

p r o m a t

CORSO DI

PROJECT MANAGEMENT

di Stefano Protto

- **L'ORGANIZZAZIONE DI PROGETTO**
 - **IL PROJECT TEAM**
- **LE COMPETENZE DEL PROJECT MANAGER**

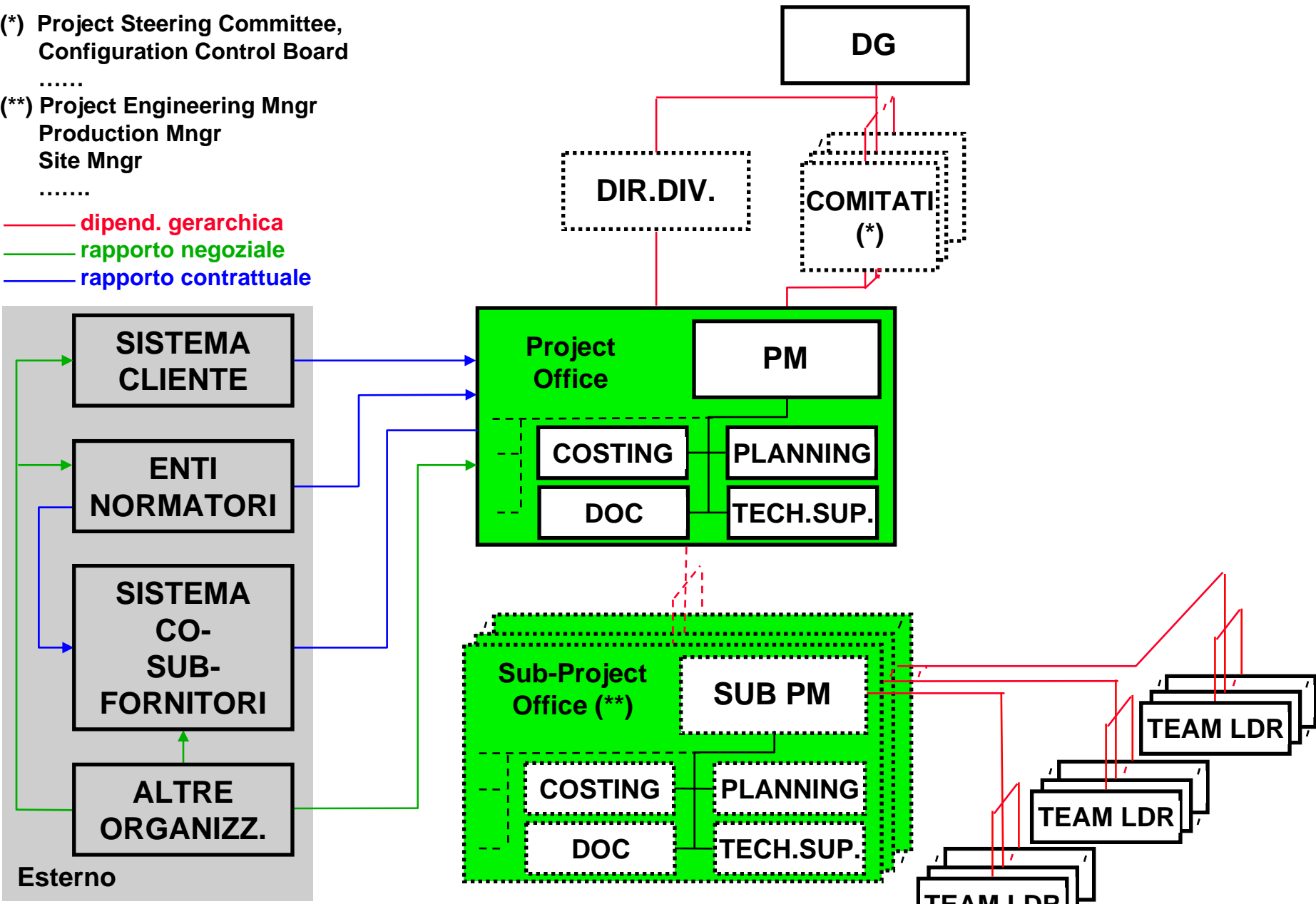


L'ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO (TASK FORCE)

