

---

# Project management

testi di  
Barbara Bertagni, Marco Delpero e Fernando Salvetti  
del Centro Studi Logos

*Il materiale è in uso in molti percorsi formativi nel mondo della scuola, oltre che nella sanità e nella pubblica amministrazione locale.  
Fa parte anche dei materiali didattici utilizzati negli ultimi due anni per la formazione delle funzioni obiettivo della provincia di Torino.*

---

# SEZIONE 1

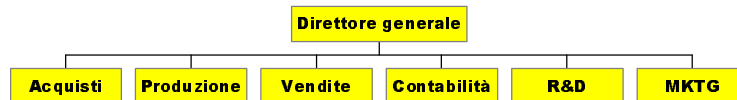
## cos'è il project management

Il project management è una filosofia manageriale che utilizza strumenti di pianificazione e di gestione specifici per coordinare situazioni complesse ed ottenere risultati innovativi

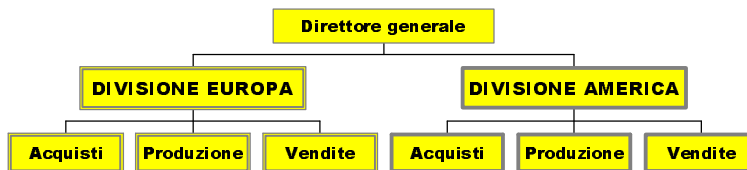
Il project management si propone quindi come uno strumento di gestione che permette di:

- Anticipare gli eventi, controllarli ed attuare azioni correttive
- Motivare le persone a raggiungere gli obiettivi
- Diffondere la logica dell'innovazione e dell'apprendimento continuo

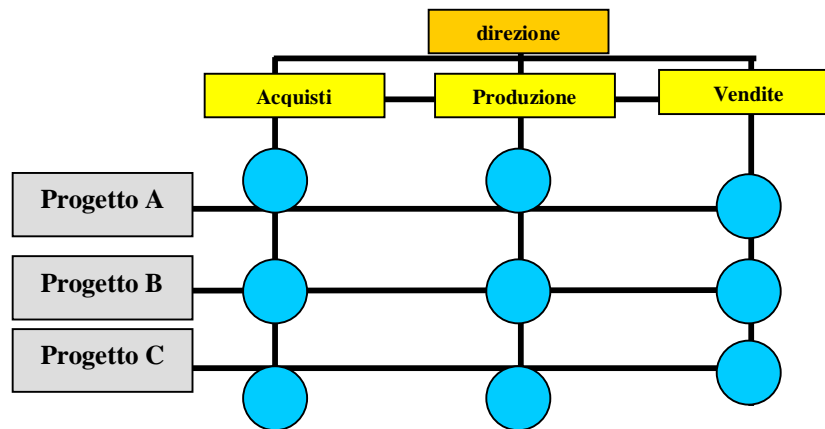
Storicamente le aziende hanno assunto una struttura specifica in funzione del mercato in cui si muovevano. All'inizio del secolo XX, in un ambiente relativamente stabile sia dal punto di vista della domanda che da quello dello sviluppo tecnologico, la tipica struttura aziendale era quella **funzionale**:



Secondo tale logica, persone con mansioni simili venivano raggruppate in un'unica unità funzionale. Con il variare della domanda, ed in contemporanea con l'espansione geografica delle aziende, la struttura organizzativa ha assunto una forma **divisionale**:



Attualmente, in una fase di rapida obsolescenza delle tecnologie, di breve vita dei prodotti e dei servizi, nonché di enorme variabilità della domanda, le aziende tendono ad assumere una struttura **per progetto**:



In essa, persone di unità organizzative differenti confluiscono in uno o più progetti contemporaneamente (in quest'ultimo caso si parla di struttura a **matrice**).

E' proprio a partire da configurazioni organizzative di questo tipo che le aziende hanno incominciato ad elaborare strumenti di gestione dei progetti. Il project management nasce come strumento che, in una cornice di razionalità, flessibilità e sistematicità, obbliga a darsi degli obiettivi, a pianificarne il raggiungimento ed a controllare i processi attivati.

---

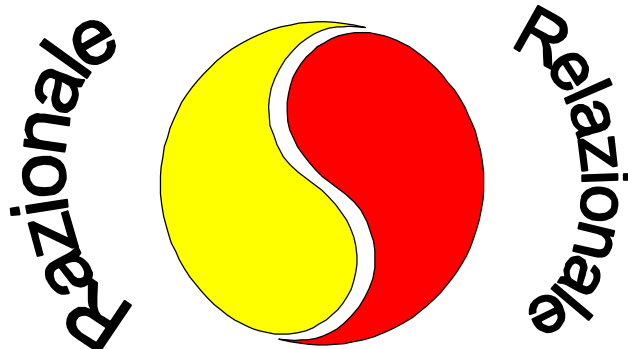
A conclusione di questa breve introduzione, diamo una definizione operativa di progetto:

Un **PROGETTO** è:

1. un'attività NON RIPETITIVA
2. finalizzata al raggiungimento di almeno un OBIETTIVO
3. in un certo TEMPO
4. utilizzando uno SFORZO CONGIUNTO
5. di un POOL DI RISORSE

Da questa definizione discende che ogni progetto è caratterizzato da *due dimensioni*:

- UNA DIMENSIONE **RAZIONALE** (i punti 1, 2, 3 della definizione)
- UNA DIMENSIONE **RELAZIONALE** (i punti 4, 5 della definizione)



Nelle prossime pagine analizzeremo nel dettaglio le due dimensioni del project management.

---

## SEZIONE 2

# La dimensione razionale



### ELEMENTI DEL PROGETTO

Un progetto è efficacemente strutturato se definisce:

1. **OBIETTIVO:** cosa si deve realizzare. Accanto all'obiettivo finale è indispensabile individuare delle mete intermedie che scandiscano le varie fasi del progetto (le cosiddette *milestones*)
2. **TEMPI:** quando deve terminare l'intera attività (e, di conseguenza, quando devono essere portate a compimento le varie fasi del progetto)
3. **COSTI:** la loro definizione permette di valutare la realizzabilità del progetto, nonché la percorrenza di alternative d'azione differenti
4. **ATTORI COINVOLTI:** un progetto ruota attorno ad un gruppo di lavoro, la cui definizione permette una adeguata assegnazione delle varie responsabilità
5. **PARAMETRI DI COMPLETAMENTO DEL PROGETTO:** quando un progetto è da considerarsi "terminato"? Occorre non solo definire il prodotto/servizio da realizzare, ma anche la qualità minima dello stesso.
6. **MECCANISMI DI GESTIONE DELLE ECCEZIONI:** Al fine di non perdere il controllo del progetto occorre, in fase di pianificazione, tenere in considerazione ogni possibile ostacolo.

