
LA GESTIONE DEL TEAM DI PROGETTO

Lucio Argano

IL TEAM DI PROGETTO

“Non so cosa provino gli altri quando la squadra perde ma io sento un dolore dentro”

Charley Winner

“Il ritmo del capo è quello della sua squadra”

Lee Iacocca

“Il lavoro d'equipe è essenziale. Ti permette di dare la colpa a qualcun altro”

Arthur Bloch

DEFINIZIONE DI TEAM

Un TEAM è un gruppo specifico di persone che lavorano assieme con gli stessi obiettivi ed in modo interdipendente, unite da uno sforzo comune coordinato.

Il team dovrebbe produrre degli esiti per i quali i membri del gruppo hanno una responsabilità collettiva e raccolgono dei frutti collettivi.

L'*interdipendenza* significa anche che gli scopi del team non dovrebbero essere realizzabili da nessuno dei membri singolarmente.

Si differenzia da altre forme di Gruppi di Lavoro:

- I Comitati - gruppo formato dall'alta direzione per investigare, consigliare, riportare risultati ed informazioni
- Le Task forces - gruppo formato per risolvere immediatamente un problema importante
- I gruppi di miglioramento - formato da esperti o da componenti di una singola funzione con obiettivi di miglioramento e perfezionamento di processo e reparti

Un team è la forma più avanzata di un gruppo

IL TEAM

Cos'è un team?

- Gruppi sportivi,
- Raccolta fondi,
- Volontariato,
- Gruppi di studio
- Commissioni di lavoro
- Complessi musicali
- Reparti militari
- Compagnie teatrali
- Circoli
- Gruppi di fan
- Gruppi sindacali
- etc.

Elementi comuni:

Obiettivo comune o
condivisione di scopo

I singoli collaborano tra
loro

Beneficio per tutti i
partecipanti

Perché lavorare in team?

Migliore resa derivante dai talenti collettivi del team

Incrementa l'efficienza tramite delegazione dell'autorità al team

Rende più facili situazioni difficili da trattare perché i membri del team si sostengono l'un l'altro

Posticipa abbandono dei compiti

Moltiplica le opzioni

Svantaggi del lavoro in team:

Parassitismo sociale

Frammentazione delle responsabilità

CARATTERISTICHE DI UN TEAM EFFICACE

- I membri del team hanno una identità comune
- I membri del team possiedono fini ed obiettivi comuni
- I membri del team hanno una leadership comune
- I membri del team condividono intenti, successi e fallimenti
- I membri del team collaborano
- I membri del team hanno ruoli specifici
- I team sono costituiti da persone diverse
- I team sono efficaci nel risolvere problemi e assumere decisioni
- I membri del team generano risultati collettivi
- I team non sono statici: si sviluppano, crescono, cambiano

è quello in cui i membri

- s'interessano davvero l'uno dell'altro
- sono del tutto aperti e sinceri
- hanno molta fiducia l'uno nell'altro
- decidono secondo consenso
- si sentono fortemente impegnati nel team
- affrontano insieme le situazioni conflittuali ed insieme le superano
- prestano davvero attenzione alle idee ed ai sentimenti degli altri membri
- esprimono liberamente ciò che pensano

LA FORMAZIONE DEL TEAM

- La formazione del team è il processo per il quale gli individui vengono reclutati, selezionati e valutati come potenziali membri.
- La valutazione è il metodo usato per determinare il loro livello di preparazione a svolgere il lavoro.
- La scelta si basa generalmente sulle capacità funzionali, sull'expertise, sulle capacità di problem solving e decision making, sulle capacità di lavorare in gruppo

1.FASE - orientamento o formazione

Forming

- i rapporti tra i membri sono educati, formali, superficiali
- si cerca di farsi una idea l'uno dell'altro
- c'è imbarazzo, a volte disagio

2.FASE - conflitto o attacco

Storming

- c'è il passaggio alla ricerca del potere e dell'affermazione
- si cerca il conflitto e la sfida o il mancato appoggio
- si cerca di riguadagnare individualità ed influenza

3.FASE - collaborazione o regolamentazione

Norming

- si delinea il regime di collaborazione e si cercano regole e codici interni
 - ci si avvia all'idea di "gruppo"
- si contrattano meglio i ruoli al fine di realizzare i compiti

