



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

Corso di «Project Management per l'ICT»

A.A. 2021/2022

Parte IX: Gestione delle risorse del Progetto

Prof. Domenico Ursino

d.ursino@univpm.it

- I processi di **gestione delle risorse** riguardano **l'organizzazione e le attività necessarie per gestire le risorse necessarie al progetto**.
- Per quanto riguarda le **risorse fisiche** (materiali, attrezzature, strumenti) il project manager deve sviluppare la capacità di **coordinarsi con le politiche dell'organizzazione operante**, per garantire che il progetto disponga di quanto necessario nei tempi giusti, integrando le proprie necessità con le **politiche aziendali che riguardano l'acquisizione delle risorse, la loro amministrazione e la logistica, l'assegnazione al progetto e il rilascio finale**.
- Queste capacità sono **tanto più necessarie quanto più** l'organizzazione ha sviluppato un sistema di gestione della domanda (*Demand Management*) e di pianificazione della capacità (*Capacity Planning*), generalmente orientato alla **riduzione dei costi di magazzino (*Inventory*) e al contenimento del *work in progress***.
- In quest'area **stanno prendendo piede tecniche e approcci tipici degli ambienti di produzione come il *Lean Management*, il *Just-in-time* e la teoria dei vincoli (*Theory of Constraints, TOC*)**.
- Per quanto riguarda **le risorse umane**, è assolutamente necessario che il project manager dedichi una **parte consistente del suo tempo a una conduzione adeguata del team** durante l'intero ciclo di vita del progetto.

- Il **problema fondamentale** genericamente affrontato dalla disciplina della gestione delle risorse umane riguarda il **trattamento delle persone in un contesto operativo e attivo**, e questo riporta alla necessità di avere **spiccate competenze interpersonali** (*Interpersonal Skills*, o *Soft Skills*):
 - **Leadership – la capacità di operare come leader**: stabilire la direzione, avere visione, ispirare, capacità di completare il lavoro attraverso l'impegno di altre persone.
 - **Team Building – capacità di costruire e consolidare il team**: coltivare e fare crescere lo spirito di squadra, agevolare la comunicazione e l'interdipendenza.
 - **Motivation – capacità di motivare**: riconoscere i bisogni espliciti e impliciti degli individui, generare le condizioni per cui l'individuo nel progetto trovi le opportunità di soddisfare i propri bisogni.
 - **Communication – capacità di comunicare**: sapere trasmettere ma anche sapere ascoltare, utilizzare mezzi verbali e non verbali, esercitare un ascolto attivo e efficace, fornire feedback.
 - **Influencing – capacità d'influenzare**: orientare il comportamento al raggiungimento degli obiettivi, senza manipolazioni e dimostrando integrità.
 - **Decision Making – capacità decisionale**: analizzare il problema, trovare soluzioni alternative, passare dall'idea all'azione, pianificare la risoluzione, verificare la soluzione del problema.

- *Political and Cultural Awareness* – **consapevolezza politica e culturale**: rispettare norme e consuetudini, non isolarsi e cadere nell'etnocentrismo.
- *Negotiation* – **capacità di negoziare**: confrontarsi per raggiungere un accordo, avere chiari i propri obiettivi, essere disposti a concedere, muovendosi in un'ottica di reciproca soddisfazione (*Win-win*).
- *Trust Building* – **capacità di creare e mantenere rapporti di fiducia**: creare e mantenere un regime di collaborazione, dimostrare interesse per gli altri.
- *Conflict Management* – **capacità di gestire i conflitti fra le persone**: trattare il conflitto come evento fisiologico, privilegiando soluzioni condivise.
- *Coaching* – **capacità di addestrare le persone**: stare vicino all'individuo, aiutarlo a esprimere le proprie potenzialità, sostenerlo.

- La **sempre maggiore presenza di progetti complessi e ad alta incertezza** ha recentemente aggiunto tecniche quali **l'intelligenza emotiva** (*Emotional Intelligence*), per la comprensione e la gestione della componente emozionale che fa parte del processo decisionale e del comportamento umano, nonché elementi organizzativi innovativi come i **gruppi autoorganizzati** (*Self-organizing teams*), nei quali il governo centralizzato è sostituito da un ampio esercizio di delega e auto-organizzazione basati su ambiente e supporto adeguato, **e i team virtuali** (*Virtual teams*), nei quali la barriera fisica della *colocation* viene superata con l'impiego di adeguate tecnologie (*Conference calls, Social media, video conferenze...*).
- **Se il progetto è esercitato in un ambiente agile, iterativo o adattivo**, l'organizzazione del team di progetto deve **facilitare la capacità e la collaborazione**, elementi essenziali per rispondere efficacemente alla variabilità del contesto e all'indeterminazione dell'ambito del progetto.
- Le **suddette competenze dovrebbero già far parte delle caratteristiche personali e delle capacità gestionali del project manager**.
- È però **necessario sottolineare che un valido project manager dovrà saper adattare le sue caratteristiche e competenze al progetto che dirige**, creando e mantenendo il "clima" adatto per favorirne il successo.
- È quindi **necessaria una flessibilità gestionale di ampio respiro**, ricordando che ogni progetto è una storia nuova, in quanto nuovo è il contesto, nuove le risorse, nuovi gli stakeholder, nuove le situazioni al contorno, potendo essere nuove anche le leggi e le regole che dovranno essere seguite (vedi progetti all'estero)!

- Anche se alcune doti di leadership si manifestano già in tenera età, **non si può affermare che certe doti siano sempre ed esclusivamente innate.**
- **L'esperienza dà un grosso contributo all'evoluzione delle doti di leadership:** si può crescere e imparare a essere leader con la pratica, la dedizione e l'applicazione.
- Anche **la formazione sulla leadership e sui soft skill** può dare un valido contributo.
- I **concetti fondamentali** relativi al team di progetto **su cui ruotano i processi di quest'area di conoscenza sono:**
 - **il team** è composto dalle **persone che operano nel progetto;**
 - **il team può cambiare durante il ciclo di vita del progetto,** nel senso che le persone che ne fanno parte entrano ed escono dal team a seconda delle effettive esigenze del progetto;
 - **raramente i componenti del team sono scelti dal project manager:** nel suo ruolo di coordinatore e integratore di risorse, il project manager chiede risorse a seconda delle esigenze del progetto e i manager funzionali forniscono risorse con le adeguate competenze per poter eseguire i compiti di progetto nei tempi e nella qualità prescritti;
 - **il team di Project Management** (*Project Management Team*), anche detto *Core*, *Executive* o *Leadership Team*, è composto dalle persone che coadiuvano il project manager nel gestire il progetto; il team di Project Management è quindi un sottoinsieme del team di progetto;

- **il team è supportato dallo sponsor** nel reperimento fondi, risoluzione di problemi di alto livello, attivazione di benefici per il progetto;
- **il project manager deve creare e imporre un clima professionale ed etico**, pretendendo da tutti i componenti un comportamento irreprensibile;
- **il project manager deve avere una cura particolare del team nella sua interezza e nei riguardi dei singoli individui che ne fanno parte**: una presenza continua, una comunicazione aperta ed efficace, una disponibilità ad affrontare a viso aperto problemi e criticità sono alcuni dei segreti di una valida leadership.

- I processi di gestione delle risorse umane di progetto in accordo con il *PMBOK® Guide* sono i seguenti:
 - **Pianificare la gestione delle risorse** (*Plan Resource Management*): identificare come stimare, acquisire e gestire le risorse di progetto.
 - **Stimare le risorse per le attività** (*Estimate Activity Resources*): determinare quali e quante risorse, fisiche e umane, sono necessarie per ciascuna attività del progetto.
 - **Acquisire le risorse** (*Acquire Resources*): ottenere le risorse necessarie alle attività di progetto.
 - **Sviluppare il gruppo di lavoro** (*Develop Team*): sviluppare le competenze individuali e di gruppo per migliorare le performance del progetto.
 - **Gestire il gruppo di lavoro** (*Manage Team*): rilevare le prestazioni dei membri del gruppo, comunicare il feedback, affrontare e risolvere i problemi che riguardano il team di progetto e i singoli componenti. Mettere in campo modifiche volte a migliorare le prestazioni del team di progetto.
 - **Controllare le risorse** (*Control Resources*): garantire che le risorse fisiche siano disponibili in aderenza alla pianificazione, rilevare discrepanze e suggerire azioni correttive.

- Molti dei **processi** per gestire le risorse sono **influenzati da fattori come**:
 - **struttura organizzativa e cultura aziendale**;
 - **direttive per la gestione delle risorse umane** (relative a assunzione e licenziamento, riconoscimenti e ricompense, misurazione delle prestazioni dei dipendenti, sviluppo e formazione del personale);
 - **disponibilità, competenze e capacità** delle risorse;
 - **ubicazione dei membri del team di progetto e delle risorse**;
 - **condizioni di mercato**.
- Il processo di **stima delle risorse** può essere influenzato anche da **dati di stima pubblicati**.
- Il processo di **acquisizione delle risorse** può essere influenzato dalle **informazioni pregresse su risorse dell'organizzazione** come disponibilità, competenza, esperienza e costi.
- Il processo di **sviluppo del gruppo** può essere influenzato da **informazioni su capacità, competenza e conoscenza specializzata dei membri del team di progetto**.

Asset dei processi organizzativi coinvolti nella gestione delle risorse

- Gli asset dei processi organizzativi utili a molti dei processi di gestione delle risorse sono:
 - politiche, direttive e procedure sulle risorse umane e su quelle materiali, comprese le direttive antinfortunistiche delle persone (*Safety*) e le direttive di sicurezza (*Security*);
 - modelli documentali (*Template*) per la gestione delle risorse di progetto;
 - informazioni sulle risorse da progetti simili precedenti, dati storici e archivio delle lessons learned.
- Per l'acquisizione delle risorse possono essere utili le direttive e procedure per l'acquisizione, l'allocazione e l'assegnazione di risorse al progetto.
- Per la gestione del gruppo di progetto si può far riferimento ad attestati di apprezzamento, alle regole per l'abbigliamento aziendale (*Corporate apparel*) e alle gratifiche dall'organizzazione (*Organizational perquisites*).

