

Teorie organizzative e motivazionali

Tutti comportamenti umani, anche quelli in apparenza casuali o privi di un'evidente giustificazione, sono determinati da un perché, da un motivo.

Indagare sulle motivazioni delle persone, vuol dire appunto cercare di comprendere il perché di determinati comportamenti e non al cosa o al come, , cercare spiegazioni in merito all'origine delle azioni, ma anche ricercare le condizioni affinché le persone attuino specifiche risposte.

Il lavoro soddisfa molti differenti bisogni. Il guadagno, ossia la remunerazione connessa al lavoro, è soltanto uno dei risultati e forse non il più importante.

Essere parte di un gruppo, collaborare al raggiungimento di un risultato, contribuire alla realizzazione di un obiettivo sono connessi al soddisfacimento di bisogni profondi.

L'attività lavorativa è inoltre uno degli elementi principali dello status sociale e dell'identità personale.

Ma la motivazione è anche un fattore cruciale per lo sviluppo delle organizzazioni.

Le costanti modificazioni dell'ambiente, prossimo e remoto, in cui vivono le organizzazioni si riflettono sulle persone che vi partecipano e sulle organizzazioni stesse. Le persone sono sollecitate a dare prestazioni con contenuto intellettuale sempre maggiore ed a migliorare costantemente la propria produttività.

La performance lavorativa è però influenzata dalle conoscenze, emozioni, esperienze e relazioni della persona e dalla specifica situazione lavorativa. Di fatto, perché le persone “diano il meglio” è necessario che siano disponibili ad investire le proprie energie nel lavoro, che siano “motivate”. E dunque le organizzazioni sono sempre più attente agli aspetti motivazionali.

La motivazione è un concetto che rinvia al processo attraverso il quale l'individuo è stimolato a compiere delle azioni specifiche verso un obiettivo ed alle emozioni e sentimenti correlati. Nasce dalla manifestazione di un Bisogno e, dunque, di un problema che genera un Impulso alla sua risoluzione.

Le teorie dei bisogni

Le teorie dei bisogni (Maslow, 1954; Alderfer, 1969; McClelland, 1985) postulano l'esistenza di specifici elementi (fisici o psicologici), che devono essere soddisfatti per conseguire la sopravvivenza ed il benessere.

Queste teorie chiariscono quindi cosa spinge una persona ad agire, ma non riescono a spiegare quale tipo di azione sarà realmente attuata per soddisfare quei bisogni.

Tali teorie non rendono conto inoltre delle differenze individuali.

La gerarchia dei bisogni di Maslow

Maslow propose un modello motivazionale dello sviluppo umano basato su una “gerarchia di bisogni”, cioè una serie di “bisogni” disposti gerarchicamente in base alla quale la

soddisfazione dei bisogni più elementari è la condizione per fare emergere i bisogni di ordine superiore.

Secondo Maslow la motivazione si origina dal bisogno, inteso come carenza di un “oggetto” desiderato in modo tale che la persona è spinta all'azione per raggiungerlo e per soddisfare il relativo bisogno.

La teoria dei bisogni di Maslow, sicuramente la più conosciuta, colloca i bisogni umani in una gerarchia piramidale, illustrati di seguito:

1. **Bisogni fisiologici**, sono connessi agli aspetti più antichi, alla sopravvivenza immediata (respirare, bere, mangiare, riposare, muoversi ...); sono ciclici, legati ad aspetti genetici; la mancata soddisfazione di tali bisogni inibisce la percezione di bisogni differenti;
2. **Bisogni di sicurezza, fisica ed emotiva**, relativi alla sopravvivenza a lungo termine (libertà da pericoli, minacce e privazioni provocati da danni fisici, difficoltà economiche, malattia);
3. **Bisogni di affiliazione, di amore e di appartenenza**; sono bisogni connessi alla necessità di scambio affettivo con gli altri; si realizzano mediante relazioni affettive, accettazione da parte dei pari, riconoscimento come membro del gruppo, stare insieme; l'ambito lavorativo è uno dei contesti in cui è possibile e necessario stabilire legami affettivi; inoltre, se si creano le premesse, si sviluppa senso di appartenenza al gruppo, all'organizzazione e si rafforza l'identità personale;
4. **Bisogni di stima e autostima**, cioè riconoscimento da parte degli altri e rispetto di sé; sono connessi all'acquisizione e mantenimento della reputazione, della collocazione sociale e dell'immagine di sé;
5. **Bisogni di autorealizzazione**, la cui soddisfazione si manifesta nell'accettazione di sé, nella spontaneità e nella capacità di creare relazioni umane profonde.

Maslow evidenzia che l'origine della motivazione è nei bisogni, con base genetica, che influenzano il comportamento a livello inconscio e possono essere ordinati secondo una scala di priorità.

I livelli non sono entità a se stanti ma presentano interconnessioni e la mancata soddisfazione dei bisogni di una categoria ha sempre come conseguenza un deficit, mentre quando sono stati soddisfatti non costituiscono più un fattore motivante.

Un bisogno non è motivante se non è soddisfatto il bisogno di livello inferiore.

Una frustrazione di un bisogno superiore porterà alla ricerca di una “ipersoddisfazione” di un bisogno inferiore.

Un bisogno regolarmente e costantemente soddisfatto cessa di essere un bisogno.

Per poter procedere ad un livello di bisogno più elevato, il livello inferiore deve essere stato soddisfatto.

È possibile correlare i bisogni individuali ad elementi dell'organizzazione ed in particolare a politiche di gestione delle risorse umane.

Bisogno	Azione Organizzative
Fisiologici	Compensi, salario, incentivi economici. Condizioni di lavoro
Sicurezza	Condizioni di lavoro. Sicurezza sul lavoro. Benefici aziendali. Tipologie contrattuali.
Affiliazione	Gruppo di lavoro. Leadership. Supervisione.
Stima e autostima	Riconoscimenti. Status lavorativo. Ricompense sociali.
Autorealizzazione	Successo. Contenuti del lavoro.

La teoria di Maslow ha avuto gran peso nei contesti manageriali, ma il contributo che offre è insufficiente a stabilire linee guida e strategie utili a soddisfare intere organizzazioni; infatti, ogni individuo percepisce e soddisfa i propri bisogni in maniera diversa, l'ordine e l'intensità con cui i bisogni si manifestano non sono uguali per tutti ed in particolare i bisogni superiori presentano un'elevata variabilità tra individui e subiscono rilevanti influssi culturali.

La teoria di motivazione di Herzberg

Herzberg si ricollega indirettamente a Maslow nel tentativo di individuare i legami esistenti tra lavoro e motivazione al lavoro.

Sottolinea, in particolare, l'importanza che l'individuo attribuisce allo sviluppo delle proprie potenzialità.

L'organizzazione orientata allo sviluppo delle persone si pone come obiettivo anche il miglioramento di quegli elementi che più contribuiscono alla motivazione individuale.

Dagli studi condotti da Herzberg e colleghi nel 1959, volti ad indagare il modo in cui si sviluppano i bisogni di stima e di autorealizzazione, si evidenzia che vi sono due tipi di fattori che incidono sull'insoddisfazione e sulla soddisfazione del lavoratore.

I fattori detti igienici - retribuzione, condizioni di lavoro, relazioni interpersonali, ecc. - non sono direttamente motivanti, ma se restano insoddisfatti inducono malcontento e demotivazione. Rientrano in questo gruppo la supervisione tecnica da parte dei superiori, le politiche e l'amministrazione dell'azienda, le condizioni di lavoro (orario, riposo settimanale, stipendio), le relazioni - con i superiori, i pari ed i subordinati -, lo status, la sicurezza del lavoro e gli effetti sulla propria vita personale.

I fattori igienici sono in grado di ridurre l'insoddisfazione, ma per ottenere una motivazione più durevole bisogna agire su quelli che Herzberg chiama "fattori motivanti" - opportunità di carriera, responsabilità, riconoscimento, crescita professionale, contenuto del lavoro, soddisfazione, ecc. - che contribuiscono più direttamente alla motivazione lavorativa e soddisfano bisogni di livello superiore.

