



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra di Progettazione Organizzativa

Knowledge and error management in Project-based Organizations with high staff turnover

Prof. Luca Giustiniano

RELATORE

Prof.ssa Sara Lombardi

CORRELATORE

Francesco Toscano
Matr.750801

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: Knowledge management e turnover nelle project-based organizations.....	6
1.1 Dal singolo progetto alle project-based organizations	6
1.1.1 Innovazione come traino all'evoluzione delle PBO.....	9
1.1.2 Le fasi del progetto.....	15
1.1.3 Principali differenze rispetto agli altri modelli organizzativi.....	19
1.1.4 Dimensioni delle PBO	22
1.1.5 I valori intrinseci delle PBO	25
1.1.6 Punti di forza e di debolezza delle PBO	26
1.1.7 Conoscenza e apprendimento organizzativo	28
1.1.8 La gestione della conoscenza nelle PBO	33
1.1.9 La condivisione della conoscenza	35
1.1.10 Le dimensioni della gestione della conoscenza	36
1.1.11 Gli ostacoli ad una corretta gestione della conoscenza	39
1.2.1 Il fenomeno del turnover.....	41
1.2.2. Fattori che contribuiscono al turnover nelle PBO.....	42
1.2.3 Impatto del turnover sulla continuità dei progetti	44
CAPITOLO 2: La gestione dell'errore nelle project-based organizations.....	47
2.1 L'errore nella letteratura	47
2.1.1 Le tipologie di errori nelle PBO	49
2.1.2 La prevenzione degli errori	51
2.1.3 L'impatto del turnover sulla gestione degli errori.....	53
2.1.4 Il ruolo della tecnologia nell'affrontare gli errori legati al turnover	55
2.2 La metodologia	58
2.2.1 Research design: comparazione tra tre case study	59
2.2.2 Interviste e struttura del questionario	61
CAPITOLO 3: Case study e interviste.....	65
3.1 Interviste ai membri di FinanzaAuto S.A.....	65

3.1.1	Intervista n° 1 - Project & Controlling Manager	66
3.1.2	Intervista n° 2 – Treasury & Purchasing Coordinator.....	73
3.2	Interviste ai membri di Energia Pulita S.p.A.	77
3.2.1	Intervista n° 1 – Electrical Project Engineer	78
3.2.2	Intervista n° 2 - Project Manager	83
3.3	Interviste ai membri di Enigma Games S.r.l.....	86
3.3.1	Intervista n° 1 – Quality Assurance Tester	87
3.3.2	Intervista n° 2 – Project Manager.....	92
3.4	Analisi dei dati attraverso la ‘Gioia Methodology’	97
3.4.1	Analisi delle risposte	112
CAPITOLO 4: Insights, conclusions and considerations.....		119
4.1_	Preambolo per la discussione	119
4.2_	Risultati per <i>FinanzAuto S.A.</i>	120
4.3	Risultati per <i>Energia Pulita S.p.A.</i>	126
4.4	Risultati per <i>Enigma Games S.r.l.</i>	130
4.5	Confronti e comparazioni tra le tre aziende	136
4.6	Suggerimenti e consigli	141
4.7	Conclusioni e riflessioni personali.....	146
BIBLIOGRAFIA		150
RIASSUNTO		156

INDICE DELLE FIGURE, TABELLE E GRAFICI

<i>Figura 1.1: PBO positioning. Fonte: The project base organization: an ideal form for managing complex products and systems?, Hobday (2000).....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 1.2: Comparing project management in functional and project-based organizations. Fonte: The project base organization: an ideal form for managing complex products and systems?, Hobday (2000)</i>	<i>13</i>
<i>Figura 1.3: Alternative overall project processes. Project-based Organization. Floricel.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 1.4: Alternative overall project processes. Project-based Organization. Floricel.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 1.5: Alternative overall project processes. Project-based Organization. Floricel.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 1.6: Alternative overall project processes. Project-based Organization. Floricel.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 1.7: The epistemological and ontological dimensions. The Knowledge-Creating Company. Nonaka, Takeuchi (1995).....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 1.8: The SECI model. The Knowledge-Creating Company. Nonaka, Takeuchi (1995)</i>	<i>31</i>
<i>Figura 1.10: The process of storing implicit knowledge. Ontologies and knowledge representation. Roche (1995)</i>	<i>32</i>
<i>Figura 1.11: The main pillars of knowledge management. Organizational Culture and Knowledge Management in the Polish Judiciary. Brdulak (2016)</i>	<i>39</i>
<i>Figura 1.12: Relation between Turnover Rate and Labor Productivity. The Impact of Employee Turnover and Turnover Volatility on Labor Productivity: a Flexible Non-Linear Approach. De Winne et. Al. (2018)</i>	<i>45</i>
<i>Figura 2.1: Swiss cheese model of accident causation. Human Error. Reason (1990).....</i>	<i>48</i>
<i>Tabella 1: Riepilogo delle società oggetto di studio.</i>	<i>62</i>
<i>Tabella 2: Metodologia per le interviste.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabella 3: Struttura delle interviste.</i>	<i>65</i>
<i>Tabella 4: Gioia Methodology for FinanzAuto S.A.</i>	<i>102</i>
<i>Tabella 5: Gioia Methodology for Energia Pulita S.p.A.</i>	<i>104</i>
<i>Tabella 6: Gioia Methodology for Enigma Games S.r.l.</i>	<i>107</i>
<i>Tabella 8: Raggruppamento di codici e dimensioni aggregate.....</i>	<i>109</i>
<i>Grafico 1: Ricostruzione Gioia Methodology.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabella 9: Analisi della struttura organizzativa.</i>	<i>114</i>
<i>Tabella 10: Comunicazione e conoscenza.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabella 11: Differenti livelli di turnover.</i>	<i>116</i>
<i>Tabella 12: Gestione degli errori.....</i>	<i>119</i>
<i>Figura 4.1: Cohn, M., Sim, S., Lee, C. (2009). What Counts as Software Process? Negotiating the Boundary of Software Work Through Artifacts and Conversation. Computer Supported Cooperative Work. 18. 401-443.</i>	<i>121</i>
<i>Figura 4.2: Atef, M., Elzanfaly, D. S., Ouf, S. (2022). Early Prediction of Employee Turnover Using Machine Learning Algorithms. International Journal of Electrical and Computer Engineering Systems. 13 (2).</i>	<i>125</i>

INTRODUZIONE

Il suddetto lavoro di tesi ha l'obiettivo di esaminare come un elevato tasso di turnover influenzi le principali pratiche aziendali, quali il *knowledge transfer* e l'*error management* nelle organizzazioni strutturate per progetto, le *Project based-Organization*.

Secondo lo studio effettuato da Müller (2019), "*Le PBO prosperano nell'ambiente odierno in rapido cambiamento, in cui la capacità di adattarsi rapidamente e di consegnare progetti di successo è fondamentale per la competitività.*" Tale definizione enfatizza in modo chiaro il perché le PBO rappresentino il modello organizzativo maggiormente capace di contrastare i limiti del turnover, ovvero il numero di dipendenti che lasciano un'organizzazione in un determinato periodo di tempo rispetto al numero totale di dipendenti nell'organizzazione stessa. La caratteristica principale delle PBO è l'agilità, la quale permette di mobilitare rapidamente risorse e competenze specifiche per affrontare nuove sfide, come può essere il continuo cambiamento del proprio organico, o anche le nuove opportunità emergenti. Inoltre, questa tipologia di organizzazioni è caratterizzata da una notevole flessibilità, la quale consente loro di rispondere tempestivamente ai cambiamenti dell'ambiente esterno, ma anche internamente. Infatti, la continua rotazione del personale e, conseguentemente, la continua variazione delle dimensioni del team può essere arginata attraverso la capacità di ottimizzare l'allocatione delle risorse. Ancora, le aziende organizzate per progetti presentano approcci *interdisciplinary* e *cross-functional*, implicando una risposta più efficace ai cambiamenti delle esigenze del cliente e quelle specifiche del settore, siccome possono combinare con una comprensione completa delle sfide del settore.

Nonostante queste caratteristiche, le *Project based-Organization* vengono altamente influenzate dalla presenza di turnover durante le loro pratiche gestionali. Difatti, il turnover può avere un impatto significativo sulla gestione della conoscenza, siccome rischia di causare una perdita della conoscenza accumulata nel corso del tempo, impattando negativamente sulla capacità dell'organizzazione di eseguire progetti futuri efficacemente. Inoltre, tale mancanza di continuità nella forza lavoro potrebbe causare problemi anche alla comunicazione tra colleghi, minando il processo di *knowledge sharing*. Queste difficoltà potrebbero avere risentimenti anche sull'*error management*, poiché, senza un corretto sistema di gestione della conoscenza, ci sarebbe più possibilità di ripetere gli stessi errori in situazioni future. Con un elevato tasso di turnover, la conoscenza degli errori passati e delle *lesson learned* rischia di essere persa ogni qualvolta un dipendente lascia l'organizzazione.

Quindi, il turnover può portare a una perdita di conoscenza implicita, che spesso è più preziosa della conoscenza esplicita. Promuovere il *knowledge sharing* può contribuire a catturare questa conoscenza tacita prima che i dipendenti se ne vadano. Le organizzazioni che promuovono una cultura di

knowledge sharing sono meglio preparate ad affrontare il turnover, in quanto hanno sistemi e processi in atto per catturare e condividere le conoscenze chiave.

Finora, pochi autori si sono concentrati sulle implicazioni legate al turnover nelle organizzazioni per progetti e, ancora meno, hanno considerato alcuni aspetti positivi che questo fattore può comportare. Tutte le considerazioni appena elencate verranno minuziosamente dettagliate nel primo capitolo dedicato alla *literature review*. Nel capitolo 2, dopo una prima sezione relativa ad un approfondimento letterario della gestione dell'errore, verrà argomentata al meglio la *research question*: **“Come coordinare la condivisione delle conoscenze sugli errori e garantire la continuità della gestione della conoscenza in un ambiente ad alta rotazione del personale”**. In particolare, ci si concentrerà sull'approccio dei soggetti coinvolti (in particolare i dipendenti), sul modo in cui interagiscono tra loro e sulle falle che possono essere alla fonte degli errori. In questo contesto, il concetto di "conoscenza relativa agli errori" è fondamentale. Si tratta dell'insieme di informazioni acquisite durante il processo di analisi degli errori, le quali possono essere utilizzate per migliorare le prestazioni future. La gestione di questa conoscenza richiede la creazione di un sistema che permetta di raccogliere, organizzare e condividere queste informazioni in modo efficace e tempestivo. Per fare ciò, è necessario comprendere come i soggetti affrontano gli errori e come interagiscono tra loro. In molte organizzazioni, infatti, esiste spesso una "cultura dell'errore", dove gli errori sono considerati come una fonte di vergogna e di colpevolizzazione dei responsabili. Questo tipo di cultura può ostacolare la raccolta e la condivisione di informazioni relative agli errori, rendendo difficile il miglioramento dei processi futuri.

Nel capitolo 3, verranno individuate tre aziende organizzate progetti, le quali adottano tre metodologie di gestione dei progetti differenti: *Waterfall*, *Hybrid* e *Agile*. Ciascuna organizzazione sarà analizzata globalmente, grazie alla conduzione di 2 interviste semi-strutturate a due membri per ciascuna, e si valuterà come esse approcciano ai vari temi evidenziati nei capitoli precedenti.

Infine, il capitolo 4 rappresenta la sezione conclusiva di questo elaborato, in cui si andranno a comparare le tre aziende oggetto di studio, fornendo suggerimenti potenzialmente utili per modificare le pratiche di gestione della conoscenza e dell'errore in periodi di frequente ricambio del personale.

CAPITOLO 1: KNOWLEDGE MANAGEMENT E TURNOVER NELLE PROJECT-BASED ORGANIZATIONS

1.1 Dal singolo progetto alle project-based organizations

"Un progetto è un'attività complessa e unica, composta da un insieme di attività correlate e interdipendenti, finalizzate al raggiungimento di un obiettivo specifico entro un limite di tempo prefissato, utilizzando risorse limitate e definite" (Turner, 1999). Molti autori, tra cui lo stesso Turner nel libro *'The Handbook of Project-based Management'*, evidenziano come la gestione dei progetti sia indispensabile per le aziende al fine di raggiungere gli obiettivi strategici prefissati. La delimitazione di obiettivi definiti e ben delineati, la progettazione e il controllo delle attività e la collaborazione tra i membri del team sono gli elementi imprescindibili per la buona riuscita di un progetto e l'implementazione dell'efficienza e dell'efficacia delle attività aziendali.

Nel corso degli anni il concetto di progetto ha subito una notevole evoluzione rivoluzionando le pratiche di business organization e portando alla nascita delle *Project-Based Organizations*. Difatti, già da anni '50 e '60, il progetto era visto come una forma di lavoro temporaneo avente un inizio ed una fine ben definiti, la quale era basata sulla collaborazione tra diversi attori che cooperavano al fine di far sì che le loro diverse competenze potessero essere un plus per la buona riuscita del progetto (Lévi-Lang, 1985). Successivamente, sono state introdotte nuove tecniche e metodologie di gestione dei progetti, come il *Critical Path Method (CPM)*, una tecnica che si concentra sull'identificazione del progetto e sulla pianificazione e il controllo delle attività che possono essere accelerate per ridurre la durata complessiva del progetto (Atkinson, 1999), e il *Critical Chain Method (CCM)*, con il quale si utilizza il bagaglio esperienziale dei membri del team di progetto per la pianificazione di quest'ultimo e la gestione delle risorse (Leach, 2005). Infine, negli ultimi anni si è assistito alla nascita delle PBO, organizzazioni interamente basate sulla realizzazione di progetti, agili e flessibili, in grado di adattarsi prontamente ad inaspettati mutamenti grazie all'efficace utilizzo delle risorse e alla loro abilità di plasmare gruppi di lavoro altamente specializzati. Rispetto alle organizzazioni tradizionali, fino a quel momento note per essere orientate alla produzione di prodotti e/o servizi standardizzati, le PBO divergono per un approccio di tipo *"one-of-a-kind"*, più adatto a mercati in continua evoluzione e trasformazione e volto alla creazione di prodotti e/o servizi personalizzati e con un livello di complessità superiore (Lundin e Söderholm, 1995). Hobday, nell'articolo *"The project-based organization: An ideal form for managing complex product and systems"* (1998), afferma che le PBO, grazie alle loro caratteristiche di flessibilità, agilità e capacità di integrare le competenze di diverse funzioni aziendali, sono il modello organizzativo più adatto per la gestione di sistemi

complessi. Inoltre, egli sostiene che, in un mercato in cui le esigenze dei consumatori cambiano così frequentemente, le PBO sono il modello organizzativo più flessibile nell'adattarsi al cambiamento e più in grado di modificare celermente i propri obiettivi, offrendo quindi un notevole vantaggio competitivo.

Secondo Turner e Müller (2003), le PBO presentano tre dimensioni principali strettamente interconnesse e indispensabili per il successo delle PBO: il ciclo di vita del progetto, la gestione delle competenze e la cultura del progetto. Il ciclo di vita del progetto nelle *project-based organizations* è ben delineato con una fase di pianificazione e una fase di chiusura ben definite, fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Inoltre, i due autori evidenziano come questa tipologia di organizzazioni sia caratterizzata dalla presenza di personale altamente specializzato e qualificato (soprattutto in possesso di elevate competenze tecniche e forti doti di *problem solving*), il quale viene selezionato in base alle singole caratteristiche ed esigenze del progetto e sottoposto ad un continuo sviluppo e aggiornamento delle conoscenze al fine di soddisfare le richieste progettuali. In più, al fine di rendere coeso e solido il team, Turner e Muller considerano fondamentale la promozione di una cultura del progetto volta al soddisfacimento e al raggiungimento degli obiettivi di progetto, raggiungibili solo attraverso una forte cooperazione e solidarietà tra i vari membri del gruppo. Inoltre, i due professori britannici, nel loro studio intitolato "*On the nature of the project as a temporary organization*", sostengono che le PBO, al fine di ottenere una maggiore flessibilità decisionale ed essere maggiormente adattabili ai continui cambiamenti del progetto, presentano una struttura organizzativa caratterizzata da una forte decentralizzazione delle responsabilità. Tale caratteristica permette ai team di progetto di essere maggiormente autonomi e contribuire attivamente alla programmazione e all'attuazione delle attività, oltre ad incrementare lo sviluppo e la specializzazione di *skills* e competenze pratiche. Inoltre, la decentralizzazione delle responsabilità comporta la delega di autorità decisionale ai livelli inferiori dell'organizzazione, permettendo ai membri del team di progetto di prendere decisioni rapide e pertinenti per raggiungere gli obiettivi del progetto e, quindi, aumentando la loro autonomia e, conseguentemente, la loro motivazione, sentendosi più coinvolti e responsabili del proprio lavoro (Daft, 2015). La decentralizzazione è, inoltre, strettamente collegata alla formalizzazione, ovvero ciò che riguarda la creazione di regole, procedure e linee guida chiare all'interno dell'organizzazione. Il rapporto tra questi due fattori deve essere bilanciato siccome una combinazione adeguata di decentralizzazione delle responsabilità e di formalizzazione può fornire un equilibrio tra flessibilità e struttura, consentendo ai membri del team di progetto di essere autonomi e responsabili delle proprie attività, ma anche di operare all'interno di un quadro definito di regole e procedure, favorendo prestazioni migliori del team e del progetto nella sua complessità (Gibson, 2020).

A tal proposito, strettamente connesso alla decentralizzazione delle responsabilità, Gareis e Huemann (2000) introducono come peculiarità delle PBO il concetto di differenziazione organizzativa dinamica, il quale comporta la ripartizione delle responsabilità e delle decisioni tra i diversi componenti del team. Tale caratteristica consente a queste organizzazioni di adeguarsi velocemente alle necessità del progetto grazie ad una notevole flessibilità ed elasticità e, inoltre, di fronteggiare progetti e sfide più articolate, al contrario delle organizzazioni tradizionali che sono ostacolate da una struttura gerarchica e rigida. Questo ruolo attivo e indipendente dei membri del team comporta, quindi, un importante decentramento delle responsabilità, il quale varia a seconda di fattori come la laboriosità del progetto e la preparazione delle stesse persone coinvolte. Questa caratteristica, inoltre, attraverso la capacità di addarsi e differenziarsi internamente, può favorire l'utilizzo efficiente delle risorse ottimizzando l'allocazione delle risorse tra i progetti e massimizzando il loro utilizzo. Tramite la differenziazione organizzativa dinamica l'organizzazione assegna le risorse più adeguatamente e miratamente a ciascun progetto, fornendo le giuste attenzioni e risorse ai progetti maggiormente prioritari, garantendo allo stesso tempo risorse adeguate ai progetti meno rilevanti. In aggiunta, grazie a queste peculiarità, l'organizzazione riesce ad adattarsi tempestivamente a cambiamenti nei requisiti del progetto o nell'ambiente circostante, evitando di allocare risorse in progetti che non sono più rilevanti o che hanno perso priorità (Sarhan, 2022).

La flessibilità delle PBO è incentivata e stimolata dalla collaborazione tra i vari membri del team, la quale permette di condividere conoscenze, competenze e risorse e implementare la qualità e la percentuale di successo del lavoro svolto. La condivisione delle conoscenze in maniera chiara e precisa come mezzo per l'aumento del successo dei progetti si manifesta solo attraverso una comunicazione chiara e precisa. La divulgazione trasparente delle informazioni all'interno del team permette di risolvere in modo tempestivo ed appropriato le improvvise problematiche emergenti (Pinto, 2017). Inoltre, la comunicazione deve essere rivolta anche agli *stakeholders* esterni, così da riuscire a intendere al meglio le loro esigenze e instaurare un rapporto di fiducia reciproca (Turner, 2014).