Il processo Plan Resource Management (pianificare la gestione delle risorse) – *Gruppo di processi: pianificazione*

- Le risorse sono il carburante principale della “macchina progetto”, e in particolare le risorse umane sono gli artefici del progetto: è necessario quindi **governare le risorse con un approccio non estemporaneo, ma pianificato e strutturato**.
- Il processo di pianificazione della gestione delle risorse consiste **nell’identificazione della tipologia e delle quantità necessarie**, e nell’assicurare che la pianificazione del progetto integri anche gli elementi sulla **disponibilità di risorse che potrebbero essere critiche**, cioè difficili da acquisire o gestire, o disponibili in forma ridotta, dunque oggetto di concorrenza nel loro utilizzo.
- Tutto questo **comporta la stesura del piano di gestione delle risorse** (*Resource Management Plan*).
- Per le risorse umane deve essere anche posta cura particolare nel **garantire un ingaggio trasparente e non ambiguo**, attraverso una **documentazione di ruoli e responsabilità**, l’**identificazione delle competenze necessarie** per svolgere il lavoro del progetto, nonché **la definizione delle relazioni e dei rapporti organizzativi** (concetto che risponde alla domanda “Chi riporta a chi?” ovvero “Chi risponde a chi?”): ciò comporta **la stesura del Team Charter**.
- **Ruoli e responsabilità possono essere assegnati a individui o gruppi sia interni sia esterni all’organizzazione** che realizza il progetto.
- **Il processo si svolge usualmente nelle prime fasi del progetto** a valle della dichiarazione dell’ambito del progetto (*Scope Statement*) e della WBS.

Il processo Plan Resource Management (pianificare la gestione delle Risorse) – *Gruppo di processi: pianificazione*

- È comunque **prevedibile una rivisitazione di ruoli e responsabilità anche in corso d'opera**, soprattutto in occasione dei passaggi di fase o di importanti modifiche.
- **L'input principale** è rappresentato dalle componenti del piano di Project Management che approfondiscono i contenuti del lavoro del progetto, come **la baseline dell'ambito** (*Scope Baseline*) e **gli standard di qualità che devono essere realizzati** (*Quality Management Plan*).
- Inoltre, **la descrizione dei requisiti del progetto** (*Requirements Documentation*) **può fornire ulteriori elementi utili all'esercizio del processo**.
- **Il processo si avvale di strumenti di comunicazione come gli organigrammi grafici o testuali** (*Hyerarchical-type Charts, Matrix-based charts e Text-oriented formats*), **di strumenti di orientamento come la teoria organizzativa** (*Organizational Theory*) **e di riunioni di progetto** (*Meetings*).
- All'atto della predisposizione del piano di gestione delle risorse del progetto **è utile porsi alcune domande importanti**, come:
 - **con quale struttura organizzativa ci confronteremo** nel progetto?
 - **quali accordi contrattuali sono stati stipulati?**



Il processo Plan Resource Management (pianificare la gestione delle Risorse) – *Gruppo di processi: pianificazione*

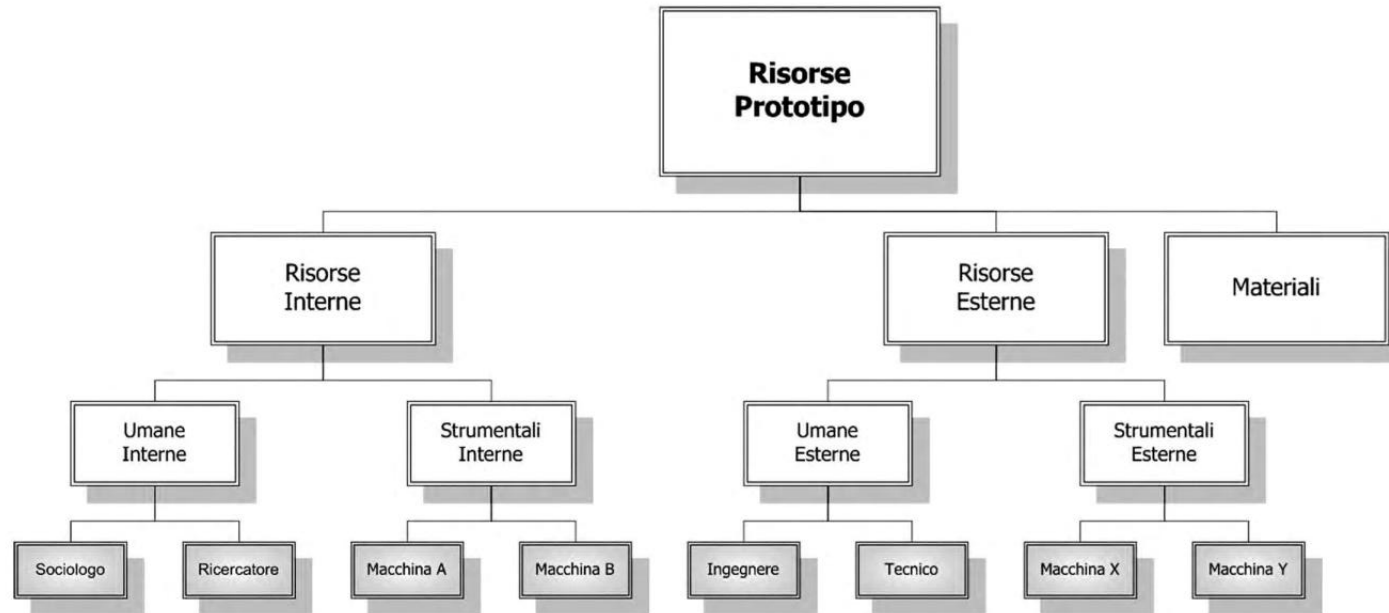
- quali sono le politiche aziendali attuali per la gestione del personale?
- si possono attivare consulenze esterne? Abbiamo dei limiti in tale acquisizione?

Il processo Plan Resource Management (pianificare la gestione delle Risorse) – Organigrammi di progetto

- Gli organigrammi di progetto sono **diagrammi che definiscono le relazioni tra le persone coinvolte nel progetto**.
- **L'organigramma di progetto non va confuso con l'organigramma aziendale** o con una sua parte: deve infatti contenere soltanto i ruoli e le responsabilità necessari al progetto!
- Inoltre **non è obbligatorio che l'organigramma di progetto sia un estratto dell'organigramma aziendale**, anzi, potrebbe essere completamente distinto: nulla toglie, infatti, che per un particolare progetto sia **necessario attivare un organigramma straordinario che sconvolga le gerarchie aziendali**. Per un progetto strategico si fa questo e altro!
- **OBS – Organization Breakdown Structure**
 - È uno specifico formato di organigramma di progetto, **organizzato in base ai reparti, unità, uffici dell'organizzazione operante**, nel quale a ogni nodo sono associati i work package o le attività di competenza sul progetto.
- **RBS – Resource Breakdown Structure**
 - È un organigramma gerarchico orientato a **categorizzare le tipologie di risorse** (sia umane che strumentali) che saranno utilizzate nel progetto.
 - Il suo utilizzo **facilita l'assegnazione delle risorse alle attività di progetto e può aiutare nella contabilizzazione dei costi**.

Il processo Plan Resource Management (pianificare la gestione delle Risorse) – Organigrammi di progetto

- Nella seguente figura viene riportato un esempio di RBS:

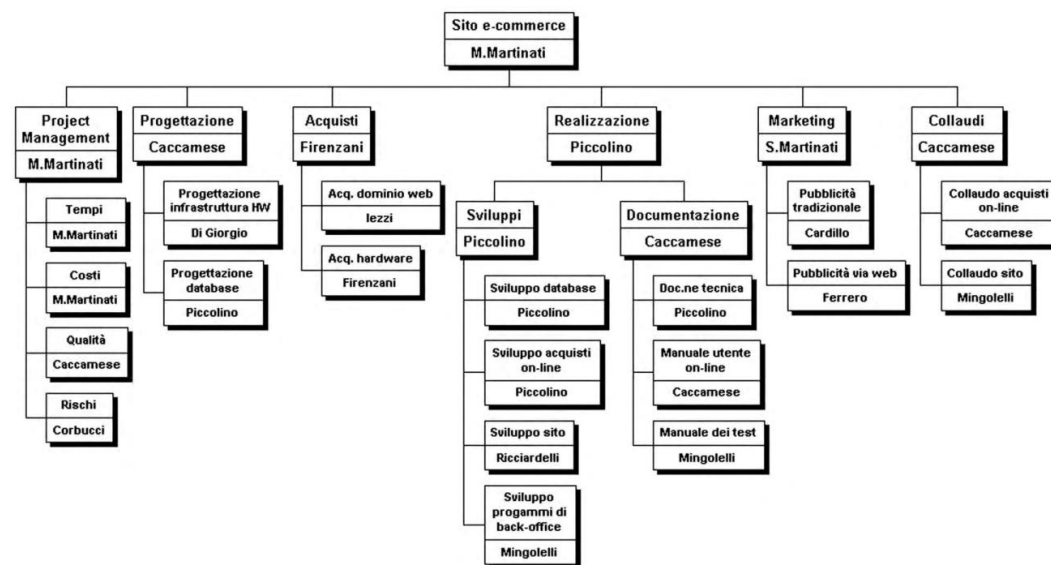


- RAM – Responsibility Assignment Management**

- L'assegnazione di ruoli e responsabilità consiste nella definizione di chi è responsabile di cosa nel progetto ed è strettamente connessa alla definizione dell'ambito del progetto.
- Si può utilizzare una matrice di assegnazione delle responsabilità (RAM – Responsibility Assignment Matrix) realizzata a vari livelli della WBS e al livello attività.