7. **MODALITA' DI MISURAZIONE DELL'AVANZAMENTO DEL PROGETTO:** attraverso la definizione di mete intermedie concretamente misurabili .

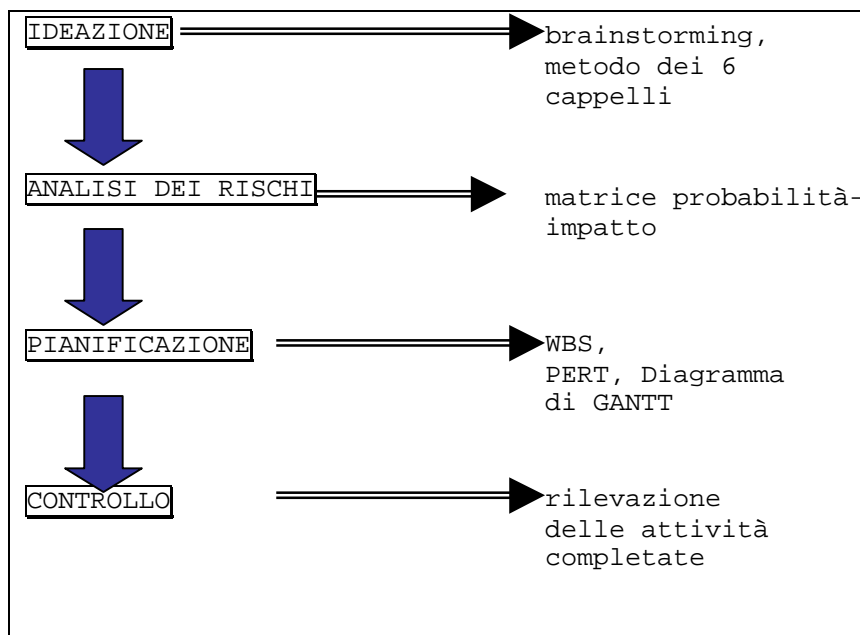
**STRUMENTI PER PROGETTARE**



**Un progetto è un sogno con delle scadenze.**

Prima di passare alla fase concreta di progettazione è utile che il gruppo di lavoro si produca in una fase di ideazione. Solo successivamente si farà uso delle tecniche classiche di progettazione.

Un possibile percorso può essere:



Analizziamo ora le varie fasi in dettaglio.

---

## IDEAZIONE



E' possibile organizzare questa fase ricorrendo a varie tecniche. Di seguito ne presentiamo 2:

1. BRAINSTORMING
2. METODO DEI 6 CAPPELLI

### **1. BRAINSTORMING**

Letteralmente significa "tempesta di cervelli". Permette di fare emergere il maggior numero possibile di idee. Per facilitarne la comprensione distinguiamo tra:

- *Organizzazione della sessione di brainstorming*
- *Emergenza delle idee*
- *Selezione delle idee*

#### Organizzazione della sessione

E' la fase procedurale dell'incontro.  
Prevede:

1. **Comunicazione anticipata.** Il capo progetto anticipa l'argomento della riunione, cosicché i membri del gruppo si preparino ed organizzino le loro idee.
2. **Esposizione.** Il leader espone chiaramente l'argomento da trattare, il contesto, i confini, ecc.
3. **Rotazione.** Ogni membro esprime, quando è il suo turno, le proprie idee sull'argomento.
4. **Annotazione le idee.** Un membro del gruppo (il leader, ad es.) annota su una lavagna ben visibile tutte le idee che emergono, garantendo che:  
tutte le idee siano egualmente considerate  
le idee siano associate/completate/ con quelle già emerse.

---

### Emergenza delle idee

E' la fase in cui ognuno esprime le proprie idee.

E' consigliabile:

- ✓ **Lavorare di fantasia.** Spesso le migliori idee nascono da riflessioni casuali, assurde
- ✓ **Non temere di esagerare.** Il brainstorming richiede massima creatività, anche se si esce dai normali vincoli di tempo e di costo
- ✓ **Esprimere una sola idea per giro.** Per evitare che i membri più loquaci schiaccino gli interventi degli altri. Chi non ha idee "passa"
- ✓ **Evitare le critiche.** Ogni critica uccide la creatività
- ✓ **Cercare la chiarezza e la semplicità.** Le idee devono essere comprensibili per tutti

### Selezione delle idee

E' la fase in cui si dà una forma al materiale emerso. Quando tutte le idee possibili sono emerse, esse vanno riesaminate, sfoltite, eliminate (previo l'accordo di tutti).

A questo punto, **ogni membro del gruppo darà 1 VOTO** alle idee che più ha apprezzato. NON SONO AMMESSI VOTI CONTRARI O CRITICHE.

Se le idee votate sono ancora molte, si ripete la votazione, dando ad ogni membro la possibilità di votare UN'UNICA IDEA. Si arriva così a selezionare una o due idee migliori in assoluto.

---



---

## 2.METODO DEI 6 CAPPELLI

Immaginiamo che ciò che diciamo sia determinato dal cappello che indossiamo sulla testa. Possiamo allora immaginare di portare diversi cappelli, e di dire, di conseguenza, cose differenti.

Il metodo dei 6 cappelli, inventato da Edward De Bono, facilita il lavoro del gruppo in fase ideativa dal momento che obbliga il singolo membro ad analizzare un aspetto del problema alla volta: alla fine della "sfilata" di cappelli, tutti avranno considerato il problema da differenti punti di vista.

