

Zeitschrift: Rivista militare della Svizzera italiana
Herausgeber: Lugano : Amministrazione RMSI
Band: 69 (1997)
Heft: 2

Artikel: Il lavoro per progetti
Autor: Tellarini, Paolo
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-247292>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Il lavoro per progetti

Paolo Tellarini

Qualunque programma di miglioramento si ponga l'obiettivo di un sostanziale innalzamento dell'efficienza, si sviluppa secondo linee direttrici ben definite quali lo sviluppo dei progetti, il controllo degli investimenti e la partecipazione attiva di tutti i livelli della struttura organizzativa. La realizzazione si verifica attraverso la volontà «manifesta» dei vertici, mediante l'impiego «eccezionale» di risorse e, soprattutto, attraverso il coinvolgimento di tutti, a tutti i livelli.

Alla base del lavoro per progetti risiede il concetto fondamentale che riduzioni dei costi e miglioramenti significativi nello svolgimento di qualsiasi attività possono essere ottenuti a patto che tali attività siano sottoposte a uno studio sistematico, basato sui fatti, seguito da una verifica dei risultati.

Un problema fondamentale da porsi, per esempio, ogni volta che si affronta un progetto di riduzione dei costi, è non tanto quello del chiedersi se sia possibile realizzarlo, quanto un problema molto più concreto, relativo a come ottenere il miglioramento e a quanto risparmio sia possibile ottenere.

In termini di ruoli e responsabilità, va chiarito fin dall'inizio che il responsabile dell'individuazione delle azioni di miglioramento e del raggiungimento degli stessi è il capo operativo.

Per l'attuazione dei progetti di miglioramento deve essere prevista l'utilizzazione di gruppi di lavoro che studino un'area specifica, con l'obiettivo di identificarne gli spazi praticabili, e di realizzare le azioni di miglioramento assicurando risultati attentamente valutati, significativi e durevoli.

I fattori di successo

Organizzazione e controllo sono i fattori chiave per il successo di qualsiasi realistico progetto di miglioramento.

Realismo e concretezza si fondano sulla definizione di obiettivi raggiungibili, sulla individuazione di azioni concrete, sulla valutazione realistica del tempo e sulla predisposizione delle risorse umane ed economiche adeguate, che devono essere disponibili nei tempi richiesti.

Il presupposto organizzativo si esprime attraverso la struttura per progetti, le responsabilità ben assegnate, la definizione del piano dei miglioramenti, l'assegnazione di risorse a tempo pieno, l'esecuzione dei lavori.

Il controllo, infine, deve essere assicurato dalla formalizzazione dei programmi, dal bilanciamento delle risorse, dalla verifica delle attività e da quella dei risultati.

Le fasi di un progetto

Tra i momenti di progettazione e sviluppo del progetto e quello della sua attuazione si articolano una serie di fasi che da quella di analisi, attraverso l'attuazione del programma, arriva a quella del controllo dell'avanzamento del progetto stesso, dopo la sua attuazione.

Fase di analisi

L'obiettivo della fase di analisi consiste nell'individuazione dei fattori e degli aspetti che incidono maggiormente sull'area in esame o sull'attività specifica oggetto di interesse.

Questo primo momento di lavoro prevede di raccogliere dati e informazioni base caratteristici del campo d'azione.

Acquisite le informazioni caratteristiche sarà possibile evidenziare le componenti principali dell'area esaminata ed effettuare la scelta degli spazi di intervento per i quali verranno formulate le prime ipotesi di miglioramento, definendo i programmi di lavoro. Metodologicamente, gli aspetti che devono essere trattati dal gruppo di lavoro durante la fase di analisi, riguardano tutte le operazioni effettuate nell'area che hanno maggior peso sulla sua efficienza.

Il risultato della fase di analisi, che può consistere nella descrizione sommaria dell'area o dell'attività specifica esaminata, accompagnata dall'elenco preliminare delle idee di miglioramento messe a punto, consente di identificare i campi dell'attività studiata che presentano maggiori possibilità di miglioramento in modo da poter circoscrivere essenzialmente a essi le analisi successive.