4.FASE - produttività o performance

Performing

- il problema principale è la prestazione
- si cerca l'armonia e si ha la dimensione dello spirito comune

RUOLI LEGATI AI COMPITI

- chi dà informazioni
- chi richiede informazioni
- chi dà il via
- chi stabilisce gli standard
- chi chiarisce
- chi riassume
- chi misura il consenso

RUOLI LEGATI AI PROCESSI

ruoli procedurali positivi

concentrano sui bisogni di natura più emotiva (autostima, esigenze ego), d'impegno, dipendenza e coinvolgimento del team.

supporto ed incoraggiamento
armonizzazione e mediazione
il moderatore
il provocatore

ruoli procedurali negativi

il ritirarsi
il bloccare
lo scherzare
il prevaricare
l'egoista

RUOLI ORIENTATI ALLA RELAZIONE

Ruoli orientati alla relazione

Positivi

Testare consenso del gruppo

Armonizzare

Moderare

Incoraggiare

Cercare il compromesso

Condividere sensazioni

Ruoli orientati alla relazione

Negativi

Mostrare aggressività

Bloccare, non far evolvere

Sarcasmo, irrisione

Piacione

Sfuggire, ritirarsi



COMPETENZA: STATUTO

Differenza tra un team efficiente e una esperienza di team non molto positiva risiede nel modo in cui ogni componente si sente responsabilizzato all'interno del gruppo.

Competenze che ogni componente mette in atto:

Lo statuto

Lo spirito di collaborazione per produrre nuove idee

Il consenso

La risoluzione delle situazioni conflittuali



COMPETENZA: STATUTO

Come dare apporto alle regole del team:

Verificare il grado di soddisfazione di operato del team e suggerire esame delle attività

Assicurarsi che tutti, anche i nuovi arrivati, conoscano e accettino le regole

Suggerire a chi infrange regole di riflettere sulla volontà di impegno all'interno del gruppo

Confrontare metodi di lavoro di altri team

Far conoscere i successi conseguiti grazie alle regole del gruppo

Ricordare sempre nelle riunioni gli impegni presi e le regole date

Denunciare le violazioni palesi

Individuare soggetti supervisor del rispetto delle regole

Aggiornare le regole



COMPETENZA: COLLABORAZIONE

Competenze specifiche per la collaborazione:

Ascoltare e rispettare punto di vista

Cercare di sviluppare ciò che è interessante e originale di una idea

Prendere nota di ogni idea

Cercare di non accontentarsi della soluzione più ovvia

Raccogliere più idee possibile

Dar tempo alla riflessione

Invitare anche chi ha un atteggiamento critico a contribuire

Invitare a porsi domande

Evitare critiche e pregiudizi

divertirsi



COMPETENZA: CONSENSO

Come arrivare ad una opinione condivisa:

Chiedere il parere di ciascuno e le motivazioni

Cercare di capire cosa ci sia dietro alle opinioni

Verificare discrepanza tra fatti e opinioni

Cambiare idea di fronte a fatti o opinioni inoppugnabili

Riconoscere differenze e analogie tra i diversi punti di vista

Favorire atmosfera di apertura mentale

Non mettersi sulla difensiva quando c'è contrapposizione per evitare scontro

Elencare pregi e difetti di ciascuna opinione

Assicurarsi che tutti esprimano la propria opinione

Definire il livello di rischio a ciascuna decisione

Soluzioni ai conflitti

Contrattazione

Problem solving

Votazione

Documentazione

Mediazione esterna

Contrattazione

Modo per risolvere conflitto con compromesso.

Negoziato, baratto

Problem solving

Modo più obiettivo. Portare a confronto le due parti per definire il vero problema per cui si dibatte. Una volta chiarito il problema il gruppo collabora nel trovare soluzioni alternative.

Votazione

Crea vincitori e vinti. Una decisione presa con il voto è più fragile del compromesso.

Documentazione

Spesso i conflitti nascono da congetture, raccogliere informazioni e dati ed interpretarli può risolvere le diatribe.

Mediazione esterna

Conflitti ad un punto critico non risolvibili all'interno, ci si può rivolgere ad una terza parte obiettiva e non coinvolta.