(*) Project Steering Committee,
Configuration Control Board

.....
(**) Project Engineering Mngr
Production Mngr
Site Mngr

.....
— dipend. gerarchica
— rapporto negoziale
— rapporto contrattuale



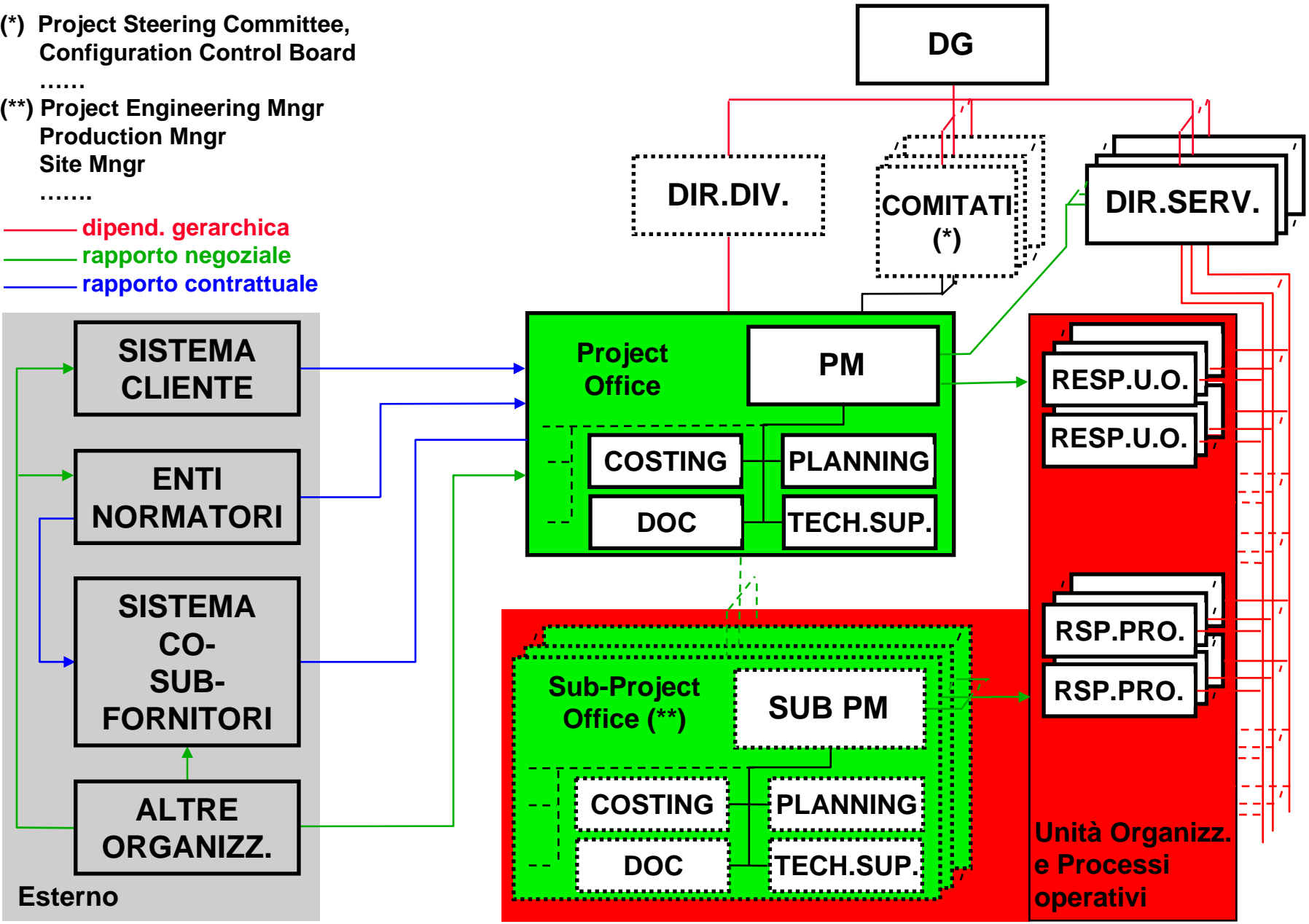


L'ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO (MATRICE)