Un metodo rapido per effettuare le analisi preliminari è quello di determinare un certo numero di ipotesi che le successive analisi potranno verificare o smentire.

È comunque necessario, e consigliabile, non «saltare alle conclusioni», abbandonando l'approccio metodologico.

Per la realizzazione di questa prima fase di lavoro il gruppo dovrà procedere alla raccolta di dati e informazioni di base, scegliere le aree di interesse, identificare le possibili idee di miglioramento, formulare una definizione preliminare del progetto.

Più in dettaglio, per quanto riguarda la raccolta di dati e informazioni di base, è importante determinare quali dati siano disponibili, dove si trovino, quale livello di approfondimento offrano e che livello di precisione raggiungano. A questo fine solitamente si prendono in considerazione la struttura dei costi (per tipo di operazione effettuata, per tipo di servizio espresso, per tipo di impianto e per imputa-

zione di costo), il flusso delle operazioni (diagramma a blocchi per evidenziare le attività elementari con le loro connessioni, le responsabilità che la caratterizzano, le quantità interessate e i tempi) e le principali procedure (organigrammi e sistema informativo).

È nella fase di scelta delle aree di interesse che diventa possibile iniziare a definire la portata del progetto: i dati di base devono infatti venire riferiti immediatamente a possibili idee di miglioramento. In un momento successivo sarà opportuno valutare i pro e i contro della loro importanza e, soprattutto, della loro fattibilità, discutendo e verificando le ipotesi formulate con i responsabili e il personale operativo assegnato ai diversi servizi, al fine di individuare e scartare le aree di studio che presentano le prospettive di miglioramento meno interessanti. Per quanto riguarda le idee di miglioramento è necessario che vengano identificate tutte quelle possibili, analizzando tutti i fattori che influenzano l'attività studiata. Ciò permette di tenere in giusto conto le idee che potrebbero sfuggire e di considerare anche le interazioni tra l'unità studiata e le altre unità organizzative. Seguire questo procedimento permette, inoltre, di valutare tutte le conseguenze di una ipotesi di miglioramento. A questo punto, una volta prescelta l'area di interesse, diventa possibile indicare le idee di miglioramento che offrono maggiori opportunità di realizzazione secondo criteri di maggior fattibilità ed entità di risparmio conseguibili. Il risultato è rappresentato dalla definizione preliminare del progetto in cui si precisano l'area di studio, gli obiettivi principali e i miglioramenti prevedibili. Esso potrà contenere una descrizione sommaria dell'attività in esame, presentata anche attraverso un diagramma a blocchi in cui siano indicate le principali operazioni svolte, con associati gli indici più significativi e l'elenco preliminare delle idee di miglioramento corredato dalle indicazioni dei relativi costi e delle principali caratteristiche.

Per la definizione del progetto occorre mettere a punto una scheda su cui siano definiti l'area di studio del progetto, i principali obiettivi e i possibili miglioramenti prevedibili.

Fase della generazione delle idee

L'espressione di idee per il miglioramento costituisce l'obiettivo della fase, le cui principali attività consistono nello studio delle idee di miglioramento scaturite dalla fase precedente, nella raccolta di idee da tutto il personale e dalla sistematica elaborazione delle idee emerse.

Il risultato conclusivo consiste sia in una raccolta dettagliata delle analisi delle

singole idee sia in una tabulazione dei miglioramenti possibili e nella messa a punto dell'elenco dei miglioramenti da realizzare.

In questa fase devono essere portate avanti, fino al massimo livello di approfondimento, le analisi per documentare la validità delle singole idee, al fine di determinare in modo accurato i vantaggi conseguibili.

Concretamente il lavoro di questa fase deve consistere nello studio approfondito delle idee di miglioramento.

La metodologia consigliabile prevede di effettuare riunioni di *brainstorming* (riunioni creative) al fine di raccogliere tutte le idee latenti nel personale coinvolto nel progetto, e di elaborare le idee di miglioramento, raccogliendole in modo sistematico e approfondito.