Il processo decisionario è un procedimento con cui i gruppi o i singoli arrivano, attraverso la riflessione, a una decisione, un giudizio o una conclusione

PROCESSO DECISORIO

- avere chiaro in mente che decisione prendere
- sapere con precisione come verrà presa
- chiarire lo scopo della decisione
- stabilire criteri decisionali considerando i risultati voluti dal team
- classificare i criteri in due categorie: fattori limitanti ed aspetti desiderabili
- far nascere e confrontare le diverse opzioni
- identificare i rischi e dar loro una graduatoria di probabilità
- prendere la decisione
- I team devono sviluppare una prassi decisionale positiva altrimenti non andranno mai oltre alla discussione dei problemi
- Un team che non sa prendere decisioni non serve a nessuno

PRASSI DECISIONALI

- La decisione di autorità
- La decisione voluta dalla minoranza
- La decisione a maggioranza
- La decisione per consenso
- La decisione all'unanimità

PERCHÉ UN TEAM FUNZIONI

occorre stabilire le competenze di ciascuno, sia in quanto singolo INDIVIDUO, sia in quanto MEMBRO DEL TEAM

Il concetto di base è che: occorre valersi della collaborazione altrui

- conosci te stesso e sarai in grado di capire gli altri
- non rimanere prigionieri delle proprie ipotesi
- non ragionare secondo le tue categorie di ciò che è sensato e di ciò che non lo è
- tutti hanno una motivazione che li spinge ad agire
- siamo tutti diversi pur essendo per molte cose dei simili

STIMOLARE L'IMPEGNO, SUSCITARE L'ENTUSIASMO

- elaborare un sistema di valori comuni
- incidendo sullo spirito di corpo e sul senso di sfida
- sottolineare l'importanza del progetto e di ogni attività svolta nel suo ambito
- fare della meta finale un sogno collettivo al cui avverarsi tutti aspirino
- chiarire e rendere noti gli incarichi, le deleghe e le autonomie di ciascun componente
- conferire l'autorità necessaria
- riconoscere ufficialmente i successi dei singoli e del gruppo

le persone non devono iniziare la loro giornata con un pensiero perdente.

Aiutiamole:

- creando eccitanti possibilità
- dando certezze
- ampliando orizzonti
- dando potere
- dicendo "bravo/a"

LE RIUNIONI: gli elementi chiave

- scopi
- obiettivi
- scelta dei partecipanti
- ordine del giorno
- scelta del giorno e dell'orario
- luogo
- convocazione
- conduzione
- materiali
- sussidi informativi

GOAL SETTING DEL TEAM

Selezionare mete ed obiettivi

1. Stabilire le priorità
2. Elencare le mete intermedie e gli eventi d'interfaccia

Trasformare le mete in azioni

1. Definire le azioni
2. Stabilire i tempi
3. Definire le risorse
4. Definire le procedure
5. Definire le modalità di controllo

DEFINIRE I COMPITI DI CIASCUN COMPONENTE IL TEAM

1. CHI
2. FA CHE COSA
3. VERSO O PER CHI O COSA
4. USANDO QUALI STRUMENTI O METODI
5. PER QUALE FINE O SCOPO
6. USANDO QUALE GUIDA O SOTTO LA SUPERVISIONE DI CHI

COMUNICARE NEL TEAM

Nel team va garantita la comunicazione e la circolazione di informazioni concernenti l'andamento del progetto, del lavoro, degli obiettivi

Gli ostacoli che impediscono la circolazione delle informazioni:

- * legati alle personalità del project leader o dei suoi membri
- * legati alla struttura organizzativa (committente)
- * legati a procedure difettose

comunicare in modo efficace

- esprimere ogni messaggio in termini comprensibili per il ricevente
- dare il giusto grado di importanza a ciascuna informazione
- informare i collaboratori regolarmente

imparare ad ascoltare

- essere pronti a tacere
- ascoltare, capire, essere pazienti, far concludere
- sapere interpretare quanto non viene esplicitato
- tener conto di come l'informazione viene resa
- dare feed-back
- essere sempre pronti e disponibili all'ascolto