(*) Project Steering Committee,
Configuration Control Board

(**) Project Engineering Mngr
Production Mngr
Site Mngr

— dipend. gerarchica
— rapporto negoziale
— rapporto contrattuale



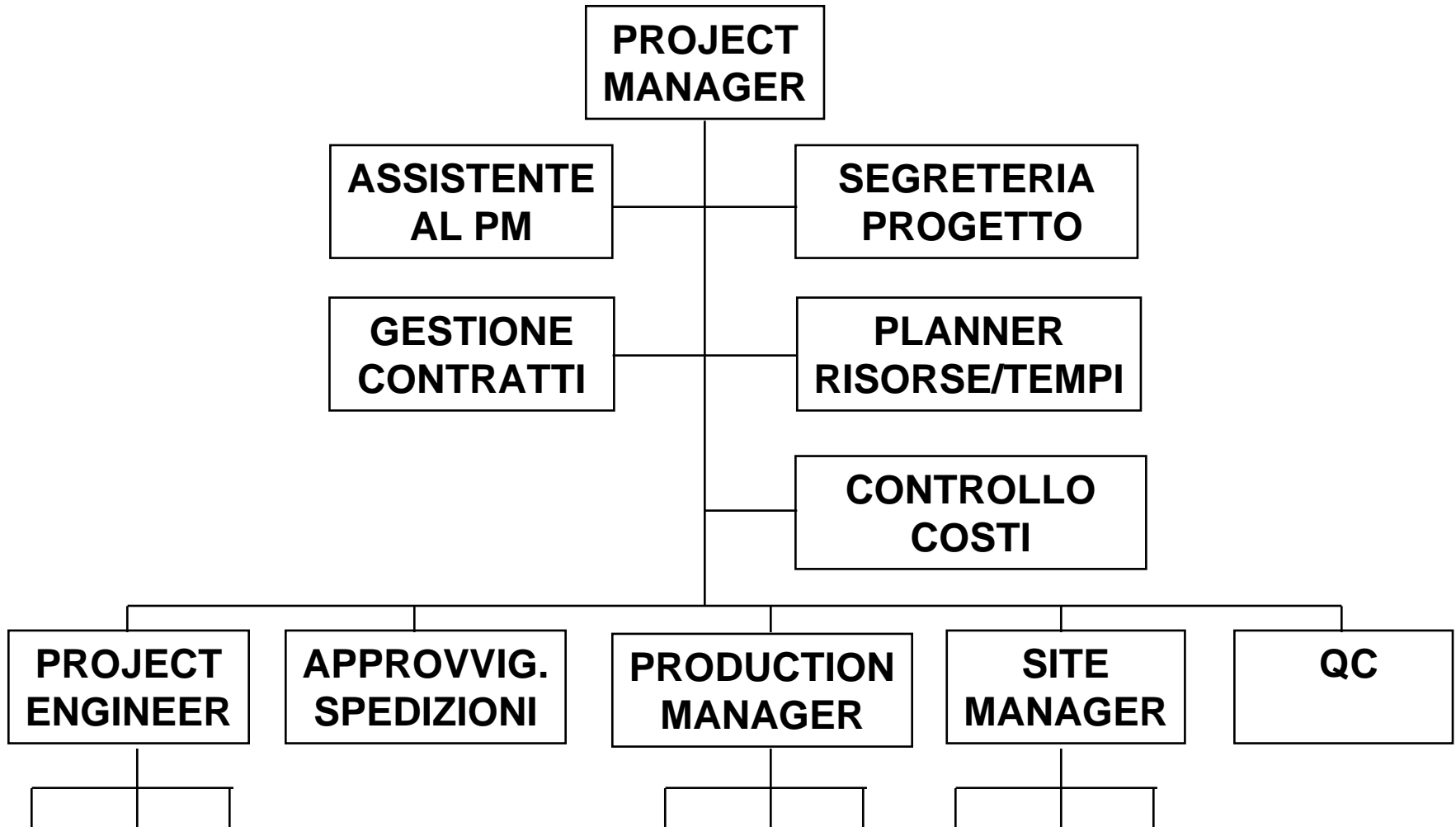
IL PROJECT “OFFICE”