I cappelli che si possono usare sono:

- ✓ **Cappello bianco.** Guarda con obiettività, considera solo i fatti, ricerca informazioni.
- ✓ **Cappello giallo.** Guarda con ottimismo, spinge a cercare i lati positivi, le possibili realizzazioni delle idee
- ✓ **Cappello nero.** Evidenzia gli errori, i difetti, i rischi insiti nelle idee.
- ✓ **Cappello verde.** Porta il pensiero creativo, ricerca idee alternative, il maggior numero di ipotesi
- ✓ **Cappello rosso.** Riguarda le emozioni, i sentimenti, le sensazioni estetiche, tutto ciò che non è razionalmente definibile
- ✓ **Cappello blu.** È il metacappello: indirizza e coordina i vari stili di pensiero

### Metodo

Il leader propone un oggetto di discussione, un'idea.

Invita poi tutto il gruppo ad indossare un cappello (ad es. quello giallo).

A rotazione, individualmente e senza che gli altri interrompano, ognuno esprime delle considerazioni sull'oggetto in questione alla luce del cappello

---

che indossa (nell'esempio, ognuno valuterà i punti di forza dell'idea).  
Terminato il giro con il cappello giallo, si indosserà quello nero, e tutti, a turno, esprimeranno i loro dubbi, i difetti che percepiscono, e così via..

Il metodo dei 6 cappelli vincola tutti i membri del gruppo a porsi di fronte al problema in questione da differenti punti di vista, obbliga cioè a considerare il problema nella sua complessità evitando i rischi connessi al rimanere ancorati al proprio modo di vedere le cose.  
In particolare, può essere utile alternare il cappello rosso a quello bianco e il giallo al nero.

E' possibile, se non addirittura auspicabile, integrare BRAINSTORMING e METODO DEI 6 CAPPELLI: dal primo emergeranno le idee, il secondo permetterà un'analisi approfondita delle stesse.

### ANALISI DEI RISCHI



Una volta lasciato spazio alla creatività, è importante che il gruppo di lavoro analizzi i rischi insiti nel progetto.

Un <b>rischio</b> è un elemento non programmato la cui comparsa può seriamente impattare sugli obiettivi del progetto.
--

L'individuazione dei rischi permette la pianificazione di azioni correttive che possono essere attuate in condizioni di emergenza.

Uno strumento utile per l'analisi dei rischi progettuali è la **matrice probabilità-impatto**.

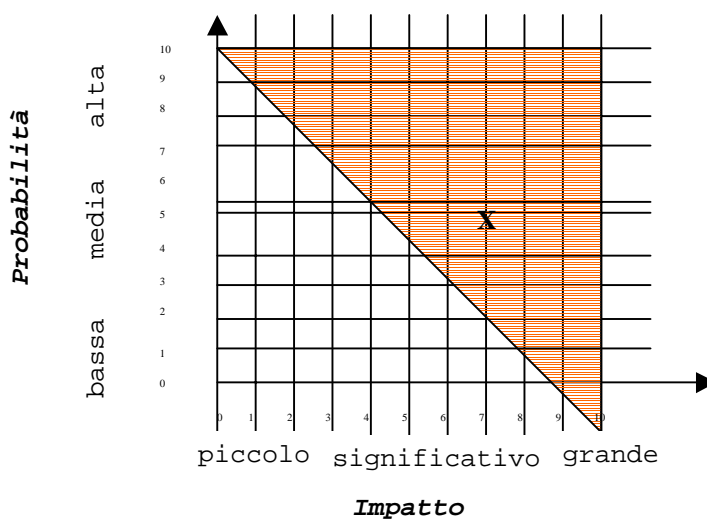
---

Procediamo con un esempio. Abbiamo in progetto l'ampliamento di una biblioteca. Supponiamo che tra i vari spunti emersi in fase di ideazione vi sia la proposta di avviare una campagna pubblicitaria finalizzata alla comunicazione dell'evento alla cittadinanza. L'idea è quella di stampare dei volantini di invito all'inaugurazione della nuova struttura e di inviarli per via postale agli utenti. Sappiamo, per esperienza, che in certi periodi dell'anno solare (pensiamo alle festività natalizie, ad esempio, o al mese di agosto) il sistema postale non garantisce un livello di efficienza pari a quello che invece raggiunge in altri periodi. Le ragioni sono note: limitazione del numero di addetti, aumento della corrispondenza, ecc. Qualora volessimo inaugurare la biblioteca nei primi giorni dell'anno, potrebbe essere rischioso incominciare a spedire i volantini pubblicitari in concomitanza con le festività natalizie. Occorre pertanto pianificare i tempi di spedizione in maniera adeguata, a fronte del rischio di non comunicare l'evento per tempo ai cittadini. Un buon metodo per analizzare il rischio che i volantini arrivino in ritardo è quello di formalizzare in una matrice la probabilità che l'evento accada unita all'impatto che tale occorrenza potrebbe avere sul progetto finale.

La matrice probabilità-impatto si costruisce in questo modo:

1. Ogni membro del gruppo valuta soggettivamente (scrivendo in modo anonimo su un biglietto) l'impatto che l'occorrenza dell'evento (la mancata ricezione degli inviti di inaugurazione da parte della cittadinanza) potrebbe avere sull'esito finale del progetto. Tale valore lo si può stimare facendo riferimento ad una scala che va da 1 (minimo impatto sull'esito progetto) a 10 (grandissimo impatto sull'esito del progetto). Chiamiamo tale valore "I".

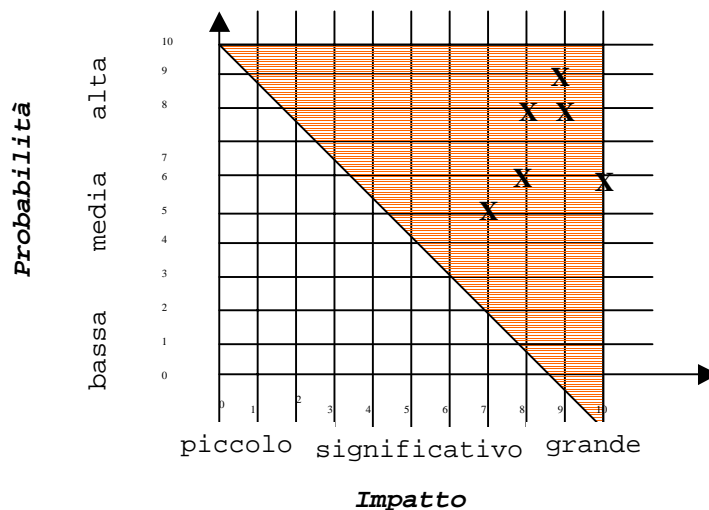
2. Ogni membro del gruppo valuta soggettivamente (scrivendo in modo anonimo su un biglietto) la probabilità con la quale può verificarsi l'evento (nell'esempio, la mancata ricezione degli inviti di inaugurazione da parte della cittadinanza). Tale valore lo si può stimare facendo riferimento ad una scala che va da 1 (pochissimo probabile) a 10 (evento certo). Chiamiamo tale valore "P".
  