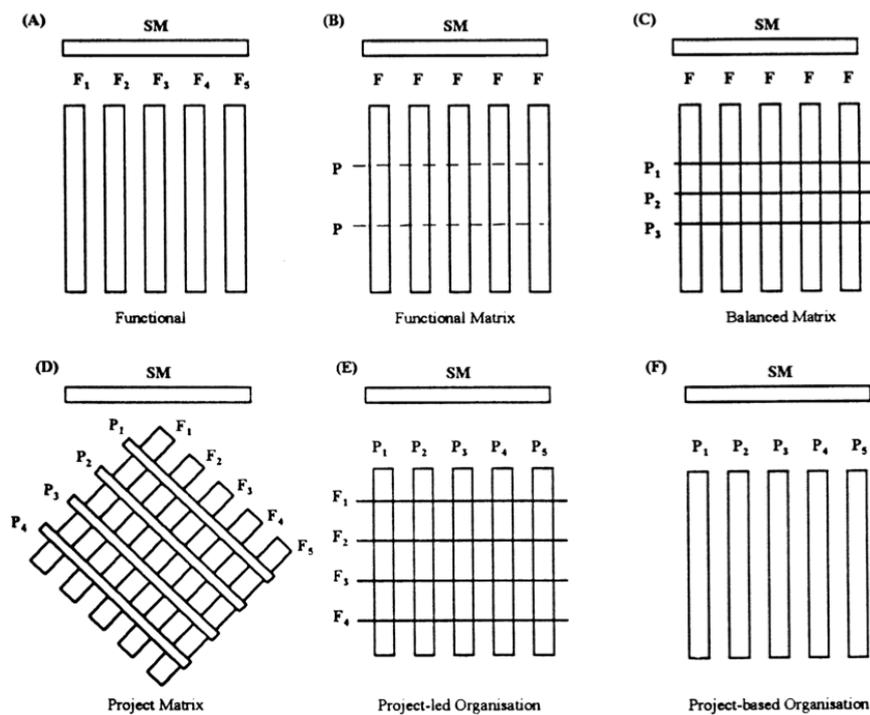
L'ambiente collaborativo e partecipativo presente nelle PBO incoraggia il propagarsi di flusso di conoscenze e competenze differenti e nuove, incoraggiando l'innovazione attraverso lo scambio di prospettive disparate. Una cultura aperta e innovativa incentiva le persone a sostenere la gestione del rischio e a considerare gli errori come un'opportunità di apprendimento e miglioramento e non come un fallimento (Geraldi, 2014). Inoltre, un ambiente multidisciplinare in cui gli individui sono incentivati a sviluppare nuove competenze e apprendere nuove conoscenze concorre alla creazione di una cultura che sostiene il rinnovamento e l'affermazione delle PBO. L'ambiente delle PBO rappresenta uno degli aspetti maggiormente impattanti siccome ha un'influenza significativa sul

successo del portfolio dei progetti mediante due fattori chiave: la maturità del project portfolio management (PPM) e la maturità del project management (PM). La maturità del PPM fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di gestire efficientemente il portfolio dei progetti, consentendo all'organizzazione di concentrarsi prevalentemente sui progetti maggiormente strategici e redditizi. La maturità del PM, invece, si riferisce alla capacità dell'organizzazione di eseguire ogni singolo progetto efficacemente, implicando una riduzione dei rischi e un aumento esponenziale delle probabilità di raggiungere gli obiettivi prefissati. In tale contesto, un'alta maturità del PPM combinata con un'elevata maturità del PM incoraggia un ambiente favorevole e stimolante, in grado di sviluppare una migliore capacità di selezionare e gestire progetti innovativi. La maturità del PPM permette di identificare progetti che supportano l'innovazione strategica e di allocare le risorse in modo ottimale per massimizzarne gli effetti, mentre la maturità del PM facilita l'implementazione efficace di progetti innovativi, gestendo i rischi e garantendo il raggiungimento degli obiettivi di innovazione. In conclusione, un ambiente favorevole, insieme alla maturità del PPM e del PM, offre alle PBO una maggiore capacità di sfruttare le opportunità di innovazione e di adattarsi ai cambiamenti del contesto (Kock, 2018).

1.1.1 Innovazione come traino all'evoluzione delle PBO

Nelle *project-based organisations*, quindi, l'innovazione ricopre un ruolo fondamentale promuovendo l'apprendimento continuo e la creazione di una cultura aperta e orientata al cambiamento. In un ambiente multidisciplinare predisposto alla collaborazione e al rinnovamento gli individui sono incoraggiati a diffondere le proprie conoscenze e competenze e incentivati a supportare l'innovazione attraverso lo scambio di prospettive diverse. Ciò nonostante, per comprendere al meglio la significatività dell'innovazione all'interno delle PBO, occorre approfondire la relazione che intercorre tra questa tipologia di organizzazione e i modelli più tradizionali. Nonostante riconoscano i possibili vantaggi derivanti dalla collaborazione tra PBO e organizzazioni funzionali, Hobbs e Petit (2017) evidenziano come essa possa portare a difficoltà a causa di una differenza di mentalità e approccio, che può portare a sfide di comunicazione, coordinamento e gestione delle risorse quando le due forme organizzative collaborano. Inoltre, i due autori evidenziano che la gestione dell'interfaccia tra le PBO e le organizzazioni funzionali richiede un'attenzione particolare, implicando conseguentemente la definizione di meccanismi chiari e la creazione di canali di comunicazione efficaci per garantire che le informazioni e le risorse siano scambiate in modo adeguato. Al contrario, Hobday (2001) sostiene che le PBO sono in grado di misurarsi sinergicamente con altre forme organizzative, riuscendo a combinare conoscenze e abilità e concorrendo allo

sviluppo di un grado maggiore di innovazione e ad una conseguente concretizzazione di successi maggiormente proficui. Lo studioso britannico sostiene che le PBO, grazie alla loro flessibilità e adattabilità, siano la forma ideale per la gestione di prodotti e sistemi complessi, ma che la collaborazione e la cooperazione con altre organizzazioni permettano di accedere a nuove risorse e conoscenze aggiuntive e stimolino l'innovazione in un ecosistema organizzativo più vasto. Secondo Hobday, nella struttura a progetti pura tutte o quasi le funzioni aziendali sono incluse nei principali progetti, i quali contengono al loro interno tutte le funzioni. In questa tipologia di organizzazioni, cognizione, capacità e risorse sono costruite proprio all'interno di questi progetti e la conoscenza si alimenta con un approccio *"learning by doing: learning by discussing e learning by implementing"*. Hobday, nel suo *paper 'The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?'*, delinea le relazioni complesse e vicendevoli che intercorrono tra le PBO e le altre forme organizzative tradizionali, soffermandosi sui vantaggi che le PBO possono trarre dai vantaggi derivanti dall'interazioni con le altre organizzazioni in termini di competenze e risorse aggiuntive e di innovazione. Egli classifica queste reciprocità in sei modelli organizzativi, i quali vengono rappresentati nella figura sottostante attraverso organigrammi costruiti con il *management team* al vertice e al di sotto le funzioni, i progetti e le varie varianti.



Key:

- * F₁ - F₅ = various functional departments of the organisation (eg Marketing, Finance, Human Resources, Engineering, Manufacturing, R&D)
- * P₁ - P₅ = major projects within the organisation (eg CoPS projects)
- * SM = senior management

- A. La prima struttura rappresentata (A) riproduce la struttura funzionale pura, in cui sono presenti solo funzioni aziendali al cui interno vi si forma la specializzazione (non vi è la presenza di progetti).
- B. La seconda struttura (B), rappresenta una struttura funzionale/matriciale, denominata anche *functionally-oriented matrix*. Si tratta di un modello organizzativo funzionale con un coordinamento orizzontale debole intorno ai vari progetti presenti.
- C. La terza struttura (C), nota come *balanced matrix*, è una struttura funzionale con ruoli integratori o meccanismi di coordinamento orizzontali, in cui ad alcuni componenti del team viene assegnato il ruolo di coordinare orizzontalmente.
- D. La quarta struttura (D) è la matrice di progetto (*project matrix*), derivante dalla combinazione di struttura funzionale e struttura progettuale sovrapposta. Tale forma organizzativa conserva un'organizzazione funzionale di base in cui i membri sono catalogati per funzioni specifiche, ma contestualmente vengono raggruppati in team di progetto temporanei al fine di affrontare determinati compiti e raggiungere specifici obiettivi.
- E. La quinta struttura (E) è la *project led organisation* (organizzazione guidata dal progetto), nella quale vi è un notevole coordinamento tra le linee di progetto nonostante le esigenze progettuali superino l'influenza funzionale sul processo decisionale.
- F. La sesta struttura (F) è la PBO pura, in cui i progetti sono i cardini e non esiste un coordinamento funzionale tra le linee di progetto, mentre i processi aziendali vengono coordinati all'interno dei progetti.

In sintesi, le forme organizzative dalla A alla C risultano inadeguate per la gestione di progetti di alto valore siccome la dimensione di progetto è appena accennata. Infatti, per progetti di tale portata occorrerebbe una parte di progetto decisamente più delineata, come avviene nelle forme dalla D alla F, le quali possono essere adoperate più facilmente per progetti di larga portata. Inoltre, Hobday differenzia queste tipologie di modelli organizzativi anche in base al ruolo e alle responsabilità che riveste il Project Manager. Difatti, mentre nella *functionally-oriented matrix* il PM ha poco peso siccome non possiede autorità gerarchiche sulle risorse, nelle forme dalla D alla F il ruolo del Project Manager è fondamentale poiché deve essere in grado di coordinare questo ammontare di risorse umane e di capitali necessari alla buona riuscita del progetto. In particolare, nella forma PBO pura il PM beneficia di uno status ineguagliabile e indiscutibile sulle funzioni di business e risorse umane. Nonostante ciò, nella *project matrix* il Project Manager e il Functional Manager hanno uguale status

all'interno dell'organizzazione e quindi vi è una doppia autorità. In tal caso, il FM ha autorità in merito a questioni riguardanti competenze funzionali, mentre il PM si occupa di contingenze attinenti al progetto. Nella struttura pura non è presente questo svantaggio visto che il PM ha la massima autorità, ma, a differenza della matrice, essendo le funzioni all'interno dei progetti scaturisce la questione della duplicazione delle funzioni che non permette di sfruttare economie di scala (tipiche delle strutture funzionali). Inoltre, l'importanza del PM viene manifestata anche attraverso le relazioni che egli deve intavolare con gli *stakeholders*. Infatti, mentre nella matrice funzionale clienti e fornitori vengono considerati entità esterne al progetto e il PM deve riuscire a bilanciare gli interessi interni con le esigenze esterne, nelle PBO il PM è la principale linea di comunicazione e riesce ad integrare tutte le funzioni aziendali all'interno del progetto e includere clienti e fornitori nei processi fondamentali del progetto. Difatti, il PM in tali organizzazioni, oltre ad avere la responsabilità del coordinamento interno, ha allo stesso modo il compito di negoziare e soddisfare le esigenze della clientela e di accordarsi con i fornitori trattandoli come attori interni principali dell'organizzazione. Questo modello risulta, quindi, decisamente vantaggioso al fine di ridurre e coordinare meglio il rischio e l'incertezza derivanti da eventi improvvisi, come ad esempio potrebbero essere i cambiamenti derivanti da un riscontro negativo di un cliente o un fornitore che non rispetta le condizioni e gli accordi contrattuali.

Una componente critica del ruolo del Project Manager nelle PBO è la gestione dei conflitti che possono emergere tra membri del team, con gli stakeholder, o tra i membri del team e gli stakeholder. Una gestione efficace dei conflitti è essenziale per mantenere un ambiente di lavoro collaborativo e per garantire il successo del progetto. Il professionista in questione dovrebbe individuare le cause principali del conflitto analizzando le differenti divergenze di interessi, le limitazioni delle risorse, l'ambiguità dei ruoli e le controversie di aspettative. In molti casi, il PM dovrebbe lavorare con le parti coinvolte per raggiungere soluzioni accettabili per tutti. Questo richiede flessibilità e la volontà di cercare opzioni intermedie che soddisfino gli interessi di entrambe le parti. A tal proposito, bisognerebbe agire come mediatore neutrale per facilitare la negoziazione tra le parti in conflitto, permettendo alle parti di lavorare insieme per trovare soluzioni *win-win*, mettendo da parte eventuali posizioni rigide. In tal modo, si promuove un ambiente di lavoro basato sulla fiducia, in cui i membri del team si sentano liberi di esprimere i propri pensieri e preoccupazioni senza paura di ritorsioni, favorendo una comunicazione aperta e prevenendo l'escalation dei conflitti. In definitiva, quindi, il Project Manager deve mantenere il focus sugli obiettivi del progetto e sottolineare l'importanza di lavorare insieme per raggiungerli, in modo da ridurre l'importanza delle differenze personali e delle opinioni contrastanti ((Gasemagha & Kowang, 2021)

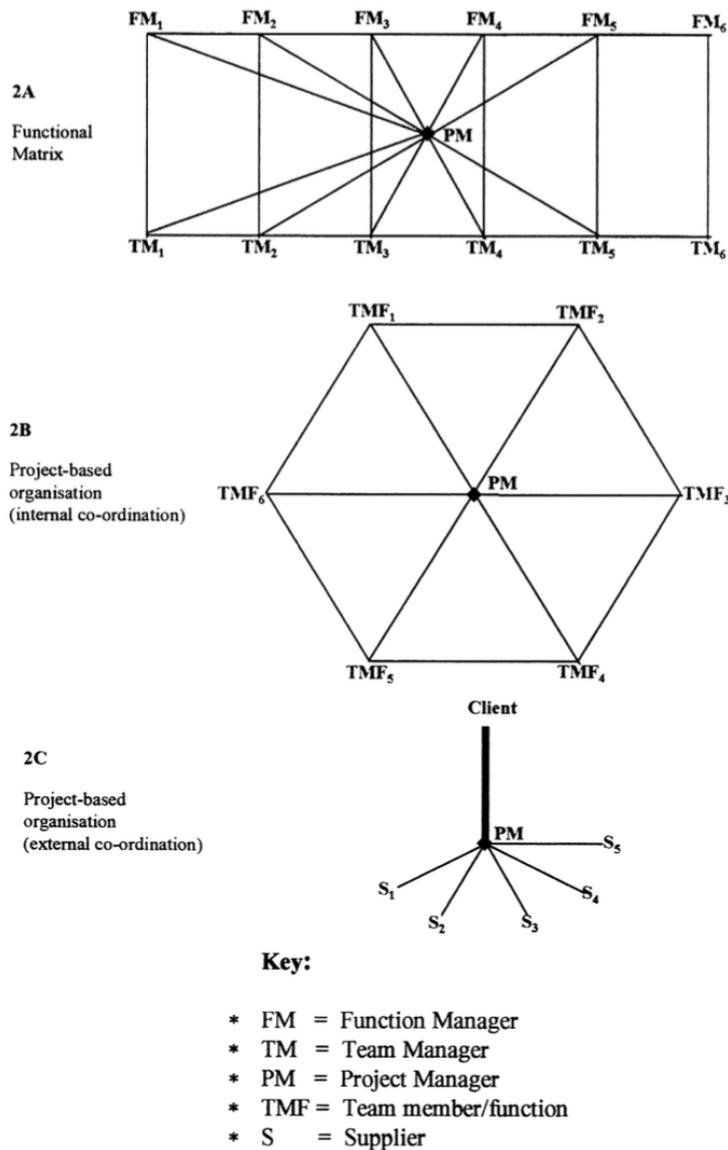


Figura 2.2: Comparing project management in functional and project-based organizations. Fonte: *The project base organization: an ideal form for managing complex products and systems?*, Hobday (2000)

Tornando alle relazioni Anche Jay R. Galbraith (1971) sostiene che le PBO, nonostante siano il modello organizzativo maggiormente capace di adeguarsi celermente ai cambiamenti improvvisi e di favorire l'innovazione, non siano in grado di operare isolatamente, ma necessitano di interagire con altre organizzazioni siccome dipendono dalle funzioni organizzative tradizionali per accedere a risorse e competenze specialistiche. Il teorico statunitense idea un modello integrativo denominato 'Design Mix', attraverso il quale tenta di illustrare come le PBO possono essere perfezionate tramite la sinergia con i modelli organizzativi tradizionali. In tale modello, egli introduce il concetto di 'struttura ad hoc', ovvero una struttura organizzativa con una durata limitata e definita creata per svolgere determinati compiti e raggiungere determinati obiettivi. La struttura ad hoc incentiva la collaborazione tra i diversi team all'interno dell'organizzazioni, incentivando e implementando l'apprendimento continuo di nuove conoscenze e sostenendo la creatività e l'innovazione. Inoltre,

fondamentale attraverso la figura del Project Management è il coordinamento tra i componenti del team e le attività del progetto al fine di rispettare le tempistiche progettuali e gestire al meglio le risorse. Per questi motivi, tale approccio viene ritenuto adeguato alle PBO in progetti complessi e che richiedono una grande collaborazione tra membri provenienti da reparti interni all'organizzazione differenti. Affine a questo pensiero è il concetto di struttura ibrida nelle *project-based organizations*, che combina elementi delle diverse forme organizzative per massimizzare i vantaggi di ciascuna (Midler, 2015). Questa prospettiva riconosce che le PBO devono coesistere con altre forme organizzative al fine di bilanciare la propria flessibilità e agilità con la stabilità e la specializzazione delle organizzazioni funzionali o a matrice. Tramite questa incorporazione da parte delle PBO di elementi di altre forme organizzative, essa offre vantaggi sinergici, permettendo all'organizzazione di acquisire le migliori caratteristiche dei vari modelli organizzativi e favorendo la specializzazione delle competenze, la collaborazione interfunzionale, l'ottimizzazione delle risorse e una maggiore capacità di gestire la complessità dei progetti. Tale complessità, la quale fa riferimento alla presenza di molteplici variabili, dinamiche e incertezze che influenzano la gestione e l'esito dei progetti, è uno dei fattori che maggiormente caratterizza le PBO e che può essere causata da fattori quali l'incertezza, le molteplici parti interessate, le interdipendenze delle attività e i cambiamenti ambientali. A tal proposito, è necessario per gestire questa complessità adottare un approccio "agire complesso", ovvero affrontare la complessità nei progetti adottando una mentalità diversa rispetto all'approccio tradizionale basato sulla pianificazione lineare e sul controllo, ma bensì considerando che i progetti sono soggetti ad una serie di incertezze e relazioni ed interazioni tra le parti interessate coinvolte nel progetto, adottando una visione olistica e prendendo decisioni basate sul contesto specifico progettuale (Crawford, 2017). Secondo Mikkelsen (2020), la complessità va affrontata e risolta attraverso la partecipazione attiva e il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione o dei soggetti interessati nel processo decisionale. Tale approccio, caratterizzato dall'ascolto attento delle prospettive, delle idee e delle preoccupazioni dei partecipanti, permette di ricevere contributi da diverse prospettive e di considerare una varietà di soluzioni possibili, rendendo l'organizzazione più flessibile, e facilita il processo di apprendimento organizzativo

A loro volta, Gemünden et al. (2018) considerano le PBO concepite come organizzazioni innovative imprenditoriali volte al futuro e agli stakeholder, le quali, mediante l'utilizzo di progetti temporanei e focalizzati sugli obiettivi, trasformano la propria struttura, cultura e comportamento e sviluppano nuovi prodotti, servizi e/o modelli di business. Secondo tali autori, questa tipologia organizzativa mette al centro l'orientamento al cliente, la collaborazione inter-funzionale e la ricerca costante di soluzioni creative. Essi sottolineano che le *project-based organizations* non sono adatte per tutti i tipi di attività e che è necessario un bilanciamento tra la struttura di progetto e la stabilità organizzativa.

Difatti, l'approccio basato sui progetti può richiedere un alto grado di flessibilità e adattabilità, il che potrebbe non essere appropriato per attività che richiedono una certa stabilità e prevedibilità, come le attività routinarie. Inoltre, le PBO richiedono un costante investimento in termini di risorse umane, finanziarie e tecnologiche per gestire i progetti in corso, implicando costi aggiuntivi e maggiore impegno per l'organizzazione. Tuttavia, gli autori considerano le *project-based organizations* come una forma organizzativa altamente adatta per affrontare le sfide dell'innovazione, grazie al loro ambiente strutturato e flessibile in cui le persone possono lavorare insieme per affrontare le sfide dell'innovazione. La loro natura temporanea, la capacità di integrazione delle competenze, l'orientamento verso obiettivi e l'attenzione all'apprendimento organizzativo favoriscono l'innovazione e la realizzazione di nuovi prodotti, servizi e modelli di business.