Quando le persone si pongono obiettivi di motivazione, attivano processi di effettiva crescita psicologica volta alla ricerca di realizzazione, riconoscimento, riconoscimento personale e miglioramento nella gestione di responsabilità.

Diversamente, quando gli individui sono orientati a conseguire obiettivi di igiene, cercheranno di concretizzare buoni livelli retributivi, buone condizioni fisiche di lavoro e coerenti relazioni interpersonali.

È evidente che permane il problema di individuare correttamente da un lato i bisogni specifici delle persone e, dall'altro, di attuare le condizioni organizzative che favoriscono il soddisfacimento di tali bisogni.

Condizioni organizzative ideali per questo obiettivo, secondo Herzberg, sono:

1. Continuo aggiornamento e allargamento delle conoscenze legate ai contenuti di lavoro di ciascuno;
2. Accettazione degli aspetti creativi e innovativi dei diversi comportamenti legati al raggiungimento degli obiettivi;
3. Allargamento dell'area di responsabilità individuale e aumento di consapevolezza dei contenuti discrezionali di tale responsabilità;
4. Aumento della capacità di prendere, di assumere rischi, di programmare attività coerentemente con quanto richiesto dalla mansione;
5. Creazione di un clima atto a conseguire una reale crescita psicologica al di là dei legami che ciascuno ha con i gruppi di lavoro e con l'organizzazione nel suo complesso.

Anche questa teoria fu oggetto di molte critiche, centrate particolarmente su aspetti di metodo della ricerca.

La teoria X e la teoria Y di McGregor

Anche Mc Gregor prende le mosse dalle teorie di Maslow e riconosce a ciascun individuo il diritto di soddisfare i propri bisogni. Mc Gregor ipotizza l'organizzazione come sistema esterno che deve adeguarsi all'individuo.

Egli individua due stili direzionali in funzione di due differenti modi di intendere l'atteggiamento dell'uomo di fronte al lavoro:

- Teoria X (negativa)
- Teoria Y (positiva)

Douglas McGregor ha messo a punto i modelli Teoria X e Teoria Y, che rappresentano uno spettro di motivazione dei dipendenti e degli stili di gestione corrispondenti.

Successivamente lo spettro è stato ampliato per includere la Teoria Z.

I modelli Teoria X e Teoria Y rappresentano uno spettro di motivazione dei dipendenti e degli stili di gestione corrispondenti:

Teoria X. Il lato X dello spettro presume che gli individui lavorino per il solo scopo del reddito. Non sono ambiziosi od orientati a obiettivi. Lo stile di gestione corrispondente per motivare questi individui consiste in un approccio pratico e top-down. Questo stile di gestione si osserva spesso in un ambiente di produzione o ad alta intensità di lavoro, o con molti livelli di management. L'uomo medio non ama il lavoro in quanto prova una naturale avversione verso di esso; farà di tutto per evitarlo appena possibile; A causa di questa caratteristica intrinseca alla natura umana, la maggior parte delle persone deve essere

obbligata, controllata, diretta, minacciata con delle punizioni affinché dedichi sforzi adeguati al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. L'essere umano medio vuole essere diretto, desidera evitare le responsabilità, ha scarsa ambizione, vuole soprattutto sicurezza. I bisogni sono quelli fisiologici e di sicurezza. Verrà adottato uno stile di gestione autoritario.

Teoria Y. Il lato Y dello spettro presume che gli individui siano intrinsecamente motivati a svolgere un buon lavoro. Lo stile di gestione corrispondente prevede un coaching più personale. Il responsabile incoraggia la creatività e la discussione. Questo stile gestionale si osserva spesso in ambienti con lavoratori creativi e knowledge worker. Il dispendio di sforzi fisici e mentali nel lavoro è altrettanto naturale che nel gioco o nel riposo. Il controllo esterno e la minaccia di punizioni non sono i soli mezzi per favorire lo sforzo delle persone mirato al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. L'essere umano si auto-guiderà e si auto-controllerà per perseguire obiettivi sui quali si è impegnato. La dedizione agli obiettivi è una funzione delle ricompense associate al loro raggiungimento. L'essere umano medio apprende, nelle giuste condizioni, non solo ad accettare la responsabilità ma a ricercarla. La capacità di esercitare un grado relativamente elevato di immaginazione, genialità e creatività nella soluzione di problemi organizzativi è ampiamente, e non limitatamente diffusa nella popolazione. Nelle attuali condizioni di vita industria, le potenzialità intellettuali dell'essere umano medio sono utilizzate solo parzialmente. I bisogni sono di affiliazione, di stima e di autorealizzazione. Verrà adottato uno stile di gestione partecipativo.

Mc Gregor non presuppone che uno stile sia migliore rispetto all'altro, ma postula che l'adeguatezza sia in funzione del tipo di attività e del tipo di collaboratori. La teoria X può essere definita “del bastone e della carota” e funziona bene in determinate circostanze, ma è di scarsa efficacia quando l'individuo sviluppa bisogni superiori.

Secondo Mc Gregor il problema è quindi quello di saper utilizzare la disponibilità naturale che esiste in tutti al servizio delle finalità dell'azienda. “Politiche e pratiche manageriali influiscono su questo grado di impegno.”

Si tratta di attuare una direzione per obiettivi in contrasto ad una direzione per controllo

Teoria Z. Abraham Maslow ha considerato la Teoria Z una dimensione che trascende il lavoro, in cui gli individui sono motivati da realizzazione di sé, valori e una vocazione più alta. Lo stile di gestione ottimale in questa situazione coltiva approfondimento e significato.

La versione di William Ouchi della Teoria Z si incentra sulla motivazione dei dipendenti attraverso la creazione di un lavoro per la vita in cui ci si concentra sul benessere dei dipendenti e delle loro famiglie. Questo stile di gestione cerca di promuovere livelli elevati di produttività, morale e soddisfazione.

La teoria del successo e dei bisogni di McClelland

La teoria di McClelland (1985) prospetta una definizione più precisa, considera le differenze individuali, specifica un metodo di misurazione del costrutto.

McClelland (1985) postula la presenza di tre bisogni fondamentali – successo (achievement), potere (power), affiliazione (affiliation) – che operano contestualmente in ogni persona, anche se uno dei tre è particolarmente rilevante rispetto agli altri.

Nota anche come teoria dei tre bisogni, non è che una semplificazione per lo più a uso manageriale della piramide dei bisogni di Maslow, in quanto in entrambi i casi si tratta di modelli motivazionali che provano a schematizzare i bisogni che muovono l'individuo nelle sue azioni quotidiane.

Il bisogno di successo, condiziona le performance individuali; è caratterizzato da una forte spinta verso la riuscita, l'assunzione di responsabilità personali, l'accettazione di moderati livelli di rischio, la preferenza per il lavoro individuale ed il bisogno di feedback e valutazione delle prestazioni.

Il bisogno di affiliazione sollecita comportamenti di accettazione e amicizia e di cooperazione, contribuisce a sviluppare il senso di appartenenza. Le persone in cui emerge questo bisogno preferiscono il lavoro di gruppo e mostrano un moderato interesse ai riconoscimenti professionali, sono attente al processo di lavoro e poco al risultato.

Il bisogno di potere si manifesta con esigenze di controllo ed influenza, facilmente stimola la competizione, ma costituisce spesso uno strumento di evoluzione dell'organizzazione.

La rilevanza di uno dei bisogni spinge la persona ad attuare comportamenti adeguati al soddisfacimento del suo bisogno e, parallelamente, tenderà ad attribuire valore a situazioni che, anche indirettamente, contribuiscono alla soddisfazione del medesimo bisogno.

McClelland poi evidenzia il valore delle esperienze passate nella determinazione del comportamento di avvicinamento/allontanamento da uno stimolo specifico.

L'intensità di una tendenza all'avvicinamento dipende anche dalla percezione della raggiungibilità dell'incentivo connesso, inteso come caratteristica stabile dell'ambiente in grado di attivare emozioni negative o positive.