E' IL “TEAM” CHE DURA PER TUTTA LA DURATA DEL PROGETTO, IL PROJECT MANAGER NE FA PARTE E NE E' IL CAPO

NEL PROJECT OFFICE SONO PRESENTI TUTTE LE RISORSE DI AUSILIO AL PROJECT MANAGER:

- **PLANNER:** GESTISCE IL SISTEMA INFORMATICO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEI TEMPI-RISORSE,
- **CONTROLLO COSTI:** GESTISCE IL SISTEMA INFORMATICO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEI COSTI-TEMPI
- **COORDINATORI TECNICI:** UNO O PIU' TECNICI SISTEMISTI IN GRADO DI FARE ANALISI DI SISTEMA E DI SEGUIRE I PROBLEMI TECNICI IN PROGETTAZIONE, PRODUZIONE/COSTRUZIONE, INSTALLAZIONE
- **ADDETTO ALLA DOCUMENTAZIONE E CONFIGURAZIONE:** UN TECNICO IN GRADO DI SEGUIRE E COORDINARE TUTTA LA DOCUMENTAZIONE DI PROGETTO, CONTROLLANDO LA CONFIGURAZIONE DEL PRODOTTO

ESEMPIO DI PROJECT OFFICE NEL CASO DI UN GRANDE PROGETTO IN TASK FORCE



IL RUOLO DEL PROJECT MANAGER (MATRICE)

IL PROJECT MANAGER

- **CURA LA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO:**
 - SOLLECITANDO E NEGOZIANDO LE STIME DI RISORSA, COSTI E TEMPI,
 - INTEGRANDO E FORNENDO ALLA DIREZIONE ELEMENTI PER DECIDERE ED AUTORIZZARE
- **CONTROLLA L'ANDAMENTO DEL PROGETTO:**
 - ATTIVANDO E COORDINANDO LE AZIONI E PREVENENDO I PROBLEMI,
 - FACENDO TUTTO QUANTO IN SUO POTERE PER RISOLVERE I PROBLEMI (**POTERE EFFETTIVO E CAPACITA' DI INFLUENZA**),
 - RIPORTANDO TEMPESTIVAMENTE ALL'ALTA DIREZIONE LE CAUSE E LE CONSEGUENZE DEI PROBLEMI PREVISTI ED IN ATTO, IN PARTICOLARE SE EGLI NON RIESCE A RISOLVERLI,
 - **CURA I RAPPORTI DI NATURA CONTRATTUALE,**
- **ANALIZZA LO STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGETTO, COMUNICANDONE I RISULTATI ALLA DIREZIONE ATTRAVERSO REPORTS.**

LE COMPETENZE DEL PROJECT MANAGER

* **PROBLEM SOLVING**

- Analisi dei problemi
- Giudizio e senso pratico
- Capacità decisionale

* **GESTIONE**

- Capacità organizzative
- Pianificazione
- Controllo
- Competenze tecniche di sistema
- Flessibilità

* **CONDUZIONE DEL TEAM DI PROGETTO**

- Capacità di coinvolgere orientando
- Capacità di delegare
- Capacità di mediare e di risolvere i conflitti
- Capacità di motivare e sviluppare i membri del team