3. A questo punto ogni membro del gruppo avrà indicato due valori, che corrispondono alle coordinate di un punto in un piano cartesiano. Ad esempio, un soggetto che avrà indicato  $I=7$  e  $P=5$ , avrà implicitamente definito le coordinate di un punto  $X(7,5)$ . si riportano i singoli valori in una matrice, costruita secondo il modello di seguito presentato:



Se la dispersione dei punti è limitata, ossia se tutti i valori sono simili ed i punti si trovano nella stessa zona della matrice, allora c'è concordanza di percezione del rischio all'interno del gruppo. Se tale evenienza non dovesse presentarsi, allora è opportuno analizzare i motivi che hanno spinto a tali valutazioni diversificate. L'obiettivo è ottenere il maggior numero di informazioni che garantiscano la valutazione più accurata possibile del rischio.

Naturalmente, i punti che si situano nell'area rossa rappresentano dei fattori di rischio medio-alti, dunque indicano che l'elemento in analisi (consegna in tempo degli inviti) diviene critico per il successo del progetto.

Ad esempio:



E' auspicabile che in sede di progettazione tale elemento sia considerato con particolare attenzione e divenga oggetto di particolari strategie di attuazione, che ne riducano al minimo la criticità. Nell'esempio in questione, si potrebbe pensare di anticipare il periodo della spedizione degli inviti.



---

## PIANIFICAZIONE

Non appena è stato definito l'obiettivo del progetto e sono stati considerati i rischi, è opportuno strutturare il progetto dal punto di vista dei compiti, delle responsabilità, dei tempi. Esistono diversi strumenti che aiutano la fase di progettazione:

- WBS
- Matrice delle responsabilità
- PERT
- Diagramma di GANTT

Solitamente questi strumenti vengono utilizzati contemporaneamente, dal momento che i limiti di uno vengono integrati dai punti di forza dell'altro.

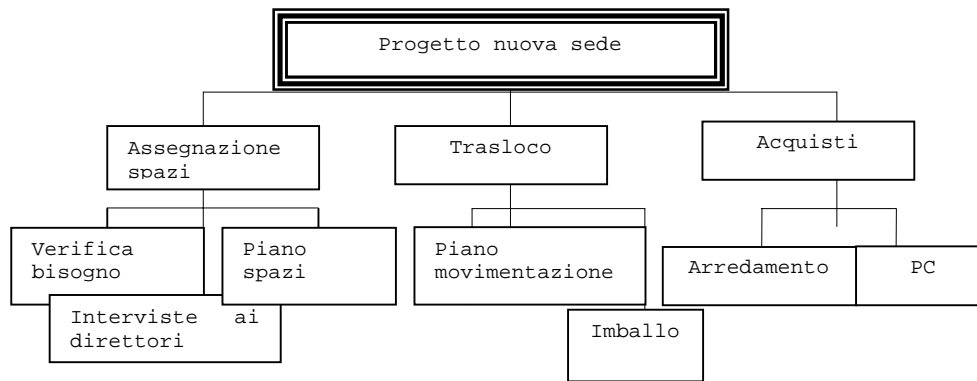
Si incomincia a definire il progetto attraverso la WBS, quindi si procede ad una dettagliata stesura della matrice delle responsabilità, seguita da un PERT affiancato da un Diagramma di GANTT.

### WBS

Consiste in un diagramma ad albero rovesciato che definisce la *struttura di scomposizione del lavoro* (Work Breakdown Structure).

---

Ad esempio:



Le logiche con cui costruire una WBS sono diverse: per processi, per fase, per obiettivo, per centri di costo, ecc. Nell'esempio riportato a pagina 14, la WBS è stata realizzata secondo una logica per "obiettivo".

È importante ricordarsi di non eccedere troppo nei livelli di approfondimento della WBS: l'ideale è avere 4 livelli in cui siano specificati, dall'alto al basso:

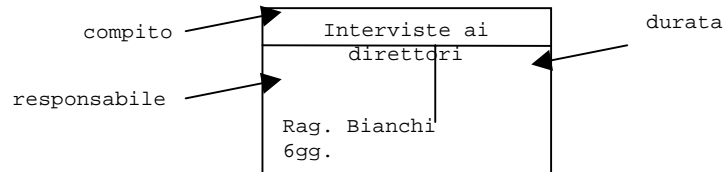
1. Nome progetto (obiettivo del progetto)
2. Sottobiettivi
3. Attività
4. Compiti

L'ultimo livello ("Compiti") specifica esattamente i compiti concreti da svolgere, il responsabile, i tempi: tale livello si chiama WORK PACKAGE. Nell'esempio di pagina 14, all'ultimo livello della fase "assegnazione spazi", troviamo: "interviste ai

---

direttori". Questo è un *compito*, ossia un insieme di attività che possono essere svolte da un'unica persona. All'interno di una WBS un compito può essere rappresentato attraverso una casella dettagliata che contiene informazioni sul responsabile del compito, nonché sui tempi di svolgimento dello stesso.

Ad esempio:





---

## **MATRICE DELLE RESPONSABILITA'**

Rappresenta le cose da fare e chi le deve eseguire. Permette al project manager e ai membri del team di avere un chiaro quadro di riferimento delle attività del progetto e degli attori implicati.

Ha un forte impatto motivazionale, perché chiarisce il grado di partecipazione delle risorse al progetto.

La prima fase di progettazione, che consiste nello stabilire gli obiettivi del progetto, le attività e le responsabilità, ha termine con la stesura della WBS e della matrice di responsabilità.

Tuttavia WBS e matrice delle responsabilità dicono poco o nulla sui tempi e sulle sequenze delle varie attività, né possono fornire informazioni circa i legami causa-effetto che vincolano attività e compiti.