1.1.2 Le fasi del progetto

Il progetto è considerato come un processo organizzativo complesso e strutturato, caratterizzato da un insieme di attività interconnesse e volte al raggiungimento di obiettivi specifici. Kerzner (1979) evidenzia l'importanza di una gestione strutturata e organizzata del progetto, in cui le attività vengono pianificate, assegnate e monitorate sistematicamente. In tal modo la comprensione è facilitata e la definizione chiara e ben delineata delle varie attività e delle varie responsabilità incoraggia l'efficacia e l'efficienza del progetto. Inoltre, suddividere il progetto in varie fasi consente ai manager di ridurre l'ambiguità, definendo tutti gli aspetti più importanti del progetto e diminuendo di conseguenza l'incertezza.

Anche i processi hanno subito una metamorfosi durante il corso degli anni e sono stati trasformativi a seconda dei cambiamenti e delle necessità emergenti. Attualmente sono stati individuati quattro tipologie di processo:

1. Approccio sequenziale (*waterfall*): Questo tipo di approccio suddivide il progetto in fasi distinte, dove ognuna delle quali indica un passaggio fondamentale nel ciclo di vita del progetto. Tale approccio viene utilizzato per progetti aventi requisiti stabili e ben definiti e dove il processo di sviluppo è lineare e non richiede una grande flessibilità. Caratteristica fondamentale di questo approccio è che, al fine di passare alla fase successiva, deve essere terminata quella successiva. Tale approccio è, quindi caratterizzato da una pianificazione rigida attraverso la quale si stabiliscono tutti i requisiti, attività, tempi e risorse necessari per completare il progetto in modo esaustivo prima di iniziare l'esecuzione. La pianificazione rigida può portare a una gestione del rischio più conservativa, in cui vengono considerate le

varie ipotesi e i possibili scenari di fallimento fin dall'inizio del progetto. Questo può aiutare a prevenire problemi futuri, ma allo stesso tempo potrebbe rallentare il processo decisionale (Mokthar, 2022). Un problema frequente di questa tipologia di modello è, che al verificarsi di errori o problematiche varie, bisogna retrocedere alla fase precedente e risolvere il problema ristrutturando la fase andata male.

Sequential (linear, waterfall)

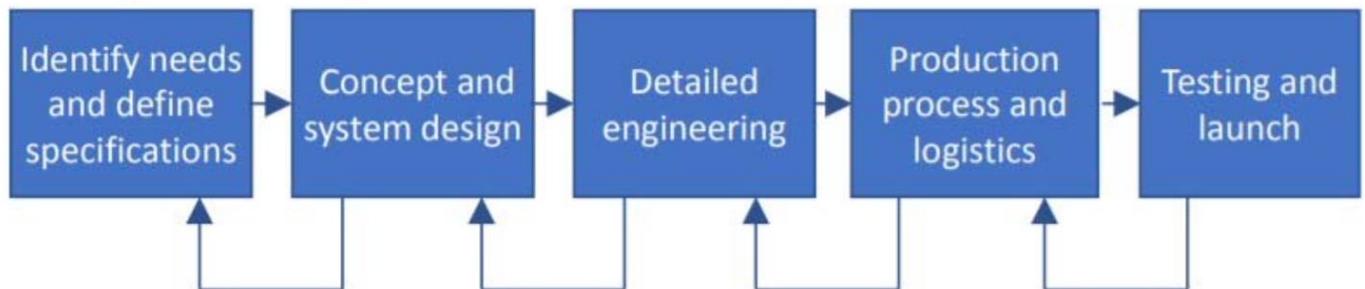


Figura 1.3: Alternative overall project processes. Project-based Organization. Floricel

2. Approccio concorrente (*concurrent*): A differenza dell'approccio sequenziale in cui le fasi del progetto vengono svolte in modo sequenziali, in tale approccio le diverse fasi del progetto vengono svolte in parallelo, implicando una conseguente sovrapposizione delle attività. Fondamentale in questo approccio è la velocità con cui si prendono le decisioni al fine di ridurre i tempi di sviluppo del progetto e accelerare il time-to-market. Difatti, la logica di questo modello è che più velocemente si arriva a prendere decisioni, più velocemente si arriverà ai risultati e alla valutazione di essi in modo da capire se il progetto è stato architettato nel modo giusto o andrà rivisto. Infine, siccome le attività si sovrappongono e vengono svolte contemporaneamente, fondamentali sono la collaborazione e la comunicazione tra i vari membri del team. Attraverso tale approccio, quindi, le attività vengono eseguite simultaneamente riducendo il tempo complessivo del progetto, risultando particolarmente vantaggioso soprattutto quando si tratta di progetti complessi o con scadenze stringenti. Svolgendo più attività contemporaneamente, è fondamentale supervisionare dettagliatamente l'avanzamento del lavoro, eseguendo, se necessario, azioni correttive per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati nei tempi previsti (Harris, 2020).

Concurrent

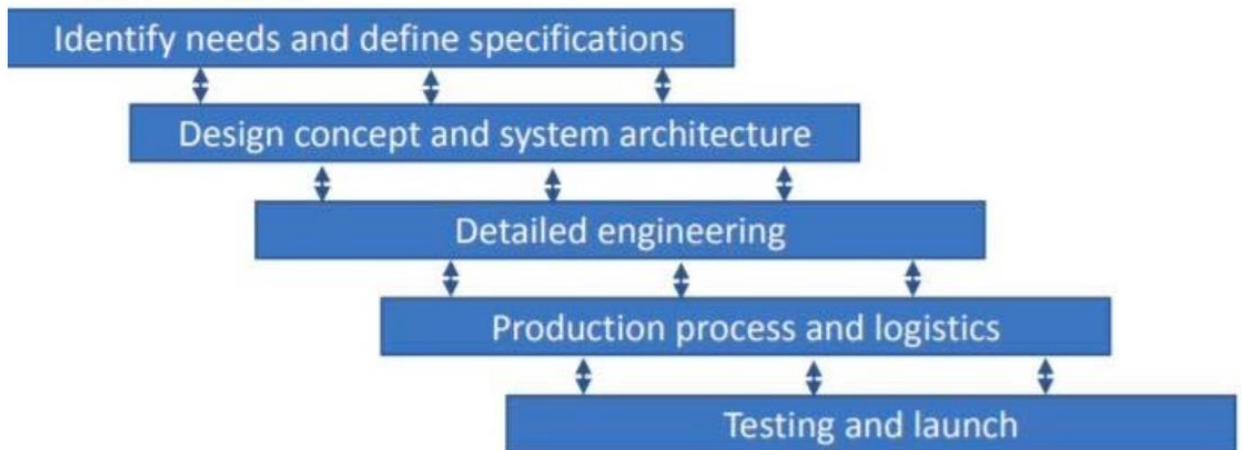


Figura 1.4: Alternative overall project processes. *Project-based Organization. Floricel*

3. Approccio incrementale (*iterative*): Questo approccio è adoperabile quando il livello di conoscenza è davvero basso e prevede il progressivo sviluppo e il miglioramento del progetto attraverso cicli di iterazione ripetuti. Le attività non vengono suddivise in una sola volta, ma sono frammentate in fasi più piccole e gestibili. Ogni fase ha lo scopo di raggiungere uno o più obiettivi e risultati e l'attività viene replicata fin quando non si ottiene l'obiettivo prefissato. In questo modello ha una rilevanza fondamentale la parte 'residuale', ovvero 'tutto ciò che non si conosce', siccome contribuisce a incrementare il processo e accaparrarsi informazioni. Difatti, con ogni iterazione, si ha la possibilità di apportare miglioramenti al progetto, basandosi sull'esperienza acquisita dalle iterazioni precedenti. Le consegne parziali possono essere rilasciate a intervalli regolari, consentendo al cliente di sperimentare funzionalità o risultati intermedi, anche se il progetto non è ancora completato nella sua totalità (Schwaber, 2020). Tale approccio al progetto è adatto ad ambienti in costante cambiamento e permette al team di apportare modifiche tempestivamente, grazie anche al grande coinvolgimento degli *stakeholders* durante tutto il processo.

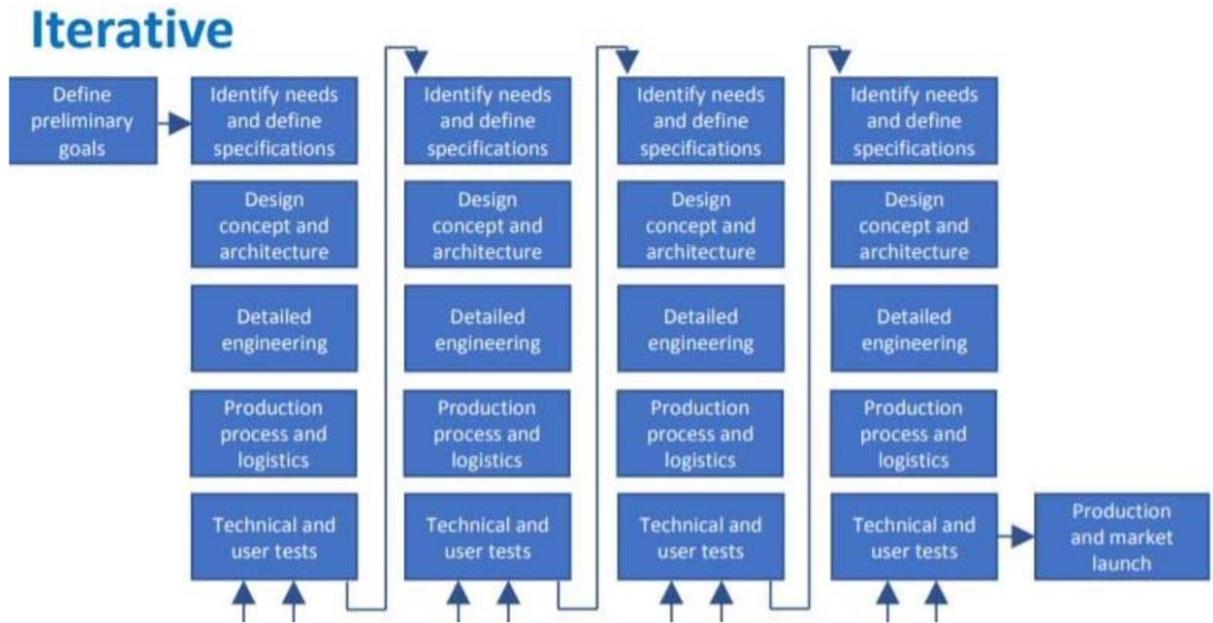


Figura 1.5: Alternative overall project processes. *Project-based Organization. Floricel*

4. Approccio agile: Il metodo Agile è un principio di gestione che utilizza tecniche di sviluppo iterativo, enfatizzando una più stretta collaborazione tra cliente e team. Tale approccio consiste nel suddividere il processo in diverse fasi denominate ‘*sprint*’ dalla durata solitamente di una o due settimane, nelle quali il team completa un insieme di attività precedentemente pianificate (*sprint planning*). Ciò avviene in modo flessibile, così da permettere al sistema di evolvere in un ambiente specifico, minimizzandone l’effetto di complessità ed imprevedibilità. In questo approccio, la comunicazione tra i vari componenti del team è un fattore fondamentale per la buona riuscita del progetto e si tengono brevi allineamenti giornalieri chiamati “*Daily Stand-up*” al fine di aggiornarsi sull’evoluzione del progetto e sul coordinamento delle attività. Infine, a differenza degli approcci tradizionali che tendono ad essere molto rigidi, l’approccio agile è decisamente flessibile e reattivo alle urgenze emergenti. Per essere sostenibile occorre che il modello sia coerente col grado di certezza/incertezza con cui l’azienda interagisce. Esso è sostenibile per affrontare scenari complessi e volubili, dove il cambiamento e l’incertezza sono costanti, e per conseguire progetti *knowledge intensive*. Inoltre, l’agilità organizzativa è funzionale solo se c’è una cultura organizzativa in linea con la stessa. Per le imprese, infatti, è più semplice nascere agili piuttosto che diventarlo, poiché le aziende tradizionali dovrebbero rivoluzionare la propria forma mentis ed investire ancor più rispetto alle moderne. Ancora, grazie alle caratteristiche dell’iterazione e dell’adattabilità presenta svariati vantaggi, quali l’orientamento alle persone, l’attenzione ai cambiamenti e la *customer satisfaction*. Inoltre, l’approccio agile incoraggia l’implementazione di pratiche di *continuous integration* e *continuous delivery*, le quali

permettono di integrare il lavoro del team in modo continuo e di rilasciare incrementi funzionanti di prodotto in modo regolare, riducendo i rischi legati a grandi rilasci e assicurando che il prodotto rimanga sempre in uno stato sostenibile (Anes et al, 2023). Tuttavia, l'agile presenta anche svantaggi che possono renderlo insostenibile. Infatti, poiché i lavoratori cambiano spesso ruolo e team di riferimento diventa arduo sfruttare economie di esperienza, e ciò può causare mancanza di fiducia e senso di appartenenza. Alla lunga questa situazione può risultare frustrante e causare ai dipendenti ansia e stress dovuti anche alle scadenze. Qualora i fattori negativi dovessero prevalere sulle risorse potrebbero verificarsi reazioni negative e tensioni, che potrebbero portare a fenomeni di “burn-out”.

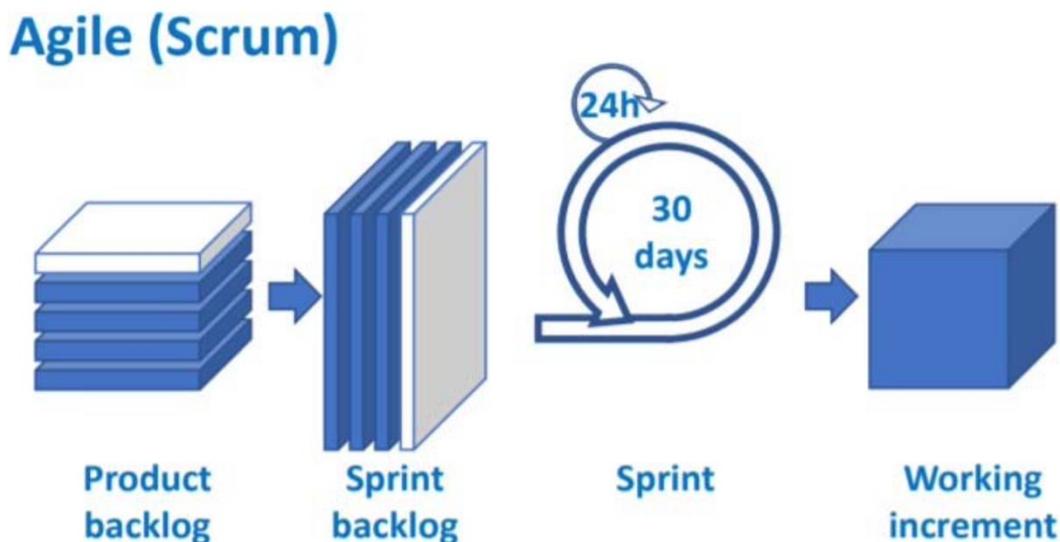


Figura 1.6: Alternative overall project processes. *Project-based Organization. Floricel*

1.1.3 Principali differenze rispetto agli altri modelli organizzativi

Le *project-based organizations* differiscono dalle altre forme organizzative tradizionali per diversi aspetti che evidenziano la natura innovativa di queste organizzazioni progettuali. Di seguito si elencano le principali:

- **Struttura temporanea:** La peculiarità delle PBO è decisamente la loro dimensione temporanea, in cui i team di progetto sono costituiti per gestire determinati progetti e raggiungere specifici risultati. Le PBO si distinguono dalle organizzazioni funzionali o gerarchiche, la quali presentano una struttura duratura e stabile. Infatti, mentre nella struttura matriciale la

dimensione orizzontale è permanente, nelle PBO la dimensione orizzontale ha un orizzonte temporale ben definito e, una volta terminato il progetto, i membri del team vengono riallocati su altri progetti a seconda delle specifiche competenze e qualità. Inoltre, questa caratteristica di temporaneità consente alle PBO di essere più dinamiche rispetto ai modelli funzionali e a matrice (Turner e Müller, 2003). La peculiarità di tale struttura è la sua flessibilità, la quale permette alle organizzazioni di adattarsi tempestivamente alle sfide e alle opportunità emergenti, grazie alla capacità di modificare le risorse assegnate ai progetti, ridistribuire il personale e riassegnare le priorità a seconda delle nuove esigenze palesatesi (Kerzner, 2017).

- **Gestione del rischio:** Rispetto ai modelli organizzativi tradizionali in cui la gestione del rischio è più generica e applicata a livello organizzativo, le PBO adottano un approccio mirato e personalizzato per ogni progetto. Essendo la mentalità proattiva una delle caratteristiche principali delle PBO, in queste organizzazioni la gestione del rischio viene considerata un'attività prioritaria e si tende a identificare, valutare e affrontare i potenziali rischi sin dalle fasi primordiali del progetto. Inoltre, la gestione del rischio non viene considerata esclusivamente sotto il profilo tecnico e finanziario, ma vengono valutati anche potenziali rischi dal punto di vista organizzativo, strategico e sociale. Secondo Hillson e Murray-Webster (2017), per un'efficiente gestione del rischio, bisognerebbe adottare un approccio olistico e proattivo, considerando la gestione del rischio un processo continuo e integrato all'interno dell'organizzazione intrinseco al processo decisionale. Inoltre, al fine di comprendere l'atteggiamento giusto nei confronti del rischio, è fondamentale promuovere l'importanza di sviluppare una cultura aziendale che incoraggi la gestione del rischio come parte integrante della gestione aziendale, incoraggiando l'apertura alla discussione dei rischi e la volontà di adottare misure adeguate a mitigarli (Pinto & Slevin, 2019). Una corretta gestione del rischio comporta un'enfasi importante sull'apprendimento dalle *lesson learned*, il quale viene considerata un'attività fondamentale per migliorare. In definitiva, nelle PBO la gestione del rischio è intesa come un processo multidimensionale e interdisciplinare che interessa svariate funzioni presenti internamente all'organizzazione.
- **Team multidisciplinari:** A differenza dei modelli organizzativi tradizionali in cui i team vengono costituiti a seconda delle funzioni o divisioni aziendali, nelle PBO i team vengono organizzati per gestire progetti specifici con lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati. In questo contesto, mentre nelle organizzazioni tradizionali si cerca di creare team abbastanza omogenei sia a livello di competenze sia a livello di attività, nelle PBO, al contrario, i componenti spesso provengono da diverse aree di competenza e possiedono background

professionali differenti. Questo *mix* di conoscenze e competenze comporta una rigidità minore nelle comunicazioni e una maggiore condivisione di informazioni tra i vari reparti. Inoltre, essendo strutturate per progetti, le PBO, grazie a questa pluridisciplinarietà, riescono agevolmente a smantellare e ridisegnare i team una volta terminato il progetto o in caso di improvvisi imprevisti (Söderlund, 2004). Essendo, quindi, i team multidisciplinari ricchi di diversità, è importante facilitare il processo di integrazione di queste conoscenze diverse, affinché il team possa sfruttare appieno le competenze complementari e generare soluzioni creative e innovative. In tale contesto, i leader di questi team devono essere in grado di coltivare un ambiente di fiducia, apertura e rispetto, in modo da permettere ai membri del team di esprimere le loro idee e competenze senza timore di essere giudicati. La leadership inclusiva è fondamentale per facilitare la collaborazione tra diverse discipline e incoraggiare un clima di lavoro in cui la diversità di competenze e punti di vista sia considerata un valore aggiunto e non un ostacolo (Harvey, 2018).

- **Ruolo del Project Manager:** A differenza delle strutture matriciali o funzionali in cui l'autorità è più centralizzata e il Project manager ha poca o addirittura nessuna autorità, nelle PBO il PM ha un'autorità decisamente più ampia essendo il principale responsabile del conseguimento degli obiettivi del progetto. Tale autorità superiore si rispecchia anche nelle risorse a disposizione di questa figura: infatti, mentre nella struttura a matrice il PM "prende in prestito" dalle varie funzioni le risorse e le restituisce ogni qual volta un progetto termina, nelle PBO il PM possiede le risorse e ha una maggiore libertà nell'allocazione di quest'ultime. Inoltre, mentre nelle altre organizzazioni solitamente le risorse riportano ai rispettivi Functional Manager e normalmente svolgono compiti routinari e a lungo termine, nelle PBO le risorse vengono allocati sui progetti a seconda delle esigenze dei clienti e riportano al proprio Project Manager, il quale ha l'obbligo sfruttare al meglio tali risorse e di raggiungere i risultati prefissati entro i limiti di tempo indicati.