La riunione di *brainstorming* risulta essere la modalità più indicata a questo fine poiché si può affermare che esistono quasi sempre fattori ambientali e organizzativi che limitano in maniera considerevole l'efficienza organizzativa del singolo individuo: a questa legge non sfugge nemmeno l'attività di ideazione dell'uomo.

È importante, quindi, sollecitare il gettito delle idee che scaturiscono dal primo impulso.

Questi tipi di riunione permettono appunto di discutere tutte le attività studiate in un'atmosfera cordiale e costruttiva, incoraggiando tutte quelle idee che, partendo da un suggerimento iniziale, possono venire successivamente perfezionate mediante il contributo creativo e la discussione.

E nella discussione diventa importante evitare di interrompere prematuramente il processo con opinioni negative in modo da non scartare idee che potrebbero essere buone con giudizi troppo rapidi o con impressioni errate.

Il momento dell'espressione delle idee deve essere tenuto separato da quello della critica: ogni idea suggerita dovrà essere discussa suscitando opinioni sul come attuarla e non sulla possibilità di attuarla.

A questo punto le idee di miglioramento raccolte andranno esaminate ed elaborate in modo approfondito e sistematico.

Per far ciò è consigliabile ricorrere a fogli di lavoro che dovranno contenere l'indicazione dei problemi principali e di quelli secondari, le ipotesi o le idee di miglioramento, le analisi che è necessario effettuare al fine di approvare o scartare le stesse, i dati richiesti con l'indicazione delle relative fonti, l'indicazione dei contatti necessari, le date di inizio e di fine dell'analisi.

Già nella fase in corso si può cogliere visibilmente l'espressione del ruolo del capo gruppo. Egli, oltre a svolgere la sua enorme attività, deve provvedere ad alcuni compiti specifici quali la conduzione delle riunioni di *brainstorming*, la raccolta

dei loro risultati e l'impostazione delle analisi necessarie per la valutazione dei risultati.

Altre funzioni espresse dal responsabile consistono nell'assegnazione ai membri del gruppo delle idee di miglioramento da elaborare, nel controllo dei fogli di lavoro preparati dai membri, assicurandosi che le analisi previste siano indirizzate verso risultati ben definiti. Una prima azione di controllo consiste nella verifica che i tempi indicati siano in linea con la durata della fase. Azioni analoghe, da svolgere immediatamente riguardano il controllo dei risultati principali delle analisi effettuate dai membri. In questo senso deve essere accertato che le analisi siano basate su fatti e sostenute da ragionamenti rigorosi; allo stesso modo occorre che il responsabile si assicuri che l'entità dei risparmi non sia stata valutata in modo eccessivamente ottimistico.

Una volta acquisite le tabelle dei miglioramenti possibili, sulle quali sono raccolti i risultati delle analisi, deve essere sua cura valutare attentamente il grado di fattibilità e ricordare che un'idea di miglioramento, sebbene possa comportare risparmi di non eccezionale entità, può avere notevole importanza da un punto di vista qualitativo. Giunti i lavori a questo punto, è opportuno che il responsabile prepari e convochi una prima riunione di avanzamento dei lavori. Questa azione, oltre a consentire la raccolta dei risultati in un elenco dei miglioramenti da realizzare, consente a tutti gli addetti ai lavori di poter analizzare in comune i diversi problemi. Il responsabile di un progetto non dovrebbe mai sottovalutare l'importanza di questo tipo di comunicazione: la riunione non è solo una conferenza, ma anche uno strumento di soluzione di problemi.

La seconda fase di lavoro deve produrre i risultati dettagliati delle analisi sulle singole idee di miglioramento, la tabulazione dei miglioramenti possibili, la presentazione del lavoro svolto in occasione della prima riunione di avanzamento e l'elenco dei miglioramenti da realizzare.

Soluzioni creative

Tornando all'importanza delle idee e della creatività, esistono metodi per facilitare la produzione di idee. Per generare momenti di creatività occorre separare temporalmente la produzione fantastica dalla verifica della pertinenza.

