



LAVORARE PER PROGETTI: LE RICADUTE ORGANIZZATIVE

Paolo Rotondi

SDA BOCCONI – Divisione Amministrazioni Pubbliche - Milano

PREMESSE

La proposta di riorganizzare in rete i servizi per le tossicodipendenza può rappresentare un'opportunità per ripensare con maggiore cura il tema della organizzazione dei servizi.

Un primo passaggio di questo lavoro può essere rappresentato da una migliore capacità di distinguere organizzazione da istituzione.

Oggi, infatti, il termine organizzazione viene utilizzato per indicare sia un determinato Soggetto Sociale, con espressioni come "l' Ospedale oppure il Sindacato è un'organizzazione", sia per indicare una particolare attività che si svolge all' interno di tali soggetti, oppure che non vi si svolge: è il caso di espressioni quali "in questo servizio manca organizzazione".

Può essere utile designare il "soggetto" o attore sociale con il termine *istituzione*, mentre il termine *organizzazione* va riservato all'attività che si svolge al suo interno.

In generale entrambi hanno a che fare con il tema del governo di alcuni passaggi critici, in particolare il passaggio *risorse-risultati, e risultati-finalità*.

Schematicamente possiamo illustrare tale distinzione col seguente grafico fig. 1.

Si tratta di una distinzione non sempre facile, né da considerare assoluta, ma molto utile ad orientare l'azione dei dirigenti, che troppo spesso tendono a concentrare la propria attenzione sull' asse risorse-finalità, perdendo di efficacia.

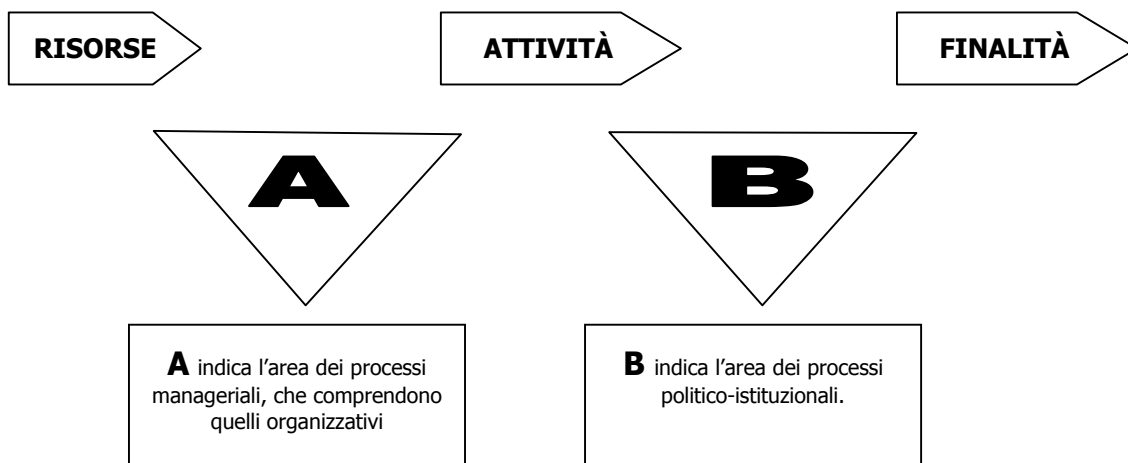
Ad esempio, la richiesta di aumenti di risorse a fronte di "nuove" finalità indebolisce il ruolo dirigente per due fondamentali ragioni: lo obbliga a muoversi nell'ambito delle logiche politiche, sulle quali non sempre ha potere o competenze adeguate; sottrae attenzione al governo del passaggio risorse-attività, che è il luogo di espressione delle competenze organizzative e gestionali correttamente intese.

A lungo andare, la debolezza delle logiche organizzative in rapporto a quelle politiche indebolisce il ruolo dei dirigenti, e compromette una dialettica corretta con le istanze politiche

La distinzione porta con sé anche la differenziazione fra finalità e obiettivi e l'opportunità

che l'azione organizzativa sia orientata agli obiettivi.