“Quando una varietà di segnali è costantemente associata ed attiva una specifica classe di incentivi, si può considerare formato un motivo.”

Le motivazioni individuate hanno una valenza universale e cioè non sembrerebbero dipendere da età, sesso, appartenenza sociale o culturale dell'individuo.

Un peso diverso hanno invece le esperienze pregresse dei singoli in quanto la motivazione ne è condizionata.

Il bisogno di successo è quella tensione, quello sforzo intensi e prolungati volti a ottenere un risultato difficile.

Chi avverte il bisogno di successo, cioè, ha l'esigenza continua di fissare standard e obiettivi elevati e difficili con cui confrontarsi.

Il bisogno di affiliazione ha a che vedere con la necessità avvertita dall'individuo di sentirsi parte di un determinato gruppo sociale.

Chi non possiede livelli più alti è costantemente preoccupato e impegnato a stabilire, mantenere e restaurare relazioni positive con le persone che ha attorno.

Su questi individui il sentirsi parte di un gruppo e riuscire a stabilire con i suoi membri rapporti profondi ha un impatto considerevole, non solo a livello di motivazione ma anche e soprattutto a livello di produttività.

Chi sente più forte il bisogno di affiliazione possiede un buon spirito di squadra e la sua presenza può rivelarsi utile e proficua per l'intero team; al contrario questi individui sono meno indicati per posizioni dirigenziali o da leader.

Il bisogno di potere è il desiderio tanto di controllare le persone, quanto di raggiungere obiettivi molto avanzati.

Gli individui in cui questo bisogno è dominante sono normalmente più argomentativi e assertivi nelle discussioni di gruppo e, soprattutto, sono più propensi a provare frustrazione quando non hanno il pieno controllo della situazione.

Questi individui in ambito lavorativo sono più propensi ad avere buoni percorsi di carriera e, ovviamente, a occupare posizioni manageriali e di comando.

Il contraltare, però, è che individui di questo tipo hanno in genere poca capacità d'ascolto e possono intimidire gli altri partecipanti alla discussione o al lavoro di gruppo oppure, nei casi più gravi, attuare comportamenti di mobbing o prevaricanti verso il gruppo.

Motivazione intrinseca vs. estrinseca

Daniel Pink ha pubblicato vari libri sui fattori intrinseci che motivano le persone.

Secondo Pink, sebbene le ricompense estrinseche - come la retribuzione - siano in una certa misura elementi che forniscono motivazione, quando una persona è pagata equamente per il proprio lavoro il potere motivazionale di tali ricompense cessa di esistere.

Per lavori complicati e stimolanti, come gran parte del lavoro sui progetti, i motivatori intrinseci sono di gran lunga più duraturi ed efficaci.

Pink identifica tre tipi di motivatori intrinseci: autonomia, padronanza e scopo:

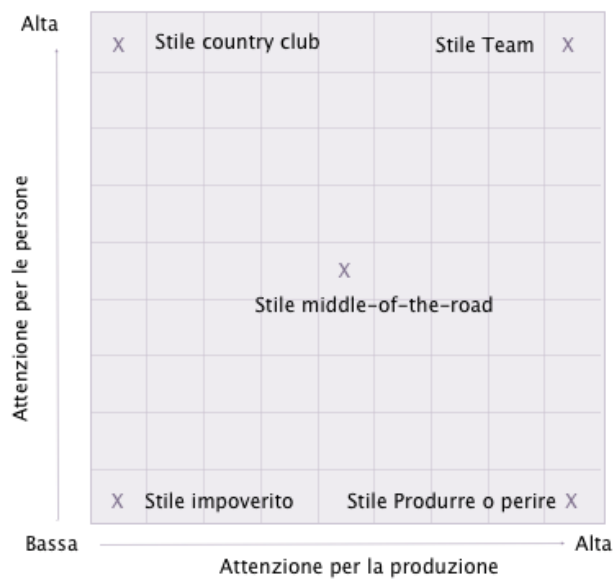
- **Autonomia.** L'autonomia è il desiderio di guidare la propria vita. Ciò è in linea con la capacità di determinare come, dove e quando compiere il lavoro. L'autonomia include orari di lavoro flessibili, telelavoro e lavoro sull'autoselezione e autogestione dei gruppi di progetto.
- **Padronanza.** La padronanza è la capacità di migliorare ed eccellere. Il desiderio di svolgere un lavoro eccellente, imparare e raggiungere obiettivi sono aspetti della padronanza.
- **Scopo.** Lo scopo è orientato all'esigenza di fare la differenza. Conoscere la visione del progetto e il modo in cui il lavoro contribuisce a raggiungere tale visione consente alle persone di sentire che stanno facendo la differenza.

Robert Blake e Jane Mouton. Griglia manageriale

Robert Blake e Jane Mouton svilupparono la loro griglia manageriale nei primi anni '60. Hanno individuato due dimensioni:

- Preoccupazione per le persone; indica il grado in cui un leader considera le esigenze dei membri del team, i loro interessi e il loro sviluppo personale.
- Preoccupazione per la produzione; indica il livello di enfasi che il leader pone su obiettivi, efficienza organizzativa e produttività.

Utilizzando queste dimensioni Blake & Mouton hanno identificato cinque categorie di stili manageriali:

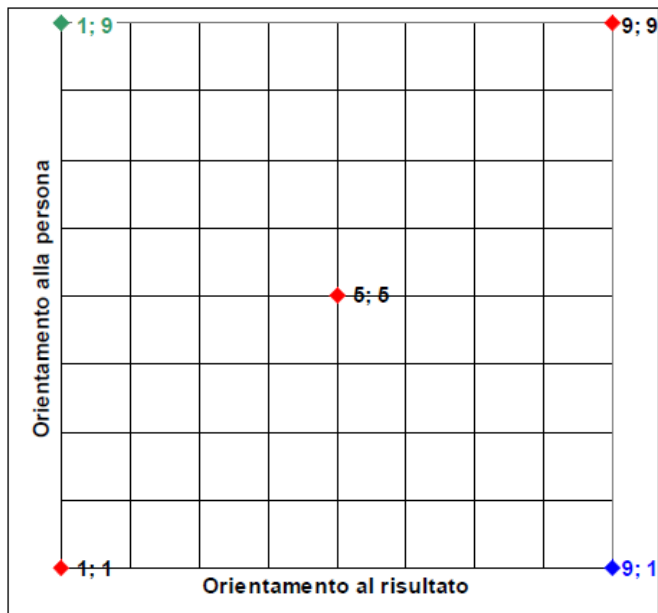


Devi imparare le coordinate del sistema (da 1,1 a 9,9) per rappresentare uno stile manageriale nella griglia.

Il primo numero è l'orientamento al risultato, il secondo è l'orientamento alla persona.

Impara a definire lo stile manageriale corrispondente ad un certo numero:

- 9,1 autoritario
- 1,9 amichevole
- 9,9 leader naturale
- 1,1 inutile



Dinamiche dei gruppi

Il project manager deve saper guidare lo sviluppo del gruppo di progetto per garantire il successo del progetto.

La sua capacità di farlo viene misurata all'esame mediante la conoscenza della teoria di seguito rappresentata.

Comprendere come si formano i gruppi è di fondamentale importanza per il project manager. La teoria di Tuckman (1965) è quella più utilizzata per descrivere questo processo. Secondo Tuckman lo sviluppo del gruppo avviene attraverso cinque fasi:

- Forming (Formazione)
- Storming (Costruzione)
- Norming (Normalizzazione)
- Performing (Esecuzione)
- Adjourning (Scioglimento)

È importante notare che queste fasi non rappresentano passi nettamente separati che il gruppo attraversa. È più facile che le fasi si susseguano gradatamente, amalgamandosi. In questo modo può essere più difficile per i componenti del gruppo capire in quale fase si trovano in un determinato momento della vita del gruppo.

I gruppi non seguono necessariamente le fasi anzidette ma possono fluttuare fra una fase e l'altra per l'intera esistenza del gruppo.