In pratica è consigliabile prima creare le situazioni perché da un gruppo di persone emergano soluzioni fantastiche (cioè vero e proprio frutto della fantasia), e solo in un secondo momento passare alla verifica della fattibilità delle varie soluzioni individuate.

Alcuni meccanismi per produrre soluzioni creative consistono, per esempio, nel creare situazioni in cui venga immaginata l'assenza di un qualcosa e, quindi, si stimoli la fantasia verso soluzioni alternative (per esempio, se si immaginasse che domani mancherà la benzina, che cosa si potrebbe fare?).

Un altro meccanismo può consistere nell'exasperare una causa, aggravando una situazione. Nell'esempio precedente si potrebbe precisare che la benzina mancherà per sempre.

I gruppi atti a sviluppare la creatività non dovrebbero essere troppo numerosi, proprio per stimolare al massimo la potenzialità produttiva delle persone.

I gruppi ideali sono costituiti da 6 a 10 persone, devono avere all'interno un conduttore che fornisca l'input creativo e che assuma un ruolo di facilitatore per il lavoro del gruppo nel suo complesso.

Il lavoro deve svilupparsi nell'arco di un tempo assegnato, che di norma va da 30 a 40 minuti, oltre i quali la produzione fantastica diminuisce.

Durante il lavoro di produzione deve essere evitata qualunque discussione sulle idee espresse, come pure ogni tipo di valutazione delle stesse, da parte di chiunque.

Il silenzio, nelle fasi in cui dovesse caratterizzare l'attività dei partecipanti va tollerato, perché le soluzioni arrivano dopo riflessioni che si sviluppano in un contesto non consueto, e le loro caratteristiche non sono quelle della routine. Il conduttore dovrà annotare tutti gli input creativi.

Elaborazione dei programmi di attuazione e programmi di controllo

Le modalità di controllo dei risultati raggiunti caratterizzano il momento successivo a quello destinato alla valorizzazione delle idee di miglioramento.

Le attività principali della fase sono la determinazione dei metodi di misura dei risultati, l'assegnazione delle responsabilità e la definizione dei tempi di controllo. Al termine dovranno essere disponibili metodi e scadenze per il controllo dei risultati e la relativa modulistica.

È possibile che le tappe e le tecniche di controllo dei risultati vengano stabilite anche prima di aver predisposto, in dettaglio, il piano di azione per le singole attività.

È pertanto possibile trattare contemporaneamente le fasi di elaborazione dei programmi e quella dei programmi di controllo che, nella realtà vengono spesso svolte contemporaneamente.

È fondamentale precisare la necessità che venga esercitata una continua azione di controllo durante tutto lo svolgimento del programma.

Per poter controllare la formalizzazione di un progetto è necessario verificare il compimento di alcune attività chiave quali la definizione degli obiettivi del progetto, l'individuazione delle azioni necessarie per il loro raggiungimento, la programmazione delle singole azioni e l'assegnazione delle risorse destinate al progetto.

In pratica tutto quanto attiene alla fase di lancio, sia relativamente agli aspetti formali sia per quanto attiene al bilanciamento delle risorse assegnate.

La fase di gestione dei progetti, caratterizzata dalla modalità di controllo dell'avanzamento realizzativo, prevede sia il controllo dell'avanzamento delle singole attività che il controllo tecnico-economico.

Le azioni necessarie per poter controllare l'attuazione dei programmi di attività collegate a un progetto consistono nel verificare il rispetto delle scadenze definite al massimo livello di dettaglio consentito dal programma e nel misurare gli eventuali scostamenti e ritardi. Inoltre occorre valutare l'impatto sulla data finale del progetto nel suo insieme e stimare l'impatto di eventuali riprogrammazioni sul programma originale.

Le risorse umane

Le strutture, i ruoli, le responsabilità

Lavorare per progetti significa anche operare nell'ambito di strutture temporanee e di gruppi, che fanno eccezione rispetto a quelli consolidati, definibili come «normali».