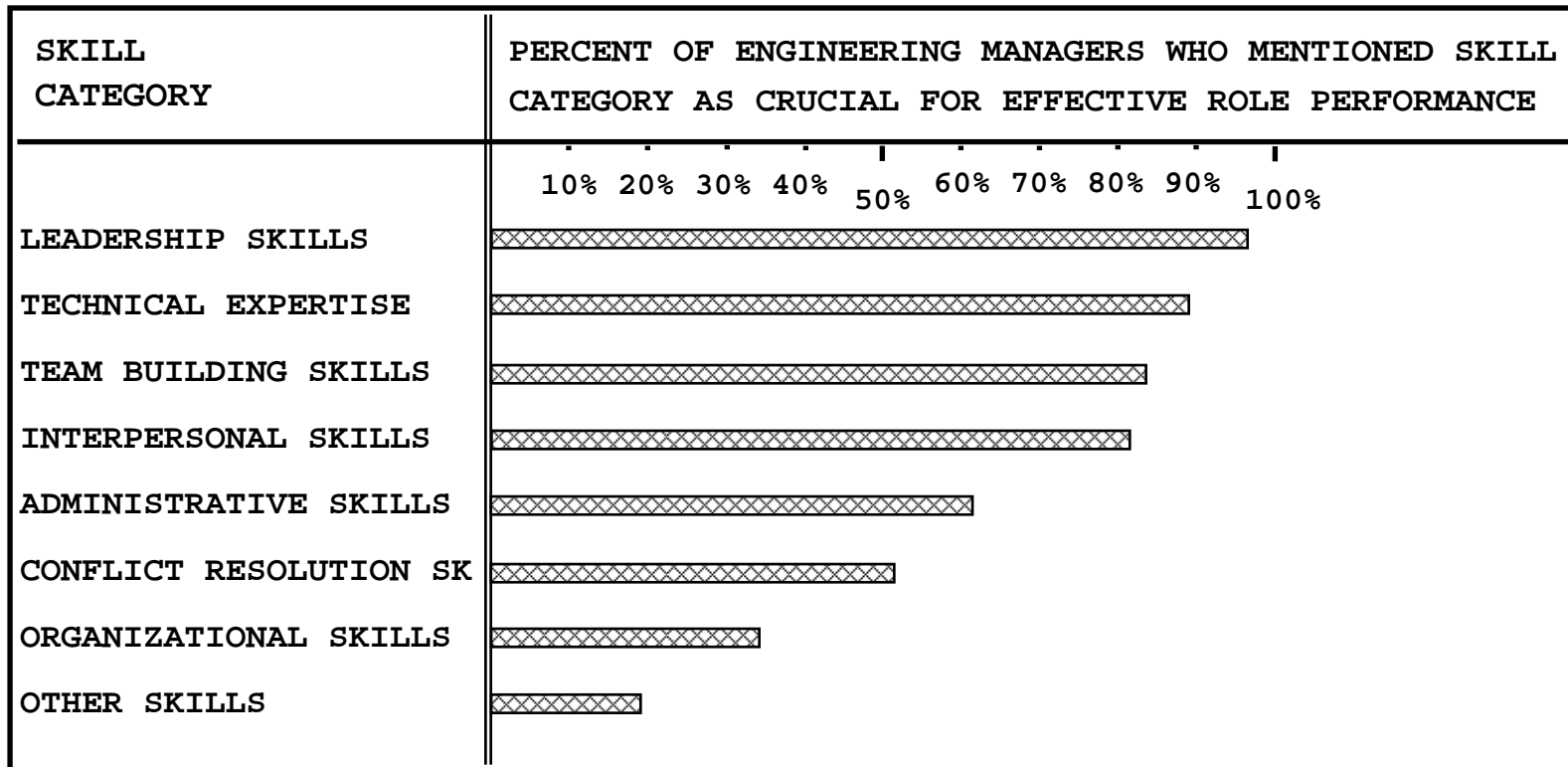
* **CARATTERISTICHE PERSONALI**

- Adattabilità e disponibilità
- Capacità di comunicare efficacemente
- Negoziazione, capacità di influenzare
- Fiducia in sè, maturità e stabilità emotiva
- Lealtà
- Propositività
- Resistenza allo stress

RATING OF SKILL REQUIREMENTS

(da Tamhain & Wilemon)

Skill categories mentioned by Engineering Managers



HOW LEARNABLE ARE ENGINEERING MANAGEMENT SKILLS?