Per finire i gruppi che hanno obiettivi ben definiti possono superare le fasi iniziali più facilmente grazie a obiettivi chiari che migliorano la struttura.

Le 5 fasi descrivono il comportamento di un gruppo di progetto:

- **Forming (Formazione):** È il primo stadio nella formazione di un gruppo. I comportamenti dei singoli sono finalizzati alla individuazione degli obiettivi e della struttura del gruppo. Si vanno definendo i confini del gruppo. I componenti del gruppo stanno ancora valutando come comportarsi e, nel frattempo, imparano a conoscersi. Ognuno deve orientarsi e trovare un proprio modo di stare nel gruppo. C'è molta attenzione e dipendenza nei confronti del project manager (leader) che è l'unico punto di riferimento certo per tutti. Ognuno deve orientarsi e trovare un proprio modo di stare nel gruppo. I comportamenti di ciascuno sono ancora disomogenei basati sulle esperienze pregresse e quindi "indipendenti" dal gruppo. Compito del project manager è definire i confini del gruppo (specie nelle organizzazioni funzionali per impedire continue incursioni da parte dei responsabili funzionali dei componenti del gruppo di progetto).;
- **Storming (Costruzione/confronto):** È lo stadio del conflitto, della ribellione. Il conflitto può subentrare tra due componenti del gruppo di progetto o tra un componente ed il project manager. Si stabiliscono i ruoli e la gerarchia di potere. Ci sono attacchi al confine interno, al project manager (leader). Si stabiliscono i ruoli e la gerarchia di potere. I partecipanti "testano" quanto i confini siano solidi. Le persone realizzano che l'obiettivo è difficoltoso e diventano impazienti per la mancanza di progresso. Quindi

cercano le soluzioni da adottare (in relazione alla loro esperienza personale e professionale), diventano irascibili e si accendono discussione. Alcune volte l'aggressività può essere mascherata e si manifesta sotto forma di "depressione", passività, mancanza di energia del gruppo. Il conflitto può subentrare tra partecipante e partecipante o tra partecipante e leader. Questa fase è necessaria per l'effettivo funzionamento successivo del gruppo. Compito del project manager è tenere saldi i confini e il compito del gruppo, resistendo agli attacchi che verranno rivolti.

- **Norming (Normalizzazione/Regolamentazione):** È la fase in cui si forma la coesione di gruppo. Dopo il periodo iniziale di conflitto il gruppo si evolve in un'unità compatta. Si costruisce la fedeltà reciproca e la responsabilità. I partecipanti sono attenti al contatto e al rapporto con gli altri. Aumenta la fiducia e il supporto reciproco. Le persone accettano il team, le sue regole di base, il proprio ruolo e il ruolo degli altri. I partecipanti investono emotivamente nel gruppo. La relazione da competitiva diventa più collaborativa. Si sviluppano norme e valori condivisi. I partecipanti investono emotivamente nel gruppo. I partecipanti sono attenti al contatto e al rapporto con gli altri. Compito del project manager è favorire lo sviluppo di una cultura di gruppo, definire le norme del gruppo, dare informazioni e porre attenzione ai giochi che emergono.
- **Performing (Esecuzione):** Il gruppo si è stabilizzato per quanto riguarda i ruoli e i confini, e canalizza l'energia verso lo scopo da raggiungere. Ognuno ha scoperto punti di forza e di debolezza, ed ha imparato i ruoli. Tutti stanno lavorando insieme in maniera efficiente, oltre che efficace. È la fase in cui il gruppo è diretto all'obiettivo. Il gruppo funziona e può dare il massimo. Il project manager dovrebbe passare in secondo piano, favorendo domande e interventi dei partecipanti. Il project manager incoraggia e sostiene l'autonomia, la spontaneità e l'autenticità dei componenti del gruppo di progetto.
- **Adjourning (Scioglimento):** È il momento della conclusione del gruppo, in cui i componenti devono affrontare la "perdita" connessa alla fine dell'esperienza. Talvolta l'emozione connessa alla perdita è espressa, altre volte negata o meno manifesta. Il project manager dovrebbe favorire l'accettazione della realtà della perdita connessa alla fine del gruppo.

Ruoli nel gruppo

Troverai nell'esame alcune domande sui diversi ruoli che i membri del gruppo di progetto possono assumere.

Il project manager deve saper riconoscere quali ruoli assumono i membri del gruppo di progetto e saperli gestire opportunamente per garantire il successo del progetto.

La sua capacità di farlo viene misurata all'esame mediante la conoscenza delle classificazioni di seguito rappresentate:

Indipendentemente dal tipo di gruppo, gli individui che lo compongono sono portati ad assumere durante il lavoro di gruppo dei ruoli abbastanza definiti raggruppabili in tre categorie:

Ruoli inerenti al compito del gruppo: sono tipici di coloro che stimolano il gruppo a proporre idee nuove, chiedono informazioni e opinioni agli altri, forniscono tutte le informazioni a disposizione perché il problema in discussione risulti chiaramente illustrato e mettono al servizio del gruppo la propria esperienza e competenza tecnica. Fondamentalmente fanno restare il gruppo sul soggetto che si è proposto e facilitano il raggiungimento degli obiettivi.

Esistono ruoli più o meno riconoscibili connessi alla vita del gruppo, ai bisogni individuali e al compito del team.

Tra questi ultimi, per esempio, è possibile annoverare:

- **l'iniziatore:** suggerisce al gruppo nuove idee e nuove mete, ridefinisce i problemi, propone nuove procedure e modi di affrontare le difficoltà;
- **il ricercatore di informazioni:** chiede chiarimenti, informazioni, precisazioni, esprime i bisogni informativi del gruppo;
- **il ricercatore di opinioni:** non cerca fatti, come il ricercatore di informazioni ma giudizi di valore su cosa il gruppo sta cercando di fare e perché;
- **il fornitore di informazioni:** comunica fatti oggettivi;
- **il fornitore di opinioni:** verbalizza opinioni e stati d'animo che s'inseriscono in modo pertinente nelle attività del gruppo;
- **l'elaboratore:** esplicita idee e suggerimenti a titolo esemplificativo, elabora collegamenti e conseguenze di comportamenti;
- **il coordinatore:** evidenzia le relazioni tra le varie idee, suggerimenti, è attento a coordinare le attività dei vari membri del gruppo;
- **l'orientatore:** definisce le posizioni del gruppo rispetto alle mete, riassume cosa è successo ed indica la direzione da prendere;
- **il fornitore di energia:** porta il gruppo all'azione od alla decisione, cerca di stimolare il gruppo verso una maggiore qualità e quantità di produzione;
- **il tecnico delle procedure:** predispone sequenze di compiti finalizzati, si occupa dei problemi logistici e di supporto;
- **il registratore:** è la "memoria" del gruppo, scrive, appunta, relaziona su tutto ciò che fa il gruppo.

Ruoli inerenti alla vita del gruppo: sono propri di coloro che incoraggiano, armonizzano le differenze tra i partecipanti, allentano le tensioni, ricercano e favoriscono l'accordo, mantengono aperte le comunicazioni, riassumono e valutano il lavoro del gruppo. Tali persone mantengono la coesione del gruppo e gli permettono di funzionare meglio:

- **L'incoraggiatore:** accetta i contributi degli altri, mostra solidarietà verso gli altri membri, indica con chiarezza la conoscenza e l'accettazione degli altrui punti di vista;

- **L'armonizzatore:** sdrammatizza le differenze tra i membri, cerca di riconciliare eventuali contendenti e mostra sempre buonumore;
- **Il mediatore:** lavora tra i conflitti e pone la sua idea nella posizione di massima convergenza delle forze, offre compromessi, ammette errori, è molto disciplinato, è disposto a tutto per l'armonia del gruppo;
- **Il controllore della comunicazione:** controlla i canali della comunicazione, incoraggia la partecipazione degli altri, propone piani informativi e fornisce a tutti le opportunità di espressione;
- **L'indicatore di standard:** esprime gli standard della qualità dei processi di gruppo;
- **L'osservatore/commentatore:** sottolinea i diversi aspetti dei processi di gruppo e interpreta le valutazioni del gruppo;
- **Il seguace:** accetta le idee degli altri, segue più o meno passivamente i movimenti del gruppo e le decisioni prese.