Per questa ragione ci si avvale di un ulteriore strumento, il Pert.

## **PERT**

Il PERT (Program Evaluation and Review Technique - Tecnica di valutazione e revisione del programma) è una rappresentazione a reticolo delle attività del progetto.

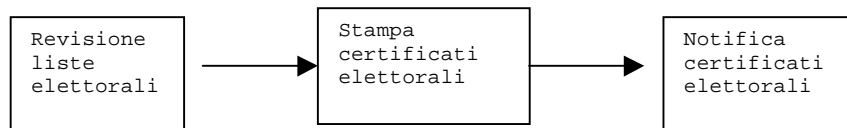
Descrive i legami logici, temporali e di causa-effetto che intercorrono tra le varie attività del progetto. Attraverso il PERT è possibile valutare i vincoli di precedenza e successione delle attività, stimare la durata del progetto e monitorarne costantemente l'andamento.

Chiariamo con un esempio.

Un Comune sta organizzando una Consultazione Elettorale. Tra le varie attività previste, il personale deve procedere alla revisione delle liste

---

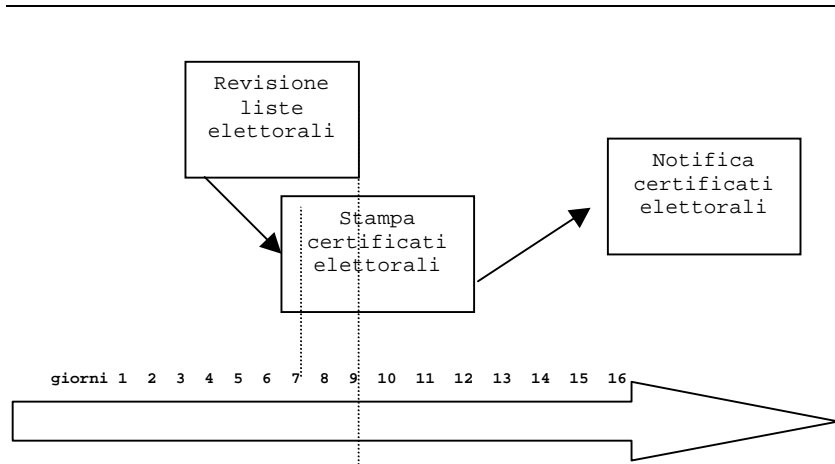
elettorali, per poi provvedere a far stampare i certificati elettorali ed a recapitarli agli elettori. Queste tre attività sono in una sequenza precisa.



Non è possibile, in sostanza, notificare i certificati elettorali prima che siano state controllate le liste elettorali e che siano stati fatti stampare i certificati stessi.

La sequenza raffigurata sopra è corretta dal punto di vista *logico*: tuttavia possiamo pensare che sia uno spreco di tempo aspettare che TUTTE le liste elettorali siano state controllate PRIMA che vengano stampati i certificati elettorali. In altre parole, è auspicabile che la stampa dei certificati degli elettori "in regola" venga effettuata non appena è stata autenticata la posizione di questi ultimi. In tal modo la *sequenza temporale* tra le attività non ricalca quella logica, dal momento che la prima attività ("revisione liste elettorali") e la seconda ("stampa certificati elettorali") possono in un certo modo sovrapporsi, nel senso che la seconda può avere inizio non quando la prima è terminata, ma quando la prima è iniziata.

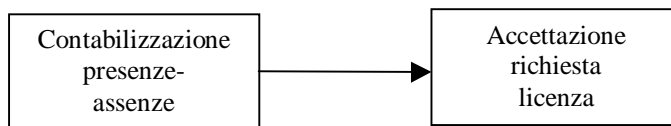
Rappresentando i legami temporali, oltre che logici, tra le tre attività, avremmo un quadro di questo tipo:



Quello sopra raffigurato è un reticolo, ossia un insieme di elementi, connessi tra loro da frecce unidirezionali che ne specificano la sequenza logica e temporale. Nell'esempio, l'inizio della stampa dei certificati elettorali (giorno 12) non coincide con la fine della revisione delle liste elettorali (giorno 15): in parte le due attività procedono parallele. E' possibile rappresentare tale condizione soltanto attraverso un PERT: la WBS non consente infatti tali valutazioni.

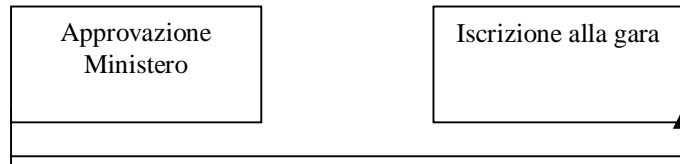
Le attività di un PERT possono dunque essere rappresentate con vari legami:

1. FINISH TO START: la seconda attività può iniziare se e solo se la prima è terminata. Ad esempio è possibile approvare una richiesta di licenza di un obiettore di coscienza solo dopo aver terminato la contabilizzazione delle presenze-assenze dello stesso.

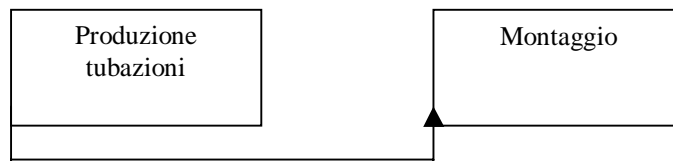


---

2. START TO FINISH: la seconda attività deve terminare dopo l'inizio della prima. Ad esempio, per partecipare ad una gara d'appalto occorre consegnare la documentazione tecnica e avviare la richiesta di approvazione al Ministero competente. L'attività "iscrizione alla gara" è da considerarsi terminata quando è stata avviata la procedura di "approvazione al Ministero", non quando quest'ultima viene effettivamente terminata.



2. START TO START: la seconda attività deve iniziare dopo che la prima è iniziata. Ad esempio il montaggio di una serie di tubazioni fognarie può iniziare non già quando tutte le tubazioni sono state fabbricate, bensì sin dal momento in cui sono disponibili i primi pezzi prodotti.