Il processo Plan Resource Management (pianificare la gestione delle Risorse) – Organigrammi di progetto

- Infatti la RAM a livello alto mappa gruppi o unità responsabili per ciascun nodo di WBS, a livello basso assegna ruoli e responsabilità delle singole attività ai vari individui.
- Una RAM può essere rappresentata in modo grafico o tabellare.
- Una tipica rappresentazione grafica è data dall'incrocio fra la WBS (cosa si deve fare) e l'OBS (chi è responsabile nel progetto): un segno di spunta sul particolare incrocio informa che quel pezzo di lavoro ha come responsabile la persona rappresentata sul relativo nodo dell'OBS.
- Un'altra maniera grafica per rappresentare la RAM usa soltanto la WBS, ma mostra il nome del responsabile per ciascun nodo, come mostrato nella seguente figura:



Il processo Plan Resource Management (pianificare la gestione delle Risorse) – Organigrammi di progetto

- Questa rappresentazione, pur se efficace, ha due limiti: appesantisce la WBS e non mette in necessario risalto il livello gerarchico tipico dell'OBS.
- Nella forma tabellare più semplice la RAM è formata da righe e colonne che rappresentano rispettivamente le cose da fare (per esempio i work package) e le persone che avranno le responsabilità.
- Un segno di spunta sulla casella d'incrocio assegnerà la relativa responsabilità.
- La RAM è detta di tipo RACI quando mostra non soltanto le responsabilità ma anche altri livelli di relazione a fronte del singolo work package.
- RACI sta per *R-Responsible* (responsabile operativo), *A-Accountable* (approvatore, quindi responsabile ultimo), *C-Consult* (persona che deve essere consultata), *I-Inform* (persona che deve essere informata).
- Per ogni work package saranno quindi indicate le persone con i relativi ruoli.
- Resta inteso che di R e di A ce ne devono essere soltanto una per WP, mentre possono esserci più C e più I.

Il processo Plan Resource Management (pianificare la gestione delle Risorse) – Organigrammi di progetto

- Un esempio di RACI è presente nella seguente tabella:

WP	M. Martinati	Caccamese	Piccolino	Firenzani	S. Martinati	Ferrero	Iezzi	Mingolelli	Di Giorgio	Corbucci	Ricciardelli
Gest. tempi	A	I								I	
Gest. costi	A	I								I	
Gest. qualità	I	A								I	
Gest. rischi	I	C								A	
Progettazione infr. HW	I	I	R	C					A		
Progettazione DB	I	I	A	C				R	C		
Acquisto dominio	I	I	I	A		C	R				
Acquisto HW	I	I	I	A	I		I				I
Sviluppo DB	I	I	A						C		
Svil. acq. on-line	I	I	A	I	I			I			
Sviluppo sito	I	C	A		C	C		I			R
...											

- Ruoli, responsabilità, e relativi mansionari possono essere espressi anche in un documento di testo. Questi documenti prendono il nome di **descrizione delle mansioni** (*Position Descriptions*).

- Il piano di gestione delle risorse umane (*Resource Management Plan*) **descrive quando e come le risorse saranno scelte, acquisite, assegnate, gestite, controllate** durante il progetto **e come saranno poi rilasciate** al completamento del loro impegno.
- **Tipiche informazioni** del piano di gestione delle risorse **sono le seguenti**:
 - metodi per **l'identificazione e la quantificazione delle risorse occorrenti** per il lavoro del progetto;
 - **regole per l'acquisizione o l'ingaggio** delle risorse del progetto;
 - **ruolo, autorità, responsabilità e competenza necessaria per ognuna delle posizioni** individuate nel progetto (*Roles and responsibilities*);
 - **organigramma del progetto** (*Project organization charts*);
 - **metodi per la gestione del team** (*Project team resource management*);
 - **metodi per la formazione del team** (*Training*), tendenti ad **assicurare che le risorse umane siano dotate delle competenze necessarie** a svolgere il lavoro del progetto;
 - **metodi per lo sviluppo del team** (*Team development*) inerenti **la creazione e il mantenimento dello spirito di squadra**;

- **metodi per il controllo delle risorse fisiche** (*Resource control*), inerenti la programmazione, il reperimento e la dismissione;
- **metodi per riconoscimenti e premi** (*Recognition plan*), ovvero regole e criteri per assegnare premi al raggiungimento di obiettivi personali e di team nell'ambito del progetto.

- Il gruppo di progetto deve essere formato di **persone che dovranno operare in un regime di interdipendenza e collaborazione**, per cui non basta definire i riporti gerarchici tramite gli organigrammi di progetto, ma si rende anche necessario **definire un insieme di valori e comportamenti** (*Team Charter*) che costituiscono una **base culturale comune**.
- **Un *Team Charter* definisce i valori e la missione del team**, i codici di condotta, le regole per comunicare e per decidere la partecipazione alle riunioni e la loro conduzione.
- **L'importanza di un *Team Charter* è chiaramente amplificata nei progetti di tipo tradizionale** e con team molto numerosi ed eterogenei, mentre **nei progetti svolti in ambito agile, iterativo o adattivo tende naturalmente a sovrapporsi agli elementi di auto-organizzazione** tipici di questi contesti.

Il processo Estimate Activity Resources (stimare le risorse per le attività) – *gruppo di processi pianificazione*

- Il processo **stimare le risorse per le attività** (*Estimate Activity Resource*) comporta la determinazione di **quali e quante risorse utilizzare** sulle singole attività identificate.
- Per risorse si intende tutto ciò che serve per svolgere le attività di progetto: persone, attrezzature, materiali, macchine, forniture.
- L'output principale sono i **requisiti di risorse** (*Resource Requirements*), ovvero la lista delle risorse occorrenti per l'esecuzione di ogni attività, comprensiva della quantità espressa per unità di misura (per esempio 50 ore-uomo di sviluppatore Java senior, 300 litri di benzina, 4 viaggi Roma- Londra...).
- Per le risorse umane, normalmente vengono identificate le **competenze necessarie** (sviluppatore Java senior, manovale specializzato ecc.) anziché nome e cognome della risorsa.
- Questo significa che, per esempio, **in un'organizzazione a matrice bilanciata**, il project manager chiede un programmatore senior Java a tempo pieno per 20 giorni sull'attività X (quindi in un periodo specificato con un inizio e una fine) e il manager della funzione IT proporrà la persona da assegnare al progetto in tale periodo.
- Il processo di stima delle risorse delle attività è inoltre strettamente collegato al processo di stima dei costi, in quanto ogni risorsa ha un costo, dunque la determinazione di quali e quante risorse servano per l'esecuzione di un'attività può o deve tenere conto degli impatti sulla variabile costo (*Cost Estimates*): **un altro esempio della necessità di continuo bilanciamento** che è l'essenza stessa del lavoro del project manager.

Il processo Estimate Activity Resources (stimare le risorse per le attività) – *gruppo di processi pianificazione*

- Il processo di stima delle risorse delle attività deve tenere infine conto dell'eventuale presenza di incertezze, gestite dai processi di gestione dei rischi di progetto e descritte nel registro dei rischi (*Risk Register*), che possono influenzare le scelte operate in questo processo.
- Nello svolgimento del processo è utile l'esperienza (*Expert Judgment*) acquisita in altri progetti o da altre persone, l'analisi delle alternative (*Data Analysis*) in quanto possono esserci più strade per eseguire un'attività (per esempio con risorse interne, *Make*, o esterne, *Buy*).
- Il software di Project Management può aiutare molto nello studio della migliore tra le alternative possibili (per esempio per simulazioni o what-if).
- Per comprendere bene il funzionamento del processo *Estimate Activity Resources* occorre tenere presente che il *PMBOK® Guide* prevede che i suoi processi, nella realtà dei progetti, non vengano eseguiti nel modo strettamente sequenziale che appare dall'esposizione, ma che siano spesso oggetto di esecuzione iterativa e intercalata.
- Il processo di stima delle risorse è tipicamente eseguito con queste modalità.

Il processo Estimate Activity Resources (stimare le risorse per le attività) – *gruppo di processi pianificazione*

- In una prima esecuzione, quando la variabile “tempo” del progetto non è ancora stata fissata, e dunque non si può conoscere la collocazione calendariale delle attività del progetto, questo processo opera la raccolta e il censimento delle tipologie di risorse necessarie per il progetto, partendo dall’attività e consolidando tali requisiti a livello dell’intero progetto.
- In questo caso esso alimenta tipicamente i processi dell’area gestione risorse e dell’area approvvigionamenti per il reperimento delle risorse di progetto.
- In una successiva esecuzione, quando la variabile tempo del progetto comincia a essere trattata e dunque si può conoscere una collocazione calendariale delle attività del progetto, questo processo opera in stretta connessione sia con il processo di stima della durata dell’attività (per tenere conto di quante risorse devono essere disponibili per l’attività nel periodo di esecuzione), sia con il processo di generazione del calendario dei lavori (per risolvere o tenere conto dei problemi di sovraccarico) e determina il profilo di assorbimento temporale delle risorse.

Il processo Estimate Activity Resources (stimare le risorse per le attività) – I calendari delle risorse

- Nel processo di stima delle risorse per le attività può risultare necessario considerare i calendari delle risorse (*Resource Calendar*), che rappresentano il profilo di disponibilità delle risorse per il progetto.
- I calendari delle risorse derivano sia dall'attività di staffing interne all'organizzazione operante (tramite il processo *Acquire Resources*), sia dalle attività di approvvigionamento all'esterno dell'organizzazione operante (tramite il processo *Conduct Procurements*).