Fig.1: Distinzione tra istituzione e organizzazione



Le *finalità* sono le ragioni d'essere della realtà organizzata, e sembrano quindi più utili a definire il livello istituzionale. Per esempio in sanità le finalità sono il miglioramento della salute, oppure l'assistenza alle persone, cioè qualcosa da un lato molto stabile nel tempo, dall'altro poco utile a orientare l'azione in modo specifico e dettagliato.

Le *attività* invece indicano il risultato o l'effetto immediato di una serie di azioni compiute all'interno dell'organizzazione. Al contrario delle finalità esse costituiscono un dato puntiforme e infatti, se si cerca di definire *a cosa serve l'organizzazione?* Partendo dalle attività, si ottiene una risposta riduttiva e puntiforme: nessuno può essere soddisfatto dal veder definito un ospedale solo dalla produzione di un certo numero di ricoveri o di interventi chirurgici. Una possibile sintesi fra le due posizioni può essere individuata indicando l'organizzazione come mezzo che serve a raggiungere degli obiettivi.

Gli *obiettivi* sono un costrutto che si situa in posizione intermedia fra le finalità e le attività. Con questa parola si indica qualcosa che già definito come impegno, ma non ancora realizzato come risultato. Una realtà così rappresentata può essere un buon motore dell'azione di persone e gruppi, posti che essi si sentano veramente vincolati da questo impegno. L'associazione fra obiettivi e incentivi ha proprio lo scopo di rafforzare questo patto.

Capacità e competenza, sia nel definire obiettivi, sia nel mantenere la tensione a raggiungerli, determineranno la qualità dei risultati del gruppo di progetto, e più in generale dell'organizzazione. Altra caratteristica costitutiva degli obiettivi, è il fatto che, proprio per la loro natura di impegni, essi vanno di volta in volta definiti e concordati attraverso un sistema più o meno esplicito di negoziazione. Ancora oggi si sconta una certa approssimazione nella definizione degli obiettivi, con importanti conseguenze sul piano dell'azione organizzativa, che non possono che accentuarsi in caso di lavori per progetto.

L'accento sull'azione organizzativa è una decisa scelta a favore di un'idea di organizzazione che sembra essere, tra le molte proposte, la più adatta a spiegare e supportare gli operatori dei servizi professionali.

Va comunque detto che si tratta di una scelta, perché il termine organizzazione indica cose anche molto diverse fra loro.

Come suggerisce Zan (1991), la domanda “Che cosa è un’organizzazione?” è solo apparentemente banale. Secondo Bergamaschi (2000) la parola organizzazione, oltre a essere intesa come disciplina organizzativa, richiama un’attività finalizzata svolta da più parti di un insieme coordinato; il termine può assumere quattro distinti significati:

- organizzazione come assetto organizzativo e quindi componente dell’azienda;
- organizzazione come azione organizzativa, ossia specifica attività o funzione tesa a definire l’assetto organizzativo di un’azienda;
- organizzazione come carattere di un insieme di elementi finalizzati e coordinati; si parla in questo caso di lavoro coordinato;
- organizzazione come teoria che orienta l’intervento sull’organizzazione.

È possibile quindi rispondere a questa domanda definendo l’organizzazione come *un sistema di relazioni relativamente stabilizzate, regolate e orientate a un fine*. In quanto modalità di regolazione dei rapporti fra persone, l’organizzazione va considerata come un *principio culturale* piuttosto che come un meccanismo di comando (Saggin A., Rotondi P., 2002).

Anche la domanda “*Di che cosa è fatta l’organizzazione?*”, pur apparendo semplice, è tutt’altro che banale. È fatta di tecnologie e spazi fisici. Se però si prova ad approfondire questi concetti in pratica, se ne scopre la problematicità, basti pensare ai criteri di inclusione delle persone, che non sono mai del tutto chiari (i volontari fanno parte dell’organizzazione?) inoltre, partendo da questi concetti, si può ancora chiamare organizzazione una realtà nella quale parte del lavoro viene svolta attraverso tecnologie di collegamento, con operatori virtuali? Occorre dotarsi delle competenze utili per rispondere nel tempo a questa domanda, aggiornando il concetto di risorse, di tecnologie e di spazi, considerando anche queste come un problema da risolvere e non come un dato stabile e modificabile.