Il silenzio è d'oro

nessuna buona idea è mai nata in una bocca aperta

alcune regole per una buona negoziazione

- essere diretti
- esprimere chiaramente le proprie intenzioni
- evitare lo scontro diretto
- essere coscienti dei limiti della logica
- avere ben chiaro il proprio obiettivo ed esporlo chiaramente
- ripetere spesso le proprie richieste
- non giustificare le proprie richieste
- evitare toni provocatori
- cercare soluzioni alternative

IL PROJECT MANAGER

Il “project manager” è un fattore chiave per il successo del progetto

Il suo compito principale è una gestione efficace ed efficiente dei metodi con cui vengono raggiunti gli obiettivi del progetto

Deve sapere integrare, fornire mezzi, vedere il quadro generale

Deve essere in grado di:

- ✓ Dirigere e motivare il team ed i suoi componenti
- ✓ Comunicare
- ✓ Organizzare le persone, le risorse e le informazioni necessarie
- ✓ Assumere decisioni



LA LEADERSHIP

Il team per essere efficace deve avere un leader. Il vero leader non dà l'impressione di esserlo, gli individui che lo seguono credono di scegliere da soli la strada.

La qualità distintiva del vero leader risiede nell'innovazione ed è collegata con la capacità di motivare gli altri.

Il leader innovativo si cimenta in prove difficili, ha il coraggio di tentare. “La persona ragionevole s'adatta al mondo, la persona irragionevole continua a cercare di adattare il mondo a sé. Ogni progresso deriva quindi da una persona irragionevole”(George B. Shaw).

Il leader innovativo non ottiene l'appoggio convinto degli altri fin quando non porta a termine con successo dimostrabile il progetto.

Indicare la strada

Avere una bussola

Riconoscere i meriti

Accettare il rischio

Mantenersi fiducioso

Seguire il copione

Delegare

Essere entusiasta

Essere competente



**Cosa deve fare
un buon leader**

L'AUTORITÀ DEL LEADER NEI TEAM

potere carismatico

potere del sapere

potere legittimo

potere remunerativo

potere coercitivo

a cui si contrappongono tre comportamenti diversi:

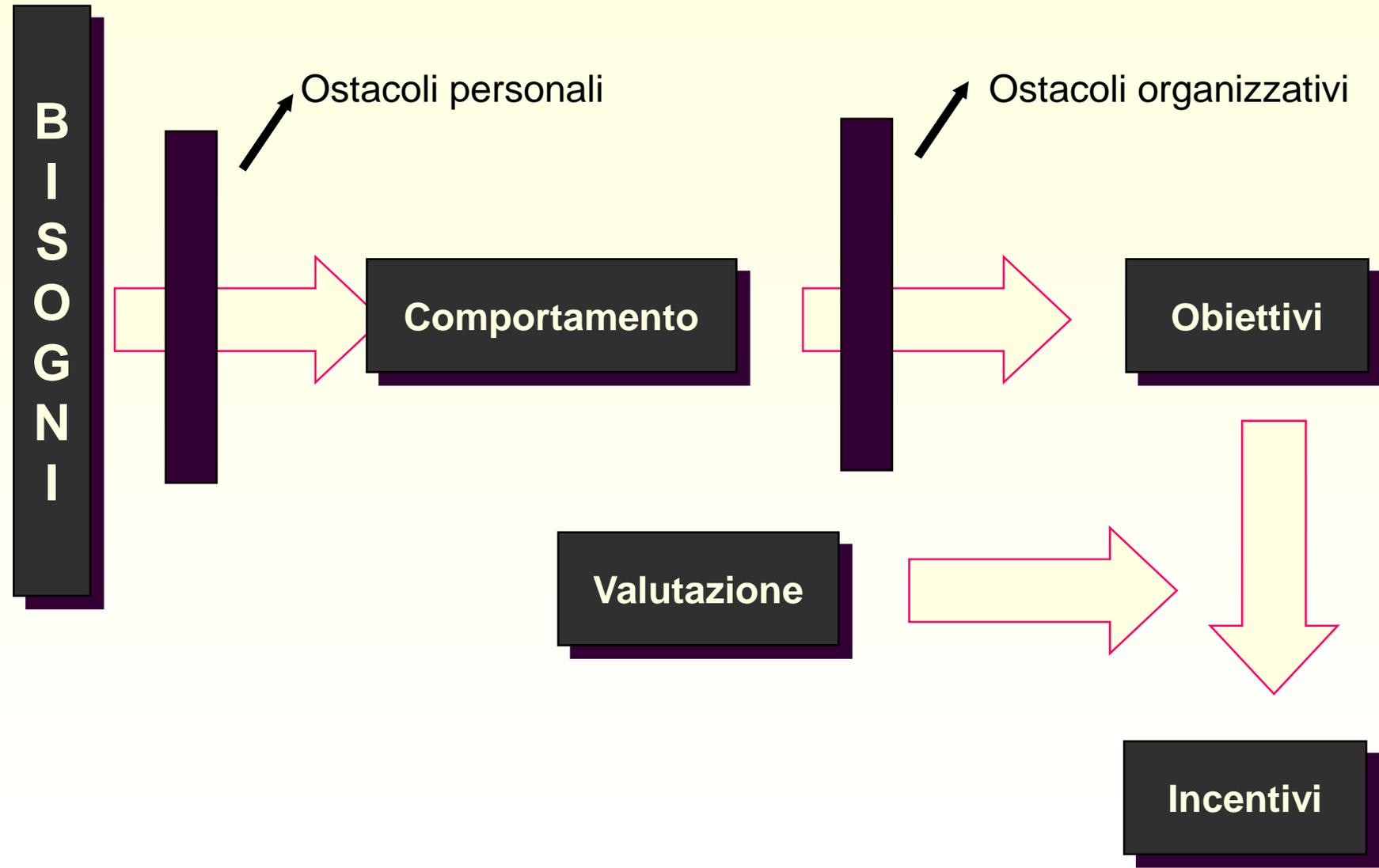
- entusiastica obbedienza
- obbedienza forzata
- resistenza