(da Tamhain & Wilemon)

ENGINEERING MANAGEMENT SKILL	ENGINEERING MANAGER'S PERCEPTION				
	MUST BE BORN WITH	VIA FORMAL SCHOOLING	VIA SPECIAL SEMINARS	EXPERIENTIAL ON-THE-JOB	OTHER
Leadership Skills	10%	20%	15%	40%	15%
Team Building Skills	10	10	25	40	15
Interpersonal Skills	15	10	35	35	5
Conflict Resolution Sk	15	5	35	40	5
Technical Expertise	5	40	20	35	0
Organizational Skills	5	20	10	35	30
Administrative Skills	10	20	15	50	5
ALL ENG. MNGMT SKILLS (AVERAGE SCORE)	10%	18%	22%	39%	11%

IL “TEAM”

Dall’Oxford Dictionary of Current English:

- “**Due o più bestie da soma imbrigliate insieme**”
- “**Squadra di giocatori della stessa parte in alcuni giochi**”
- “**Squadra di persone che lavorano assieme**”

TEAMWORK:

- “**Sforzo combinato**”
- “**Cooperazione organizzativa**”

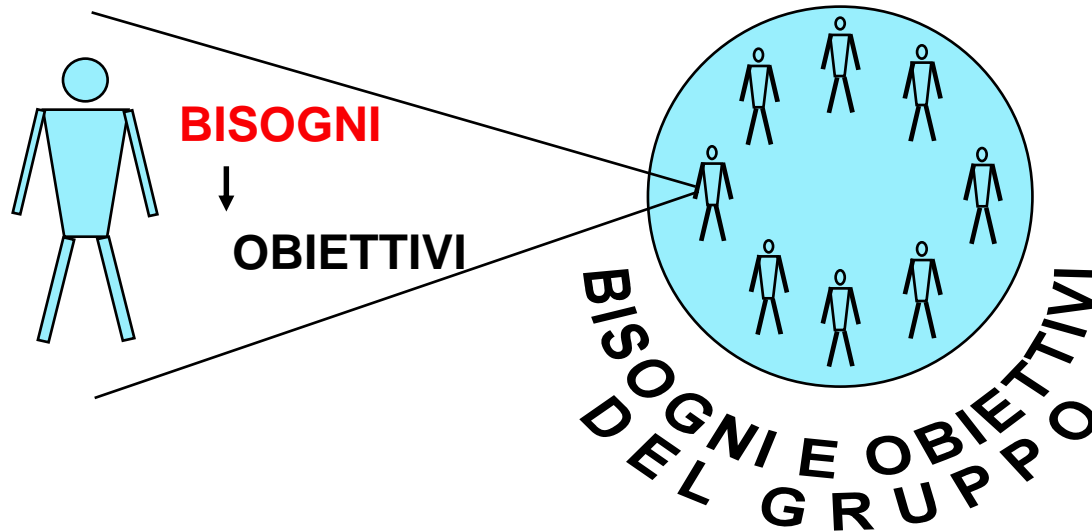
ETIMOLOGIA (dall’antico inglese):

Famiglia, Progenie; Sbocco, Risultato

QUINDI:

- **LAVORO COORDINATO**
- **INTERESSI COMUNI**
- **OBIETTIVI COMUNI**

IL GRUPPO



NEL CORSO DEL SUO FUNZIONAMENTO IL GRUPPO OSSERVA LE RICORRENZE FAVOREVOLI E SFAVOREVOLI SVILUPPANDO

- **NORME DI COMPORTAMENTO**
- **STRUTTURA**
- **NORME DI FUNZIONAMENTO**

ED ELABORA UNA PROPRIA CULTURA:

- **SISTEMA DI VALORI E CREDENZE**
- **CONTROLLO DI CONFORMISMO**
- **SISTEMA DI PREMI-PUNIZIONI SOCIALI**
- **SIMBOLI, MITI, RITUALI**

NEL GRUPPO PSICOLOGICO RUOLI E REGOLE CODIFICATI SONO IL RISULTATO DELLA “STORIA” DEL GRUPPO, CHE LI SELEZIONA ATTRAVERSO L'OSSERVAZIONE DELLE RICORRENZE IN RELAZIONE A “VANTAGGI “ E “SVANTAGGI” CONSEGUITI.

E' IL GRUPPO CHE ATTRIBUISCE I RUOLI, OPERA IL CONTROLLO DI CONFORMITA' SUI MEMBRI, OPERA IL CONTROLLO DEL RISPETTO DELLE NORME, CONFERISCE PREMI E PUNIZIONI (SOCIALI).