Il processo Estimate Activity Resources (stimare le risorse per le attività) – La stima bottom-up

- Esistono **casi in cui l'attività su cui deve essere eseguita la stima delle risorse non ha sufficiente dettaglio** e non vi sono al contempo altri mezzi, come l'esperienza o altro, per determinare le risorse necessarie.
- In questo caso **può essere utile scomporre l'attività in elementi di maggiore dettaglio**, determinando dunque delle entità sulle quali la stima delle risorse è possibile e riaggregando tali stime a livello dell'attività originale.
- **In questa maniera le risorse** il cui utilizzo viene riaggregato a livello dell'attività **possono avere dei cosiddetti "cammini d'uso" (*Usage Patterns*)**, cioè **indicazioni microscopiche sul loro utilizzo nell'attività** (per esempio, una risorsa R1 viene utilizzata dall'attività di durata 5 giorni, ma il suo cammino d'uso come risultante dalla scomposizione prevede un utilizzo solo nel primo giorno e negli ultimi due giorni dell'attività).

Il processo Estimate Activity Resources (stimare le risorse per le attività) – La Resource Breakdown Structure (RBS)

- Una struttura di scomposizione delle risorse (RBS, *Resource Breakdown Structure*) permette di raggruppare le risorse in categorie.
- Tipici esempi di RBS sono la suddivisione di risorse nelle tipologie tradizionali (risorse umane, materiali, strumenti), o di suddivisione sulla base delle organizzazioni di appartenenza, o ancora di suddivisione per aree geografiche nel caso di progetti molto dispersi sul territorio.
- Una RBS, così come tutte le altre strutture di scomposizione utilizzate nel Project Management, fornisce uno strumento di filtro e aggregazione molto utile per prendere decisioni informate in sede di pianificazione o di valutazione delle prestazioni di progetto.

Il processo Acquire Resources (acquisire le risorse) – *gruppo di processi: pianificazione*

- Il progetto ha bisogno che siano disponibili le risorse, fisiche e umane, che sono state identificate dall'analisi delle attività costituenti.
- Tali risorse possono essere reperite all'interno dell'organizzazione operante, oppure al suo esterno con il ricorso all'approvvigionamento.
- Anche se in alcuni contesti il Project Manager può non essere dotato del potere negoziale o contrattuale occorrente per gestire direttamente il reperimento delle risorse, è comunque essenziale che possa influenzare con successo tale processo.
- In particolare, la costituzione del gruppo di lavoro avviene sulla base delle competenze necessarie al progetto e delle disponibilità aziendali e rappresenta un processo delicato che ha bisogno di una cura particolare basata su regole chiare e ben definite.
- Il processo si esegue sulla base delle informazioni relative alla disponibilità di risorse fisiche e di personale interno o esterno reclutabile, le regole e il piano per la gestione delle risorse di progetto (*Resource Management Plan*).
- Per la scelta delle risorse possono essere usati criteri decisionali più o meno complessi (*Decision Making*) basati su diversi parametri come disponibilità, costo, esperienza, abilità, conoscenza, capacità, attitudine al lavoro di gruppo, o fattori interni, come l'ubicazione del progetto e altro.

Il processo Acquire Resources (acquisire le risorse) – *gruppo di processi: pianificazione*

- Il risultato finale del processo è l'assegnazione delle risorse fisiche (*Physical resource assignments*) e delle risorse umane al progetto (*Project team assignments*), ovvero la lista delle persone identificate con nome e cognome, ruolo, tipo e periodo d'impegno.
- Al contempo sarà necessario aggiornare il calendario di disponibilità delle risorse (*Resource Calendars*) segnalando i periodi in cui le risorse sono impegnate sul progetto, e quelli di eventuali indisponibilità (ferie e altro).
- Le informazioni risultanti dall'assegnazione delle risorse, in particolare l'aggiornamento delle risorse utilizzate (*Enterprise Environmental Factors Updates*), e le informazioni relative al processo di selezione e acquisizione (*Organizational Process Assets Updates*) dovranno essere adeguatamente aggiornate.
- Tra le varie categorie di risorse, le risorse umane sono sempre le più critiche.
- Nella maggior parte degli ambienti lavorativi le persone più esperte sono sempre molto impegnate.
- Questo comporta che alcuni individui sono raramente disponibili in modo tempestivo e che, per lo stesso motivo, non sempre è facile prolungarne l'utilizzo oltre quanto inizialmente richiesto.
- Pianificare le risorse umane è quindi sempre molto importante: il project manager e il suo team devono sempre impegnarsi al meglio per eseguire una pianificazione di necessità di risorse umane più anticipata e precisa possibile.

Il processo Acquire Resources (acquisire le risorse) – *gruppo di processi: pianificazione*

- L'alta volatilità che caratterizza i progetti gestiti con approccio Agile richiede la stipula di accordi (interni o esterni) che favoriscano un sistema di acquisizione delle risorse capace di rispondere dinamicamente e con prontezza alle mutevoli esigenze del progetto.

Il processo Acquire Resources (acquisire le risorse) – La negoziazione, la pre-assegnazione e l'acquisizione delle risorse

- Nella maggior parte dei casi, l'acquisizione dei componenti del gruppo di lavoro è frutto dell'applicazione di skill **interpersonali** come la capacità negoziale (*Negotiation*) con i **functional manager** e altri soggetti (i fornitori, altri team di progetto, altri soggetti esterni) da cui dipendono le risorse interne necessarie al progetto.
- La capacità di influenzare i **functional manager** e le politiche dell'organizzazione giocano un forte ruolo nel processo di **negoziazione** (esempio: se un manager funzionale è remunerato in funzione della percentuale dell'utilizzo del suo staff, questo può divenire un incentivo a rendere disponibili le persone del suo staff su un progetto).
- In altri casi lo staff è **preassegnato** (*Pre-assignment*) al progetto e non può subire modifiche.
- Questo accade quando per esempio lo staff è definito nell'offerta di gara, o quando un **resource manager** aziendale ha il compito di eseguire la composizione dei team per tutti i progetti.
- La pianificazione delle risorse umane dovrebbe essere sempre fatta su base **skill**, ovvero il project manager dovrebbe richiedere **competenze piuttosto che individui**: saranno i functional manager o altro management a concedere al project manager le persone migliori adatte agli incarichi di progetto, laddove disponibili nel periodo di esigenza progettuale.

Il processo Acquire Resources (acquisire le risorse) – I gruppi virtuali (virtual teams)

- Un **gruppo virtuale** (*Virtual Team*) è un **team** composto di persone con obiettivi condivisi ma che lavorano a distanza e che **usano strumenti tecnologicamente avanzati per comunicare**.
- Il **team virtuale è quindi un'opzione** utilizzabile nel processo di acquisizione delle risorse umane.
- Pur continuando a **preferire l'utilizzo di un team di progetto in presenza**, non si possono negare alcuni vantaggi di team virtuali:
 - **sfruttare competenze geograficamente distribuite;**
 - **ridurre i costi di viaggio e di trasporto;**
 - **incrementare il lavoro da casa;**
 - **agevolare la partecipazione a progetti anche per persone diversamente abili o con limitazioni di mobilità.**
- Un ***Virtual Team* (VT)** è anche detto ***Geographically Distributed Team* (GDT)**, definito come un gruppo di individui che lavorano su obiettivi comuni, superando i confini di spazio, di tempo e di organizzazione, e sfruttando al meglio le nuove tecnologie web.



Il processo Acquire Resources (acquisire le risorse) – I gruppi virtuali (virtual teams)

- I membri di un gruppo virtuale comunicano **riducendo al massimo le attività frontali** (*Face to Face, Vis-a-Vis*), permettendo di **usare i migliori talenti a prescindere dalle limitazioni geografiche**.
- È evidente che, in caso di utilizzo di team virtuale, **una valida gestione della comunicazione risulta fondamentale** per incrementare la coesione tra le persone e l'efficacia del progetto.

Il processo Develop Team (sviluppare il gruppo) – *gruppo di processi: esecuzione*

- **Sviluppare il gruppo di lavoro** (*Develop Team*) è un processo che si occupa sia del **miglioramento delle competenze e delle capacità manageriali e tecniche degli individui**, sia del **miglioramento della coesione e della forza del team**.
- Per ottenere buoni risultati dal team, il project manager dovrà dare il massimo in termini di attività di **gestione del conflitto** (*Conflict management*), di **motivazione** (*Motivation*), con **appropriato Team building** (*Team Building Activities*), comunicazione attraverso appropriata **tecnologia di comunicazione** (*Communication technology*), sfruttando sistemi di **riconoscimento e ricompensa** (*Recognition and Rewards*) e cercando nei limiti del possibile di far operare il team in **co-ubicazione** (*Colocation*), ovvero in un posto fisicamente contiguo.
- **La formazione** (*Training*) **del personale** è anche molto utile allo scopo.
- **Una valutazione delle prestazioni dell'individuo e del team** (*Individual and Team Assessments*) è utile per verificare l'efficacia delle suddette attività e i miglioramenti ottenuti.
- **Gli obiettivi delle attività per lo sviluppo del team di progetto** sono:
 - **coinvolgere tutti i membri del team** in un'ottica di squadra orientata al successo;
 - **migliorare la conoscenza e le competenze di tutti** in modo da ottenere il massimo durante il progetto e, al completamento di questo, rilasciare all'azienda persone più preparate e pronte ad affrontare nuove sfide;

Il processo Develop Team (sviluppare il gruppo) – *gruppo di processi: esecuzione*

- migliorare il **senso di gruppo**, allo scopo di aumentare il morale, ridurre i conflitti e ottimizzare il lavoro di gruppo (Teamwork);
- favorire la **partecipazione del gruppo** nei momenti decisionali, allo scopo di migliorare la consapevolezza e la produttività;
- creare una **cultura di team** per migliorare produttività, cooperazione e spirito di gruppo.
- In questo contesto, i seguenti **tre concetti giocano un ruolo fondamentale**:
 - **Colocation**
 - È il termine usato per indicare un team di progetto che **opera nello stesso luogo fisico** “a stretto contatto di gomito”.
 - **War-room**
 - Letteralmente “stanza di guerra”, indica la **postazione dove viene presa tempestivamente qualsiasi decisione relativa al progetto**, previi incontri del project manager, del team e di altri stakeholder. War-room è un esempio forte di Colocation.
 - **Tight Matrix**
 - Letteralmente “matrice stretta”, indica un attributo della comunicazione che induce ad **attivare un livello di comunicazione diretta, priva di infrastrutture e di inutili formalismi**, che riduce al minimo gli effetti gerarchici e che facilita lo sviluppo del team. Fare attenzione a **non confondere la Tight Matrix con una delle strutture organizzative a matrice!**