Quando si opera secondo la metodologia del lavoro per progetti è possibile incontrare problemi legati ai singoli ruoli e alle singole responsabilità. Ciò perché le strutture dei gruppi di lavoro intersecano le strutture di base dell'organizzazione. In questo senso ruoli e responsabilità nell'ambito dei progetti possono «opporsi» a quelli formali.

Occorre essere coscienti di queste situazioni, talvolta contraddittorie, nelle quali bisogna lavorare. Allo stesso modo è necessario studiare il problema e chiarire adeguatamente i ruoli delle persone.

La complessità del lavoro non routinario propone situazioni diverse da quelle che si sperimentano nella quotidianità della propria funzione organizzativa.

Ruoli diversi si incontrano, interagiscono, caratterizzati da competenza, delega, responsabilità e autorità differenti. Nascono e si sviluppano anche situazioni di conflitto.

Tanti altri sono gli aspetti che si possono riscontrare nel lavoro, cosiddetto per progetti, nel quale condizioni organizzative e ruoli funzionali consolidati, noti e prevedibili, che, come tali, svolgono anche una funzione rassicurante, vengono a sovrapporsi e a confondersi con situazioni meno definite, di durata limitata, ma con ben precisi, spesso inderogabili, obiettivi.

Chiunque sia, o sia stato, impegnato con responsabilità in progetti di miglioramento potrà riconoscersi nelle varie situazioni prospettate.

Gli aspetti che saranno trattati successivamente sono destinati a fornire modalità di gestione del lavoro nei gruppi di progetto, strumenti e spunti di riflessione per ottimizzare le proprie e le altrui prestazioni.

La gestione del lavoro dei collaboratori

L'assunto fondamentale è che una buona gestione delle risorse assegnate per il raggiungimento di obiettivi si basa sul possesso di precise abilità dirigenziali e sull'uso di specifici strumenti e meccanismi operativi.

Il tutto riferito a una serie di essenziali principi di *management* che possono riferirsi ora al lavoro per progetto, ora a quello nelle strutture «normali».

Semplicemente, ogni attività deve essere programmata, organizzata, diretta o guidata e controllata.

La *programmazione* è quella funzione che permette di prevedere ciò che dovrà essere fatto in futuro, le decisioni che dovranno essere prese e i mezzi di cui ci sarà bisogno. In questo senso la programmazione diventa un processo mentale consistente nel farsi una precisa idea di cosa sarà l'attività futura.

Fare previsioni costituisce la prima fase dell'attività di programmazione. Attraverso di essa vengono determinate le probabili caratteristiche delle situazioni future. Attraverso la definizione degli obiettivi possono venire stabiliti, in termini concreti, i risultati che si intende raggiungere.

Altri aspetti, che definiscono l'attività di programmazione, attengono alla modalità per stabilire i piani di lavoro, cioè la sequenza delle azioni che occorre fare per raggiungere gli obiettivi prefissati e allo stabilire il sistema di controllo. Cioè i parametri sulla base dei quali verrà effettuato il controllo del programma.

Essenziale, nella fase di programmazione, diventa la capacità di valutazione delle alternative economiche.

L'*aspetto organizzativo*, connesso con l'assegnazione delle attività necessarie per raggiungere gli obiettivi prestabiliti e con la predisposizione dei relativi collegamenti può essere schematizzato attraverso alcune fasi che vanno dalla precisazio-

ne della attività da svolgere al loro raggruppamento in base a criteri di omogeneità, riferiti a competenza, ampiezza del controllo e unità di comando.

Una caratterizzazione che riguarda l'assegnazione delle attività è rappresentata dalla *delega* dell'autorità necessaria a ruoli differenti da quelli del responsabile del progetto.

Ultima, ma non meno importante, è la *definizione dei meccanismi operativi* finalizzata ad assicurare i collegamenti tra le varie funzioni (comitati, norme, procedure ecc.).

Ognuno di questi aspetti assume una sua criticità, ma alcune modalità gestionali e comportamentali strettamente connesse con gli aspetti relazionali tra le persone diventano «vitali» per il successo dei progetti.