IL PROCESSO MOTIVAZIONALE

Processo attraverso il quale l'individuo canalizza energia verso il raggiungimento di un meta-incentivo per il soddisfacimento di un determinato bisogno.

Il bisogno può essere inteso come una carenza che genera una tensione, per la riduzione della quale l'individuo attua il comportamento che ritiene più adatto.

IL PROCESSO MOTIVAZIONALE



LA GERARCHIA DEI BISOGNI (Maslow)



LE "ATTESE" DELLA PERSONA SUL LAVORO

- Vedere riconosciuta la propria personalita'
- Essere trattata bene
- Essere istruita in modo intelligente
- Sapere esattamente cosa si vuole da lei
- Lavorare con persone e con modi rispettabili
- Vedere rispettati i propri sentimenti e le proprie idee ed opinioni
- Sentire che il proprio lavoro contribuisce al successo, al prestigio ed all'efficienza dell'organizzazione cui si appartiene
- Essere protetta dalle ingiustizie
- Avere soddisfacenti condizioni di lavoro e di ambiente
- Avere la possibilita' di far sentire il proprio parere sulle questioni che la riguardano e sul lavoro che fa o che fara'
- Conoscere per tempo i cambiamenti che la riguardano
- Essere utilizzata al massimo delle proprie capacita'
- Avere compiti specifici e ben definiti

Criteri di selezione del team nei progetti di spettacolo

- concetto di “clan”
- caratteristiche personali
- comportamenti interpersonali
- capacità comunicative
- livello di performance in esperienze analoghe
- competenze tecniche
- expertise
- competenze specifiche

TEAM DI UN PROGETTO DI SPETTACOLO

- Il *team artistico*; È il team creativo, la cui direzione è affidata al responsabile artistico del progetto (regista, direttore, coreografo), prevede la presenza di suoi aiuti ed assistenti diretti, dello scenografo, del costumista, del musicista, di specialisti artistici (insegnanti di mimo, di canto, preparatori, maitre de ballet, scherma, trucco, ecc...) E tecnici (disegno luci, suono, video) ed in cui vanno ad inserirsi successivamente gli interpreti e gli esecutori
- Il *team tecnico*, è coordinato dal direttore tecnico (o direttore di scena nei complessi teatrali più piccoli) e si avvale della presenza di tecnici delle diverse specialità
- Il *team organizzativo*, formato da addetti operativi con compiti di organizzazione della produzione, amministrazione, rapporti con i media