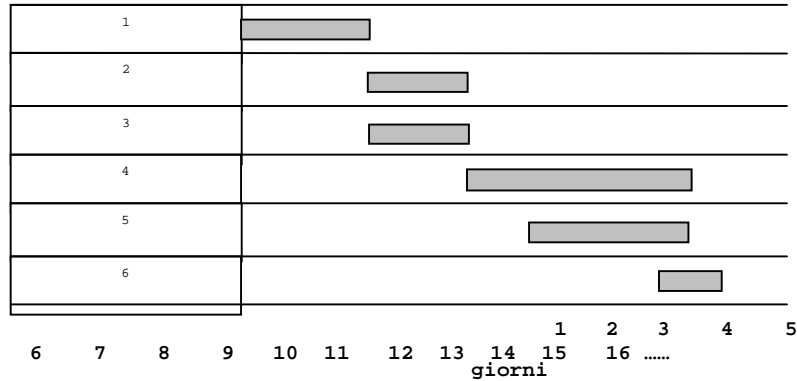
4. FINISH TO FINISH: la seconda attività deve finire quando la prima è terminata. Ad esempio, l'intonacatura di uno stabile può essere portata a termine se e solo se il locale è stato terminato.



---

## IL DIAGRAMMA DI GANTT

E' un grafico a barre orizzontali che permette di evidenziare la durata delle varie attività che concorrono alla realizzazione del progetto.

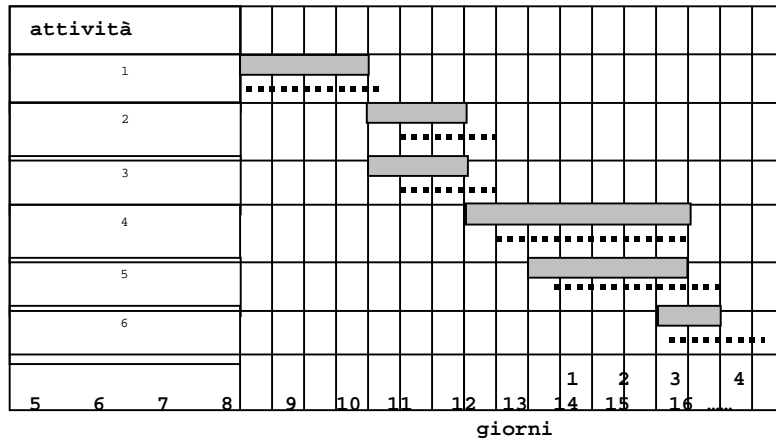




Si costruisce elencando sull'asse verticale le varie attività, e tracciando per ognuna delle linee orizzontali che uniscono la data di inizio e la data di fine dell'attività

E' evidente che da questo diagramma non è possibile risalire ai legami di interdipendenza delle singole attività.

Da un Diagramma di Gantt emerge la data di fine *ottimale* del progetto (in questo caso il giorno 15), cioè alla condizione che tutte le attività progettate partano secondo i tempi schedulati. Qualora però un'attività venisse ritardata, sarebbe pressoché impossibile capire da questo diagramma quali saranno gli effetti su tutte le altre attività. Può comunque essere utile tracciare, al di sotto della linea che descrive la durata presunta delle attività, una linea tratteggiata che

fa riferimento all'effettivo inizio e all'effettiva fine dell'attività stessa, in modo da potere monitorare gli scostamenti temporali.



 Durata schedulata  
 Durata effettiva

### CONTROLLO



Sapere dove si è, sempre, per poter intervenire sugli scostamenti! Un progetto non monitorato è destinato al fallimento.

Una tecnica utilizzabile per controllare l'avanzamento dei lavori è **la rilevazione del numero di unità completate.**

Illustriamo tale criterio con un esempio. Supponiamo che l'Ufficio Tecnico di una ASL, all'interno di un progetto di costruzione di una nuova ala di un ospedale, debba produrre una serie di disegni tecnici della struttura. Ad esempio:

n° 5 disegni della struttura completa

n° 5 disegni delle camere operatorie

n° 10 disegni delle camere dei reparti

n° 25 disegni delle strutture esterne all'ala (impianti elettrici, caldaie, parcheggi, percorsi ambulanze, ecc.)

n° 5 disegni della pista d'atterraggio dell'elisoccorso.

In totale l'ufficio Tecnico dovrà produrre 50 disegni. Nella tabella sottostante compaiono i disegni, le quantità, e le percentuali rispetto al quantitativo dei disegni previsti: ad esempio, i 5 disegni della pista d'atterraggio dell'elisoccorso rappresentano il 10% dei disegni totali da produrre.

<b>Disegno</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
disegni della struttura completa	5	10
disegni delle camere operatorie	5	10
disegni delle camere dei reparti	10	20
disegni delle strutture esterne all'ala	25	50
disegni della pista d'atterraggio dell'elisoccorso	5	10
<b>totale</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Per monitorare lo stato d'avanzamento del progetto, è possibile utilizzare le percentuali cumulate della tabella.

Ad esempio, l'attività "stesura disegni tecnici" da parte dell'Ufficio Tecnico presenterà uno stato

---

di avanzamento del 40% quando saranno stati ultimati:

- i 5 disegni della struttura completa (pari al 10% dei disegni totali)
- i 5 disegni delle camere operatorie (pari ad un altro 10% di disegni sul totale)
- i 10 disegni delle camere dei reparti (che rappresentano il 20% dell'attività).



---

## SEZIONE 2

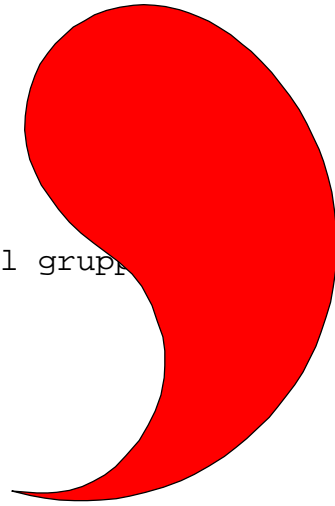
# La dimensione relazionale



Un project manager è innanzitutto un gestore di risorse umane.