Le PBO, quindi, presentano due elementi distintivi che permettono di essere maggiormente flessibili e innovative: il livello di specializzazione, il quale è molto elevato poiché si tratta spesso di progetti complessi e frutto del lavoro di più organizzazioni, e l'esigenza della coordinazione del lavoro, il quale una volta suddiviso dal PM va anche coordinato in modo tale da riunire le varie parti del progetto. In definitiva, l'introduzione delle *project-based organizations* può essere considerata come un *upgrade* per le aziende di medio-grandi dimensioni che producono prodotti e/o servizi di alto valore nelle '*CoPS industries*' (*Complex Products and Systems industries*), dal ciclo di vita di breve

durata e che rispondono ai continui cambiamenti delle esigenze dei consumatori. Difatti, molti autori, tra cui Hobday, sostengono che le *project-based organizations* rappresentano il *fit* per le *CoPS*.

1.1.4 Dimensioni delle PBO

Come già precedentemente evidenziato, nelle PBO il progetto è l'unità organizzativa primaria, ma esistono anche altri elementi e caratteristiche che contribuiscono a renderle un modello organizzativo idoneo e competitivo per supportare progetti innovativi e complicati.

Di seguito si elencano dettagliatamente i fattori principali al fine di comprendere l'importanza e quanto siano determinanti per il successo delle PBO:

1. *Goal oriented*: Le PBO sono strutturate in modo tale da perseguire obiettivi specifici e definiti. Turner e Keegan (2001) ritengono che una delle peculiarità delle PBO è la '*goal clarity*', ovvero la chiarezza degli obiettivi siccome tutti i gli stakeholder interni ed esterni coinvolti nel progetto devono essere consapevoli degli obiettivi da raggiungere, in modo da concentrarsi sulle attività principali volte a raggiungerli. Infatti, per le PBO il conseguimento degli obiettivi e il raggiungimento dei risultati è una dimensione fondamentale e che influenza la pianificazione e lo svolgimento delle attività (Geraldi, 2004). In aggiunta, un concetto particolarmente impattante per il raggiungimento degli obiettivi è l'*embeddedness*, ovvero come queste organizzazioni siano collocate e interagenti con altre organizzazioni e attori all'interno del loro ambiente. L'*embeddedness* può influenzare la definizione degli obiettivi del progetto poiché, siccome le PBO lavorano all'interno di un contesto più ampio, i loro obiettivi potrebbero essere influenzati dalle esigenze e dalle aspettative delle altre organizzazioni con cui collaborano. Dunque, se le PBO sono ben integrate e collaborano efficacemente con altre organizzazioni, possono ottenere una maggiore accesso a risorse e competenze complementari, il che può favorire il raggiungimento degli obiettivi del progetto in modo più efficiente ed efficace (Cattani, 2020).
2. *Knowledge intensive*: La risorsa più importante per il successo di una PBO è l'insieme di conoscenze, competenze e *skills* specialistiche e tecniche dei dipendenti di un'organizzazione. Drouin e Müller (2013) affermano che le PBO richiedono un elevato livello di competenze ad alta intensità di conoscenza per risolvere la complessità dei progetti e le opportunità di innovazione. A tal proposito, con l'obiettivo di ampliare sempre più la conoscenza insita all'interno dei team, le PBO spesso incentivano il personale a corsi di formazione e crescita professionale. Inoltre, i team vengono spesso composti da personale avente *skills* e *background* vari, al fine di avere un livello di conoscenza più variegato possibile e rendere le risorse trasversali. In conclusione, la *knowledge intensive* nelle PBO mette in luce

l'importanza della conoscenza specializzata, delle competenze tecniche e dell'expertise per il successo di progetti complessi e innovativi. La capacità di affrontare sfide tecniche, di innovare e di risolvere problemi complessi è fondamentale per ottenere risultati di alta qualità e ottenere vantaggi competitivi all'interno dell'industria o del settore in cui operano (Frederiksen et al, 2018).

3. *Cooperation e interfunctional*: Come già analizzato nei paragrafi precedenti, la collaborazione è uno dei tasselli principali per far sì che si raggiungano gli obiettivi prefissati. La cooperazione non risulta essere solo rivolta all'interno dell'organizzazione ma anche all'esterno al fine di riuscire a soddisfare le esigenze degli *stakeholders* allineandosi con le necessità del progetto. Per fare ciò, fondamentale risulta la comunicazione, la quale deve essere chiara, tempestiva e frequente, in modo da condividere le giuste informazioni e coordinare al meglio le attività (Pinto e Slevin, 2019).
4. *Temporal structure*: Le PBO sono organizzazioni temporanee plasmate al fine di fronteggiare progetti complessi e capaci di adeguarsi alle mutevoli necessità del progetto stesso e agli improvvisi cambiamenti dell'ambiente esterno. Tale caratteristica consente alle *project-based organisations* di essere flessibili e attrarre risorse specifiche necessarie per la realizzazione del progetto. Inoltre, tale struttura, essendo transitoria, oltre a poter essere assemblata rapidamente attraverso componenti che hanno conoscenze e competenze varie, può essere abbattuta altrettanto velocemente e dirottare i membri del team verso altri progetti o funzioni dell'organizzazione (Morris e Jamieson, 2005). Tale fattore può risultare attraente per professionisti altamente qualificati, che desiderano lavorare su progetti interessanti e innovativi, ed, inoltre, la temporaneità permette di ridurre i costi operativi associati alla gestione di una struttura organizzativa a lungo termine.
5. *Multi-disciplinary team*: La combinazione di svariate conoscenze e competenze consente ai team di progetto di affrontare più facilmente i cambiamenti che possono avvenire durante la durata del lavoro incentivando l'innovazione e la conoscenza. Avere all'interno del team conoscenze differenti consente una visione olistica e una maggiore velocità di pensiero per la risoluzione delle problematiche e per arrivare alle soluzioni necessarie (Pellegrinelli, 2002).
6. *Decentralization of responsibilities*: In questo modello organizzativo, l'autorità decisionale non si trova ai livelli gerarchici superiori ma è traslata verso i team di progetto, il che permette ai componenti del team di assumere un ruolo attivo nel processo decisionale, sviluppando un sentimento di appartenenza e impegno verso il progetto (Geraldi, 2004). La decentralizzazione delle responsabilità nelle PBO permette ai componenti dei team di progetto di decidere autonomamente, aumentando il livello di responsabilità personali e riducendo la

dipendenza dalla gerarchia (Cicmil, Williams e Thomas, 2006). Ciò incoraggia una leadership distribuita, in cui diversi membri del team possono assumere un ruolo di leadership in base alle competenze e alle esigenze del progetto, avvantaggiando una maggiore collaborazione e un'ottimizzazione delle capacità del team. Tutto ciò contribuisce ad incentivare l'innovazione e l'autonomia dei vari team di progetto, concedendo la possibilità di compiere scelte tempestive in caso di necessità. Inoltre, la decentralizzazione delle responsabilità richiede una cultura organizzativa aperta e inclusiva, in cui la comunicazione, la condivisione delle informazioni e il supporto reciproco sono incoraggiati. Una cultura basata sulla fiducia e sulla responsabilità è fondamentale per il successo della decentralizzazione delle responsabilità nelle PBO (Law, 2021).

7. *Lifelong learning*: Essendo le PBO ambienti ad alta intensità di conoscenze e in cui la conoscenza e la condivisione è assiduamente stimolata tra i vari membri del progetto, l'apprendimento risulta essere continuo e incentivato. L'apprendimento, sia dei fallimenti che dei successi, risulta essere cruciale per il miglioramento delle performance dell'organizzazione. L'apprendimento continuo implica anche l'analisi critica dei progetti precedenti. L'analisi delle esperienze passate, degli errori e dei successi, permette di estrarre le lezioni apprese e di applicarle ai progetti futuri. Questo processo di apprendimento esperienziale è vitale per migliorare continuamente le prestazioni dei progetti. Inoltre, incoraggiare i propri dipendenti a condividere le proprie competenze e le proprie esperienze comporta un miglioramento costante e stimola creazione di una cultura dell'apprendimento necessario per imparare a fronteggiare al meglio le sfide del progetto (Sense, Lindkvist e Mitkidis, 2018).

In conclusione, gli elementi appena descritti contribuiscono a creare una mentalità aziendale volta al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento delle proprie abilità e capacità. Tali fattori rappresentano un tratto peculiare per le PBO e distintivo rispetto alle altre forme organizzative e spingono questa tipologia di organizzazioni alla continua ricerca dell'innovazione. Ciò nonostante, un aspetto molto importante da tenere in considerazione è la possibilità che si creino conflitti all'interno delle PBO. Infatti, al fine di favorire la collaborazione tra i membri del team, è fondamentale riuscire a realizzare una corretta gestione della tensione, cercando di identificare e gestire in modo produttivo i dissidi all'interno dell'organizzazione. Favorire un clima lavorativo positivo e sano incoraggia l'innovazione e l'efficacia nel prendere decisioni (Pinto, 2019).

1.1.5 I valori intrinseci delle PBO

Le *project-based organizations* sono contraddistinte da tre valori intrinseci che raffigurano gli aspetti fondamentali che condizionano il successo del progetto e la creazione di un ambiente e un clima lavorativo positivo, oltre ad incidere sulle modalità operative dell'organizzazioni e sui rapporti con gli utenti implicati nei progetti.

Il primo aspetto fondamentale che caratterizza le PBO è l'orientamento al risultato, ovvero il focus sul raggiungimento tempestivo e qualitativo degli obiettivi e dei risultati del progetto. Al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, tutti i componenti del progetto devono lavorare allineatamente in maniera concentrata con lo scopo di ottenere i risultati aspettati rispettando le risorse a disposizione e i limiti temporali. Definire piani dettagliati e minuziosi che definiscano le attività, le scadenze e le risorse disponibili è il primo passo fondamentale per far sì che i risultati siano raggiungibili. Inoltre, necessario durante la vita del progetto è sicuramente l'adozione di giuste pratiche di monitoraggio e controllo al fine di monitorare costantemente il livello di avanzamento delle attività. A tal proposito, spesso le PBO adoperano indicatori chiave di performance (KPI) per valutare i progressi del progetto e intervenire tempestivamente in caso di imprevisti adottando le giuste azioni correttive, essendo questi indicatori un monito dell'insorgere di eventuali problemi o deviazioni (Cooke-Davies, 2002). Interconnesso all'aspetto appena citato è l'orientamento agli *stakeholders*, ovvero la tendenza delle PBO a coinvolgere attivamente gli stakeholder implicati nel progetto, ponendo l'accento sul soddisfacimento delle loro esigenze ed aspettative. Una gestione proattiva degli stakeholder, attraverso una comunicazione efficace e limpida, contribuisce a plasmare un ambiente collaborativo e ridurre la possibilità che si verifichino potenziali conflitti. La *customer satisfaction* ha, quindi, l'obiettivo di creare un valore aggiunto per il cliente tramite il raggiungimento di risultati di alta qualità e l'adempimento degli impegni stretti. Il suddetto aspetto si riversa sulla cultura aziendale, influenzando favorevolmente il buon esito dell'intera organizzazione (Freeman, 1984). Nonostante il coinvolgimento degli *stakeholder* da sempre sia stato tradizionalmente visto come un aspetto importante nella gestione dei progetti, nel corso degli anni esso è divenuto più rilevante e ha portato ad impattare anche l'ambiente sociale, economico e ambientale. Difatti, tale approccio strategico incoraggia le PBO a considerare l'impatto sociale delle loro attività e decisioni, tenendo in considerazione il ruolo dell'organizzazione all'interno della società e operando in modo etico tenendo conto del benessere della comunità. Inoltre, l'orientamento agli *stakeholder* spinge anche le PBO a considerare l'impatto ambientale delle loro attività, portando l'organizzazione a perseguire approcci di sostenibilità che riducano l'impatto ambientale delle loro operosità, promuovendo la trasparenza e l'*accountability* (Prebanić, 2023).

Infine, l'ultimo valore fondamentale è l'orientamento al futuro. Per orientamento al futuro si intende la tendenza delle PBO a considerare prioritario il successo futuro rispetto a quello attuale, prediligendo una visione *long-term*, focalizzandosi sugli obiettivi futuri e sulla creazione di valore permanente nel tempo. Essendo le PBO ideate per fronteggiare efficientemente complessità e incertezze, l'orientamento al futuro è fondamentale per adeguarsi a situazioni improvvise ed in continua evoluzione, ideare soluzioni innovative ed ottenere un vantaggio competitivo nel lungo termine. Le PBO attuano spesso strategie di crescita volte ad anticipare le tendenze di mercato, investendo ingentemente in attività di ricerca e sviluppo e cercando di instaurare intrinsecamente all'organizzazione un *modus operandi* rivolto all'apprendimento costante e ricorrente con l'obiettivo di rimanere competitivi a lungo (Geraldi e Adlbrecht, 2007). Strettamente collegato alla visione futuristica delle PBO è anche il cosiddetto orientamento al miglioramento continuo, ovvero la ricerca di un continuo perfezionamento delle prestazioni e dei risultati del progetto. In questa tipologia di organizzazioni, si prova sempre ad apprendere dalle lezioni ed esperienze passate in modo da migliorare le tecniche e le pratiche già conosciute e ideare soluzioni creative ed innovative per i progetti futuri. L'orientamento al futuro è, inoltre, anche fondamentale al fine di essere in grado di individuare le possibili minacce e opportunità che potrebbero emergere nel tempo, prevenibili mediante valutazione attenta delle tendenze di settore, dei cambiamenti nel contesto del mercato e delle potenziali nuove sfide che potrebbero influenzare il progetto o l'organizzazione nel futuro (Söderlund, 2018). In conclusione, quindi, l'orientamento al futuro e al miglioramento continuo sono indispensabili per assicurare la sostenibilità e il trionfo delle PBO nel corso degli anni.

I tre valori intrinseci appena descritti consentono alle PBO di distinguersi decisamente dalle altre tipologie di modelli organizzativi esistenti. In un mercato in costante evoluzione, l'amalgamazione di questi tre aspetti favorisce la flessibilità dell'organizzazione e permette di prendere velocemente decisioni corrette. Inoltre, la visione orientata agli *stakeholders* e al futuro manifesta un carattere fortemente imprenditoriale per le *project-based organizations*, evidenziato dall'inclinazione all'innovatività e alla prospettiva lungimirante.

1.1.6 Punti di forza e di debolezza delle PBO

Le *project-based organizations*, grazie alla ventata di novità che hanno portato, sono state oggetto di numerosi studi che hanno evidenziato diversi vantaggi derivanti dall'adozione di questo modello organizzativo, ma anche alcune criticità.

Innanzitutto, dalla scelta di una struttura a progetti risulta evidente la possibilità di rispondere rapidamente alle esigenze dei clienti, grazie al contatto diretto con questi ultimi e al loro

coinvolgimento nella produzione, il che consente la possibilità di creare prodotti personalizzati su misura. Inoltre, grazie alle strette interazioni tra le attività del progetto e le strategie dell'organizzazione, i progetti vengono continuamente migliorati promuovendo l'innovazione e il miglioramento. In più, la natura dinamica di un progetto permette ai suoi componenti di essere esposti a conoscenze e competenze diverse, ottenendo esperienza nell'affrontare nuove sfide e contribuendo al cosiddetto *knowledge learning*. A tal proposito, come già evidenziato nei paragrafi precedenti, essendo stimolato e incoraggiato il trasferimento delle conoscenze e delle informazioni tra i vari membri dell'organizzazione, si incentiva il miglioramento della qualità media delle risorse umane e la qualità complessiva del progetto. Oltre ciò, le organizzazioni per progetto, grazie alla loro flessibilità e elasticità, sono maggiormente efficienti poiché riescono ad allocare facilmente risorse fisiche e umane agli sforzi che sono di maggior beneficio per l'organizzazione. Ciò è possibile grazie al ruolo dei Project Manager, i quali prestano attenzione individuale a ciascun membro del proprio team, con conseguente aumento della dedizione dei membri del team e del propagarsi di un sentimento di appartenenza. Infine, concentrandosi le PBO massivamente sul raggiungimento del risultato finale, evitano di concentrarsi e sprecare tempo e risorse su politiche e posizioni non necessarie, con la conseguente notevole riduzione della possibilità di episodi di politica interna e favoritismi vari che minerebbero l'ambiente.

Nonostante gli innumerevoli aspetti positivi, le project-based organizations presentano anche risvolti negativi, strettamente collegati a problemi riguardanti la gestione delle risorse umane, lo sviluppo delle competenze e la ripartizione dei ruoli. Tali aspetti vengono definiti "Dark side of PBO" e rappresentano delle problematiche specifiche connesse alla struttura progettuale e difficili sfide da sormontare. Infatti, uno dei principali aspetti negativi delle PBO è sicuramente il forte stress e il rischio di *burnout* a cui possono essere sottoposti i membri del team. Difatti, essendo i progetti spesso caratterizzati da obiettivi ambiziosi e scadenze strette (pietre miliari), può capitare che in alcuni periodi i componenti del team si trovino a dover fronteggiare intensi carichi di lavoro. Inoltre, operando le PBO in ambienti incerti e instabili occupandosi di progetti complessi e in perenne mutamento, sicuramente i dipendenti sono sottoposti ad una continua tensione, che potrebbe minare la sostenibilità e la stabilità del progetto e dell'organizzazione stessa. Inoltre, i dipendenti potrebbero sentirsi spesso insicuri poiché ogni qual volta termina un progetto potrebbero perdere il lavoro non essendo allocati su alcun altro progetto. Tutto ciò, aggiunto al fatto che il personale continua a spostarsi da un progetto all'altro, mina la crescita professionale dei dipendenti e compromette la continuità di carriera. Secondo questa ottica, quindi, il focus sui progetti potrebbe limitare le opportunità di sviluppo professionale e di carriera per i dipendenti, poiché il loro coinvolgimento è spesso centrato sulla gestione e l'esecuzione dei progetti piuttosto che sulla crescita personale

(Velasco e Wald, 2022). In più, essendo i progetti temporanei ed in continua trasformazione, potrebbe risultare complicato stringere relazioni solide e a causa di ciò ci sarebbe una buona possibilità che si verificassero conflitti e tensioni. Difatti, spesso nelle PBO si assiste ad una carenza di aggregazione e appartenenza alla causa, che implica un senso di insicurezza e precarietà. In aggiunta, questa “*job rotation*”, oltre a non consentire la profonda specializzazione delle persone in un determinato ruolo o progetto, comporta l'impossibilità di sfruttare le economie di esperienza. Tali problematiche devono essere affrontate e risolte dal Project Manager, il quale deve riuscire a convincere e far assumere consapevolezza agli individui che sono parte integrante dell'organizzazione attraverso l'infondere di un forte spirito di squadra.

Un altro fattore sfavorevole non trascurabile nelle PBO è la possibile duplicazione delle risorse che comporterebbe sprechi, costi aggiuntivi e inefficienza nelle attività svolte. Tale rischio potrebbe essere causato dalla natura temporanea dei progetti che potrebbe causare una mancanza di comunicazione e coordinamento tra i diversi team di progetto. In questi casi, si potrebbe verificare una sorta di competizione interna tra i vari temi di progetto presenti all'interno dell'organizzazione per ottenere le stesse risorse e ciò potrebbe scaturire in conflitti e mancanza di collaborazione. Risulta, quindi, fondamentale che l'organizzazione adotti un'efficace gestione delle risorse e implementi una forte visione strategica delle risorse nell'intero portfolio di progetti (Gerald, 2014).

Infine, secondo Sydow e Staber (2002) "l'instabilità e l'alto turnover del personale nelle PBO possono portare a una mancanza di apprendimento organizzativo e all'incapacità di trattenere e diffondere conoscenze all'interno dell'organizzazione". I due autori evidenziano come l'instabilità e il turnover del personale possano rappresentare una sfida per l'apprendimento organizzativo, siccome potrebbero comportare una perdita di conoscenze specifiche del progetto e una discontinuità importante nel flusso delle informazioni e delle conoscenze.