IL “POTERE” DEL LEADER E' QUINDI UN POTERE IN PARTE RIFLESSO: IL LEADER OTTIENE IL RUOLO DAL GRUPPO A SEGUITO DI SUE CARATTERISTICHE PERSONALI ED ACQUISTA IL POTERE **FORMALE IN QUANTO SCELTO (“ELETTO”).**

AUTOREVOLEZZA ED AUTORITA':

IL GRUPPO RICONOSCE AUTORITA' SINCHÉ RISPONDE AUTOREVOLEZZA, E CIO' IN STRETTA RELAZIONE ALLE REGOLE CODIFICATE.

QUINDI IN SITUAZIONI DI TURBOLENZA AMBIENTALE (REGOLE INEFFICACI), IL GRUPPO ASPETTA DAL LEADER SUGGERIMENTI PER LA MODIFICA DELLE REGOLE (AUTOREVOLEZZA**), MA SOLO SE CONVINTO, NE PERMETTE L'IMPOSIZIONE A TUTTI I MEMBRI (**AUTORITA'**)**

LE BASI DEL POTERE DEL LEADER

(nel gruppo psi)

AUTOREVOLEZZA

- **COMPETENZE:** capacità, conoscenze, esperienze
- **RAPPRESENTANZA:** capacità di esprimere bisogni ed emozioni del gruppo a nome del gruppo
- **INTERPRETAZIONE:** capacità di riconoscere il clima emotivo del gruppo dandone una interpretazione nel quadro ideologico condiviso
- **IDENTIFICAZIONE:** fornire esempio, favorire l'emulazione, suggestionare
- **PERSUASIONE:** capacità di influenzare (sia sul piano razionale che delle emozioni) attraverso spiegazioni ed affermazioni "semplici" (coerenti con l'ideologia del gruppo)

AUTORITA'

- **LEGITTIMAZIONE:** elezione (a riferimento positivo per i membri del gruppo; rappresentanza interna)
- **PREMI/PUNIZIONI:** abilitazione a gestire premi e punizioni nell'ambito ed in nome del gruppo (e coerentemente con l'ideologia)
- **RISORSE:** abilitazione a gestire le risorse del gruppo, nell'interesse del gruppo, definendo obiettivi e chiarendo compiti
- **RAPPRESENTANZA ESTERNA:** abilitazione a gestire le relazioni del gruppo verso l'esterno, in nome del gruppo

GRUPPO DI LAVORO (formale)

IL GRUPPO DI LAVORO E' UN INSIEME DI PERSONE ALLE QUALI UN POTERE REALE ESTERNO ALL'INSIEME ATTRIBUISCE OBIETTIVI (COMPITI) DA RAGGIUNGERE (ATTUARE) ENTRO REGOLE DATE DALL'ESTERNO E CON RISORSE FORNITE DALL'ESTERNO

TROVARSI IN UN GRUPPO DI LAVORO E' UNA SITUAZIONE DI INCONTRO. PUO' FORMARSI IL GRUPPO PSICOLOGICO

ALLORA SE TRA TUTTI I MEMBRI DEL GRUPPO DI LAVORO SI FORMA UN GRUPPO PSICOLOGICO CHE ASSUME TRA I SUOI OBIETTIVI L'OBIETTIVO DEL LAVORO, I MEMBRI DEL GRUPPO COOPERERANNO NATURALMENTE, IDENTIFICANDOSI NELL'OBIETTIVO E DANDOSI REGOLE COERENTI CON QUELLE ESTERNE.

E' NECESSARIO FAVORIRE LA NASCITA DEL GRUPPO PSICOLOGICO SCEGLIENDO CON CURA LE PERSONE, DEFINENDO UN OBIETTIVO ACCETTABILE, FORNENDO LE RISORSE.