La gestione del lavoro (modalità e strumenti)

La delega

La delega, per esempio, rappresenta il processo che permette il trasferimento dell'autorità dal superiore al subordinato, assegnando a quest'ultimo specifiche responsabilità e creando nello stesso una serie di obblighi organizzativi e personali. Non si tratta assolutamente di un processo semplice da realizzare in quanto, per esempio, perché la delega abbia efficacia, occorre che l'autorità trasferita sia pari alla responsabilità assegnata. Inoltre, se è vero che responsabilità e autorità possono esser delegate al subordinato, la responsabilità nei confronti del resto dell'organizzazione rimane al delegante.

Ultimo aspetto, non indifferente, riguarda il fatto che ogni subordinato deve rispondere a un solo superiore, normalmente quello diretto. Come è possibile, quindi, delegare? Esistono alcune regole fondamentali che possono essere seguite per attuare il processo di delega.

Essenzialmente si tratterà di spiegare al delegato i motivi che sottendono agli obiettivi e ai compiti assegnati, di verificare la disponibilità e l'adeguatezza professionale del dipendente stesso.

È conveniente che la delega venga assegnata con gradualità, concordando i controlli in termini qualitativi, quantitativi e temporali (quali, quanti, quando); i controlli, comunque, dovranno essere sempre effettuati durante l'attività.

Almeno inizialmente occorre tollerare un margine di errore, mentre fin dall'inizio del processo è opportuno stabilire un buon canale di comunicazione, a due vie, con il delegato.

Le esperienze sviluppate consigliano di non far ricorso alla modalità di delega intermittente, che vanifica l'iniziativa riducendo fortemente sia la tensione sugli obiettivi che le motivazioni generali da parte del dipendente.

In situazioni critiche è fondamentale non scavalcare il delegato per salvare la situazione. E meglio agire, invece, attraverso di esso. Nella pratica di questa delicata modalità di trasferimento di responsabilità esistono delle vere e proprie «barriere» che possono vanificare tutti gli altri sforzi profusi nel progetto. Esse riguardano sia il delegante che il delegato.

In particolare, colui che delega può essere una persona particolarmente tesa all'operatività, talmente dedito all'azione al punto di pensare sempre di essere il solo in grado di poter fare le cose (*«posso farlo meglio io...»*).

Il timore di essere disatteso e una posizione di insicurezza di fondo, come pure la resistenza ad accettare la possibilità di un errore, negano i presupposti per una reale possibilità di condividere con altri l'impegno di giungere a risultati complessi. La mancanza di fiducia nei collaboratori, la tendenza al perfezionismo, unitamente all'incapacità di stabilire efficaci controlli e alla carenza di capacità organizzative completano il quadro di una situazione in cui parlare di delega diventa assolutamente fuori dalla realtà. Sul fronte opposto, mancanza di esperienza, carenza di competenze e rifiuto di responsabilità da parte del delegato portano alle stesse conclusioni.

Per completare la rappresentazione dei fattori «di rischio» imputabili al delegato si possono aggiungere la scarsa capacità di organizzare il proprio lavoro, il sovraccarico di impegni, l'iperdipendenza dal capo e la scarsa propensione al rischio.

La guida del personale

Non basta essere investiti del ruolo formale per dirigere il lavoro di altre persone, traguardando un obiettivo, ma occorre portare queste persone a svolgere un'attività programmata.

Per far ciò è necessario che il lavoro del gruppo abbia all'origine una serie di decisioni ben ponderate. È inoltre necessario che le persone che fanno parte del gruppo comprendano bene le decisioni che le riguardano, mentre i capi devono capire ciò di cui i dipendenti hanno bisogno, o vogliono suggerire.

Per stimolare l'interesse, e per creare un ambiente in cui tutti diano il meglio di se stessi occorre favorire l'instaurarsi di adeguate condizioni motivazionali sul campo in cui si sviluppa l'attività.

Per ottenere i migliori risultati, inoltre, occorre che ogni persona inserita nel progetto abbia la possibilità di migliorare le proprie conoscenze e capacità, e ciò può essere ottenuto attraverso interventi formativi mirati, talvolta dedicati alla singola risorsa.