Oltre alle *variabili di contesto*, gli elementi che più comunemente vengono utilizzati per definire di che cosa sia fatta un’organizzazione sono le *leve organizzative* (struttura, meccanismi e potere): secondo idee ancora molto diffuse anzi, organizzazione si identifica con struttura organizzativa, cioè con il sistema di ruoli, di rapporti fra ruoli e di gerarchia.

Forse è opportuno pensare che l’organizzazione sia fatta di ruoli e gerarchia, ma anche di regole di funzionamento; anzi più si ragiona secondo un modello professionale, più si individuerà anche nei meccanismi operativi, ciò di cui l’organizzazione è fatta.

Da ultimo è bene ricordare come un numero crescente di teorie appoggi l’idea che le organizzazioni siano (fatte di) *cultura*, cioè “*un insieme di assunti di base inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo, quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento col mondo esterno e di integrazione al suo interno, e che viene considerato un modo corretto di percepire, pensare, sentire in relazione a quel problema*” (Schein, 1990).

L’azione organizzativa si sostiene con due modalità particolari (Rotondi, 2000)

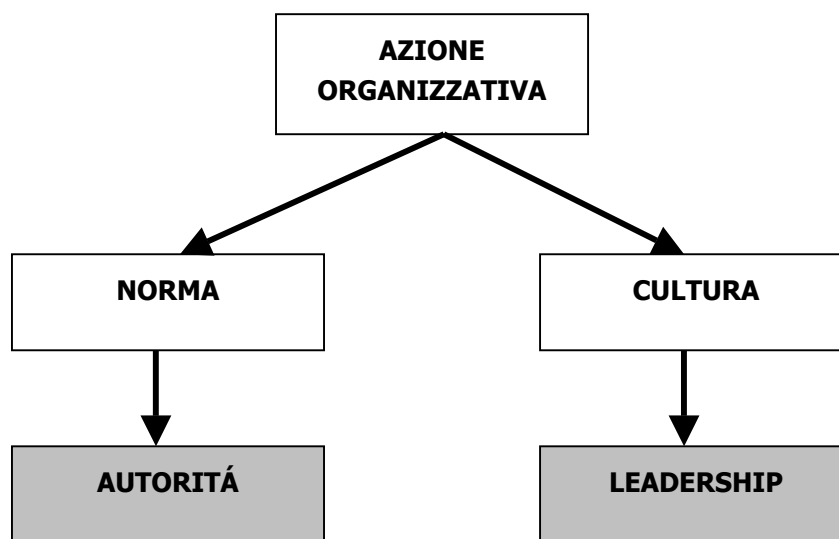
Non si tratta di modalità mutuamente esclusive, quanto piuttosto integrabili in funzione delle caratteristiche delle singole realtà concrete.

Si sostiene che più si tratta di azioni organizzative svolte in contesti professionali, più il “peso” dell’azione stessa si sposta sul lato della cultura.

Questo è particolarmente vero per i progetti nei quali spesso non c’è disegno di struttura tale da poter gestire con successo quote importanti dell’attività di organizzazione. Provando a declinare questo schema in un’organizzazione per progetti, si possono mettere in luce alcuni punti chiave.

Anche se dal punto di vista dell’azione organizzativa la *dimensione culturale* è la più significativa, è difficile descriverla in modo analitico, proprio per la particolarità e la specificità di questo dato in ogni singola realtà operativa. Può essere utile, in ogni modo, indicare almeno alcuni punti di attenzione generali, relativi a questa importante dimensione della vita organizzativa.

Fig. 2: I pilastri dell'azione organizzativa



L'elemento della cultura più facilmente riconoscibile sono le *abitudini*. È importante perciò monitorare almeno quei comportamenti stabili o ripetuti che maggiormente influenzano l'attività per progetti. Innanzitutto quindi le abitudini in rapporto alla *comunicazione*, ed in particolare l'attenzione alla modalità di ascolto ed alla restituzione di feedback.

Le abitudini si costruiscono molto rapidamente e spesso in modo non sufficientemente "pensato" e sono poi difficili da correggere. Impostare correttamente la comunicazione interna al gruppo, non "lasciar correre" su modalità scorrette o trascurate su questo punto, può essere di grande importanza per il successo del lavoro per progetti.