Il processo Develop Team (sviluppare il gruppo) – *gruppo di processi: esecuzione*

- A prescindere dal progetto e dal contesto, ogni **project manager** deve sentirsi **investito sempre e comunque da un grande obiettivo: migliorare le persone e farle crescere** sia individualmente, sia come spirito di gruppo.
- Un project manager **dovrebbe essere valutato** non soltanto sul successo del progetto, ma anche su quanto, a fine progetto, **riesce a riconsegnare all'azienda persone più esperte e più partecipative rispetto all'inizio del progetto!**
- **Quando i membri del team di progetto rispondono sia ai functional manager che al project manager, come nel caso dell'organizzazione a matrice, lo sviluppo del team di progetto può essere particolarmente critico.**
- Infatti, **l'applicazione di un sistema di obiettivi (MBO – Management by Objectives) e la relativa assegnazione di premi e riconoscimenti dipendono di solito direttamente dal manager della risorsa, piuttosto che dal project manager.**
- **Spesso inoltre l'evoluzione formativa della risorsa dipende dall'ufficio del personale (Human Resource Department) cosa che complica ancora di più il processo in questione.**
- In tale situazione il project manager ha la responsabilità di una gestione efficace della **relazione duale tra progetto e funzione d'appartenenza e tra progetto e dipartimento delle risorse umane**, allo scopo di ottenere i mezzi per una crescita delle persone.
- Una **buona comunicazione sulle esigenze del progetto e dei singoli, accompagnata da buone doti di negoziazione**, sono molto utili per risolvere tali criticità e per condividere approcci e piani di sviluppo!

Il processo Develop Team (sviluppare il gruppo) – La gestione per obiettivi

- La gestione per obiettivi (*Management by Objectives* – MBO) è un metodo che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati e non sulle competenze espresse.
- Se si usano congiuntamente i metodi di valutazione per obiettivi e quello per competenze, allora si utilizza il termine di valutazione mista.
- Al conseguimento degli obiettivi è legato un riconoscimento economico.
- Gli obiettivi sono generalmente di tipo individuale, ma alcuni possono essere anche di gruppo.
- Il periodo assegnato per il raggiungimento è normalmente di un anno, con momenti intermedi di verifica.
- In caso di mancato raggiungimento degli obiettivi bisogna analizzarne le cause per verificare l'esistenza di eventi imprevisti e per porre rimedio a eventuali ostacoli.
- L'adozione della gestione per obiettivi richiede una stretta integrazione tra:
 - il sistema di pianificazione e controllo;
 - il sistema di valutazione del personale;
 - il sistema incentivante.

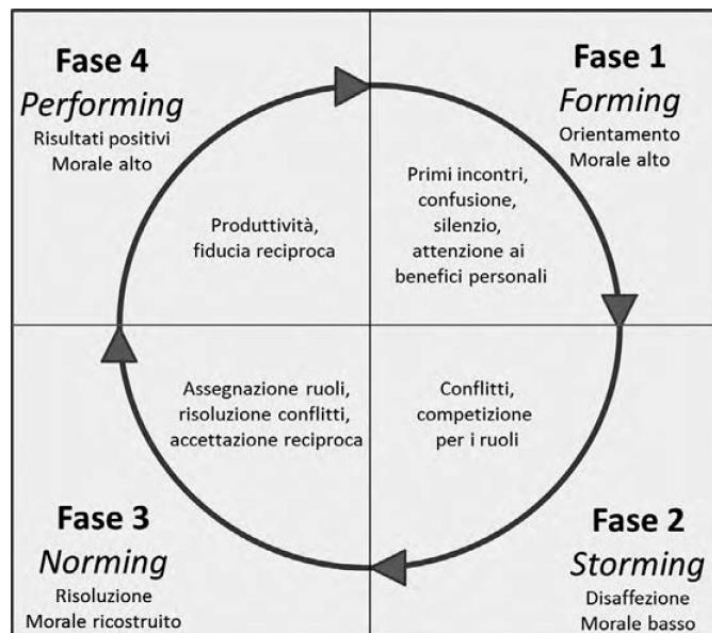


Il processo Develop Team (sviluppare il gruppo) – La gestione per obiettivi

- L'aspetto positivo di questo metodo di valutazione è che traduce gli obiettivi strategici d'impresa in obiettivi tattici di progetto, allineando l'attività della struttura organizzativa di progetto su specifici obiettivi aziendali.

Il processo Develop Team (sviluppare il gruppo) – La teoria del Forming, Storming, Norming, Performing (e Adjourning)

- Una teoria formulata da Tuckman e Jensen dichiara che l'evoluzione del team passa attraverso quattro fasi: *Forming*, *Storming*, *Norming* e *Performing*.
- Secondo tale teoria le attività di sviluppo del team devono tenere in conto il livello di maturazione del gruppo e il project manager deve scegliere le attività più confacenti.
- La figura seguente mostra la dinamica del tipico team di lavoro, ovvero le fasi, i passaggi e gli effetti durante l'evoluzione di un progetto.



Il processo Develop Team (sviluppare il gruppo) – La teoria del Forming, Storming, Norming, Performing (e Adjourning)

- Compito del project manager è quello di guidare il team di progetto e portarlo dalla fase di *Forming* a quella di *Performing* nel più breve tempo possibile.
- Alcuni consigli importanti per il project manager durante le fasi:
 - durante il *Forming*, ovvero durante i primi incontri, il project manager mostri disponibilità, cortesia e tranquillità;
 - durante lo *Storming* il project manager attui strategie orientate a confronti costruttivi e assegni ruoli e responsabilità;
 - durante il *Norming* il project manager stabilisca e faccia seguire regole e procedure, e sviluppi le competenze dei singoli e del gruppo;
 - durante il *Performing* il project manager continui a motivare, a essere flessibile e a curare i singoli e il gruppo.
- Il *PMBOK® Guide* cita anche la fase di *Adjourning*, ovvero di disimpegno da parte del gruppo che completa il lavoro e si prepara a passare ad altro progetto.

Il processo Develop Team (sviluppare il gruppo) – Capacità motivazionale

- La **motivazione** (*Motivation*) è una delle armi più efficaci per ottenere il massimo dell'impegno da parte dei componenti del team.
- È **fondamentale** per il project manager motivare continuamente le persone durante tutto il progetto.
- Nelle **prossime slide** illustreremo alcuni concetti base delle teorie sulla motivazione più note.

Il processo Develop Team – Capacità motivazionale – La teoria dell'aspettativa di Vroom

- La teoria dell'aspettativa (*Expectancy Theory*), formulata da Victor H. Vroom nel 1964, si basa sull'assunto che il comportamento delle persone in ambito lavorativo sia basato sulla forza delle loro aspettative: la motivazione è alta se l'aspettativa è significativa, si riduce a zero se non ci sono aspettative significative.
- L'attrazione del premio per un buon lavoro o una buona prestazione è una motivazione molto sentita.

Il processo Develop Team – Capacità motivazionale – La teoria dell'igiene di Herzberg

- Secondo la teoria dell'igiene (*Hygiene Theory*) di Frederick Herzberg (1959) due fattori condizionano la motivazione dell'essere umano:
 - I fattori d'igiene (*Hygiene Factors*):
 - Questi sono le condizioni di lavoro, le condizioni di sicurezza, lo stipendio, la vita personale, le relazioni al lavoro, la sicurezza.
 - Se negativi, possono distruggere la motivazione, ma se migliorano non è detto che facciano aumentare la motivazione.
 - I fattori motivazionali (*Motivator Factors*):
 - Questi sono la responsabilità, l'autorealizzazione, la crescita professionale, il riconoscimento.
 - Sono cause scatenanti di un'effettiva crescita motivazionale.
- Il postulato della teoria è che non esiste uno spettro continuo fra i due fattori e che esiste un punto neutro che separa la soddisfazione dall'insoddisfazione e che, per arrivare alla vera motivazione, bisogna sostituire i fattori di igiene con quelli motivazionali.
- Per quest'ultimo aspetto la teoria di Herzberg è molto discussa e controversa.

Il processo Develop Team – Capacità motivazionale – La teoria dei bisogni di Maslow

- Abraham H. Maslow (1987) per primo ha formulato la tesi che la motivazione dell'individuo è strettamente connessa alla soddisfazione dei propri bisogni.
- Secondo la teoria di Maslow il fenomeno della motivazione dell'individuo può essere rappresentato attraverso la cosiddetta piramide dei bisogni, in cui ogni strato della piramide (mostrata nella figura sotto) rappresenta un livello di bisogno.



- Ogni individuo, rispetto al suo lavoro e alla sua professione, si trova in uno dei livelli della piramide e aspira a crescere.

Il processo Develop Team – Capacità motivazionale – La teoria dei bisogni di Maslow

- Maslow sostiene che **non si può raggiungere il livello di bisogno superiore se non è soddisfatto quello inferiore**: quindi è necessario seguire gli individui attraverso questa scala motivazionale per garantire la soddisfazione dei bisogni pertinenti al livello corrente.
- **I livelli di bisogno**, dal basso all'alto della piramide di Maslow, **sono**:
 - *Physiological Needs*, bisogni fisiologici;
 - *Safety Needs*, bisogni di sicurezza;
 - *Social Needs*, bisogni sociali;
 - *Esteem Needs*, bisogni di stima;
 - *Self-actualization Needs*, bisogni di autorealizzazione.