Per poter gestire al meglio il gruppo di progetto occorre tenere in considerazione le seguenti dimensioni:

1. Comunicazione
2. Lavoro di gruppo
3. Delega e motivazione del gruppo



---

## **LA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE**



Un buon comunicatore pone attenzione simultaneamente a tre variabili:

1. LINGUAGGIO
2. ATTEGGIAMENTO
3. COMPORAMENTO

### **LINGUAGGIO:**

- Adottare un linguaggio comprensibile al proprio interlocutore
- Verificare durante la comunicazione il livello di comprensione
- Rendere il messaggio attrattivo per l'interlocutore, usando parole concrete e visibili anziché astratte
- Strutturare logicamente il proprio discorso: premessa generale, trattazione, conclusione, ricapitolazione

### **ATTEGGIAMENTO:**

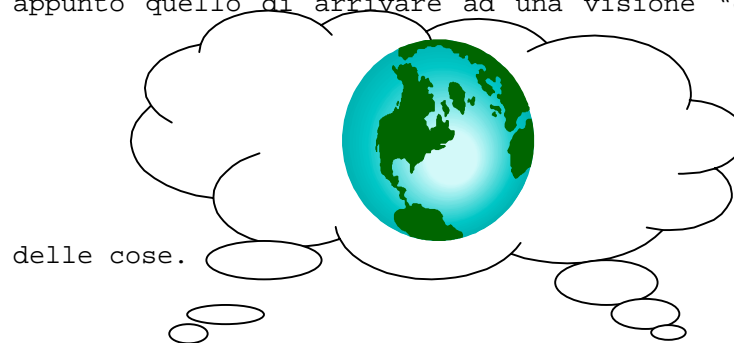
- Avere sempre chiaro l'obiettivo minimo da raggiungere nella comunicazione
- Concentrarsi sulle parole dell'interlocutore
- Calarsi nei panni dell'interlocutore
- Accettare le critiche come occasioni per chiarire meglio il proprio messaggio
- Evitare atteggiamenti aggressivi

---

## COMPORAMENTO :

- Scegliere il canale di comunicazione adatto per il messaggio (ad esempio utilizzare una mail per invitare i partecipanti ad una riunione, evitando che alcuni lo sappiano prima e altri dopo)
- Fare domande per verificare la comprensione
- Dare spazio alle domande degli altri
- Gestire il comportamento non verbale:
  - ❖ gesti ampi e rilassati
  - ❖ contatto visivo con tutti
  - ❖ posizione leggermente inclinata in avanti
  - ❖ tono fermo della voce
  - ❖ volume alto
  - ❖ sottolineature dei punti più importanti

Ricordarsi che persone diverse vedono le cose in modo diverso: lo scopo della comunicazione è appunto quello di arrivare ad una visione "comune"



---

## ASCOLTO ATTIVO

Mediamente, in un minuto, riusciamo a dire 150 parole, mentre il nostro cervello riesce a selezionare le informazioni 3 volte più velocemente.

Che cosa possiamo fare nel periodo di tempo che rimane?

Anche se la maggior parte delle persone pensa a quello che dirà dopo, sarebbe utile allenarsi ad ascoltare fino alla fine i discorsi dei nostri interlocutori.

Ascoltare attivamente significa:

- concentrarsi su quello che l'interlocutore dice e non su quello che diremo
- ascoltare fino alla fine della frase
- stabilire un buon contatto visivo
- tenere una postura di apertura
- limitare il numero delle parole
- invitare l'interlocutore a fare esempi concreti
- utilizzare i rinforzi verbali ("bene...", "capisco...") e le ripetizioni di parti di frase del nostro interlocutore
- riassumere i discorsi dell'interlocutore per verificare la propria comprensione del messaggio
- gestire momenti di silenzio, in modo da ampliare le possibilità di risposta dell'interlocutore



---

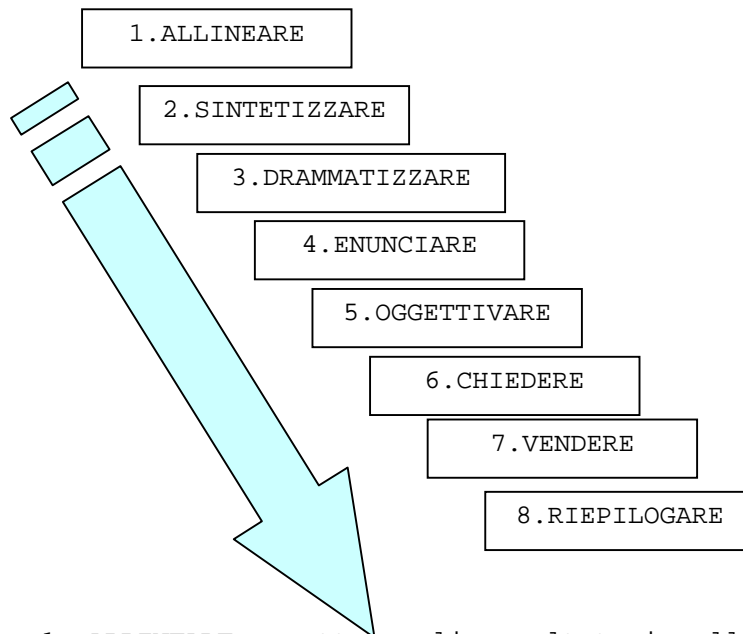
## **PRESENTAZIONE IN PUBBLICO**

Presentare in pubblico un progetto ha **una finalità: CONVINCERE** il pubblico che quel progetto porterà dei vantaggi, e che pertanto va appoggiato.

Gli obiettivi di una presentazione sono:







1. FARSI ASCOLTARE
2. OTTENERE ADESIONE
3. MUOVERE ALLA AZIONE

Una buona presentazione si organizza in 8 passi:



1. **ALLINEARE** : mettere gli ascoltatori sullo stesso livello di conoscenza degli obiettivi della presentazione. Fornire loro gli strumenti minimi per poter comprendere l'argomento che sarà trattato



- 
2. **SINTETIZZARE:** dare in due parole un'immagine di ciò di cui si parlerà  

  3. **DRAMMATIZZARE:** descrivere il problema/bisogno alla base del tema oggetto della presentazione  

  4. **ENUNCIARE:** presentare il progetto  

  5. **OGGETTIVARE:** dare prova che funzionerà, con numeri e fatti  

  6. **VENDERE:** evidenziare i vantaggi che porterà la realizzazione del progetto  

  7. **CHIEDERE:** chiedere l'adesione al progetto, il sostegno, la promessa di cooperazione  