L'attenzione alla cultura non può essere ritenuta "esclusiva" di alcuni: è proprio il fatto che rappresenti un campo in cui ciascuno può intervenire a renderla un prezioso strumento di integrazione, ma le "competenze" necessarie e l'investimento richiesto non sono minori di quelli necessari per ricoprire ruoli di autorità.

Quanto detto per la comunicazione, vale anche per le abitudini che si costruiscono attorno *all'uso delle risorse: persone, tempo e strumenti*. Il più immediato punto di attenzione è l'uso dei momenti comuni di lavoro: le abitudini che si strutturano in questo ambito (puntualità, ordine nei lavori, uso efficiente del tempo, contenimento della dispersione, assunzione diretta degli impegni, stabilità della presenza ai momenti di lavoro...) sono una preziosa cartina di tornasole della cultura generale che si sta costruendo all'interno del team di progetto.

La cultura organizzativa presenta poi due altri livelli, uno più "profondo" (quello degli assunti di base) ed uno più operativo (quello degli strumenti in senso stretto), che possono essere utilmente governati dalla leadership di progetto, e resi facilmente "accessibili" da un lavoro accurato sulle abitudini.

I nodi più critici dal punto di vista della "*struttura*" sono:

- definire il sistema di responsabilità e gli spazi d'azione, cioè i *ruoli*, dei diversi operatori coinvolti nel progetto;
- definire i più importanti *sistemi operativi*, individuando, oltre agli strumenti di supporto, le responsabilità in ordine al loro funzionamento:
 - il piano operativo di progetto;
 - il *timing* di progetto;
 - il *budget*.

I RUOLI

Per quanto riguarda i ruoli, è di assoluta importanza la corretta definizione del ruolo del *responsabile di progetto*, che è il responsabile formale del progetto nel suo complesso e deve garantire che il risultato finale sia realizzato in coerenza con i costi, i tempi e le caratteristiche tecniche definite inizialmente. Questa responsabilità si declina attraverso un'opera di integrazione e di coordinamento degli sforzi di tutti i partecipanti al progetto (Baglieri E., 1999).

All'interno di uno scenario e di obiettivi definiti da altri, infatti, il responsabile di progetto deve perseguire risultati non completamente stabiliti a priori, operare in ambienti caratterizzati dall'incertezza e integrare attori e fattori diversi attraverso attività di:

- pianificazione;
- organizzazione;
- individuazione di competenze;
- valutazione;
- direzione;
- controllo;
- impulso e sostegno alle relazioni necessarie alla riuscita del progetto.

Il ruolo di responsabile di progetto si differenzia dai più tradizionali ruoli aziendali perché di regola non dispone di autorità formale, non può far valere dipendenze gerarchiche rispetto ai partecipanti: il ruolo è *legittimato solo dalla responsabilità* che gli viene assegnata e si qualifica come *ruolo di influenza senza autorità*, che si fonda sull'autorevolezza derivante dalle sue competenze tecniche e personali.

In relazione a progetti diversi e a differenti contesti organizzativi il ruolo del responsabile di progetto assume particolari dimensioni, che è possibile individuare confrontandole con il ventaglio dei ruoli manageriali (Mintzberg, 1973):

- *Ruoli interpersonali*, che assumono una particolare rilevanza per la gestione dei processi senza autorità:
 - ruolo di *liason*; di collegamento con attori esterni ed interni e di gestione di relazioni orizzontali nel gruppo e con altri interlocutori, per garantire una rete di rapporti e quindi la comunicazione relativa ai diversi aspetti di gestione del progetto;
 - ruolo di *leader*, per la creazione di climi di fiducia e di motivazione all'interno del gruppo, ruolo centrale per la gestione dei conflitti;
 - ruolo di *figurehead* rappresentante dell'organizzazione in tutte le questioni formali, significativo in alcuni momenti di relazione con il cliente esterno.
- *Ruoli informativi*, le cui dimensioni sono strategiche per la capacità di influenza del responsabile di progetto:
 - ruolo di *monitor*, di ricevente e collettore di informazioni, connesso alla raccolta di segnali sia sugli aspetti razionali che relazionali della gestione del progetto;
 - ruolo di *disseminator*, di trasmissione di informazioni verso l'organizzazione, che comporta notevoli responsabilità in rapporto all'efficacia della comunicazione relativa al progetto;
 - ruolo di *spokesman*, di portavoce delle informazioni verso l'ambiente esterno, connesso alla verifica della rispondenza tra l'evoluzione del progetto e le richieste del cliente.
- *Ruoli decisionali*, pur essendo meno caratterizzanti il ruolo del responsabile di progetto, rappresentano comunque importanti aree di azione:
 - ruolo di *entrepreneur*, di agente del cambiamento, per quanto riguarda le modalità di azione;