Il processo Develop Team – Capacità motivazionale – La teoria X e la teoria Y di McGregor

- La teoria X di Douglas M. McGregor **descrive come i manager vedono i lavoratori** (McGregor, 1960).
- Scaturita da una ricerca eseguita sui manager, **la teoria riporta risultati statistici alquanto allarmanti sulla motivazione in quanto, il più delle persone:**
 - **non ama lavorare** e ne farebbe volentieri a meno;
 - **manca d'ambizione;**
 - ha **scarsa capacità creativa;**
 - **non è propenso alla soluzione dei problemi.**
- E questo comporta che, **nell'ambito del lavoro, le persone:**
 - **preferiscono essere dirette** ed evitano di prendere responsabilità e iniziativa;
 - sono **indifferenti ai bisogni dell'organizzazione** e **resistenti al cambiamento;**
 - sono **motivati soltanto dai bisogni fisiologici e di sicurezza** (i due livelli bassi della piramide di Maslow).
- **La teoria Y**, scaturita da una successiva ricerca eseguita da McGregor direttamente sui lavoratori, **descrive una situazione meno preoccupante.**

Il processo Develop Team – Capacità motivazionale – La teoria X e la teoria Y di McGregor

- Infatti, il risultato esprime che, in ambito lavorativo, il più delle persone:
 - raggiunge il massimo delle prestazioni se opportunamente motivato e supportato;
 - è creativo e impegnato a raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione;
 - è autodisciplinato, può autocontrollarsi, desidera responsabilità.
- Nell'ambito del lavoro i lavoratori sono motivati soprattutto dai livelli alti della piramide di Maslow.

Il processo Develop Team – Capacità motivazionale – La teoria Z di Ouchi

- William Ouchi (1982) sviluppò la teoria Z in ambito giapponese.
- Questa ha caratteristiche simili alla teoria Y di McGregor e si basa su un'integrazione tra gli aspetti di individualismo tipici della società americana e quelli di collettivismo e fidelizzazione tipici della società giapponese.
- Secondo tale teoria, nell'ambito del lavoro:
 - i lavoratori sono motivati soprattutto dall'autostima e dall'autorealizzazione (ovvero i due livelli alti della piramide di Maslow);
 - il management, per ottenere motivazione, deve fornire al lavoratore:
 - la possibilità di prendere le decisioni;
 - una responsabilità estesa collettivamente a gruppi e non al singolo;
 - un ambiente di lavoro che supporta la vita quotidiana.

Il processo Develop Team – Capacità motivazionale – La teoria della contingenza di Morse e Lorsch

- Morse e Lorsch nel **1974** hanno formulato **la teoria della contingenza** (*Contingency Theory*) secondo la quale non esistono uno stile di leadership o un processo motivazionale preferenziali, ma **l'approccio alla leadership e alla motivazione devono essere "situazionali"**, cioè devono tenere conto dinamicamente di tutti gli elementi.
- In particolare la teoria sostiene che le persone, in ambito lavorativo, hanno un **bisogno primario di aumentare le proprie competenze**.
- I project manager dovrebbero quindi assicurarsi che ci sia un **corretto equilibrio fra le competenze delle persone del team e il lavoro che sono chiamati a eseguire** e che il clima dell'organizzazione sia tale da **permettere loro di raggiungere un senso di competenza di livello opportuno**.

- Il **concetto base** delle teorie sulla motivazione è che **non basta la soddisfazione dei bisogni primari** (mangiare, bere ecc.) **e dei bisogni di sicurezza** (un buono stipendio ecc.) **a motivare le persone**.
- È invece **importante permettere a tutti di tendere verso una vera e propria soddisfazione nel lavoro**, meglio addirittura se la tendenza è diretta all'autorealizzazione, ovvero al sentirsi al posto giusto a eseguire le cose giuste e che piacciono.
- La **motivazione cresce ulteriormente se il processo di crescita è accompagnato da una buona remunerazione e da una gestione a obiettivi e premi** (MBO – *Management by Objectives*).

Il processo Develop Team – Le attività di team building

- Per **team building** si intende tutto ciò che può essere messo in campo per migliorare le performance del gruppo.
- È **compito primario del project manager** migliorare le capacità di ogni componente del team: le attività di team building sono quindi di sua responsabilità.
- Il team building deve essere previsto accanto alle altre attività di progetto e **richiede un'attenzione e un impegno continuo durante tutto il ciclo di vita del progetto**.
- **Alcuni esempi di attività di team building** sono i seguenti:
 - **coinvolgere tutti durante il processo di pianificazione** (e non solo il team di Project Management);
 - **eseguire brevi riunioni giornaliere** prima di iniziare il lavoro (*Briefing*);
 - organizzare **meeting periodici in sede che coinvolgano l'intero team**;
 - organizzare **incontri fuori sede per migliorare le relazioni interpersonali** fra i principali stakeholder (una cena, una festa di compleanno ecc.);
 - **stabilire regole di base**.

Il processo Develop Team – Le attività di team building

- La WBS è uno strumento fondamentale di team building: il coinvolgimento nella sua creazione dei membri del team di **progetto** (anche i meno esperti), conduce a un incremento della coesione e dell'impegno di tutti, viatico importante per la buona riuscita del progetto!
- Essendo necessario realizzare la WBS in fase di pianificazione iniziale, **la condivisione dell'impegno per la sua creazione velocizza e amplifica gli effetti collaborativi** del team.
- Il team va **osservato e monitorato attentamente durante il progetto**: **alcuni sintomi** potrebbero far scattare opportuni campanelli d'allarme:
 - **senso di frustrazione da parte dei singoli** e del gruppo;
 - **eccessiva competizione conflittuale** interna al team (attenzione: un minimo di conflitto dovuto a competizione non guasta!);
 - **riunioni di progetto poco produttive**;
 - **manca di fiducia o di confidenza** nei confronti del project manager.

- Il team building deve essere eseguito con coscienza.
- Ecco alcuni consigli:
 - tenere il meeting di avvio del team;
 - assegnare al più presto ruoli, responsabilità e obiettivi;
 - usare la delega come strumento di fiducia nei confronti del team;
 - ottenere l'impegno sugli obiettivi da parte dei singoli;
 - cercare il consenso del gruppo da subito;
 - costruire i link di comunicazione, tentando di facilitare la comunicazione interpersonale fra i membri del team;
 - organizzare attività extra-progetto ed extra-ufficio;
 - inserire attività di consolidamento del team nelle attività di progetto (sondaggi, brevi meeting, attività di brainstorming ecc.).
- Il team building deve iniziare il più presto possibile.

Il processo Develop Team – Il sistema di riconoscimento e ricompense (recognition and rewards)

- I sistemi di riconoscimento e di ricompense (*Recognition and Rewards*) sono **azioni formali di gestione che promuovono o rafforzano la motivazione e di conseguenza i comportamenti** delle persone.
- **Per essere efficaci** tali sistemi dovrebbero:
 - **legare le performance dei singoli e del gruppo** di progetto a obiettivi e **premi chiari, espliciti e raggiungibili**;
 - **essere specifici del progetto**, in quanto spesso quelli in uso nell'organizzazione non sono appropriati (**esempio: lo straordinario** diventa incentivante se è necessario per raggiungere gli obiettivi di una schedulazione aggressiva; non lo è laddove diventa necessario per ovviare a problemi dovuti a una pianificazione errata);
 - **tener conto delle differenze culturali** (esempio: in una cultura che premia l'individualismo è difficile definire un appropriato sistema premiante a livello di team).
- **Il denaro è normalmente visto come un aspetto tangibile ed efficace di un sistema di premiazione**, anche se è **spesso meno apprezzato rispetto al fornire opportunità di crescita**, o di proposizione di attività sfidanti (si ricordi a tal proposito la teoria di Maslow e le altre teorie sulla motivazione, precedentemente citate).

Il processo Develop Team – Le valutazioni delle prestazioni del gruppo

- Il miglioramento delle prestazioni del gruppo può provenire da più fonti e influenzare varie aree di progetto:
 - i miglioramenti degli skill individuali aumentano l'efficacia nello svolgimento delle attività assegnate;
 - i miglioramenti dei comportamenti di gruppo (esempio: imparare a gestire i conflitti) permettono ai singoli di dedicare una maggiore percentuale dei loro sforzi alle attività tecniche;
 - i miglioramenti nelle competenze sia individuali che di gruppo facilitano l'identificazione e lo sviluppo dei modi migliori di lavorare nel progetto e riducono il ricambio del personale (*Staff Turnover*).
- Una valutazione del miglioramento delle prestazioni del team di progetto (*Team Performance Assessment*) è senz'altro necessaria.
- È quindi importante stabilire opportuni indicatori di valutazione basati su dati misurabili.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – *Gruppo di processi: esecuzione*

- Gestire il gruppo di progetto prevede la rilevazione delle prestazioni dei membri del gruppo di lavoro, la comunicazione dei feedback, la risoluzione delle questioni (*Issue*) e il coordinamento delle modifiche al piano delle risorse umane necessarie per favorire il miglioramento delle prestazioni del progetto.
- Il project manager è il principale interprete di questo processo.
- Il project manager ha infatti il compito di:
 - verificare i comportamenti dei singoli e del gruppo;
 - risolvere problemi e criticità;
 - gestire gli inevitabili conflitti che nascono;
 - dirimere le dispute a partire da quelle che possono maggiormente minare la solidità del progetto.
- Il processo ha lo scopo di individuare azioni preventive e azioni correttive da richiedere (*Change Requests*) allo scopo di:
 - migliorare le performance del team;
 - migliorare le competenze del singolo;

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – *Gruppo di processi: esecuzione*