Ruoli inerenti ai bisogni individualistici: possono manifestarsi con aggressività, azioni di boicottaggio dei lavori del gruppo, atteggiamenti egocentrici, atteggiamenti snob o di disinteresse, manifestazioni di dominio. Occorre saper individuare questi ruoli giocati da alcuni individui perché possono dirci quanto coloro che assumono tali ruoli non si sentano sicuri in un gruppo. Possiamo considerarli come il termometro della situazione, che deve dunque essere migliorata:

- **L'aggressore:** attacca le posizioni degli altri; esprime disapprovazione; avversa sia il gruppo, sia gli altri individui;
- **L'oppositore:** è pessimista, pone resistenze, spesso senza apparente ragione; mantiene aperti i problemi anche dopo che il gruppo li ha risolti.
- **Il ricercatore di attenzioni:** tende a concentrare l'attenzione su di sé; conduce il gruppo verso i suoi obiettivi, agisce in modo inusuale;
- **L'autoconfessore:** utilizza il gruppo per esprimere sentimenti personali ed idee che non sono di interesse collettivo;
- **Il dominatore:** cerca di imporre la propria autorità o superiorità, manipolando il gruppo o alcuni dei suoi membri; dà direttive, interrompe gli interventi degli altri;
- **Il ricercatore d'aiuto:** cerca il sostegno degli altri attraverso manifestazioni di insicurezza o confusione, deprecando se stesso per questo;
- **L'avvocato difensore:** parla in nome di alcuni stereotipi (il consumatore, i lavoratori, l'utente) ed esprime biasimo verso i comportamenti che contraddicono i suoi bisogni;
- **L'avvocato del diavolo:** trova difetti in ogni area del project management, si rifiuta di supportare il project manager se non costretto, si comporta più come un diavolo che come un avvocato.

Alcune definizioni che potresti trovare all'esame: Egoista si riferisce all'essere egocentrico e ad avere a cuore solo i propri interessi. Perseguire il proprio interesse in modo illuminato si riferisce a coloro che agiscono per favorire gli interessi degli altri (o gli interessi del gruppo o dei gruppi a cui appartengono) comunque con il fine ultimo di servire i loro propri interessi.

Etnocentrico significa che tende a guardare il mondo in primo luogo dal punto di vista della propria cultura.

Risoluzione dei conflitti

All'esame possono essere presenti delle domande sui diversi tipi di conflitto che si possono verificare all'interno di un gruppo di progetto.

Il project manager deve saper gestire opportunamente i conflitti per garantire il successo del progetto.

La sua capacità di farlo viene misurata all'esame mediante la conoscenza delle classificazioni di seguito rappresentate.

All'esame si presuppone che il project manager utilizzi le diverse tecniche rappresentate preferibilmente e possibilmente nell'ordine in cui sono presentate.

Il conflitto è inevitabile in un ambiente di progetto. Le fonti di conflitto includono le risorse difficilmente reperibili, le priorità di schedulazione e gli stili di lavoro personali. Le regole di base del gruppo, le norme di gruppo e le solide pratiche di Project Management, quali pianificazione della comunicazione e definizione dei ruoli, riducono la quantità di conflitti.

Una gestione dei conflitti di successo consente una maggiore produttività oltre a relazioni di lavoro positive.

Se gestite correttamente, le differenze di opinione possono portare a una maggiore creatività e a decisioni migliori. Se le differenze diventano un fattore negativo, i membri del gruppo di progetto sono, in prima battuta, responsabili della loro risoluzione. Se i conflitti si intensificano, il Project Manager deve facilitare una risoluzione soddisfacente. Il conflitto deve essere risolto precocemente e solitamente in privato tramite un approccio diretto e collaborativo. Se i conflitti destabilizzanti continuano, si possono utilizzare procedure formali, incluse sanzioni disciplinari.

Il successo dei Project Manager nella gestione dei gruppi di progetto dipende spesso in gran parte dalla loro abilità nel risolvere i conflitti. Diversi Project Manager hanno differenti metodi per la risoluzione dei conflitti. I fattori che influenzano i metodi di risoluzione dei conflitti includono:

- Importanza relativa e intensità del conflitto;
- Scadenze per la risoluzione dei conflitti;
- Posizione presa dalle persone coinvolte e
- Motivazione a risolvere i conflitti a lungo o a breve termine.

Risoluzione dei conflitti

R. R. Blake, J. S. Mouton

Metodi per la gestione dei conflitti:

I metodi di risoluzione dei conflitti più adottati per i Project Manager sono (in ordine di priorità):

Collaborare / Risolvere i problemi (*Confronto/Collaborazione/Risoluzione dei problemi o integrazione*): affrontare apertamente il conflitto che deve essere risolto, per cui le parti accettano di sviscerare il loro disaccordo con l'obiettivo di trovare un punto d'incontro. Amalgamare punti di vista e prospettive diverse per creare consenso e impegno.

Implica notevole scambio di informazioni e comune volontà di collaborazione.

È appropriato:

- nelle situazioni in cui i risultati da raggiungere sono complessi;
- quando è necessaria una sintesi di idee per soluzioni migliori;
- quando è necessaria collaborazione per raggiungere risultati;
- quando c'è tempo a disposizione per risolvere il problema;
- quando il problema non si può risolvere da soli;
- quando sono necessarie le risorse delle parti.

È inappropriato:

- nelle situazioni in cui il problema è semplice;
- quando è necessaria una risposta immediata.

Raggiungere un compromesso / Conciliare (alleanza): contrattare e ricercare soluzioni che consentano una qualche soddisfazione per le parti; essere disposti a dare qualcosa per ottenere qualcosa.

Si attua nel caso in cui ciascuna delle controparti rinuncia a qualcosa facendo al contempo i propri interessi.

È appropriato:

- quando gli scopi delle controparti sono a somma zero;
- quando le parti sono potenti alla stessa stregua;
- quando è impossibile raggiungere un consenso unanime;
- quando gli stili Collaborazione o Forzatura non hanno avuto successo;
- quando è necessaria una soluzione temporanea a un problema complesso.

È inappropriato:

quando una parte è molto più potente.

Appianare / Conciliare (accomodare o sottomissione): attenuare o evitare aree di divergenza e sottolineare aree di accordo.

È lo stile che cerca di enfatizzare la comunanza di interessi.

È appropriato:

- nelle situazioni in cui si pensa di essere in torto;
- il risultato è più importante per la controparte;
- quando si concede qualcosa ora per ottenere qualcos'altro in futuro;
- quando si tratta da una posizione di debolezza;
- quando si privilegia il mantenimento dei buoni rapporti.

È inappropriato:

- nelle situazioni in cui il risultato è importante per noi;
- quando si pensa di essere nel giusto.

Forzare / Dirigere (forzatura o dominio): far prevalere il proprio punto di vista a scapito di quello dell'avversario. Un atteggiamento molto competitivo che porta alla vittoria o alla sconfitta.

Si perseguono i propri obiettivi ignorando quelli degli altri, spesso forzando la mano.

È appropriato:

- nelle situazioni in cui il risultato è importante;
- quando c'è bisogno di decisioni rapide;
- quando c'è maggiore competenza in merito a decisioni tecniche.

È inappropriato:

- quando il risultato è complesso;
- per risultati di scarsa importanza;
- in presenza di una controparte potente;
- quando non c'è fretta;
- quando i collaboratori hanno alto grado di competenza.

Ritirarsi / Evitare (astensione o fuga o esclusione): ritirarsi o recedere da un disaccordo reale o potenziale.

Si evita il confronto, la disputa, accantonando la questione.