Tutte le componenti che determinano la buona guida del personale assegnato possono esprimersi al meglio sia in funzione di caratteristiche connaturate nelle persone stesse che fanno parte del gruppo, nei diversi ruoli ricoperti, come pure, se non già preesistenti, possono essere acquisite, o migliorate, facendo ricorso a modalità e tecniche tipiche del comportamento manageriale.

La decisione

Sull'aspetto decisionale, che comporta la scelta tra diverse alternative, per esempio, molti pensano che si possa parlare di un'attitudine innata a decidere, ma non è proprio così.

Una buona decisione non viene presa sulla base del solo intuito o della sola esperienza; è il risultato di un'attività che può essere studiata e appresa.

Lo schema sequenziale del cosiddetto processo di decisione costituisce un valido supporto per non dimenticare nessun passo da compiere prima di arrivare all'attuazione di un programma. Innanzitutto occorre aver chiara la situazione generale per poter procedere all'individuazione del vero problema.

Fatto questo, occorre effettuare una accurata analisi delle cause e identificare un numero significativo di alternative, analizzando tutte le conseguenze possibili ed esaminando ogni soluzione. A questo punto sarà stata svolta una buona parte del lavoro, facilitando la possibilità di scegliere la soluzione ritenuta migliore. Nel progetto, da questo momento, diventa possibile definire finalità, obiettivi e risultati da raggiungere, precisare le risorse necessarie, identificare i parametri di misura e, finalmente, scegliere la linea da seguire precisando il piano d'azione.

Quest'ultima fase, di fatto, rappresenta il risultato concreto di tutto il processo precedente.

Non va dimenticato, per restare su un terreno di realtà, di precisare i tempi e di rappresentare i vincoli esistenti, che potrebbero costituire delle sgradevoli sorprese, se non adeguatamente tenuti in considerazione.

Momenti e forme caratterizzanti il controllo devono essere stabiliti e predisposti in modo da non affidare al caso il monitoraggio durante lo sviluppo dei lavori.

Estrema attenzione va attribuita alla definizione delle responsabilità, siano esse di tipo primario, condiviso, contributorie o remote.

La comunicazione

Comunicare significa trasmettere messaggi che devono essere compresi e ricordati da qualcuno.

È un processo apparentemente semplice, e apparentemente insito nella natura dell'uomo, mentre invece è una modalità talmente complessa al punto che la maggior parte delle comunicazioni interpersonali determinano effetti diversi da quelli desiderati da chi intende comunicare qualcosa a qualcun altro. Per conseguire comprensione e memoria di quanto detto, innanzitutto è importante ottenere l'attenzione di chi ascolta, bisogna esprimersi con chiarezza e mettere in atto una capacità essenziale: quella di saper ascoltare l'altra persona.

Anche nel processo di comunicazione esistono ostacoli, in quanto la parola non è «la cosa» ma solo il suo simbolo; le parole, infatti, hanno il significato che le persone attribuiscono loro.

Esistono infatti la tendenza a recepire solo le informazioni che rafforzano le proprie convinzioni e quella che porta a ignorare le informazioni che disturbano, o che entrano in conflitto con ciò che già è conosciuto. Spesso si valuta la fonte dell'informazione, più dell'informazione stessa e si fa ricorso a una sorta di pensiero bipolare per valutarla, secondo le categorie contrapposte di «bello-brutto», «buono-cattivo».

Questi aspetti, in particolare, determinano distorsioni dell'informazione. Anche per quanto riguarda la comunicazione è possibile migliorare le proprie capacità e facilitare il superamento dei principali ostacoli alla sua efficace espressione facendo ricorso ad alcune tecniche specifiche. Utilizzare il feed-back con l'interlocutore, per verificare se ci si trova in reciproca sintonia, innanzitutto, usare diversi canali e far ricorso alla comunicazione «faccia a faccia», impiegando un linguaggio semplice e ricorrendo, quando utile, all'impiego di ridondanze funzionali all'obiettivo della comunicazione.