  8. **RIEPILOGARE:** sintetizzare le conclusioni

#### **MOTIVAZIONE DEL GRUPPO**



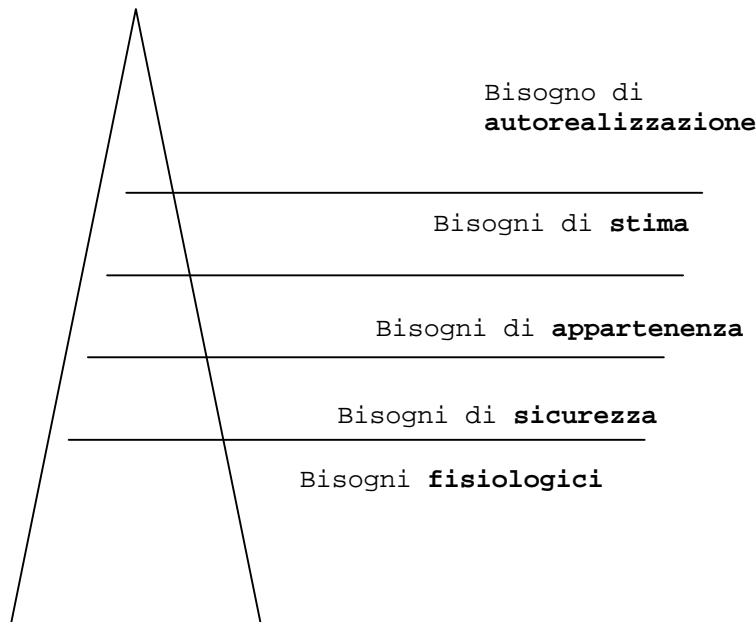
La probabilità di successo di un progetto è direttamente proporzionale al grado di motivazione dei membri del gruppo di progetto.

---

La **motivazione** è quello stato psicologico in cui un individuo è orientato a raggiungere qualche tipo di soddisfazione di un bisogno.

Conoscere i bisogni degli individui che compongono il gruppo di progetto è fondamentale per poter utilizzare le leve motivazionali adeguate.

Possiamo rappresentare i bisogni che si attivano durante il lavoro di progetto con una piramide:



Il soddisfacimento di un bisogno ad un livello della piramide (ad es. "bisogni di stima") ha effetto motivante SE TUTTI I BISOGNI DEI LIVELLI SOTTOSTANTI SONO STATI SODDISFATTI.

Vediamo nel dettaglio i bisogni:

1. FISIOLÓGICI: fame, sete, sonno
2. SICUREZZA: protezione della persona, dell'ambiente di lavoro

---

Questi due tipi di bisogni vengono soddisfatti indirettamente dalla retribuzione, dalla chiarezza delle regole del lavoro, dei compiti, delle responsabilità (dunque la condivisione di una WBS può diventare una leva motivazionale).

3. APPARTENENZA: socialità, affetto, amicizia.  
Questo tipo di bisogni si soddisfa creando un gruppo di lavoro coeso, in cui tutti possano, in sede opportuna, esprimere le loro proposte, i loro dubbi, le loro idee, ecc. Ma anche rendendo visibile il progetto e il gruppo che vi lavora a tutta l'organizzazione.

4. STIMA: autostima (fiducia in se stessi) e eterostima (riconoscimento e apprezzamento da parte degli altri).

E' motivante il vedersi affidare mansioni difficili e sfidanti (sempre nel rispetto delle competenze dell'individuo, e dunque facendo riferimento ai bisogni di sicurezza); allo stesso modo è fonte di motivazione ricevere feedback positivi sul proprio lavoro; quando i risultati non sono quelli auspicati, è opportuno criticare costruttivamente l'operato della persona, piuttosto che la persona stessa, al fine di salvaguardarne l'autostima.

5. AUTOREALIZZAZIONE: sviluppo delle proprie potenzialità, diventare ciò che si può diventare.

In un progetto si possono soddisfare i bisogni di autorealizzazione affidando alle persone mansioni non specialistiche, che non richiedono una gamma ristretta di competenze



---

Il capo progetto è:

- il facilitatore dei processi di integrazione, motivazione e coordinamento dei colleghi
- il responsabile dell'efficienza e della qualità del lavoro di gruppo

Il capo progetto sa che sono **maggiormente motivate le persone che vengono coinvolte non soltanto nell'esecuzione della decisione, ma anche nella pianificazione, nell'organizzazione e nel controllo dell'attività.**

Pertanto, il capo progetto è attento ad esplicitare:

- obiettivi
- indicatori di performance
- responsabilità per le azioni correttive da intraprendere

Inoltre, il capo progetto gestisce i flussi di comunicazione convocando **le riunioni di pianificazione e valutazione** al fine di:

- definire lo stato di avanzamento lavori
- individuare gli eventuali problemi da affrontare
- elaborare soluzioni e conferire deleghe
- determinare tempi e modalità di ulteriore verifica
- fornire e scambiare feedback individuali e collettivi

Le riunioni costituiscono un importante momento di confronto per misurare la performance di un gruppo stimolando il confronto su:

- 
- che cosa è accaduto?
  - perché si è verificato?
  - che cosa si ha intenzione di fare al riguardo?

In particolare, per monitorare un progetto, è opportuno focalizzare l'attenzione sugli **indicatori di performance:**

- disponibilità delle risorse
- adeguatezza delle risorse
- grado di soddisfazione del cliente interno
- possibilità di integrazione con i consulenti esterni
- modalità di funzionamento del gruppo (flussi comunicativi, integrazione, motivazione, flessibilità)
- gestione del tempo
- efficacia delle deleghe

**La gestione efficace del gruppo richiede di:**

- concordare le modalità di lavoro
- esplicitare gli obiettivi del gruppo in relazione al progetto
- evidenziare l'interdipendenza degli obiettivi, dei ruoli e delle risorse
- far emergere i contributi di tutti (con discussioni libere, focus-groups, ascolto attivo, brainstorming, 6 cappelli...)
- gestire il gruppo (distinguendo tra contenuto e funzionamento nelle discussioni)
- assumere uno stile di leadership appropriato per facilitare il gruppo nella produzione dei risultati
- istituire momenti di valutazione e di controllo del lavoro di gruppo (e della soddisfazione dei suoi componenti)