In tale contesto, risulta ancora una volta fondamentale la figura del Project Manager, il quale deve essere abile nel saper valorizzare i punti di forza dell'organizzazione e celere nel mitigare i possibili punti di debolezza e le sfide che l'organizzazione paventa. Migliorare le condizioni lavorative dei dipendenti, creare sistemi e pratiche di database di conoscenza e stimolare lo scambio di conoscenze fra i vari membri del team sono solo alcune delle *best practice* che possono essere messe in atto al fine di favorire un ambiente lavorativo sano e arricchente.

1.1.7 Conoscenza e apprendimento organizzativo

Uno dei fattori che determinano il successo delle *project-based organizations* è sicuramente la corretta gestione della conoscenza. Difatti, condividere efficacemente la conoscenza insita all'interno

dell'organizzazione consente a quest'ultima di sfruttare al meglio le *learned lessons*, le quali sono una base per incrementare la propria *performance* e accelerare il processo innovativo.

Per conoscenza si intende “l'insieme di informazioni, capacità, esperienze e valori che crea un quadro per la valutazione e l'incorporazione di nuove informazioni ed esperienze” (Nonaka e Takeuchi, 1995). Secondo tali autori, la conoscenza differisce dall'informazione siccome è connessa all'azione e alla pratica ed è continuamente finalizzata ad un fine. Inoltre, uno degli elementi fondamentali per sostenere la creazione di nuova conoscenza all'interno di un'organizzazione è l'impegno (*commitment*). A tal proposito, i due autori distinguono la conoscenza in due dimensioni: dimensione ontologica e dimensione epistemologica. La prima dimensione considera la conoscenza come il prodotto del processo che un singolo individuo attua all'interno dell'organizzazione, la quale deve incoraggiare la creatività e l'innovazione al fine di creare un ambiente in cui vi sia condivisione di conoscenza. Quindi, in tale contesto, la conoscenza organizzativa viene intesa come un processo interno di diffusione della conoscenza che parte dall'individuo, si diffonde al team e successivamente all'intera organizzazione e si conclude arrivando alla trasmissione all'ambiente esterno. Al contrario la dimensione epistemologica considera la conoscenza come l'interazione tra la conoscenza tacita e la conoscenza esplicita, ovvero il processo di conversione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita e viceversa. In particolare, la conoscenza tacita si crea dall'esperienza soggettiva ed è spesso difficoltosa da comunicare esplicitamente e formalizzare. Infatti, la conoscenza tacita è implicita e spesso difficilmente trasferibile ad altri individui siccome è legata alle abilità pratiche e quindi appresa attraverso l'esperienza diretta. Contrariamente, la conoscenza esplicita è più facilmente comunicabile perché espressa attraverso dati, informazioni e documenti. Inoltre, essa esiste indipendentemente dagli individui e quindi è facilmente trasferibile mediante manuali di istruzione, corsi di formazione e documenti vari. Il processo interattivo di combinazione di conoscenze tacite ed esplicite forma la conoscenza collettiva (*knowledge base*), la quale è l'insieme di conoscenze, informazioni ed esperienze presenti ed archiviate all'interno dell'organizzazione, le quali modellano ed influenzano la cultura aziendale.

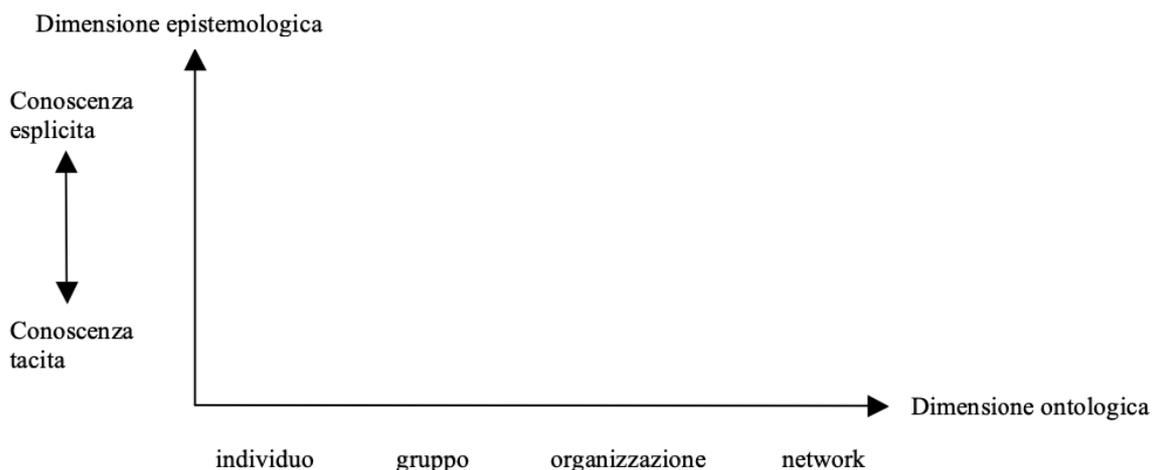


Figura 1.7: The epistemological and ontological dimensions. The Knowledge-Creating Company. Nonaka, Takeuchi (1995)

Definite le differenti tipologie di conoscenza presenti all'interno delle organizzazioni, queste possono essere diffuse attraverso due processi consecutivi: la conversione della conoscenza e la spirale della conoscenza. La conversione della conoscenza è il processo mediante il quale conoscenza tacita ed esplicita vengono combinate e trasformate internamente all'organizzazione, al fine di migliorare la conoscenza esistente, crearne di nuova ed incentivare l'innovazione. Nonaka e Takeuchi identificano un processo denominato SECI utile per la combinazione e la conversione di conoscenza tacita ed esplicita suddiviso in quattro fasi:

1. Socializzazione: è il processo mediante il quale la conoscenza tacita viene condivisa tra gli individui all'interno dell'organizzazione attraverso interazione sociale e apprendimento individuale. La caratteristica peculiare di questa tipologia di conversione della conoscenza è la possibilità di trasferire non solo informazioni e conoscenze, ma anche i valori e la cultura aziendale, senza l'utilizzo del linguaggio e dell'espressione verbale, ma bensì tramite l'osservazione, la pratica e l'imitazione. Questa prima fase è l'ideale per condividere tra i vari individui competenze e nozioni pratiche, le quali potrebbero aumentare il livello di trasversalità dei membri del team.
2. Esternalizzazione: è il processo mediante il quale la conoscenza tacita viene convertita in conoscenza esplicita utilizzando prevalentemente la comunicazione, traducendola sotto forma di metafore, modelli e analogie. Il linguaggio diventa, quindi, il mezzo principale attraverso il quale diffondere la conoscenza in maniera intrigante attraverso espressioni verbali che comunichino efficientemente il concetto ma lascino spazio alla creatività e alla procreazione di idee e migliorie proprie, in modo da generare nuove conoscenze innovative.

3. **Combinazione:** è il processo mediante il quale la conoscenza esplicita viene condivisa tra i vari individui all'interno dell'organizzazione mediante l'utilizzo di documenti, meeting, *call* telefoniche e reti informatiche di comunicazione. Fondamentale per immagazzinare e trasmettere le conoscenze implicite è l'utilizzo di database elettronici, i quali permettono di preservare la conoscenza anche in caso di abbandono di alcuni componenti dell'organizzazione. Questa fase di conversione stimola l'acquisizione e l'integrazione di moderne informazioni e la proliferazione di nuove dottrine e modelli concettuali.
4. **Internalizzazione:** è il processo attraverso il quale la conoscenza esplicita viene mutata in conoscenza tacita. In questa modalità, gli individui integrano la conoscenza esplicita nella loro base di conoscenza tacita, trasformandola in competenze personali, abilità pratiche e intuizioni. Questo concetto è strettamente collegato a quello di apprendimento attraverso l'azione (*learning by doing*) siccome avviene attraverso l'esercizio, l'applicazione e l'intuizione.

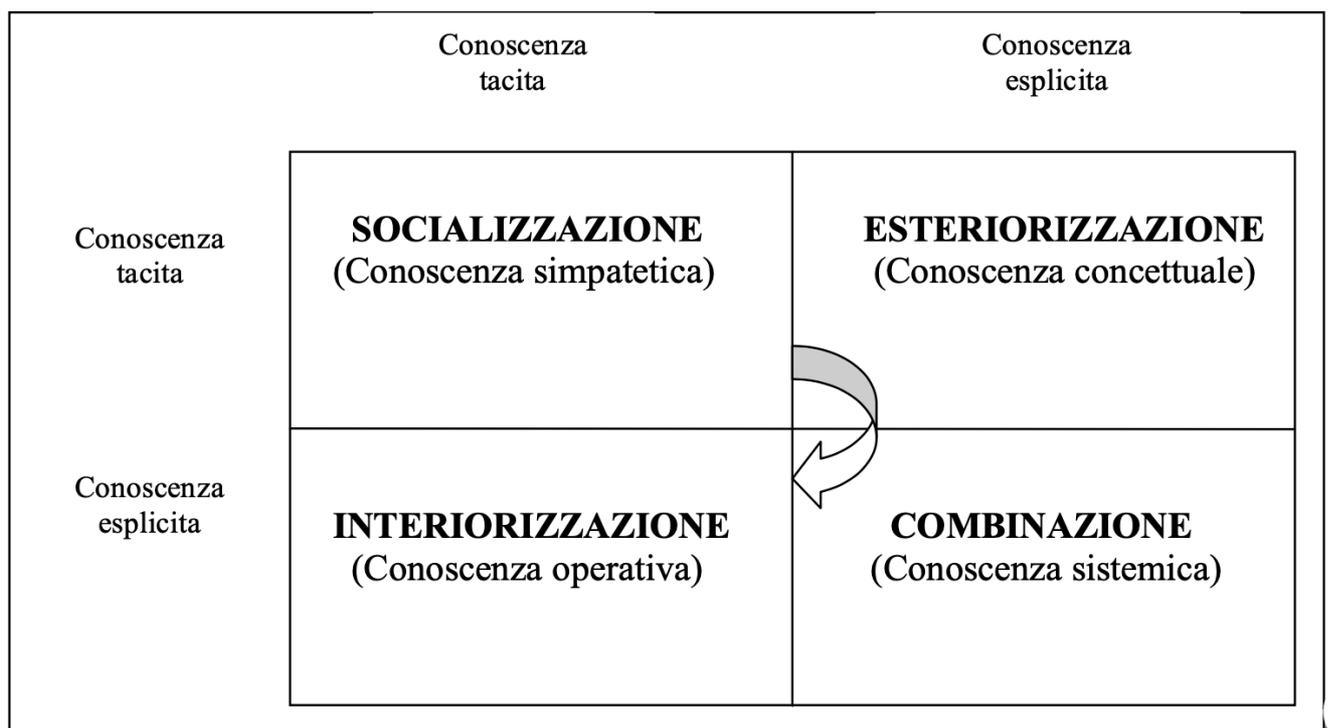


Figura 1.8: The SECI model. The Knowledge-Creating Company. Nonaka, Takeuchi (1995)

Per far sì che le quattro modalità di conversione del processo SECI si combinino e si trasformino reciprocamente creando nuova conoscenza e nuove opportunità per l'innovazione, Nonaka e Takeuchi hanno individuato un nuovo processo iterativo noto come "spirale della conoscenza" in cui ogni fase alimenta la successiva.



Figura 1.9: The knowledge spiral. The Knowledge-Creating Company. Nonaka; Takeuchi (1995)

Questo modello non coinvolge esclusivamente i membri dell'organizzazione, ma anzi partendo da essi si diffonde in tutta l'organizzazione fino a raggiungere anche l'ambiente esterno e, di conseguenza, anche altre organizzazioni. Inoltre, la suddetta teoria sottolinea fortemente l'importanza di un ambiente organizzativo che stimoli l'interazione sociale e lo scambio reciproco di conoscenze tra i vari componenti e che favorisca l'apprendimento organizzativo e l'innovazione. A tal proposito, l'apprendimento organizzativo viene inteso, come oltre al conseguimento di informazioni e conoscenze tecniche, anche come il dialogo tra i vari membri dell'organizzazione volto alla condivisione di valori, esperienze ed intuizioni. L'apprendimento risulta, quindi, strettamente interconnesso alla conoscenza, siccome questi due elementi si fortificano vicendevolmente in una spirale virtuosa (Ahmed et. al., 2002). Inoltre, l'apprendimento non è volto solo al raccoglimento di informazioni e conoscenze utili nel presente, ma anche orientato al cogliere e captare le possibilità future (*knowledge as possibility*) e alla ricerca di nuove attività e prodotti e/o servizi innovativi (*knowledge ad action*) (Hargadon e Fanelli, 2002). L'apprendimento organizzativo, quindi, permette ai dipendenti di sviluppare e migliorare le loro competenze nel tempo, consentendo all'organizzazione di sfruttare una forza lavoro più qualificata e motivata, in grado di svolgere il proprio lavoro in modo più efficace ed efficiente (Tan, 2022).

1.1.8 La gestione della conoscenza nelle PBO

‘La gestione della conoscenza è un processo sistemico che coinvolge l'acquisizione, l'organizzazione, la condivisione e l'applicazione della conoscenza all'interno di un'organizzazione’ (Davenport; 2000). L'obiettivo di questo processo è assicurare che la conoscenza sia disponibile e accessibile agli individui interni all'organizzazione al fine di migliorare le proprie prestazioni, svolgere il proprio lavoro efficacemente e stimolare l'innovazione. Nelle PBO la gestione della conoscenza è fondamentale perché permette di acquisire e condividere conoscenze ed informazioni specifiche relative ai progetti e garantire la continuità organizzativa. Inoltre, la gestione della conoscenza dovrebbe essere integrata nel ciclo di vita del progetto al fine di consentire l'ottenimento e la diffusione di conoscenze specifiche e tecniche del progetto stesso (Choo, 2015). A tal proposito, Frank Tsui, nel suo libro *"Project Knowledge Management: Systematic Learning with the Project Comparison Technique"* (2012), evidenzia l'importanza di tecniche volte ad analizzare e studiare i progetti passati per immagazzinare le pratiche più efficaci, imparare dalle *lesson learned* e implementare i progetti futuri. Una di queste tecniche è la *Project Comparison Technique* (PCT), la quale permette di capitalizzare le esperienze e le migliori pratiche dai progetti passati per migliorare l'apprendimento organizzativo. Una volta identificate le lezioni apprese, rielaborate e documentate in maniera chiara e rese facilmente accessibili a tutti i membri dell'organizzazione, queste vengono integrate nei processi operativi e nelle politiche organizzative per generare una gestione dei progetti più efficace.

Da quanto analizzato finora, risulta, quindi, facilmente intuibile che una efficace gestione della conoscenza contribuisce fortemente al successo del progetto. Difatti, l'accesso alle conoscenze dei progetti precedenti consente di anticipare problemi comuni e prendere decisioni più consapevolmente, agevolando l'identificazione di potenziali rischi e lo sviluppo di strategie preventive per smussarli. Lo sviluppo di misure proattive e di azioni di emergenza non solo previene il rischio di fallimenti ed evita di ripercorrere errori del passato, ma incoraggia anche il propagarsi all'interno dell'organizzazione di una cultura del miglioramento continuo, in cui si tende ad aggiornare continuamente l'approccio alla gestione del rischio e alla prevenzione dell'errore. Inoltre, creare e trasferire conoscenze internamente all'organizzazione permette di generare nuovi processi e metodologie progettuali, le quali contribuiscono alla procreazione di capacità dinamiche e alla proliferazione dell'innovazione.

La gestione della conoscenza si articola in più processi composti da attività chiave volte all'acquisizioni e alla diffusione di conoscenze all'interno delle *project-based organizations*. Il primo processo è noto come *knowledge capture process*, ovvero processo di cattura della conoscenza, e consiste nella cattura del sapere tacito ed esplicito presente internamente all'organizzazione. Tale

processo inizia con l'individuazione di fonti di conoscenza considerevoli, quali *best practice* e documenti, dalle quali sarà estrapolata e acquisita la conoscenza attraverso interviste, colloqui e sessioni di brainstorming. Successiva e strettamente interdipendente a questa fase è la successiva nota come *knowledge organization*, nella quale l'organizzazione prova a rendere la conoscenza facilmente accessibile e usufruibile a tutti i membri dell'organizzazione. Il processo di organizzazione della conoscenza inizia con la lavorazione e la trasformazione della conoscenza grezza attraverso la classificazione delle informazioni, l'indicizzazione per renderle facilmente interpretabili e reperibili a tutti attraverso l'utilizzo di *key words* e si conclude con il raggruppamento delle varie informazioni raccolte e lavorate in base a specifici parametri al fine di ordinare il sapere coerentemente e in maniera raggiungibile agevolmente. Quando questo processo viene effettuato correttamente le risorse ne traggono un importo benefico siccome riescono a svolgere più efficacemente le proprie mansioni avendo già delle importanti basi e database da cui attingere. L'ultimo processo della gestione della conoscenza è rappresentato dalla diffusione attiva di essa, sia internamente tra i componenti e i vari team nell'organizzazione che esternamente verso altre entità organizzative. La condivisione della conoscenza avviene mediante meeting, riunioni e piattaforme di gestione delle informazioni. L'obiettivo di questa fase è quello di stimolare e plasmare un ambiente di lavoro in cui la conoscenza e le varie nozioni possano essere usufruite da tutti i componenti dell'organizzazione.

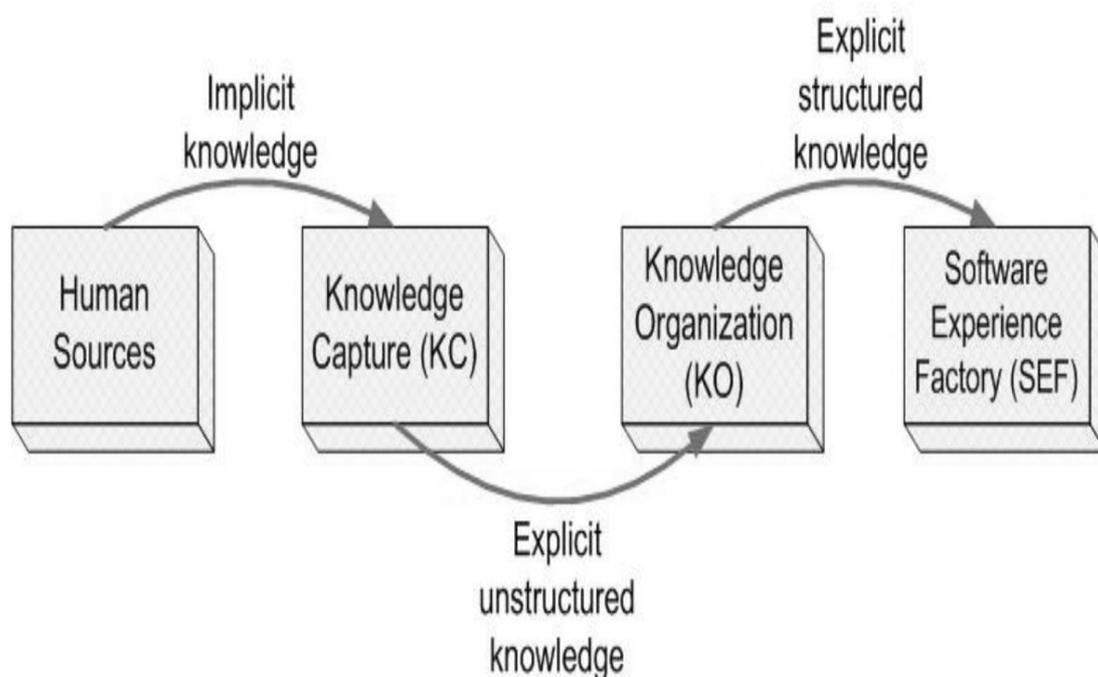


Figura 1.10: The process of storing implicit knowledge. Ontologies and knowledge representation. Roche (1995)

1.1.9 La condivisione della conoscenza

Particolare attenzione merita il processo di *knowledge sharing* siccome, essendo lo stadio finale della gestione della conoscenza, è la fase attraverso la quale gli individui riescono a trarre valore e beneficio dalla conoscenza immagazzinata. L'obiettivo di questo processo, oltre a favorire l'apprendimento organizzativo infondendo nuove conoscenze a tutti i membri dell'organizzazione, è quello di incoraggiare l'innovazione e la creatività stimolando le persone a ideare un pensiero critico e a proporre sempre nuove soluzioni migliori. Inoltre, generare un ambiente in cui la conoscenza è universale e alla portata di tutti, permette di rendere tutti i membri dell'organizzazione trasversali e in grado di svolgere più mansioni e soprattutto consente di non dipendere da un numero limitato di persone chiave.