- ruolo di *disturbance handler*, di gestore delle difficoltà che possono minacciare il progetto, si occupa di valutare possibili scostamenti rispetto ai piani, individuare e intraprendere azioni correttive, compensare variazioni di risorse, ecc.;
- ruolo di *resource allocator*, connesso alle azioni di pianificazione, di approvvigionamento di risorse;
- ruolo di *negotiator*, sia nei confronti dei membri del gruppo sia verso gli interlocutori esterni.

L'analisi delle possibili dimensioni del ruolo del responsabile di progetto consente di individuare le competenze richieste per assumerlo efficacemente:

- competenze tecniche: conoscenza di alcune discipline di base per trattare adeguatamente con gli specialisti e comprovata esperienza in alcune aree specialistiche;
- competenze gestionali: buona conoscenza degli strumenti di programmazione e controllo (tecnico-finanziario); esperienza nell'uso dei meccanismi di coordinamento (PERT, CPM, team e procedure); buona confidenza con i sistemi informatici;
- competenze relazionali: competenza nell'interpretare le dinamiche relazionali interne al gruppo e nell'organizzazione; competenza di leadership e di negoziazione; capacità di utilizzare in modo efficace le modalità di comunicazione disponibili.

SISTEMI OPERATIVI

Piano operativo di progetto

Un secondo nodo strutturale è rappresentato dalla definizione di un piano operativo di progetto, quindi la definizione di obiettivi e compiti del gruppo e la costruzione di programmi, per chiarire le fasi temporali in cui si dovranno realizzare i compiti ed individuare le responsabilità.

Gli aspetti principali del piano di progetto sono rappresentati da:

1. obiettivi del progetto: *che cosa* deve essere fatto;
2. attività da svolgere: *come* deve essere fatto;
3. competenze necessarie: *quali* conoscenze e capacità;
4. definizione e assegnazione: *chi* lo deve fare;
5. scheduling del progetto: *quando* si deve fare;
6. definizione e assegnazione delle risorse economiche di progetto: *quanto* costa;
7. sistema di controllo: *come* verificare;
8. aspetti di attenzione e modalità di soluzione dei problemi: *quali* fattori di rischio.

Le principali tecniche di supporto per gestire gli aspetti elencati sono:

- WBS (*Work breakdown Structure*) e forme derivate: utili per i primi due punti;
- Matrice di responsabilità: necessaria per gestire adeguatamente le fasi 2 - 4;
- Rappresentazioni reticolari e diagramma di Gant, per gestire le fasi 2 - 5;
- Budget di progetto: necessario per definire il punto 6.
- Sistema di reporting e sistema informativo: utile per il punto 7.

Timing

L'esperienza pratica del lavoro per progetti indica che la variabile maggiormente critica, cioè più difficile da gestire, non è rappresentata dagli strumenti ma dal tempo. Per questa ragione sembra utile analizzarla più approfonditamente, anche perché sulla gestione del tempo convergono sia gli aspetti di cultura sia gli aspetti di struttura. È opportuno suggerire alcuni punti di attenzione in rapporto sia all'efficienza sia all'efficacia, per gestire una delle risorse chiave, assieme alle persone, per il funzionamento del gruppo.

Il tempo dal punto di vista dell'efficienza è il tempo cronologico e merita un'attenzione e una cura maggiore di quello che normalmente gli viene riservato nelle organizzazioni sanitarie, infatti una delle lamentele che frequentemente portano le persone impegnate in gruppi di lavoro e che non si sa bene quanto tempo portino via. In particolare è sensazione diffusa quella di perdere tempo quando si partecipa alle riunioni sia di scambio sia decisionali. Senza entrare nel merito dell'idea di inutilità, che spesso è collegata alla convinzione che è sufficiente uno che decida, pregiudicando di fatto l'utilizzo del gruppo, altrettanto frequentemente il giudizio viene espresso per la scarsa attenzione che viene posta al tempo.