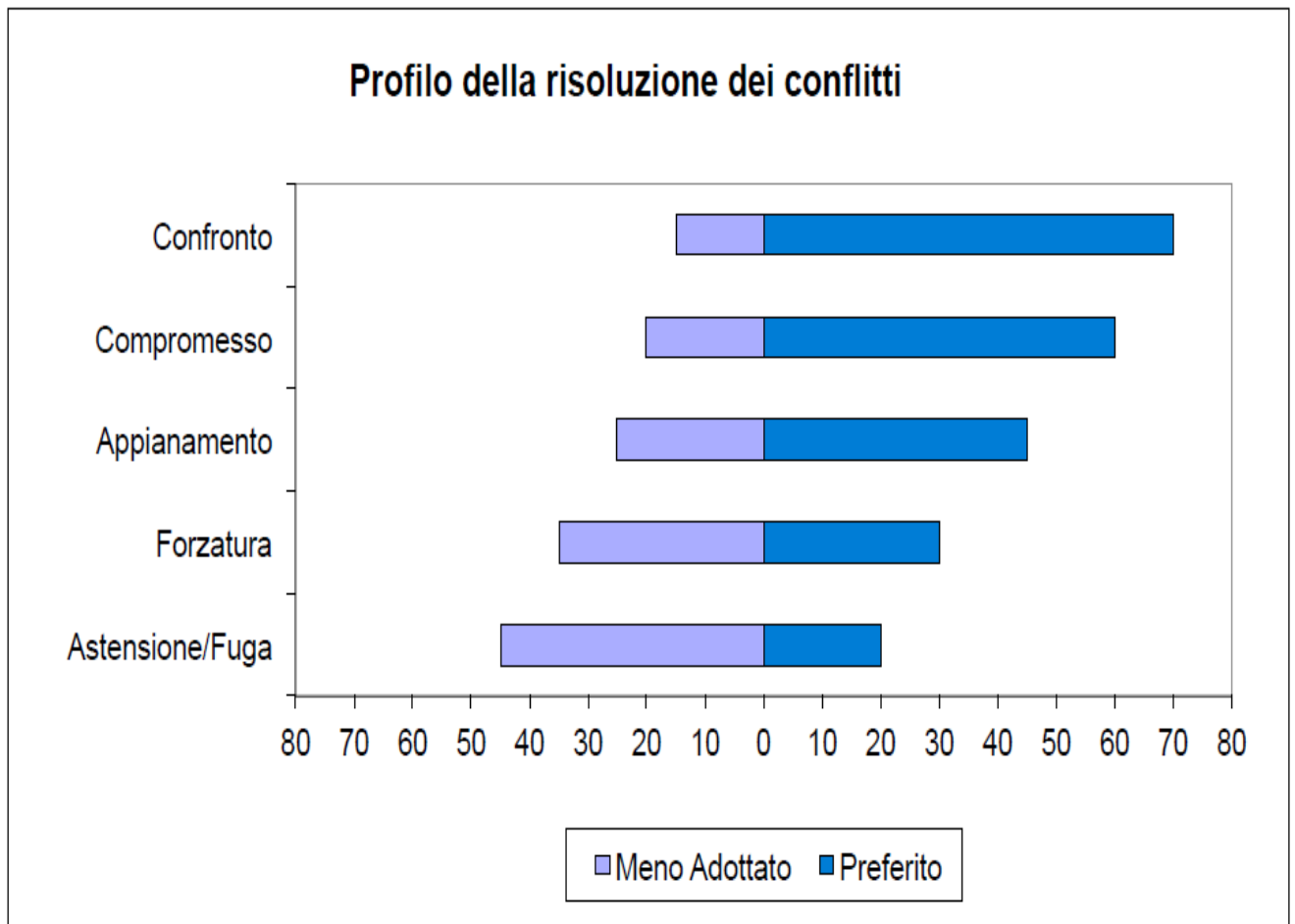
È appropriato:

- nelle situazioni in cui il risultato è poco importante,
- quando è necessario prendere del tempo per calmarsi,
- quando affrontare l'altro è più disfunzionale dell'utilità del risultato.

È inappropriato:

- nel caso in cui il risultato è importante per noi,
- quando è nostra responsabilità prendere una decisione,
- quando c'è riluttanza tra le parti nel rimandare la questione,
- quando il problema necessita di attenzione immediata

I Metodi in ordine di preferenza:



Rapporto Attività - Relazione

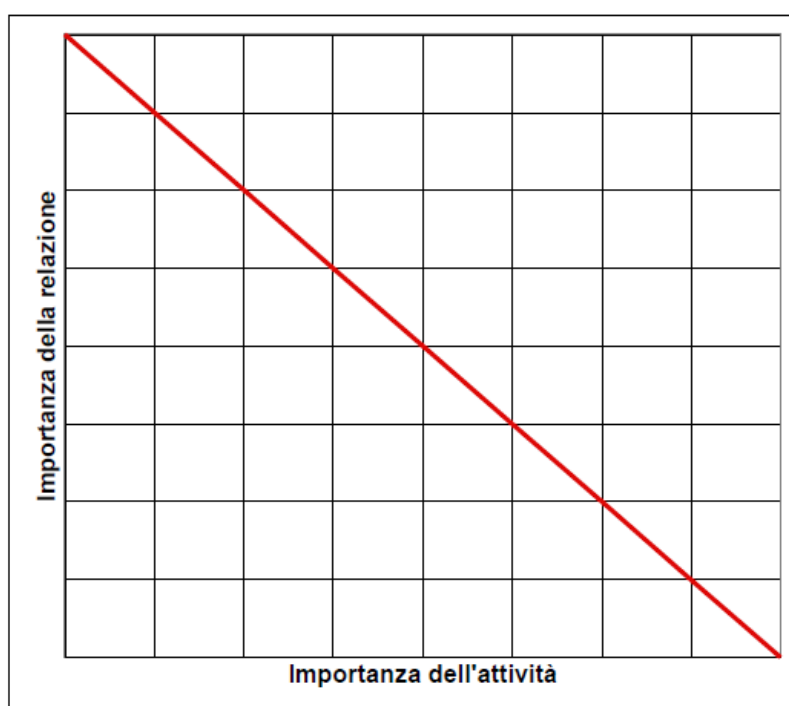
Il grafico sottostante mostra la relazione tra l'importanza dell'**Attività** e quella della **Relazione** e il meccanismo di risoluzione dei conflitti più appropriato.

La maggior parte dei conflitti si risolve sotto la linea rossa. Questa rappresenta il compromesso fra il raggiungimento dell'obiettivo ed il mantenimento della relazione.

Solo operando nella zona superiore della linea raggiungiamo l'efficacia a lungo termine.

Si opera in questa zona quando si attribuisce uguale importanza all'obiettivo ed alla relazione e non si è disponibili a sacrificare una cosa per l'altra.

Inquadrando il conflitto in termini di **interessi** piuttosto che di **posizione** si migliora l'efficacia della risposta.



Stili di leadership

Durante l'avvio del progetto, il project manager riceve informazioni. Durante l'esecuzione, il project manager assiste il team di progetto e durante il monitoraggio e controllo, il project manager si assicura che il progetto è completato secondo i piani. Durante la pianificazione del progetto, il project manager informa il team su ciò che sarà fatto per la pianificare la gestione del progetto.

Gli stili di leadership più diffusi sono:

- Autocratico (Autocratic) – il manager fissa gli obiettivi e prende le decisioni autonomamente; gestisce il gruppo di progetto con metodi autoritari distribuendo ricompense e sanzioni.
- Democratico o partecipativo (Democratic or participative) – il manager stimola il gruppo a sviluppare gli obiettivi, formulare piani e controllare le attività; valorizza le capacità di ciascun collaboratore; L'assunzione delle decisioni con questo metodo richiede tempo ed energie che non sono disponibili in tutte le circostanze.
- Consultativo (Consultative) – una via di mezzo tra autocratico e democratico; il manager espone al gruppo la propria analisi del problema e le soluzioni individuate chiedendo critiche e suggerimenti che valuta per prendere la decisione finale che il gruppo metterà in atto.
- Permissivo (Laissez faire)– il manager abdica alle proprie responsabilità e lascia il gruppo senza direzione, supervisione e coordinamento. Il gruppo può pianificare, eseguire e valutare ma rischia di non conoscere gli obiettivi ed essere demotivato.
- Direttivo (Directing)– Il manager stabilisce il da farsi.