La condivisione della conoscenza avviene attraverso due miniprocessi essenziali: la donazione della conoscenza e la raccolta della conoscenza. Secondo Davenport e Prusak (1998), la *knowledge donating* è il processo in cui i membri dell'organizzazione donano le proprie conoscenze e competenze agli altri membri dell'organizzazione attraverso trasmissione orale, documenti scritti e meeting lavorativi. Secondo i due autori americani, le persone sono incentivate a contribuire alla condivisione della conoscenza poiché vogliono sentirsi parte integrante dell'organizzazione e vogliono collaborare al successo dell'organizzazione facendo la differenza grazie al loro sapere. In più, ciò incentiva la creazione le buone relazioni tra i dipendenti sempre nell'ottica di creare un clima aperto e positivo, elemento fondamentale per il successo dell'organizzazione. La *knowledge collecting*, invece, è la fase in cui i membri dell'organizzazione si adoperano per creare una base solida di conoscenza all'interno dell'organizzazione apprendendo e ricavando conoscenze sia internamente che da fonti esterne. Questo processo è di particolare rilevanza perché consente all'organizzazione di aggiornarsi continuamente per rimanere competitiva e riuscire ad adattarsi ai continui cambiamenti a cui l'ambiente esterno la sottopone. Nonostante ciò, tale processo sottopone l'organizzazione anche a delle sfide importanti da superare per far sì che la conoscenza immagazzinata sia corretta e utile agli scopi dell'organizzazione. Difatti, l'organizzazione deve essere capace di individuare e riconoscere le fonti di conoscenza veritiere e rilevanti, giudicarne l'attendibilità e la funzionalità ed essere in grado di combinarle con le conoscenze interne già presenti. Tutto ciò richiede un notevole sforzo siccome bisogna stimolare i componenti dell'organizzazione ad essere curiosi e proattivi nella ricerca di nuove fonti di conoscenza e, inoltre, bisogna supportarli materialmente attraverso l'uso di risorse e infrastrutture all'avanguardia in modo da agevolarne la ricerca e lo sfruttamento (Spender, 1996).

La condivisione della conoscenza all'interno dell'organizzazione può, quindi, avvenire solo se si hanno strumenti e tecnologie avanzate e accessibili a tutti. Tali strumentazioni permettono al

personale di cooperare e svolgere le proprie attività lavorative in maniera maggiormente proficua e efficiente, ma sono anche funzionali alla conservazione e al backup di informazioni aziendali. Lo strumento più utilizzato sono sicuramente gli strumenti *Information & Communication Technologies* (ICT), che permettono di condividere la conoscenza abbattendo le barriere di costo e i dubbi sulla provenienza delle informazioni. Lo strumento sicuramente più adoperato all'interno delle organizzazioni è sicuramente l'intranet aziendale, ovvero una rete aziendale privata (ad uso esclusivamente interno) attraverso la quale è possibile accedere a risorse, informazioni e database di conoscenza. Molto utilizzati sono anche gli strumenti di gestione documentale, che permettono di archiviare e recuperare in qualsiasi momento le informazioni memorizzate, e gli strumenti di collaborazione online, i quali consentono di comunicare e collaborare in tempo reale anche tra persone non fisicamente vicine e, quindi, condividere la conoscenza anche a distanza in qualsiasi occasione. Infine, nonostante sembrino meno funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, validi sono anche i social media aziendali, piattaforme virtuali adibiti alla diffusione di informazioni informali, che contribuiscono fortemente alla solidificazione di un clima aziendale gradevole e appagante.

In definitiva, la *knowledge sharing* è probabilmente la fase più importante della gestione della conoscenza e deve essere eseguita con molta dedizione e programmazione, identificando una strategia ben precisa, fornendo un *diktat* dettagliato di azioni da intraprendere usufruendo degli strumenti adatti messi a disposizione e addestrando gli utenti ad utilizzarli adeguatamente. Una cultura aziendale che valorizza l'apprendimento e la condivisione della conoscenza è essenziale per il successo della gestione della conoscenza. I leader devono sostenere e promuovere attivamente l'apprendimento continuo e la collaborazione all'interno dell'organizzazione (Gideon, 2023).

1.1.10 Le dimensioni della gestione della conoscenza

Avendo assunto la gestione della conoscenza un ruolo cardine tra i fattori di successo delle *project-based organizations*, molti studiosi hanno coniato il termine '*Knowledge Management*' per indicare le pratiche manageriali adibite alla cattura, all'organizzazione e al rendere disponibile tutto il patrimonio informativo e conoscitivo dell'organizzazione (O'Dell & Grayson, 1997). L'obiettivo di questa scienza è quello di diffondere il sapere all'interno dell'organizzazione tramite un approccio integrato, il quale prende in considerazione quattro variabili fondamentali:

- 1. Struttura organizzativa.** Questo fattore fa riferimento alla configurazione e all'organizzazione dei team, alla divisione dei ruoli e delle responsabilità all'interno di una PBO per agevolare l'efficace gestione della conoscenza. La struttura organizzativa può essere

suddivisa in tre varianti: formalizzazione, centralizzazione e specializzazione. La formalizzazione si riferisce alla creazione di strutture e processi ben delineati per la gestione della conoscenza all'interno dell'organizzazione. La formalizzazione implica la realizzazione di procedure e documenti volti alla condivisione e all'utilizzo della conoscenza attraverso la standardizzazione dei processi di gestione della conoscenza al fine di favorire la comprensione e la comunicazione tra i diversi team all'interno della PBO. Inoltre, attraverso la formalizzazione l'organizzazione riesce a gestire la conoscenza su diversi livelli garantendo universalmente l'accesso sistematico alle informazioni e ai dati aziendali (Dalkir, 2011). La struttura centralizzata, invece, concentra le attività di gestione della conoscenza nei livelli gerarchici più centrali. Questo approccio comporta un consolidamento della responsabilità e della gestione della conoscenza in unico team, garantendo una maggiore coerenza e favorendo la proliferazione di una cultura della conoscenza e dell'informazione (Adler, 2003). Infine, la specializzazione consiste nel conferimento di ruoli e responsabilità a determinati componenti o gruppi all'interno dell'organizzazione. Tale approccio ha l'obiettivo di capitalizzare al massimo le conoscenze e le competenze specifiche degli individui promuovendole a determinati team e settori di competenza (Earl e Scott, 2002).

- 2. Cultura organizzativa.** È l'insieme di valori, credenze, norme e comportamenti che condizionano la coordinazione e la diffusione della conoscenza all'interno dell'organizzazione. Tali elementi influiscono sulla mentalità e sulle azioni dei componenti dell'organizzazione e definiscono la natura del lavoro e dell'interazione internamente all'organizzazione stessa. L'organizzazione dovrebbe stimolare e incentivare la creazione di una cultura aperta attraverso la riflessione e il coinvolgimento attivo di tutti i membri dell'organizzazione. Schein (2016) suddivide la cultura organizzativa su tre livelli differenti: il primo livello sono gli artefatti visibili, ovvero tutti gli aspetti superficiali e visibili della cultura organizzativa. Questi elementi forniscono agevolmente informazioni riguardo la cultura organizzativa, ma essendo la parte esterna di essa spesso possono alterarne il significato e l'interpretazione. Il secondo livello è costituito dai valori condivisi, ovvero le convinzioni e le aspettative dei membri dell'organizzazione, le quali spesso affiorano dalle esperienze e dalle convinzioni dei componenti e vengono trasferite mediante la socializzazione organizzativa. Infine, l'ultimo livello è formato dalle assunzioni di base, ossia tutte le credenze profonde e spesso inconsce che possono suggestionare la maniera di ragionare e interpretare la realtà all'interno dell'organizzazione. In definitiva, l'interazione e la combinazione di questi tre livelli influenza e plasma la cultura organizzativa e di conseguenza i comportamenti dei singoli individui.

- 3. Capitale intellettuale.** Le persone e le loro competenze rappresentano la componente fondamentale del processo di gestione della competenza siccome sono i detentori della conoscenza implicita. Dessler (2016) afferma che la gestione delle risorse umane riveste un ruolo strategico all'interno della pianificazione strategica aziendale e contribuisce ad incrementare la sostenibilità dell'organizzazione. Difatti, ogni componente dell'organizzazione porta all'interno di essa esperienze, capacità e conoscenze tecniche e specialistiche contribuendo al conseguimento degli obiettivi preposti e alla cooperazione e alla condivisione della conoscenza. Per l'organizzazione diventa, quindi, indispensabile spronare le persone a creare un ambiente collaborativo in cui essi possano integrarsi e condividere idee e pensieri. Creare un ambiente stimolante e sfidante stimola le persone ad impegnarsi e dare il meglio di sé. Inoltre, con l'obiettivo di coinvolgere attivamente i membri dell'organizzazioni e di motivarli per far sì che rendano al meglio, spesso è utile per le organizzazioni l'utilizzo di incentivi e retribuzioni. L'uso di questi espedienti risulta essere ovviamente un incentivo all'impegno delle persone, ma rischia anche di risultare come una spinta per comportamenti mercenari e volti al solo guadagno monetario individuale. L'organizzazione, quindi, non deve stimolare l'impegno delle persone solo attraverso premi valutari, ma anche attraverso incentivi estrinseci orientati all'accrescimento professionale dei dipendenti. Difatti, molto utili ed apprezzati sono i corsi di formazione del personale e i corsi di aggiornamento, che consentono di implementare e sfruttare al meglio le potenzialità delle risorse umane. In questo modo, oltre a stimolare il capitale intellettuale e sostenere la crescita professionale delle persone, si promuove continuamente un ambiente di apprendimento contribuendo a conservare a lungo il vantaggio competitivo. Inoltre, un personale preparato e aggiornato risulta sicuramente più pronto per rispondere efficientemente ai rapidi cambiamenti dei mercati.
- 4. Tecnologia.** Alla base del Knowledge Management vi è l'insieme delle risorse tecnologiche a disposizione dell'organizzazione. I sistemi tecnologici di cui l'organizzazione può usufruire contribuiscono massivamente alla condivisione delle conoscenze e al successo dell'organizzazione. Loshin (2019) sostiene che la funzione principale della tecnologia è quella di contribuire alla cosiddetta *knowledge retention*, ovvero alla conservazione della conoscenza attraverso l'organizzazione e l'archiviazione delle informazioni e del sapere dei componenti dell'organizzazione. Inoltre, la tecnologia è sicuramente utile per integrare dati derivanti dalle più disparate fonti interne all'organizzazione, andando a creare un database di conoscenza. La tecnologia, quindi, viene adoperata come una sorta di memoria organizzativa

che supporta la condivisione e incoraggia la diffusione delle informazioni. Per far sì che ciò accada, il sistema tecnologico deve essere caratterizzato da tre funzionalità specifiche:

- *Knowledge Discovery*: Rappresenta il processo attraverso il quale l'organizzazione individua nuove conoscenze potenzialmente utili se applicate nel processo decisionale e innovativo, in modo da permettere alle persone di svolgere meglio il proprio lavoro.
- *Knowledge Organization*: Nel processo di raccolta di dati e informazioni, la tecnologia svolge un ruolo cardine siccome fornisce strumenti per immagazzinare, gestire, individuare e ripercorrere agevolmente la conoscenza mediante strumenti come *database* e sistemi di gestione documentali.
- *Collaborative Knowledge Development*: In tale fase di creazione della conoscenza tramite la collaborazione e la cooperazione, la tecnologia fornisce strumenti utili alla condivisione di idee e al lavoro condiviso quali intranet aziendali e *SharePoint*.

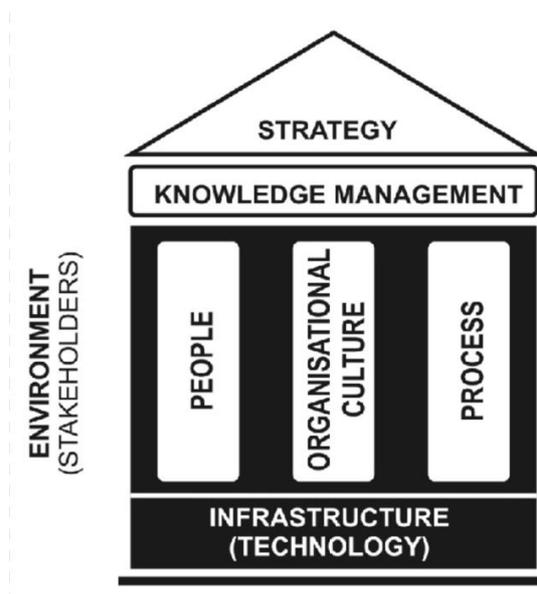


Figura 1.11: The main pillars of knowledge management. Organizational Culture and Knowledge Management in the Polish Judiciary. Brdulak (2016)

1.1.11 Gli ostacoli ad una corretta gestione della conoscenza

La gestione della conoscenza è, quindi, un processo molto delicato che rischia di complicarsi quando entrano in ballo fattori contrari che possono limitare l'efficacia dei processi di condivisione della conoscenza e la diffusione delle informazioni. Di seguito si elencano e descrivono i fattori sfavorevoli ad un'efficace gestione della conoscenza più comuni:

- Un primo ostacolo molto significativo potrebbe essere la presenza intrinseca di una cultura organizzativa poco propensa alla valorizzazione della condivisione e allo sviluppo di nuove competenze. Difatti, in un ambiente non propenso alla condivisione della conoscenza

potrebbe instaurarsi un rapporto di mancanza di fiducia tra i vari membri dell'organizzazione che tenderebbero a non comunicare tra di loro prediligendo una cultura dell'individualismo e antepoendo il successo individuale a quello dell'organizzazione. Inoltre, spesso si rischia che le persone in una posizione gerarchicamente superiore, le quali dovrebbero promuovere la gestione della conoscenza, navighino controcorrente temendo di perdere la propria posizione di rilievo e, quindi, non sostengano attivamente il processo non riuscendo a guidare e a trasmettere ai loro sottoposti l'urgenza e la rilevanza della condivisione.

- Un ulteriore limite alla corretta gestione della conoscenza è rappresentato da barriere strutturali e organizzative che impediscono all'organizzazione di crescere e prosperare. Infatti, strutture gerarchiche molto rigide rischiano di limitare il processo di gestione della conoscenza siccome i dipendenti, dovendo passare mediante canali gerarchi formali per diffondere il sapere, rallenterebbero il processo e si instaurerebbe una sorta di sudditanza psicologica e di scoraggiamento che li invoglierebbe a non contribuire più allo sviluppo del bagaglio conoscitivo dell'azienda. Inoltre, anche la mancanza di strumentazioni e attrezzature tecnologiche adeguate rappresenta una barriera notevole siccome per i membri dell'organizzazione risulterebbe difficile condividere la propria conoscenza a tutti senza i mezzi adeguati, mentre per coloro che la ricevono risulterebbe difficoltoso riuscire a recepire al meglio le dottrine e, di conseguenza, a sfruttarle. Infine, in molte aziende vi è la presenza di silos organizzativi in cui sono confinate conoscenze che saranno inaccessibili agli altri membri dell'organizzazione e che, quindi, frenano la condivisione della conoscenza.
- Ennesima barriera, invece, è rappresentata dalla mancanza di incentivi, premi e riconoscimenti, i quali rappresentano stimoli motivazionali che influiscono sui comportamenti delle persone e li incentivano a impegnarsi maggiormente nel contribuire alla buona riuscita della gestione della concorrenza. Se i dipendenti dell'organizzazione non sono stimolati a essere parte integrante della condivisione della conoscenza si rischia che essi non partecipino attivamente limitando la validità del processo e ovviamente rallentandolo. A tal proposito, anche il tempo rappresenta un fattore fondamentale che rischia di ostacolare l'efficace gestione della conoscenza. Difatti, nonostante tale processo richieda tempistiche abbastanza lunghe, le organizzazioni spingono per far sì che esso avvenga il prima possibile creando un sovraccarico di lavoro nei dipendenti e inficiando sulla loro volontà e fermezza nel partecipare. Inoltre, non è da trascurare nemmeno il tempo necessario per un adeguato apprendimento delle nuove conoscenze trasmesse, che rischia di limitare il tempo a disposizione delle persone, le quali si troverebbero in una situazione in cui potrebbero non riconoscere quali siano le priorità e non dedicare il giusto tempo alle attività più urgenti.

- Infine, un altro ostacolo per la proficua gestione della conoscenza è sicuramente il frequente ricambio di personale all'interno dell'organizzazioni. Nelle organizzazioni in cui il turnover è molto assiduo, tante risorse escono dall'organizzazione e, di conseguenza, portano con sé le loro competenze e il sapere capitalizzato durante la loro esperienza senza avere il tempo di trasmetterlo agli altri colleghi. Tale perdita, se non efficacemente monitorata e contrastata, rischia di interrompere o indebolire i flussi di conoscenza e, quindi, impattare negativamente sulla continuità delle pratiche e sull'apprendimento organizzativo. Inoltre, oltre a perdere risorse che sono effettivamente fonte di conoscenza, i nuovi entranti all'interno dell'organizzazione necessitano di tempo per acquisire le informazioni necessarie per svolgere al meglio le proprie mansioni e, quindi, se non si agisce tempestivamente si rischia di rallentare i processi e compromettere i risultati dei progetti.

Si è visto, quindi, come l'organizzazione rischia di trovare impedimenti sul proprio percorso di gestione della conoscenza e si intuisce quanto necessiti di essere meticolosa per far sì che questi non impattino pericolosamente sul raggiungimento degli obiettivi preposti. Promuovere la cultura organizzativa della conoscenza, dotare i membri dell'organizzazione di strumenti e tecnologie adeguati e incentivarli attraverso premi e riconoscimenti formali sono solo alcune delle possibili strategie che potrebbero contribuire a far sì che non si verifichino questi ostacoli. Favorire un ambiente organizzativo in cui la conoscenza è valorizzata e in cui è si è aperti al cambiamento culturale ed organizzativo sicuramente è il primo passo fondamentale per evitare possibili difficoltà.

1.2.1 Il fenomeno del turnover

Uno dei problemi che affligge maggiormente le *project-based organizations*, a causa dell'elevata incertezza e la temporaneità dei progetti, è l'alto tasso di abbandono dell'organizzazione da parte del personale di lavoro. Per turnover, o flusso di personale, si intende “il tasso o il numero di dipendenti che lasciano un'organizzazione in un determinato lasso temporale” (Hom et al, 1992). Esso può essere di tipo volontario, ovvero i dipendenti scelgono di interrompere volontariamente il rapporto lavorativo, o di tipo involontario, quando è l'organizzazione a scegliere di terminare il rapporto con il dipendente. Inoltre, spesso esiste anche un turnover interno, denominato *job rotation*, che avviene ogni qual volta un dipendente viene spostato a ricoprire un ruolo o una posizione differente, assumendo molteplici mansioni, all'interno dell'organizzazione. Tale fenomeno comporta, al fine di attribuire ad ogni risorsa una posizione congeniale alle sue peculiarità e alle sue competenze, da parte dell'organizzazione un'attenta pianificazione e un'adeguata e dettagliata formazione in modo tale da agevolare la transizione. La *job rotation*, nonostante richieda particolare attenzione e un vigilante

monitoraggio, permette al personale di sviluppare nuove conoscenze e competenze promuovendo lo sviluppo lavorativo e implementando la trasversalità. Inoltre, la rotazione del lavoro consente di riconoscere in che attività i dipendenti eccellono e rendono meglio, oltre a renderli più flessibili e a rendere l'organizzazione maggiormente resiliente e capace di adattarsi celermente ad improvvisi cambiamenti.