LE BASI DEL POTERE DEL LEADER

(nel gruppo formale)

SE IL POTERE ESTERNO NOMINA UN RESPONSABILE DANDOGLI IL CONTROLLO DELLE RISORSE ESTERNE E DELEGANDOGLI AUTORITA', COSTUI E' LEADER FORMALE DEL GRUPPO; IL SUO POTERE SI BASA ANZITUTTO SU

AUTORITA'

- **LEGITTIMAZIONE:** istituzionale (per nomina esterna e delega a rappresentare il potere mandante)
- **PREMI/PUNIZIONI:** delega esterna a gestire il sistema formale premi/punizioni (regole formali); disponibilità di un potere coercitivo anche nei confronti dell'intero gruppo
- **RISORSE:** gestione delle risorse fornite dell'esterno oltre che delle risorse interne
- **RAPPRESENTANZA:** del gruppo all'esterno e del potere mandante all'interno
- **CONOSCENZA:** possesso e gestione di informazioni esterne

LA PRESENZA DI UN LEADER FORMALE NEL GRUPPO NON ESCLUDE LA NASCITA DI UN LEADER (NATURALE) DIVERSO E CONFLITTUALE A LIVELLO DI GRUPPO PSI, E' IL SECONDO CHE VIENE CONSIDERATO AUTOREVOLE, IL PRIMO PUO' PREVALERE SOLO AUTORITARIAMENTE

mentre il gruppo psicologico è centrato sui propri bisogni, il Gruppo Formale è orientato dall'esterno in termini di Compiti e/o Obiettivi

IL LIVELLO DI AUTORITA' DELEGATA AL CAPO FORMALE E' MOLTO VARIABILE E DIPENDE DA:

- **tipologia e cultura della sovra-organizzazione**
- **compiti e/o obiettivi del gruppo formale**
- **rapporti tra membri del gruppo e sovra-organizzazione**
- **rapporti tra membri del gruppo e altre organizzazioni**

SE IL LEADER FORMALE HA POCA AUTORITA' DELEGATA, E' FONDAMENTALE CHE EGLI POSSEGGA GRANDE AUTOREVOLEZZA PER RIUSCIRE AD ESSERE ANCHE LEADER NATURALE DEL GRUPPO:

- **gestendo il confine tra manifestazioni dell'autorità delegata dall'esterno e le manifestazioni dell'autorità delegata dal gruppo**
- **distinguendo tra ruolo formale e persona (che riveste un ruolo nel gruppo psi, più legato a manifestazioni di natura affettiva)**
- **negoziando, mediando, agendo con flessibilità in modo da trovare la massima coerenza tra obiettivi esterni ed interni del gruppo, e in modo da far evolvere la cultura interna verso la cultura della sovra-organizzaz., creando alleanze**
- **mantenendo il maggior grado di competenza "sistemistica" necessaria per coordinare le competenze "specialistiche" interne (anche molto elevate)**
- **risolvendo i conflitti all'interno del gruppo e tra membri del gruppo e l'esterno**

RELAZIONE AUTORITA' - AUTOREVOLEZZA

AMBIENTE ESTERNO

PREVEDIBILE (STABILE)

TURBOLENTO (INSTAB.)

IMPLICA:

- PROCEDURALIZZAZIONE
- MODALITA' OPERATIVE DEFINITE DA
- CONTROLLO SUL
- LEADERSHIP CENTRATA SU
- CAPACITA' DECISIONALE E ESPOSIZIONE AL RISCHIO DEL LEADER
- COERENZA TRA OBIETTIVI PERSONALI E AZIENDALI

SPINTA

CAPO (LEADER FORMALE) [PROCEDURE]

COMPITO

AUTORITA'

BASSA

POCO IMPORTANTE

LASCA (DEROGHE)

GRUPPO

OBIETTIVO

AUTOREVOLEZZA

ALTA

INDISPENSABILE

GENERA:

DERESPONSABILIZZAZIONE

COMPORAMENTI BUROCRATICI

RIGIDITA'

ORDINE

SICUREZZA

COINVOLGIMENTO

COMPORAMENTI COLLABORATIVI

FLESSIBILITA'

RIDONDANZE, SUBOTTIMIZZAZIONI

ANSIA, INCERTEZZA

IDENTIFICAZIONE CON

LA MANSIONE

L'OBIETTIVO