Metodo per la risoluzione dei problemi (questioni/issue) – problem solving

Il problem solving (risoluzione dei problemi) riguarda la ricerca di soluzioni per issue (problemi) o sfide.

I problemi vengono identificati da tutti gli stakeholder e risolti durante il progetto.

Deve essere stabilito un processo per portare i problemi al livello di gestione appropriato per affrontare i problemi che il team non è in grado di risolvere e per consentire a tutti gli stakeholder di poter sollevare questioni, con una chiara identificazione delle responsabilità della loro gestione.

Il problem solving può includere la raccolta di informazioni aggiuntive; utilizzo del pensiero critico e l'utilizzo di approcci creativi, quantitativi o logici.

Una risoluzione dei problemi efficace e sistematico è un elemento fondamentale nell'assicurazione della qualità e nel miglioramento della qualità.

I problemi possono emergere come risultato del processo di controllo della qualità o dalle audit di qualità e può essere associato alla qualità dei deliverable o dei processi.

Le questioni raccolte durante i processi di esecuzione vengono risolte da questo processo.

Il corretto processo di risoluzione delle questioni (*problem solving*) è il seguente:

1. Definire quale è il problema principale a prescindere dalle forme in cui si presenta o da come viene riportato (problem setting)
2. Effettuare l'analisi della questione in maniera quanto più completa possibile, ascoltando esperti ed altri stakeholder
3. Identificazione delle cause originarie (problem analysis - root analysis)
4. Identificare le possibili soluzioni alternative con i rispettivi impatti sul progetto (problem solving)
5. Scegliere una soluzione (in base alla delega la scelta verrà effettuata dal project manager, dallo sponsor o dal CCB) (decision making)
6. Implementare la soluzione scelta effettuando la relativa comunicazione agli stakeholder (decision taking)
7. Aggiornare il registro delle questioni
8. Verificare dell'efficacia della soluzione adottata e che la soluzione scelta risolva la questione emersa (problem control).

L'utilizzo di un processo strutturato alla risoluzione dei problemi aiuta ad eliminare i problemi ed a sviluppare una soluzione più duratura.

I problemi sono gestiti attraverso l'utilizzo di un registro delle questioni (issue log) che contiene:

- La denominazione del problema
- Il responsabile della sua risoluzione
- Il tipo di problema
- La data in cui è stato identificato il problema
- La data entro la quale il problema deve essere risolto
- La descrizione del problema
- Il livello di priorità
- La descrizione dell'impatto sul progetto
- Le azioni da intraprendere
- Lo stato corrente.

Esempio di domanda di esame: Durante l'esecuzione del progetto scopri che un fornitore non ha inviato negli ultimi due mesi la relazione mensile sull'andamento del progetto prevista dal contratto. Che cosa fai? Chiami il fornitore per capire come mai non ha mandato la relazione?

Se scegli questa risposta vuol dire che non hai definito esattamente il problema. Per quanto ci riguarda non è importante capire le ragioni della mancata spedizione della relazione (questo se mai dovrà farlo il fornitore al suo interno) ma percepire la corretta dimensione del problema.

Trattandosi di un impegno previsto dal contratto siamo di fronte ad una inadempienza contrattuale che va immediatamente contestata al fornitore per iscritto senza nemmeno chiamarlo per capire come mai non l'ha inviata. Il tuo compito è quello di far valere il contratto. Spero di aver reso l'idea di come a volte vengono male interpretate le domande sulla gestione dei problemi all'esame.

Workaround: Risposta reattiva all'accadimento di un evento negativo. Si distingue dal piano delle riposte preventivate ai rischi per il fatto che il workaround non è pianificato in anticipo.

Modello PDSA

PDSA, o Plan-Do-Study-Act, è un modello iterativo di risoluzione dei problemi costituito da quattro fasi utilizzato per migliorare un processo o apportare modifiche. Quando si utilizza il ciclo PDSA, è importante includere nel processo anche i clienti in quanto possono fornire feedback su cosa funziona e cosa no. Il cliente definisce la qualità, quindi avrebbe senso coinvolgerlo anche nel processo quando appropriato o fattibile, per aumentare l'accettazione del risultato finale. Il PDSA è uno strumento utile per documentare un test di cambiamento. Il ciclo PDSA è una approccio per testare un cambiamento sviluppando un piano per testare il cambiamento (Plan), eseguendo il test (Do), osservando e imparando dalle conseguenze (Study) e determinando quali modifiche dovrebbero essere apportate al test (Act).

Ruoli e responsabilità di progetto

Siamo certi di conoscere bene i ruoli degli attori principali del progetto?

All'esame si dà per scontato che nelle situazioni descritte si sappia individuare a chi spetta il compito di risolvere il problema. Siccome non tutte le organizzazioni si comportano come previsto dal PMBOK, facciamo un breve ripasso.

Il Portfolio Manager

Il Portfolio Manager è responsabile della supervisione, a livello direzionale, di un portafoglio di progetti e programmi. I progetti vengono aggregati in portafogli in base alle strategie aziendali che aiutano a perseguire, al loro valore per l'organizzazione, al potenziale ritorno dell'investimento, al livello di rischio e ad altri fattori importanti per il successo dell'organizzazione.

La gestione di un portfolio può richiedere:

- la gestione di progetti o programmi che potrebbero essere non direttamente collegati fra loro;
- garantire che i progetti forniscano valore all'organizzazione;
- interagire con la direzione per ottenere supporto per i progetti;
- ottenere il miglior risultato possibile dalle risorse investite nei progetti.

Il Program Manager

Il Program Manager è responsabile della gestione di un gruppo di progetti correlati, che occorre necessariamente gestire in modo coordinato per raggiungere l'obiettivo strategico di programma. I progetti vengono inseriti in un piano che è necessario per coordinare, supportare e guidare i progetti nel loro insieme. Il program manager lavora per raggiungere gli obiettivi del programma e dei progetti che ne fanno parte. In dettaglio significa occuparsi di:

- coordinare i progetti per raggiungere obiettivi non realizzabili gestendo gli stessi progetti separatamente;
- assicurarsi che i progetti del programma supportino gli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- fornire supervisione per allineare i progetti agli obiettivi del programma;
- supportare e guidare lo sforzo dei singoli project manager.

Lo Sponsor

Lo Sponsor fornisce ovviamente le risorse economiche per il progetto ma non solo.

Durante la fase di avvio del progetto:

- collabora alla definizione dell'ambito del progetto;

- indica requisiti, stabilisce milestone e date limite;
- firma il Project Charter;
- conferisce autorità al Project Manager;
- stabilisce la priorità dei progetti;
- spinge per far approvare il progetto dal management;
- ottiene le risorse per il progetto;
- fa da portavoce del progetto verso l'esterno.

Durante la fase di pianificazione:

- contribuisce a determinare i rischi;
- funge da esperto;
- verifica la WBS e approva il piano di Project Management.

Durante la fase di esecuzione e quella di monitoraggio e controllo;

- approva le modifiche al progetto;
- protegge il progetto da interferenze esterne;
- risolve i conflitti che vanno oltre le competenze del Project Manager;
- chiarisce eventuali dubbi sull'ambito del progetto e fa valere le politiche di qualità.

Nei progetti eseguiti per conto di clienti, il cliente potrebbe assumere anche il ruolo dello sponsor e ne assume in parte i compiti coadiuvato dal management della performing organization.

Il Project Manager

Il Project manager è responsabile della gestione del progetto per raggiungerne gli obiettivi.

Siamo sicuri di sapere quello che il PMBOK richiede ad un Project Manager?

In molte aziende il ruolo del Project Manager è parecchio diverso da quello descritto dal PMBOK e, basandoci solo sulla nostra esperienza, rischiamo di non rispondere esattamente alle domande. Inoltre, occorre rammentare che il livello di autorità del Project Manager cambia in base al tipo di struttura organizzativa nel quale opera e di questo si deve tenere conto nello scegliere la risposta giusta in certe situazioni.