Molti autori hanno analizzato il turnover e hanno cercato di ideare delle strategie per evitare il verificarsi di questo fenomeno. Mello (2011) sostiene che la fidelizzazione dei dipendenti è lo strumento necessario per far sì che il lavoratore non scelga di abbandonare autonomamente l'organizzazione e ciò deve avvenire offrendo opportunità di crescita professionale e sviluppo personale e offrendo una retribuzione (elemento sempre fortemente preso in considerazione dai lavoratori) in media o addirittura superiore a quello medio del ruolo e del settore d'appartenenza. Anche uno studio di Manpower Middle East rivela che l'85% dei lavoratori intervistati cita come motivazione principale che ha influito maggiormente sull'aver lasciato la propria organizzazione è stata la possibilità di guadagnare un salario maggiore, mentre molti altri intervistati citano che opportunità di lavoro (79,4%) e avanzamento di carriera (80,8%) sono altri fattori determinanti che incidono sulla scelta di cambiare azienda. Ongori (2007), invece, afferma che per poter ideare strategie volte alla riduzione del livello di turnover aziendale è necessario analizzare attentamente il problema e poi agire. Infatti, egli suggerisce che è fondamentale per le aziende, ogni qual volta un dipendente decide di lasciare l'organizzazione, effettuare colloqui di uscita in modo da avere a disposizione *feedback*, motivazioni e sentimenti sinceri da parte dei dipendenti difficilmente ottenibili quando sono ancora lavoratori sotto contratto e in modo da poter prendere tempestivamente contromisure imparando dagli errori commessi.

1.2.2 Fattori che contribuiscono al turnover nelle PBO

Molti studi evidenziano come le *project-based organizations* siano maggiormente esposte al fenomeno del turnover a causa della loro natura incerta e instabile. Difatti, nelle PBO il tasso di turnover risulta essere più alto rispetto agli altri modelli organizzativi a causa di svariati fattori. Di seguito si riportano le cause più comuni che possono portare i dipendenti a lasciare permanentemente l'azienda:

- Durata limitata dei progetti: Essendo le PBO incentrate sui progetti ed una volta questi terminati, i dipendenti, assunti per lavorare su progetti specifici, rischiano di ritrovarsi inattivi e disoccupati. Ciò rischia di creare malcontento nelle persone che potrebbero valutare il loro percorso all'interno dell'organizzazione come privo di prospettive di

carriera e, quindi, potrebbero decidere di cercare opportunità più allettanti altrove. Inoltre, lavorando su progetti, i dipendenti potrebbero sentirsi più legati al progetto che all'azienda stessa e una volta concluso questo potrebbero decidere di abbandonare l'organizzazione. Al fine di scongiurare tutto ciò, l'organizzazione deve cercare di favorire la crescita professionale dei propri membri stimolando il procrearsi di una cultura organizzativa stabile e cercando di garantire sempre una certa stabilità occupazionale tramite la pianificazione a lungo termine.

- **Eccessiva instabilità:** Strettamente collegato al fattore sopracitato, la mancanza di stabilità rischia di impattare pesantemente sul livello di turnover delle organizzazioni siccome rischia di impattare sulle motivazioni e l'impegno dei dipendenti. Infatti, a causa della costante rotazione e del continuo susseguirsi dei progetti, i membri dell'organizzazione potrebbero sentirsi insoddisfatti dall'impossibilità di acquisire conoscenze specifiche e dettagliate di un determinato settore e potrebbero perdere motivazione nello svolgere le proprie attività. Inoltre, anche l'instabilità contrattuale che caratterizza tali organizzazioni rischia di causare problemi alle stesse siccome i dipendenti potrebbero mettersi alla ricerca di un inquadramento più stabile e duraturo.
- **Ambiente lavorativo ad alta pressione:** Molte fasi dei progetti, in particolare a ridosso delle scadenze, richiedono lunghi periodi di lavoro intenso che potrebbe portare i dipendenti a sentirsi stressati e a ritrovarsi a vivere momenti di *burnout*, che potrebbero impattare sull'impegno nella attività lavorative. Inoltre, essendo lo scopo principale delle PBO il successo, i dipendenti potrebbero sentirsi eccessivamente sotto pressione e si potrebbe creare un ambiente competitivo e poco gradevole. Tutto ciò rischia di impattare drasticamente sul bilanciamento vita-lavoro delle persone, portandole alla possibilità di prendere la decisione di cercare nuove opportunità in grado di offrire una maggiore *work life balance*.
- **Mancanza di coinvolgimento decisionale:** Tante volte nelle organizzazioni per progetti i dipendenti non sono coinvolti attivamente nelle decisioni riguardanti la pianificazione e la programmazione delle attività lavorative e tutto ciò che concerno il loro ruolo. Per tale motivo le persone potrebbero non sentirsi artefici del proprio destino e fautori delle decisioni sulla propria carriera lavorativa, e potrebbero decidere di accettare opportunità di lavoro che gli consentirebbero maggiore autonomia decisionale. In più, essere coinvolti nel processo deliberativo contribuisce ad alimentare la motivazione intrinseca tra le persone, che sentendosi valorizzate renderebbero meglio e svilupperebbero un maggiore senso di appartenenza alla società. In tale contesto, favorire il coinvolgimento decisionale

dei dipendenti aiuterebbe anche a implementare l'innovazione e la creatività, attraverso le idee che questi porterebbero grazie alla loro esperienza.

- Scarso equilibrio tra competenze e ruolo: Come già precedentemente anticipato, spesso nelle organizzazioni si manifesta un forte turnover interno che, da un lato può evidenziare i punti di forza delle persone, ma dall'altro potrebbe comportare un posizionamento errato del personale che non valorizza i punti di forza e risulta disallineato con gli interessi professionali dei dipendenti. L'insoddisfazione e l'impossibilità di coltivare interessi personali professionali può comportare, quindi, la volontà di cercare occasioni più congeniali alle proprie aspettative, contribuendo all'aumento del tasso del turnover. Inoltre, spesso, quando i membri dell'organizzazione ricoprono posizioni per le quali non possiedono le competenze adeguate, potrebbero sentirsi insoddisfatti e demoralizzati, inficiando sui risultati dell'organizzazione.

In definitiva, un alto tasso di turnover può generarsi quando i dipendenti non sono soddisfatti dell'ambiente e della cultura aziendale, del proprio ruolo e delle attività che svolgono e delle proprie condizioni contrattuali. A tal proposito, per evitare spiacevoli situazioni, l'azienda deve impegnarsi a far sì che ogni componente sia assegnato al ruolo più congeniale alle sue caratteristiche e ai suoi interessi, oltre a garantire numerose opportunità di crescita professionale e formativa in modo da potenziare le competenze dei dipendenti.

1.2.3 Impatto del turnover sulla continuità dei progetti

L'alto tasso di turnover è, quindi, una delle principali minacce che mina il successo delle *project-based organizations*. Difatti, in molti studi la rotazione del personale è indicata come uno dei principali rischi che potrebbe compromettere la continuità e la stabilità dei progetti. Altrettanti, invece, evidenziano come un alto livello di turnover abbia un impatto decisamente negativo sulla performance delle PBO, causando svariati problemi difficilmente risolvibili nell'immediato.

Innanzitutto, il turnover influenza la produttività del lavoro dell'azienda in maniera davvero impattante. De Winne et. al. (2018) sostengono che esiste una relazione a forma di U inversa tra turnover e produttività del lavoro. Infatti, secondo gli autori a bassi livelli di turnover persiste una relazione positiva con la produttività del lavoro che comporta una buona produttività del lavoro, mentre all'aumentare del tasso di turnover la produttività del lavoro è più bassa. Questo avviene poiché, siccome il dipendente lascia l'azienda, è necessario una tempistica importante per sostituirlo e per far sì che l'eventuale sostituto riesca ad apprendere le nozioni e a svolgere a pieno regime l'attività. Questo periodo transitorio comporta, quindi, per l'azienda un calo della produttività, che

deve essere bilanciato e compensato con una giusta riorganizzazione del lavoro e la redistribuzione del carico di lavoro. Ovviamente questa relazione dipende da diverse variabili quale può essere il livello organizzativo. Infatti, un dipendente con mansioni strettamente operative sicuramente impatta meno rispetto all'uscita dall'organizzazione di un dirigente o uno specialista di un determinato settore, la cui assenza può avere un impatto notevole sulla produttività delle attività chiave e per cui è più difficile trovare un sostituto adeguato. Inoltre, come già analizzato in precedenza, il turnover nel lungo termine può avere anche un impatto positivo, siccome un certo livello implica la possibilità di portare all'interno dell'organizzazione nuove idee e nuovi punti di vista che potrebbero concorrere ad incrementare l'innovazione.

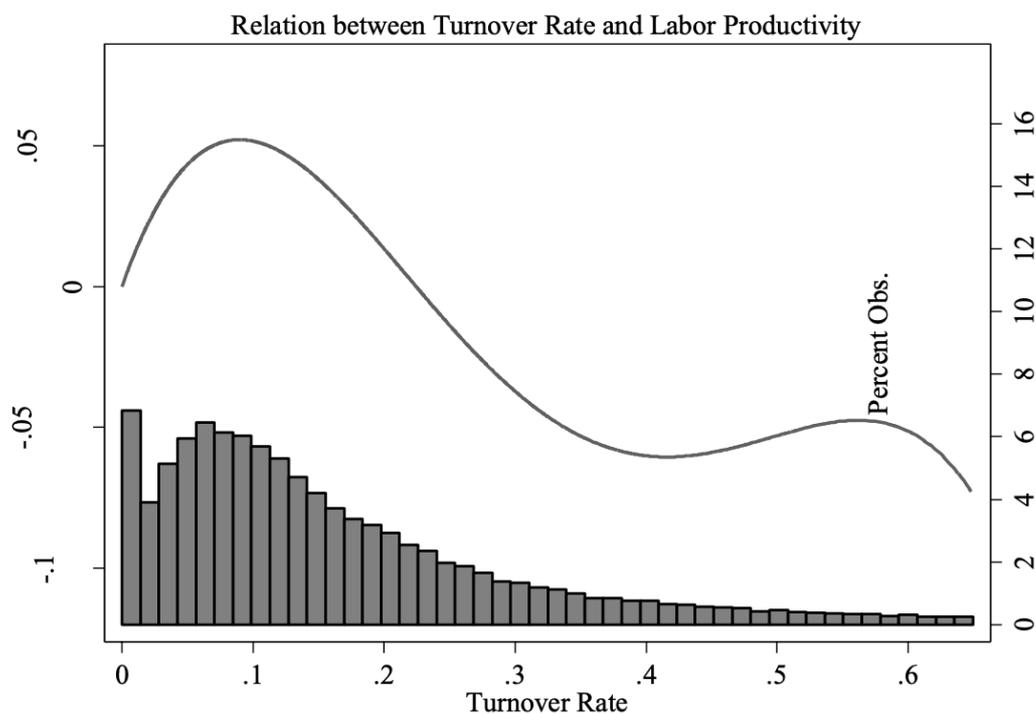


Figura 1.12: Relation between Turnover Rate and Labor Productivity. The Impact of Employee Turnover and Turnover Volatility on Labor Productivity: a Flexible Non-Linear Approach. De Winne et. Al. (2018)

Nonostante l'implicazione positiva dal punto di vista innovativo, spesso, però, nel contesto dei progetti, la perdita di un dipendente comporta per l'organizzazione innumerevoli svantaggi, tra i quali di particolare rilievo sicuramente è la perdita di conoscenze e competenze. In particolare, durante i progetti in corso, qualora un dipendente abbandonasse l'organizzazione, si creerebbe un importante ritardo nelle attività del progetto siccome si creerebbe un vuoto difficilmente colmabile nel breve periodo data la ricerca di un sostituto e la formazione necessaria a istruirlo. Tutto ciò, rischia di comportare una considerevole riduzione dell'efficienza, causando tante volte anche la necessità di reinventare o riadattare determinati processi, e, in più, implicherebbe una diminuzione della

produttività a causa della curva di apprendimento. Questa potenziale perdita di *expertise* specifica incide, innanzitutto sulla qualità del lavoro che risentirebbe della perdita di familiarità con le mansioni in questione, ma anche sulla continuità del flusso di lavoro e sulle responsabilità che dovranno essere, almeno momentaneamente, riallocate ad altri dipendenti. Ciò potrebbe causare confusione e provocare possibili rallentamenti siccome è necessario tempo per organizzare i ruoli e formare le risorse, con consequenziali costi aggiuntivi ad impattare negativamente sul budget del progetto. Inoltre, la perdita di un collega impatta anche sulla comunicazione e la collaborazione tra i membri rimanenti all'interno dell'organizzazione, siccome si rischia di innescare un indebolimento dei legami di fiducia e una conseguente diminuzione della capacità di scambio reciproco di informazioni. La minore sinergia tra i membri del team, quindi, influenza sfavorevolmente la coesione del team e contribuisce a creare un clima organizzativo negativo. La perdita di un collega provoca stress lavorativo aggiuntivo e riduce la motivazione del gruppo, implicando un forte impatto sul morale delle persone, le quali si sentirebbero demotivate e sempre meno appartenenti all'organizzazione, inficiando sulle prestazioni lavorative di tutto il progetto (Salomon et Al., 2012). Tale situazione rischierebbe anche, inoltre, di incrementare il grado di turnover esterno, siccome i dipendenti insoddisfatti percepiranno opportunità di carriera limitate e tenderanno a cercare di cogliere opportunità lavorative e ambientali migliori altrove. In aggiunta, essendo le *project-based organizations* organizzazioni altamente specializzate e *knowledge intensive*, ogni qual volta un lavoratore lascia l'organizzazione e va sostituito l'azienda deve sostenere importanti costi di reclutamento e formazione, che vanno a diminuire le risorse disponibili per investimenti in attività di ricerca e sviluppo o dedicate a investimenti volti a migliorare le condizioni di lavoro, conseguendo effetti negativi sulla produttività complessiva dell'organizzazione. In più, alti livelli di turnover possono impattare anche sulla reputazione dell'organizzazione, la quale potrebbe essere considerata poco allettante per i professionisti qualificati, che sono la risorsa principale che danno senso di esistere alle PBO.

In conclusione, si può sostenere con certezza che un alto livello di turnover comporta un impatto negativo sulla continuità dei progetti e conseguentemente sul successo dell'organizzazione e sul raggiungimento degli obiettivi prefissati. Un ricambio continuo dei membri dell'organizzazione può essere, a causa di mancanza di risorse e di formazione adeguata nel tempo appropriato, la fonte di un accrescimento della probabilità di commettere errori, che riducono l'efficienza delle attività e provocano una serie di ritardi e problemi che rallentano il naturale svolgimento della vita del progetto e complessivamente dell'organizzazione.

CAPITOLO 2: LA GESTIONE DELL'ERRORE NELLE *PROJECT-BASED ORGANIZATIONS*

2.1 L'errore nella letteratura

A causa della natura complessa e dinamica dei progetti, che coinvolgono diverse attività, risorse e *stakeholder*, nelle *project-based organizations* l'errore viene considerato un fattore intrinseco e difficilmente evitabile. James Reason (1990) considera l'errore come una parte normale dell'attività umana e suddivide l'errore in due tipologie distinte: errori attivi ed errori latenti. Per errori attivi si intendono gli errori commessi esplicitamente dagli individui coinvolti nello svolgimento dell'attività. Essi possono a loro volta essere suddivisi in due sottocategorie a seconda della natura che li ha portati a verificarsi: errori di competenza, quando un individuo commette un errore siccome non possiede le conoscenze appropriate e non è stato formato adeguatamente, ed errori di attenzione, i quali derivano da momenti in cui l'individuo è particolarmente stressato, affaticato o disattento. Tali errori, però, non dipendono solo da indolenza individuale o scelte personali siccome possono essere commessi anche da personale maggiormente esperto e meticoloso, ma possono essere scaturiti anche da fattori esterni, quali ambiente lavorativo negativo, scadenze stringenti e pressioni. Gli errori latenti, invece, derivano da condizioni sottostanti che inducono all'errore, quali disposizioni organizzative, mancanza di formazione e scarsa comunicazione. Quindi, differentemente dagli errori attivi che sono causati dai membri dell'organizzazione, gli errori latenti sono insiti all'interno dell'organizzazione e nel contesto in cui le persone operano. Reason sostiene, dunque, che è importante affrontare la gestione dell'errore considerando entrambe le tipologie e concentrandosi sulla prevenzione degli errori attraverso una condivisione chiara e precisa di tutte le informazioni riguardanti gli errori passati al fine di favorire l'apprendimento e il perfezionamento costante. Lo studioso britannico ha anche introdotto un concetto noto come "modello del formaggio svizzero" per illustrare quale sia la dinamica alla base del verificarsi di errori nelle organizzazioni più articolate. Secondo tale modello, ogni fetta di formaggio raffigura una struttura difensiva composta da controlli volti a prevenire gli errori, ma, nonostante ciò, ogni fetta è caratterizzata da buchi, i quali incarnano metaforicamente i punti di debolezza e le falle del suddetto sistema. Quando i buchi si allineano tra le varie fette di formaggio si creerebbe un percorso diretto tra i vari sistemi difensivi che implicherebbe il verificarsi di errori. Quindi, secondo Reason, quando si manifestano contemporaneamente più situazioni svantaggiose le difese possono essere abbattute e ci sarebbe una notevole possibilità che si verificino imprecisioni e falle. Tale modello evidenzia, pertanto, quanto sia importante identificare le falle del

sistema di difesa al fine di migliorarle, di utilizzare sistemi di prevenzione e promuovere una cultura di sicurezza favorevole alla segnalazione degli errori.

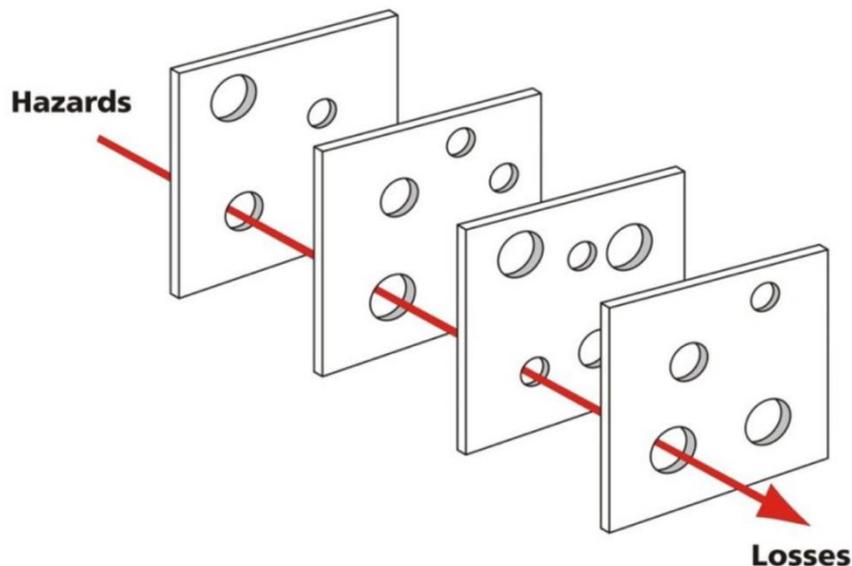


Figura 2.1: Swiss cheese model of accident causation. Human Error. Reason (1990)

Un pensiero molto simile al concetto di errore latente è quello introdotto da Dekker (2017), il quale considera gli errori, non come la negligenza individuale delle singole persone, ma bensì come il risultato di fattori sistemici. Difatti, secondo l'autore olandese, siccome gli individui agiscono e sbagliano all'interno di un contesto sistemico, gli errori da loro commessi sono condizionati e determinati da fattori organizzativi, organiche e culturali. L'organizzazione deve, quindi, approcciare olisticamente alla situazione e focalizzarsi sulla creazione e l'implementazione di sistemi difensivi più efficienti e in grado di prevenire maggiormente gli errori o almeno ridurre la pericolosità. Inoltre, fondamentale è l'incentivazione di un ambiente aperto e trasparente alla trasmissione dell'errore, in cui non si è orientati alla punizione di coloro che errano, ma piuttosto ci sia la libertà di comunicare e fornire informazioni ai restanti colleghi qualora si commettano degli sbagli.