La motivazione

Poiché il meglio di sé viene dato quando una persona è interessata a svolgere il proprio lavoro, operando in un ambiente caratterizzato da un idoneo clima, per motivare il personale impegnato nei progetti è necessario, innanzitutto, capire quali siano i motivi che spingono le persone a lavorare, e a svolgere una specifica attività.

Di solito il più comune desiderio delle persone, sul lavoro, è quello di sentirsi utili e di sapere che ciò che fanno conta qualche cosa.

Quindi, cosa è possibile fare per motivare al meglio le persone, dal momento che ognuno ha moventi particolari, legati alla struttura psicologica e alle esigenze individuali?

Innanzitutto occorre comunicare, cioè fare in modo che gli interessati conoscano bene i problemi riguardanti il lavoro da svolgere.

Per soddisfare il bisogno di utilità cui si è fatto riferimento è infatti fondamentale che una persona sappia quello che sta facendo, che il responsabile esprima realmente interesse per il suo punto di vista e che raccolga gli eventuali suggerimenti da parte sua.

Altra risposta a uno dei bisogni fondamentali delle persone, per quanto si riferisce al loro lavoro, riguarda il riconoscimento per quello che viene fatto. Naturalmente va riconosciuto il merito a chi spetta; un superiore, che si appropria di un merito non suo, soffoca l'iniziativa dei collaboratori, riducendo buona parte dei loro presupposti motivazionali.

La formazione

Il processo formativo che si realizza durante il lavoro per progetti nasce dall'individuazione delle attitudini delle persone e si sviluppa attraverso azioni finalizzate ad accrescerne le conoscenze e le capacità, si articola in fasi ben precise che vanno dalla conoscenza della persona e del lavoro che svolge alla valutazione del suo rendimento e delle possibilità individuali.

Solo seguendo sul lavoro le singole risorse può essere possibile lavorare sul miglioramento delle loro *performances*.

Il controllo

Dal confronto dei risultati che si stanno realizzando durante lo sviluppo dei progetti con gli obiettivi previsti è possibile effettuare gli eventuali interventi necessari in modo tempestivo, correggendo le cause che sono all'origine degli scostamenti.

Il controllo, quindi, presuppone obiettivi chiari, definiti e misurabili.

Il controllo si effettua attraverso fasi sequenziali che vanno dallo stabilire gli obiettivi alla predisposizione delle azioni correttive, passando per la fase di assegnazione degli obiettivi, quella della rilevazione dei risultati e la loro valutazione. Gli obiettivi, che possono anche essere difficili ma raggiungibili con sforzi ragionevoli, devono essere definiti e assegnati nell'ambito di un rigoroso sistema che

assicuri il controllo del loro raggiungimento e che preveda un riconoscimento nei casi di raggiungimento e consolidamento degli stessi.

Il controllo deve tenere conto delle persone coinvolte nei programmi, per le quali un criterio di controllo è significativo se è riferibile alla concreta espressione dei propri risultati operativi, quando la persona può influenzare in modo significativo il risultato considerato e quando il risultato stesso è chiaramente misurabile.

Un criterio di controllo è, inoltre, accettato quando la persona controllata vive la rilevazione dei risultati come normale e legittima. In questo caso si parla di accettazione attiva, che non genera resistenze e contro dipendenze, che sono invece tipiche di una modalità di accettazione passiva.

L'accettazione del controllo si fonda sulla rilevanza che esso assume per il proprio lavoro e si manifesta ogni volta che i risultati del controllo possono evidenziare il successo personale e la qualità della prestazione professionale. Il controllo è anche accettato quando a esso segue l'attuazione di interventi legati al meccanismo dei premi o delle punizioni. E comunque da tenere in buon conto che i controlli non vanno esasperati, limitandone il numero con conseguente riduzione di possibili conflitti, a vantaggio dell'attenzione, ricordando che il controllo, nell'attività per progetti, assume un'importanza estremamente funzionale agli obiettivi da conseguire.

(da «*Rivista marittima*», luglio 1996)

Bibliografia

R.D. BALLARD: *Project Management* «La gestione di progetti e programmi complessi», Milano, Franco Angeli, 1990.