Sicuramente molte persone hanno modificato il proprio pregiudizio sul lavoro di gruppo dopo aver sperimentato una oculata gestione del tempo di lavoro in gruppo associata al rispetto/valorizzazione del tempo dei singoli partecipanti. L'incremento della capacità di governare il tempo, correlata con l'attenzione agli altri fattori di efficienza del gruppo può concretizzarsi in azioni del tipo:

- predefinire il tempo richiesto ad ogni persona in termini di ore o di giornate di lavoro;
- utilizzare questa definizione come impegno per utilizzare al meglio i contributi dei singoli;
- fissare all'inizio del lavoro le date degli incontri nel caso si tratti di un lavoro di gruppo che prevede più incontri, in questi casi una causa frequente di inefficienza è legata alla difficoltà di concordare di volta in volta gli incontri "allineando le agende" strada facendo, cioè di volta in volta;
- diffondere fra tutti i membri del gruppo la responsabilità dell'utilizzo ottimale del tempo sia proprio sia degli altri membri del gruppo.

L'attenzione all'utilizzo del tempo deve entrare nella cultura delle persone che lavorano in gruppo. Tenere i singoli momenti del lavoro di gruppo governati dal punto di vista dell'efficienza, non significa enfatizzare una gestione spersonalizzante del tempo, ma ribadire che se non si sceglie all'inizio del lavoro di gruppo come gestire anche questa risorsa e non solo le variabili operative, spesso non vengono raggiunti i compiti e talvolta questo può essere causa del non raggiungimento degli obiettivi. Un'esperienza comune è di partecipare a gruppi che non si preoccupano né di fissare il calendario né le date degli incontri e che spesso restano buone intenzioni, cioè falliscono anche se ci sono buone intenzioni.

Da un punto di vista dell'efficacia la gestione del tempo si traduce nella gestione dei tempi logici, che possono essere tradotti in fasi del lavoro, sia considerando l'intero ciclo del lavoro del gruppo sia i singoli momenti del lavoro di gruppo. Sono tre i momenti pratici più importanti per un'accurata gestione del tempo logico:

- scambio di informazioni;
- elaborazione;
- decisione.

Queste fasi non sono nettamente separate e separabili, ma è vantaggioso operare per tenerle separate e in sequenza, per quanto è possibile, considerando i tempi e i costi necessari per ulteriori passaggi nelle fasi logicamente precedenti. Frequentemente accade di dover

ritornare a una fase di informazione e di rielaborazione, perché si fa entrare molto tardi nelle fasi del gruppo qualcuno che porta informazioni importanti, che non erano state previste.

Evidentemente non si possono dare prescrizioni né circa la durata delle fasi, né circa la loro successione ideale all'interno del gruppo.

Come per l'organizzazione, sono le persone la risorsa principale del gruppo: saranno oggetto di trattazione in uno specifico capitolo le competenze personali che si rivelano più utili per il lavoro per progetti.

BIBLIOGRAFIA

Baglieri E., Biffi A., Coffetti E., Ondoli C., Pecchiari N., Pilati M. (1999): *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*. ETAS, Milano.

Bergamaschi M. (2000): *L'organizzazione nelle aziende sanitarie*. In: M.Bergamaschi (a cura di): *L'organizzazione nelle aziende sanitarie*. McGraw-Hill, Milano.

Rotondi P. (2000): *Cultura e leadership nelle aziende sanitarie*. In: M.Bergamaschi (a cura di): *L'organizzazione nelle aziende sanitarie*. McGraw-Hill, Milano.

Saggini A., Rotondi P. (2002): *Persone e Organizzazioni. Lo sviluppo delle competenze personali nelle aziende sanitarie*. McGraw Hill, Milano.

Schein E. (1990): *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*. Guerini e Associati, Milano.

Zan S. (1991): *I molti modi di essere delle organizzazioni*, in Depolo M. e Sarchielli G. (a cura di) *Psicologia dell'organizzazione*. Il Mulino, Bologna.