Il Project Manager generalmente:

- è assegnato al progetto nella fase di avvio;
- ha la responsabilità del progetto ma non necessariamente dei membri del gruppo di progetto;
- non è necessario che sia un esperto tecnico del prodotto di progetto;

- dirige e gestisce la pianificazione del progetto;
- gestisce la qualità del progetto;
- supporta il gruppo di progetto e gli stakeholder durante l'esecuzione del progetto;
- realizza il sistema di gestione delle modifiche;
- controlla il progetto misurando le prestazioni, proponendo azioni correttive e preventive se necessario;
- deve avere l'autorità e la responsabilità necessaria per realizzare il lavoro del progetto;
- deve saper dire "no" quando è necessario;
- deve saper trasformare i membri del gruppo di progetto in una squadra;
- deve cercare di anticipare i problemi anziché risolverli;
- è responsabile del fallimento del progetto;
- svolge gran parte delle attività descritte nel PMBOK.

Poteri del project manager

Il potere consiste nella capacità e volontà di influenzare realmente il comportamento altrui per produrre determinati effetti preventivati. Importanti studi e ricerche hanno mostrato che il potere può avere origine da diverse fonti: le forme di potere che da queste derivano sono le cinque sinteticamente esposte di seguito:

- potere legittimo (legitimate power) – questo tipo di potere si basa sulla posizione occupata dalla persona che lo esercita. Detto anche potere formale - il Project Manager viene percepito come una chiara emanazione dell'alto management.
- potere di ricompensa (reward power) – si ritiene che il Project Manager direttamente o indirettamente può influenzare la carriera anche economica di un subordinato.
- potere coercitivo (penalty power) – si ritiene che il Project Manager possa mettere in atto provvedimenti disciplinari (basta un allontanamento da un progetto per mettere una persona in cattiva luce).
- potere esperto (expert power) – il Project Manager viene ascoltato perché ritenuto un esperto della materia.
- potere referente (referent power) – le persone sono attratte dal Project Manager perché ha la capacità di rasserenare l'ambiente con il suo carisma.

Possiamo pensare ai poteri del project manager come metodi diversi per ottenere collaborazione dal gruppo di progetto e dagli stakeholder. In una organizzazione a matrice le forme più utili sono potere esperto e potere di ricompensa mentre il potere coercitivo è la scelta peggiore. Il potere legittimo, di ricompensa e coercitivo derivano dalla posizione del project manager nell'organizzazione mentre il potere esperto si guadagna sul campo.

Il Gruppo, o Team, di progetto

Ha la funzione primaria di svolgere il lavoro del progetto.

Le risorse vengono inserite nel gruppo e vengono rilasciate secondo necessità durante le varie fasi del progetto. Supporta il Project Manager durante la pianificazione aiutandolo a compilare la WBS, a fare le stime di tempi e costi, mentre nelle fasi di esecuzione, monitoraggio e controllo i membri si dedicano alla realizzazione dei work package e delle attività, evidenziano eventuali scostamenti, applicano la qualità, partecipano alle riunioni di progetto.

Nei progetti più complessi e impegnativi può aiutare il Project Manager a definire il prodotto del progetto, identificare e analizzare vincoli e assunti, definire i requisiti, creare l'elenco delle attività, stimare costi e tempi, misurare le prestazioni del progetto, ecc.

I Manager Funzionali

Il ruolo dei Manager funzionali è particolarmente importante dato che la maggior parte dei progetti si svolge in organizzazioni a matrice.

Si tratta degli individui che gestiscono ed a cui sono affidate le risorse di uno specifico reparto o ufficio all'interno della performing organization.

A seconda della struttura organizzativa adottata, i manager funzionali sono più o meno coinvolti, insieme al Project Manager, nella gestione delle risorse del gruppo di progetto.

Nelle strutture progettuali la gestione del gruppo di progetto dipende totalmente dal Project Manager, mentre nelle strutture funzionali avviene esattamente il contrario.

Nelle strutture a matrice il Project Manager e il Manager funzionale collaborano alla gestione delle risorse assegnate al progetto cercando di coordinare le rispettive esigenze per evitare conflitti. In queste situazioni comunque spetta al Project Manager gestire efficacemente la relazione con i manager funzionali nell'interesse del progetto e della sua personale carriera.

Il Manager funzionale, se ben disposto a collaborare, si occupa: di assegnare risorse al progetto in base alle esigenze del Project Manager, informare il Project Manager di altri progetti concorrenti o sinergici, partecipare alle fasi di pianificazione (almeno fino all'assegnazione dei work package o delle attività), approvare il piano di Project Management e la schedulazione finale, assistere il Project Manager in caso di problemi con le prestazioni delle sue risorse.

Gli Stakeholder

Qui occorre fare molta attenzione in quanto con il termine Stakeholder il PMBOK considera tutti coloro, persone o organizzazioni, che sono coinvolte o co-interessate, positivamente o negativamente, nel/dal progetto. Quindi anche tutti i ruoli di cui sopra, compreso lo stesso Project Manager, possono essere considerati come Stakeholder del progetto. Ma, oltre ai ruoli sopra citati, gli altri Stakeholder chiave dovrebbero essere coinvolti:

- nella creazione del Project Charter;
- nella definizione della descrizione dell'ambito;
- nello sviluppo del piano di Project Management;
- nell'approvazione delle modifiche (magari entrando a far parte del CCB);
- nella verifica dell'ambito;
- nell'identificazione dei vincoli e nella gestione dei rischi, assumendosi l'incarico di

titolare della risposta ai rischi di loro pertinenza.

Bene, ora che abbiamo ripassato ruoli e responsabilità di tutti dovremmo saper risolvere meglio quel tipo di domande che descrivono un problema verificatosi nel progetto e prevedono che tu scelga chi deve risolverla. Questo genere di domande può essere insidioso e richiede un'attenta lettura della situazione per identificare i dettagli giusti per capire come rispondere.

Facciamo qualche esempio di situazioni problematiche nel progetto, in modo da capire meglio chi dovrebbe risolverlo scegliendo fra questi ruoli: Project Manager, Manager funzionale, membri del Gruppo di progetto, Sponsor.

Il manager funzionale di una risorsa assegnata al tuo progetto sta cercando di tirarlo fuori dal progetto per assegnargli un altro lavoro

Può sembrare strano ma l'uomo giusto per risolvere il problema è il membro del gruppo spiegando al suo capo con gli opportuni strumenti (Gantt, reticolo di progetto, WBS, ecc.) cosa il progetto prevede che lui faccia. Questo, ovviamente, se il Project Manager l'ha debitamente informato sui propri compiti. Se il manager funzionale si fosse invece già ripreso la risorsa allora sarebbe potuto intervenire il Project Manager.

Un membro del gruppo non fornisce le prestazioni attese.

Siccome non è specificato diversamente presumiamo di operare in una struttura a matrice e pertanto la responsabilità delle risorse è del Manager funzionale. Se la domanda avesse precisato che la scena si svolgeva in una struttura progettuale allora il problema sarebbe stato del Project Manager.

Abbiamo una richiesta di modifica per gran parte dei deliverable del progetto

Solo lo sponsor può risolvere il problema visto che si tratta di una modifica che riguarda addirittura il project charter.

I membri del gruppo di progetto non sanno esattamente cosa devono fare e quando

Il Project manager deve raccogliere le stime del gruppo di progetto e preparare la schedulazione.

Si dice che il progetto potrebbe essere diventato inutile

È compito dello sponsor proteggere il progetto da interferenze o modifiche. Anche in questo caso solo lui può provare a salvarlo.

Lo sponsor richiede una scadenza per il progetto che non è realistica

Solo lo sponsor può cambiare questa scadenza che è evidentemente contenuta nel project charter. Il compito del project manager è quello di dimostrare che la scadenza non è realisticamente perseguibile.

Il progetto è in ritardo

Il project manager è responsabile della schedulazione.

Due membri del gruppo di progetto sono in disaccordo

Loro stessi devono risolvere la disputa.