- richiedere, se necessario, **cambiamenti di ruoli o addirittura cambiamenti di persone** nel team;
- **aggiornare il piano di gestione delle risorse** (*Resource Management Plan*);
- **far fronte ai problemi emersi**, tra cui i conflitti fra i componenti del team (*Conflict Management*).
- **Per una corretta esecuzione del processo è utile** recepire in input:
 - **il registro delle questioni** (*Issue Log*) in cui, **durante l'esecuzione di altri processi** (*Manage Communications* e *Manage Stakeholder Engagement*) **sono state registrate le osservazioni e le attività da mettere in campo** per risolvere questioni e criticità;
 - **i report sullo stato di avanzamento del lavoro** (*Work Performance Reports*), realizzati durante il processo *Monitor and Control Project Work*, in cui sono presenti **informazioni utili per la valutazione prestazionale** degli individui;
 - **le verifiche della prestazione del gruppo**, realizzate durante il processo *Develop Team*, in cui sono presenti **informazioni utili per affrontare e risolvere i problemi, modificare il regime di comunicazione e migliorare le interazioni** a livello di gruppo.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – La gestione del conflitto (conflict management)

- Il termine **conflitto** viene definito come: “**comportamento** di un individuo, di un gruppo o di un’organizzazione **che impedisce o limita** (almeno temporaneamente) **un’altra parte** nel raggiungimento dei suoi desiderati obiettivi”.
- **Il conflitto è connaturato con la natura umana.**
- Nel team di progetto e in genere in qualsiasi gruppo di persone (famiglia, comitiva, squadra sportiva, squadra di ricerca ecc.) **i conflitti esistono ed è sbagliato pensare di riuscire a evitarli.**
- Durante il progetto i conflitti **si possono verificare tra tutti gli stakeholder**: le persone del team, il project manager, il management, lo sponsor, il cliente, i fornitori, i responsabili di funzione..., **possono impattare diversi livelli dell’organizzazione e riguardare qualsiasi argomento.**
- Molti pensano che **i conflitti più frequenti siano quelli dovuti a differenze caratteriali o scontri di personalità dei singoli.**
- In realtà **le cause tipiche dei conflitti sono altre e si tramutano in conflitti di personalità** quando non vengono risolte le vere cause scatenanti.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – La gestione del conflitto (conflict management)

- Le **tipologie di conflitto** in ordine di frequenza sono le seguenti:
 - *Schedules*, conflitti sui tempi;
 - *Priorities*, conflitti sulle priorità di progetto;
 - *Manpower Resources*, conflitti sull'uso delle risorse umane;
 - *Technical Opinions*, conflitti su opinioni tecniche;
 - *Administrative Procedures*, conflitti sulle procedure amministrative;
 - *Costs*, conflitti sui costi;
 - *Personality Clashes*, conflitti di personalità;
 - *Equipment and Facilities*, conflitti sulle risorse non umane;
 - *Capital Expenditures*, conflitti sulle spese capitali;
 - *Responsibilities*, conflitti sulle responsabilità.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – La gestione del conflitto (conflict management)

- Una **situazione conflittuale** deve essere **gestita in maniera costruttiva**: da essa **possono nascere spunti di riflessione orientati al miglioramento**.
- Spesso accade che, **dopo aver risolto correttamente un conflitto interno**, il team risulta essere **più forte**.
- Il **project manager** è il **maggiore artefice della gestione dei conflitti** fra le persone coinvolte nel progetto e deve **usare un approccio positivo** alla loro risoluzione.
- Il **proliferare di conflitti** in un team è un sintomo negativo che **spesso dipende da una difettosa assegnazione di ruoli e da obiettivi non ben definiti** o in contrasto tra loro.
- I conflitti nel progetto **devono essere risolti al più presto possibile** affrontandoli con coraggio.
- **Conflitti repressi** prima o poi **riemergeranno** e potrebbero farlo **con maggiore forza e con poco tempo a disposizione** per risolverli.
- Secondo una teoria molto diffusa, **i conflitti nascono spesso da una definizione scadente degli obiettivi del progetto**, dei singoli e di gruppo.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – La gestione del conflitto (conflict management)

- Si usa l'**acronimo SMART** (che in inglese significa intelligente, furbo) **per indicare un obiettivo**:
 - **S – Specific**, specifico, chiaro, ben definito;
 - **M – Measurable**, misurabile e quindi tangibile e verificabile;
 - **A – Achievable**, raggiungibile (o *Attainable* – raggiungibile e sfidante);
 - **R – Realistic**, realistico, quindi fattibile;
 - **T – Time-phased**, fasato nel tempo, quindi da raggiungere entro una data ben definita.
- Inoltre **gli obiettivi dovrebbero essere**:
 - **non sovrapposti fra loro**, quindi non reciprocamente contraddittori;
 - **di appropriato livello**, quindi **stimolanti** per le capacità del singolo;
 - **coerenti con i limiti delle risorse disponibili** (umane, finanziarie, tecniche ecc.);
 - **coerenti con il piano organizzativo, con le politiche aziendali, con leggi**, regolamenti e procedure esistenti;
 - **legati a un premio o riconoscimento**.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – La gestione del conflitto (conflict management)

- Il *PMBOK® Guide* definisce cinque modalità di risoluzione dei conflitti:
 - Collaborare/Risolvere i problemi (*Collaborate/Problem Solve*)
 - Prevede l'analisi di più punti di vista e prospettive diverse, anche previa partecipazione di parti esterne al conflitto.
 - Comporta un certo impegno fra le parti, ma spesso fa aumentare le probabilità di giungere alla risoluzione.
 - Raggiungere un compromesso/Conciliare (*Compromise/Reconcile*)
 - Prevede la ricerca di una soluzione compromissoria, in cui le parti cedono qualcosa con l'obiettivo di giungere a una soluzione.
 - Caratterizzato dall'attitudine reciproca del *Give-and-Take*, dai e prendi, porta a una posizione reciproca di *Win-Win*, vittoria per entrambi, ovvero reciproca soddisfazione.
 - Alcuni, contrari ai compromessi, sostengono al contrario che questo metodo porti a una posizione reciproca di *Lose-Lose*, sconfitta per entrambi.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – La gestione del conflitto (conflict management)

- **Appianare/Accomodare** (*Smooth/Accomodate*)
 - Prevede il tentativo di **attenuazione** (mitigazione) del contrasto fra le parti, riducendo l'importanza delle aree di disaccordo ed enfatizzando le aree di accordo.
 - È un approccio **portato avanti da una terza parte** che tenta di **ridurre l'emozione tipica del conflitto**.
 - **Il metodo non risolve propriamente il conflitto, ma prepara la strada** per tentare di convincere le parti che è necessario “rimanere al tavolo della trattativa”.
- **Forzare/Dirigere** (*Force/Direct*)
 - Prevede **una forzatura da parte di una delle parti nei confronti dell'altra**, dettata da uso di maggior potere.
 - **La forzatura può essere anche esercitata da una terza parte** (per es. il project manager) che impone la vittoria (*Win*) a uno e la sconfitta (*Lose*) all'altro.
 - In genere **più in alto nella gerarchia va il conflitto più è probabile la tendenza al *Forcing***.
 - Essendo tale metodo caratterizzato da un'attitudine ***Win-Lose***, è il **metodo di risoluzione del conflitto meno consigliato**.
 - **Altri termini inglesi usati per questo metodo** sono *Competing*, *Being Uncooperative* e *Being Assertive*.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – La gestione del conflitto (conflict management)

- **Ritirata/Astensione** (*Withdraw/Avoid*)
 - *Withdrawing* è un termine inglese usato in gergo militare per indicare la ritirata, il ripiegamento.
 - La tecnica prevede l'accettazione passiva o l'astensione da parte di una delle due parti che porta al naturale spegnimento del conflitto.
 - Il termine viene usato anche per indicare il caso in cui si rimanda il problema: in questo caso non si tratta di una risoluzione del conflitto e il problema può emergere di nuovo in futuro.
 - Molti considerano la scelta del *Withdrawing* come un segno di debolezza o di codardia da parte del ripiegante.
 - È un approccio utile soltanto in alcune situazioni contingenti ma non è mai risolutivo.
- I metodi di risoluzione descritti non sono alternativi, ma possono essere integrati e attivati in sequenza.
- È consigliabile attivare dapprima il metodo del *Collaborate*, a volte integrandolo con il *Compromising* e/o con lo *Smoothing*.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – La gestione del conflitto (conflict management)

- Se il tempo è tiranno, o se il conflitto sta portando a degenerazioni nel team, o qualora le tecniche precedenti non abbiano portato ad alcun risultato positivo, il rimandare il problema (*Withdrawing*) potrebbe essere una soluzione momentanea, anche se mai definitiva.
- Il *Forcing*, a causa dei risultati sbilanciati che porta con sé, rappresenta l'ultima chance per la risoluzione del conflitto.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – La capacità decisionale (decision making)

- La capacità di prendere decisioni (*Decision Making*) è una delle principali caratteristiche del project manager efficace.
- Prendere decisioni si esplica in un **processo il cui modello** (*Decision Making Model*) **presenta sei passi**:
 1. **definire il problema** (*Problem Definition*) su cui deve essere presa la decisione **in modo chiaro e completo**;
 2. **identificare le possibili soluzioni** (*Problem Solution Generation*), **tramite un approccio collegiale** (*Brainstorming*) e **senza prendere decisioni affrettate**;
 3. **dall'idea all'azione** (*Ideas to Action*), ovvero **scegliere la migliore fra le soluzioni possibili, usando criteri valutativi oggettivi**;
 4. **pianificare l'azione risolutiva** (*Solution Action Planning*), tramite un approccio di gruppo orientato a far funzionare la soluzione;
 5. **valutare a posteriori la soluzione adottata** (*Solution Evaluation*) e **registrando quanto è stato appreso** (*Lessons Learned*);
 6. **valutare i risultati e rivalutare il processo decisionale** (*Evaluation of the Outcome and Process*) **in ottica di miglioramento continuo**.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – La capacità decisionale (decision making)

- Nell'ambito del *Decision Making* sono stati catalogati alcuni stili di leadership:
 - **stile autocratico** (*Command o Autocratic Style*), che consiste nel prendere decisioni senza ascoltare il parere degli altri;
 - **stile consultativo** (*Consultative Style*), che consiste nel prendere decisioni autonomamente ma dopo aver consultato gli altri in cerca di idee e opinioni;
 - **stile del consenso** (*Consensus Style*), che consiste nel prendere decisioni basate sul consenso del team;
 - **stile casuale** (*Flip on o Random Style*), decisamente sconsigliato, che consiste nel prendere decisioni in modo casuale.
- Non citato dal *PMBOK® Guide*, ma **in alcuni casi vincente, c'è anche lo**:
 - **stile della condivisione** (*Shareholder Style*), che prevede il lasciare autonomia decisionale all'intero team o parte di esso, ovviamente solo per alcune decisioni.
- **La prevalenza assoluta di uno dei precedenti stili sugli altri è sconsigliata** perché poco efficace.
- Il buon project manager sa **coniugare un giusto equilibrio di stili** nell'applicazione del *Decision Making*.
- **Vincoli temporali, mancanza di fiducia, accettazione del project manager da parte del team e requisiti di qualità da parte degli stakeholder rappresentano variabili** che possono inficiare il processo decisionale nel progetto.

Il processo Manage Team (gestire il gruppo) – La capacità di influenzare (influencing)

- Ha **capacità d'influenzare** (*Influencing*) colui che riesce a **stimolare** gli altri verso una collaborazione orientata al **raggiungimento di obiettivi comuni**.
- **Per il project manager è fondamentale riuscire a influenzare positivamente quegli stakeholder** che possono contribuire al successo del progetto, in particolare: gli executive, i functional manager, ma anche il cliente e i fornitori.
- Nei confronti dei membri del team di progetto, **il project manager può influenzare le persone tramite:**
 - **il buon esempio;**
 - **la dimostrazione di portare sempre a termine** gli impegni presi;
 - l'uso di uno **stile interpersonale flessibile e adeguato al contesto**.
- **È inoltre importante che un project manager mostri chiarezza e decisione nel processo decisionale** e che applichi il proprio potere con **integrità, correttezza, rispetto ed equità** con un approccio orientato a stabilire relazioni e collaborazioni di lungo termine.

Il processo Control Resources (controllare le risorse) – *Gruppo di processi: monitoraggio e controllo*

- Le risorse fisiche (materiali, attrezzature, equipaggiamenti) possono rappresentare non solo per il progetto, ma anche per l'organizzazione operante, un problema di rilievo, nel caso siano scarse o critiche.
- Il processo si occupa di verificare che le risorse fisiche pianificate e reperite per il progetto siano disponibili e in uso al momento giusto e nella quantità giusta.
- Il processo inoltre evidenzia eventuali deviazioni, propone adeguate azioni correttive ove necessario, e si occupa del rilascio quando non più necessarie.
- L'azione del project manager impegnato nel controllo delle risorse fisiche deve prevedere:
 - la verifica che le risorse siano rese disponibili nei tempi e nella quantità pianificata;
 - l'evidenziazione di eventuali deviazioni dalle tipologie o quantità pianificate;
 - la proposta di azioni correttive che possono tradursi nella apertura e trattamento di questioni di progetto (*issues*) o nella proposta di modifiche (*change requests*);
 - la verifica e la facilitazione del rilascio.

Il processo Control Resources (controllare le risorse) – *Gruppo di processi: monitoraggio e controllo*

- Progetti che utilizzano risorse scarse o critiche a livello dell'intera organizzazione operante sono chiamati non solo a garantirsi le disponibilità pianificate e concordate, ma anche a collaborare nel loro rilascio per ripristinare la capacità dell'organizzazione operante.
- Inoltre possono esserci casi in cui il rilascio di una risorsa fisica, acquisita dall'organizzazione operante oppure esternamente (per esempio mediante un contratto di leasing) comporti operazioni collaterali di preparazione.
- Il processo fa uso dei dati sullo stato di avanzamento del lavoro in termini di utilizzo delle risorse fisiche (*Work Performance Data*), della definizione delle risorse fisiche assegnate (*Resource Requirements*) e della schedulazione di progetto (*Project Schedule*) per il riscontro dell'utilizzo delle risorse fisiche nel periodo di osservazione.
- Anche eventuali contratti di fornitura (*Agreements*) forniscono importanti punti di riscontro per le risorse di origine esterna.
- Il processo dovrà fare uso di analisi dati per la determinazione delle possibili alternative da percorrere per la correzione delle deviazioni (*Alternative Analysis*), supportata da un'analisi costi-benefici (*Cost-benefit Analysis*).
- Attitudine a una soluzione strutturata e cooperativa dei problemi (*Problem solving*) e utilizzo di capacità relazionali interpersonali (*Interpersonal and team skills*) sono di supporto nell'attività di approfondimento e di messa a punto delle soluzioni per rimediare alle deviazioni.

Il processo Control Resources (controllare le risorse) – *Gruppo di processi: monitoraggio e controllo*

- Il processo produce, tra gli altri, le informazioni sullo stato di avanzamento del lavoro (*Work Performance Information*), che riassumono i dati di prestazione del progetto nella gestione delle risorse fisiche durante il periodo di osservazione, richieste di modifica (*Change Requests*) e aggiornamenti al registro delle lesson learned (*Lessons learned register*) con informazioni relative a scarti, rifiuti, indisponibilità, ragioni sottostanti e approcci di successo o di non successo seguiti nella gestione delle problematiche.

- Il project manager deve essere un efficace comunicatore (*Effective Communication*) con le persone del team e con gli stakeholder.
- I concetti fondamentali per una buona comunicazione di progetto sono elencati di seguito:
 - il project manager deve identificare i corretti canali di comunicazione (vedi *Project Communications Management*), stabilendo al più presto le informazioni che devono transitare;
 - è fondamentale che il project manager conosca e applichi gli opportuni stili di comunicazione;
 - è compito del project manager e del suo team di Project Management identificare le informazioni che devono circolare fra le persone coinvolte nel progetto;
 - una parte fondamentale della comunicazione è la capacità d'ascolto: “Chi non sa ascoltare, non sa comunicare!”;
 - una buona comunicazione da parte del project manager aiuta a raggiungere un livello di fiducia e di rispetto fra tutte le persone coinvolte;
 - il project manager deve liberarsi e liberare i membri del team da qualsiasi blocco di comunicazione, ovvero da qualsiasi entità fisica e psicologica che ostacoli o interrompa lo scambio d'informazioni.

- La comunicazione è l'arma principale del project manager!
- Una valida comunicazione è fondamentale per dirigere, per delegare, per controllare, per negoziare, per risolvere i problemi, per dirimere i conflitti ecc.
- Nella fase di esecuzione del progetto il project manager passa più dell'80% del suo tempo a comunicare!

Altre competenze interpersonali – Consapevolezza politica e culturale

- La conoscenza e la consapevolezza delle politiche del paese in cui si opera, delle differenti culture delle persone che partecipano (*Political and Cultural Awareness*), nonché delle politiche aziendali dell'organizzazione operante, possono pesantemente influire sul raggiungimento del successo del progetto.
- Il project manager deve essere fortemente coinvolto in tali aspetti: in particolare va sottolineata l'importanza della cura delle differenze culturali qualora il progetto si esegua in ambienti di lavoro e di progetto internazionali.
- Un approccio positivo e costruttivo consiglia il project manager di favorire attività orientate ad approfondire la reciproca conoscenza tra i componenti del team.
- Il tutto in un'ottica di reciproco rispetto, di ottimizzazione comunicativa e di crescita morale.

- **Negoziare** (*Negotiating*) significa attivare una strategia che preveda il confronto fra parti aventi interessi diversi al fine di raggiungere un accordo.
- La negoziazione è parte integrante dell'operato del project manager ed è fondamentale per ottenere successo e raggiungimento di obiettivi.
- Alcuni consigli importanti per una valida negoziazione sono:
 - ascoltare ed esprimersi con estrema chiarezza;
 - considerare separatamente i bisogni dai desideri: i primi si devono ottenere, i secondi è auspicabile ottenerli;
 - essere realistici nella trattazione negoziale (ovvero non chiedere l'impossibile);
 - mostrare il valore di quanto concesso durante la negoziazione.
- Una delle armi più utili è quella di tentare una negoziazione Win-Win, in cui, al raggiungimento dell'accordo, entrambe le parti abbiano la sensazione di aver ottenuto il massimo e quindi "di aver vinto".

- Il project manager deve saper costruire rapporti di fiducia (*Trust Building*) sia con le persone del team sia con gli altri stakeholder di progetto.
- Attivare rapporti di fiducia significa collaborare, cooperare, condividere le informazioni, rendere efficace la risoluzione dei problemi.
- Alcuni consigli per la costruzione della fiducia:
 - attivare una comunicazione aperta e diretta, soprattutto durante la risoluzione dei problemi;
 - mantenere informati gli stakeholder chiave;
 - cercare di capire al meglio le problematiche del team e dei singoli tramite colloqui aperti e diretti;
 - esprimere in maniera esplicita e diretta i propri bisogni e le proprie aspettative;
 - condividere le informazioni a disposizione;
 - dimostrare ricettività all'innovazione;
 - guardare oltre i propri interessi;
 - dimostrare un vero interesse alle esigenze degli altri.

Altre competenze interpersonali – Capacità di addestrare le persone (coaching)

- Il *Coaching* è la capacità di addestrare le persone, permettendo loro di crescere e migliorare.
- Alcuni concetti base del *Coaching*:
 - consiste nell'aiutare le persone a riconoscere le proprie potenzialità e a condurle verso un miglioramento continuo e verso lo sviluppo di nuove competenze;
 - l'addestramento può essere formale o informale e può riguardare sia competenze tecniche, sia competenze gestionali e relazionali;
 - è usato per identificare prestazioni scadenti da parte del team e per orientare collegialmente il miglioramento;
 - può fungere da potente strumento di motivazione per i componenti del team (sapendo di più, le persone pretendono attività più impegnative e sfidanti);
 - porta a team più efficaci e produttivi.