Un'altra visione che ha fornito un grande contributo allo studio degli errori è quella di Charles Perrow (1999), il quale ritiene gli errori strettamente collegati al concetto di *coupling complexity*. Per complessità accoppiata si intende la presenza interconnessioni e correlazioni tra le diverse parti di un'organizzazione. Più la complessità accoppiata è elevata, maggiore è la probabilità che le organizzazioni divengano fragili e soggette ad errori e falle, siccome gli errori in questi tipi di sistemi si diffondono velocemente a catena. Inoltre, egli suddivide le organizzazioni in lineari e complesse. Le organizzazioni lineari si contraddistinguono per un'elevata rigidità strutturale e un basso grado di complessità accoppiata, in cui gli errori sono solitamente facilmente identificabili e agevolmente

migliorabili. Al contrario, le organizzazioni complesse sono contrassegnate da interconnessioni e un livello elevato di complessità elevata, in cui gli errori capitano spesso a causa della complessità intrinseca del sistema stesso. Da qui, Perrow afferma che nei sistemi eccessivamente complessi l'errore è così comune da poter essere definito "normale" e idea la '*Normal Accidents Theory*', teoria che evidenzia come dall'insieme di eventi superficialmente innocui potrebbero scaturire incidenti e problematiche gravi. Tale modello si basa su due caratteristiche dell'organizzazione, *interactive complexity* e *tight coupling*, che rendono i sistemi complessi eccessivamente vulnerabili e che, quindi, le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sulla mitigazione dei loro effetti mediante la semplificazione dei processi e l'ideazione e formalizzazione di margini di sicurezza.

In definitiva, nella letteratura finora esistente, l'errore viene considerato un evento difficilmente eliminabile, ma che può essere mitigato attraverso un efficiente e organizzata gestione dell'errore, la quale contribuirebbe alla promozione di un ambiente volto all'apprendimento e al perfezionamento costante attraverso la comunicazione aperta e trasparente e collaborazione continua.

2.1.1 Le tipologie di errori nelle PBO

Nelle organizzazioni basate su progetti la possibilità che si verifichino errori è abbastanza comune a causa della complessità dei progetti, la quale può generare ambiguità ed incertezza. La natura dei progetti, caratterizzati da molte attività interconnesse e dipendenti tra di loro, può portare frequentemente al verificarsi di problemi che si propagano lungo il progetto e che richiedono tempo e risorse considerevoli per essere corretti (Curlee e Gordon, 2010). A tal proposito, essendo le risorse all'interno delle PBO sempre calmierate e limitate, è necessario che esse vengano allocate efficientemente e non vengano utilizzate e "sprecate" per la frequente correzione di problematiche ed errori. La frequente correzione di errori può comportare, oltre a costi aggiuntivi e una riduzione complessiva dell'efficienza del progetto, importanti ritardi rispetto alle scadenze inizialmente prefissate, implicando gravi problemi con il cliente o con il lancio sul mercato di un nuovo prodotto/servizio e, quindi, ripercuotendosi sulla reputazione dell'organizzazione. Inoltre, nelle *project-based organizations*, in cui le varie attività sono strettamente interconnesse tra di loro, l'emergere di un errore potrebbe dare il via ad un effetto a catena, innescando una serie di conseguenze negative, tra le quali di particolare importanza potrebbero essere i problemi relativi alla comunicazione, alla mancanza di allineamento tra i vari membri del team e alla scarsa gestione dei rischi, amplificando così l'impatto negativo sull'intero progetto.

Nelle organizzazioni basate su progetti le principali tipologie di errori sono:

- *Planning errors*: Secondo Kerzner (2017), la pianificazione è determinante per la buona riuscita dei progetti, senza un'accurata pianificazione non è possibile determinare le attività,

le risorse e le tempistiche necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati e ultimare il progetto. Gli errori di pianificazione si riferiscono, appunto, alla mancanza di accuratezza, scrupolosità e previsione realistica nella programmazione del progetto. Tali errori potrebbero essere causati da diversi fattori, come la carenza di esperienza lavorativa nel settore, una pessima valutazione dei rischi e la mancanza di dati accurati. Essi possono comportare una sequenza di conseguenze nefaste, tra le quali principalmente ritardi nelle tempistiche prefissate, superamento del limite del budget, sovraccarico di lavoro e importanti risentimenti sulla qualità del lavoro.

- *Communication errors*: Gli errori di comunicazione avvengono quando le informazioni non vengono trasferite accuratamente o comprensibilmente tra i vari membri del team e tutti gli *stakeholder* coinvolti. Ciò può essere causato da lacune nelle abilità comunicative, mancanza di canali e strumenti comunicativi adeguati ed altri limiti, quali barriere linguistiche o comunicazione unidirezionale. I fraintendimenti, informazioni incomplete o distorte e la mancanza di allineamento tra i componenti del team sono solo alcune delle conseguenze che rischiano di minare la collaborazione e l'efficienza delle scelte effettuate nel progetto.
- *Errors on Risk Management*: Il Risk Management è il processo attraverso il quale all'interno dell'organizzazione si identificano, valutano e gestiscono i rischi proattivamente in modo da proteggere il valore del progetto o dell'organizzazione. La gestione dei rischi è un elemento essenziale per la buona riuscita dei progetti, siccome permette di aumentare la probabilità di successo e ridurre l'incertezza. Gli errori nella gestione dei rischi si verificano quando i potenziali rischi associati a un progetto non vengono identificati, valutati o gestiti in modo adeguato, a causa di un errato processo di Risk Management, mancanza di conoscenza sui rischi ed un erroneo ed intermittente monitoraggio dei rischi durante la vita progettuale. Tali errori possono comportare conseguenze negative come costi aggiuntivi, ritardi nel progetto, problemi di qualità, impatti sulla soddisfazione del cliente e, addirittura, il fallimento del progetto stesso. Secondo Heldman (2013), fondamentale per evitare che si verifichino in continuazione questo genere di errore è l'apprendimento organizzativo. Apprendere dagli errori passati e dalle cosiddette *lesson learned* nelle PBO può incentivare a migliorare le proprie capacità di gestione dei rischi.
- *Errors in Resource Management*: Uno degli aspetti più critici riguardanti le organizzazioni basate su progetti è la gestione delle risorse, la quale è la parte essenziale per far sì che si realizzino nei tempi corretti le attività attraverso il giusto bilanciamento dei costi e il corretto posizionamento delle risorse umane. Qualora ciò non accada e, quindi, non vengano allocate adeguatamente le risorse necessarie per il completamento del progetto, è probabile si

verifichino falle nella gestione delle risorse che potrebbero implicare sovraccarichi di lavoro, ritardi nelle attività del progetto, inefficienze nell'utilizzo delle risorse e problemi qualitativi e nella vita lavorativa dei dipendenti. Dunque, al fine di massimizzare al meglio l'utilizzo delle risorse a disposizione e a migliorare la performance delle attività progettuali, è fondamentale prendere consapevolezza ed imparare da tali errori e adottare approcci efficaci per la gestione delle risorse.

- *Change Management errors*: Tante volte gli errori possono derivare da situazioni di cambiamento che possono influire negativamente sulla capacità delle organizzazioni di adattarsi alle nuove situazioni e di perseguire i risultati desiderati. Hayes (2014) sostiene che per le organizzazioni basate su progetti una corretta ed efficace gestione dei cambiamenti favorisce l'adattamento a nuove circostanze, aiutando a sfruttare le possibili opportunità e ridurre gli impatti sfavorevoli dei cambiamenti. Qualora in situazioni di mutamento volontario o forzato non si gestisca adeguatamente la situazione, è possibile che si verifichino errori che potrebbero impattare sullo stato d'animo del personale dell'organizzazione che potrebbe essere restio al cambiamento e disorientato, rallentare le operazioni della società e influire sulla reputazione di quest'ultima. Importante in queste circostanze è prendere consapevolezza di tali errori e adottare celermente approcci e pratiche efficaci nella gestione dei cambiamenti, i quali favorirebbero una transizione maggiormente fluida e una migliore adattabilità alle nuove circostanze, favorendo il successo dei progetti e conseguentemente delle organizzazioni.

Al fine che non si commettano i suddetti errori e non si vada ad impattare negativamente sulla vita dell'organizzazione è, quindi, di fondamentale importanza prevenire gli errori, identificando, mitigando o eliminando le potenziali criticità prima che esse si verifichino e abbiano un impatto negativo sull'ambiente organizzativo.

2.1.2 La prevenzione degli errori

La prevenzione è un concetto fondamentale che si applica a diversi ambiti della nostra vita, dalla sicurezza per la salute alle sfide aziendali e sociali. Prevenire vuol dire adottare misure e precauzioni per evitare che si verifichino situazioni complicate e che i problemi impattino pesantemente sulle circostanze in questione. Prevenire richiede un impegno costante continuo e un approccio olistico. Prevenire è sicuramente più efficace rispetto a reagire anche con successo dopo che gli eventi si sono verificando, ma richiede una mentalità proattiva e lungimirante. La prevenzione contribuisce a creare un ambiente maggiormente salvaguardato, a diminuire la probabilità che si verifichino errori e a promuovere una migliore qualità della vita.

Nel contesto aziendale e organizzativo la prevenzione è indispensabile per scongiurare problematiche e massimizzare l'efficienza e la redditività. In tale ambito l'obiettivo di attuare una prevenzione mirata ed efficace è di evitare incidenti, errori o perdite di conoscenza che potrebbero andare ad impattare e danneggiare la reputazione della società e influire sulla sua capacità di operare con successo. L'approccio di prevenzione degli errori si basa sulla pianificazione accurata, sulla gestione dei rischi e sull'efficacia della comunicazione. Una pianificazione minuziosa e meticolosa permette di identificare le attività critiche, le dipendenze e i potenziali rischi, consentendo di adottare misure preventive adeguate. La gestione dei rischi implica l'identificazione e la valutazione dei potenziali rischi e l'implementazione di piani di mitigazione per diminuire le probabilità che si verifichino errori molto impattanti e significativi. Inoltre, è fondamentale che ci sia una comunicazione aperta, limpida ed efficace tra i vari membri del team e le parti interessate per prevenire fraintendimenti e al fine di garantire una comprensione comune degli obiettivi e delle aspettative del progetto.

Uno degli approcci chiave per la prevenzione degli errori nella gestione dei progetti nelle PBO è, quindi, la pianificazione accurata, la quale consente in primo di luogo di identificare e definire chiaramente le attività critiche che devono essere ultimate per il successo del progetto. Identificare tempestivamente le attività critiche contribuisce a prevenire eventuali ambiguità e evitare errori nella loro esecuzione. Inoltre, una pianificazione scrupolosa implica una valutazione dettagliata e una stima il più precisa possibile delle tempistiche e delle risorse richieste per ciascuna attività, al fine di evitare errori legati a sovraccarichi lavorativi, mancanza di risorse o ritardi nelle consegne. In più, un efficace pianificazione consente di tenere costantemente in considerazione gli obiettivi strategici e le aspettative del progetto e di evitare errori derivanti da una mancanza di chiarezza sulle priorità o sulla direzione del progetto. Infine, è importante sottolineare che per pianificare non si intende tener conto solo della fase iniziale del progetto, ma implica un continuo monitoraggio e un costante controllo delle attività durante la loro esecuzione, in modo da identificare tempestivamente eventuali possibili scostamenti rispetto alla programmazione iniziale e di intervenire provvidenzialmente prima che sia troppo tardi.

Un altro approccio fondamentale per far sì che possa avvenire un efficace prevenzione degli errori nella gestione dei progetti è la gestione e valutazione dei rischi, attraverso la quale è possibile identificare, valutare e mitigare i potenziali rischi che possono portare a errori e impatti negativi sul progetto. L'identificazione tempestiva dei rischi e l'implementazione di contromisure adeguate riducono la possibilità che gli errori si trasformino in problemi maggiori (Heldman, 2013). Al fine di gestire e valutare efficacemente i rischi bisogna innanzitutto analizzare i principali fattori interni ed esterni che potrebbero causare problemi e falli nel conseguimento degli obiettivi preposti. Una volta fatto ciò, è necessario valutarli coerentemente stimando quali siano le priorità e, successivamente,

sviluppare contromisure o piani di mitigazione per affrontare i rischi identificati come prioritari. Queste contromisure possono includere azioni preventive per ridurre la probabilità che il rischio si verifichi o azioni di mitigazione per ridurre l'impatto in caso di accadimento del rischio, come l'implementazione di controlli di qualità o la diversificazione delle fonti di approvvigionamento per ridurre il rischio di problemi di qualità dei materiali. Inoltre, in questa è fondamentale anche il coinvolgimento di tutte le parti interessate siccome potrebbero offrire prospettive uniche e punti di vista significativi sulle probabilità e sull'importanza dei rischi.

In definitiva, la prevenzione degli errori è essenziale per garantire il successo dei progetti e delle attività nelle *project-based organizations*. Investire nella prevenzione degli errori porta a risultati più positivi, a un ambiente di lavoro maggiormente sicuro e una migliore qualità complessiva del lavoro.

2.1.3 L'impatto del turnover sulla gestione degli errori

Tra i principali fattori che possono incidere su una gestione degli errori negativa e che potrebbero aumentare la probabilità che si verifichino falle o problematiche nelle attività progettuali vi è sicuramente un elevato livello di turnover. L'instabilità del personale e la frequente sostituzione di membri del team possono influire sulla capacità di prevenire, gestire ed affrontare gli errori in modo efficace. Di seguito si riportano alcuni punti chiave sull'impatto del turnover sulla gestione degli errori:

- La perdita di conoscenza è sicuramente uno dei fattori chiave sull'impatto del turnover sulla gestione degli errori. Quando i membri del team abbandonano l'organizzazione, portano con sé le loro esperienze, competenze e conoscenze specifiche acquisite durante il loro periodo di impiego. Questa perdita di conoscenza può influire negativamente sulla capacità dell'organizzazione di prevenire, affrontare ed affrontare gli errori in modo efficace. Tale possibile partenza può, quindi, privare l'organizzazione di conoscenze specializzate, know-how tecnico e competenze pratiche che potrebbero essere preziose per affrontare situazioni articolate e critiche. Inoltre, dal lato opposto, quando nuovi membri del team si uniscono all'organizzazione per sostituire quelli che sono andati via, è necessario un periodo di formazione e di apprendimento per acquisire le competenze e le conoscenze necessarie per svolgere le attività in modo efficace. Durante questo periodo, il rischio di commettere errori può essere più alto a causa della mancanza di esperienza e di una conoscenza approfondita del contesto. Inoltre, se il processo di trasferimento delle conoscenze non è adeguatamente gestito, si può verificare una perdita significativa di conoscenza critica nel passaggio da un membro del team all'altro che può impattare significativamente sulle attività e sulla percentuale di successo di quest'ultime.

- Un altro fattore fondamentale, strettamente collegato a quello appena citato, che spiega come il turnover impatta sulla gestione e prevenzione degli errori è la riduzione della continuità derivante dai frequenti e continui ingressi e uscite di personale all'interno di un'organizzazione, che rischiano di compromettere la continuità delle attività e dei processi. L'interruzione delle attività può creare confusione e incertezza, con il rischio di commettere errori durante la transizione tra i membri del team. Inoltre, i nuovi membri del team che devono sostituire quelli che sono andati via richiedono un periodo di adattamento per acquisire familiarità con i compiti, le responsabilità e le procedure di lavoro. Durante questo periodo, possono verificarsi errori a causa della mancanza di esperienza e della necessità di apprendere nuovi processi e procedure. La mancanza di continuità può quindi aumentare il rischio di errori operativi o di comunicazione. Fronteggiare la riduzione della continuità dovuta al turnover è cruciale per garantire che l'organizzazione mantenga una continuità delle attività e dei processi di lavoro, nonché una conoscenza approfondita dei compiti e delle responsabilità, e per mitigare l'impatto negativo del turnover sulla gestione degli errori.
- Un altro fattore che impatta fortemente sull'aumento della percentuale di errori dovuta al turnover è anche la diminuzione della coesione della collaborazione all'interno del team che può avvenire ogni qualvolta ci sono frequenti ed importanti cambiamenti nel personale. Tutto ciò può influenzare negativamente sulle capacità del team di prevenire, gestire ed affrontare gli errori in modo efficace. Inoltre, quando il turnover è elevato, la comunicazione può essere compromessa a causa della mancanza di relazioni consolidate e della necessità di adattarsi a nuovi membri del team. La mancanza di coesione può portare a fraintendimenti, informazioni incomplete o mancate condivisioni, aumentando la probabilità di errori causati da una comunicazione inefficace. Affrontare la diminuzione della coesione del team a causa del turnover richiede un impegno costante da parte dell'organizzazione per creare un ambiente di lavoro collaborativo, in cui i membri del team si sentano coinvolti, supportati e motivati. Ciò può avvenire solo attraverso l'instaurazione e la promozione all'interno dell'organizzazione di una cultura di collaborazione e prevenzione degli errori.
- Infine, un elevato e continuo flusso di turnover rischia di pesare su tutti i dipendenti siccome potrebbe creare un aumento del carico di lavoro sul personale 'storico' nel mentre i nuovi entranti si ambientano e vengono formati. Tale situazione può portare ad un sovraccarico di lavoro con conseguente pressione e stress, i quali potrebbero portare le persone a commettere degli errori dovuti alla distrazione e/o alla stanchezza. Difatti,

quando le persone sono stanche, la loro capacità di concentrazione e attenzione può diminuire, rendendo più difficile individuare e prevenire gli errori. Inoltre, l'affaticamento può anche influire sulla capacità di reagire rapidamente e in modo efficace agli errori che si verificano.

Per concludere, sembrerebbe abbastanza scontato e prevedibile quanto un alto livello di turnover rischia di impattare sulle possibilità che si verifichino errori. Per evitare questi rischi così importanti è necessaria una gestione oculata delle risorse e un'attenzione al benessere dei membri del team. L'adozione di misure per bilanciare il carico di lavoro, migliorare l'efficienza e promuovere una cultura di sostegno e di equilibrio sono solo alcune delle misure contraccettive che permetterebbero all'organizzazione di mitigare l'impatto negativo del turnover sulla gestione degli errori e favorire un ambiente di lavoro sano e produttivo.

2.1.4 Il ruolo della tecnologia nell'affrontare gli errori legati al turnover

L'adozione della tecnologia all'interno delle PBO ricopre un ruolo fondamentale nella prevenzione e nella correzione degli errori organizzativi connessi al turnover, permettendo alle organizzazioni di implementare strategie efficaci per la gestione delle risorse umane. Difatti, un primo contributo cruciale per la riduzione degli errori è stato l'implemento dell'automazione dei processi organizzativi, il quale ha ridotto la dipendenza da azioni manuali, implicando una minimizzazione delle possibilità di errori derivanti da omissioni o inesattezze soggette ad errori umani. Uno studio condotto nel 2022 dalla società di consulenza strategica e direzionale Accenture ha dimostrato come l'adozione di strumenti di automazione possa semplificare varie attività lavorative, in particolare nel settore delle risorse umane, come la pubblicazione di annunci di lavoro, la selezione dei candidati e la gestione delle assunzioni. A livello generale, invece, l'automazione intelligente viene vista come uno strumento utile per effettuare decisioni aziendali migliori e scovare nuove opportunità. Secondo lo studio, infatti, a livello mondiale il 40% delle aziende ha implementato il proprio utilizzo di *'bot software'* e altri strumenti di automazione in seguito alla pandemia Covid-19. L'automazione dei processi ha, quindi, consentito di standardizzare le procedure operative, assicurando che vengano eseguiti gli stessi step correttamente ogni volta. In tal modo, tali attività vengono realizzate con maggiore meticolosità e accuratezza, seguendo direttive predefinite e fornendo risultati affidabili e veritieri, riducendo drasticamente gli errori collegati al turnover. Inoltre, attraverso l'automazione dei processi, si riducono le attività ripetitive che spesso possono portare ad errori umani di distrazione dovuta alla sufficienza con cui vengono svolte. In questo modo, i dipendenti hanno la possibilità di concentrarsi su mansioni più impegnative ad alto valore aggiunto, implicando un importante

riduzione dei tempi d'esecuzione e una diminuzione delle possibilità di errori dovuti alla prossimità di scadenze rigide o carichi di lavori eccessivi. Infine, l'automazione consente di monitorare e tracciare le attività più accuratamente e di individuare gli errori più tempestivamente, agevolando la loro correzione e l'identificazione delle cause sottostanti per evitare il ripetersi di errori futuri.

Come già precedentemente anticipato, una delle funzioni in cui la tecnologia è maggiormente utilizzata e in cui è più facilmente applicabile è quella delle risorse umane, grazie alla natura fortemente basata sulla gestione delle persone e dei dati ad esse associate. Ciò offre sicuramente un'opportunità importante per incrementare l'efficienza, limitare gli errori e consentire al personale HR di focalizzarsi su attività di valore aggiunto, come lo sviluppo dei dipendenti e la pianificazione strategica delle risorse umane. *L'Human Resources Management System (HRMS)*, o in italiano più comunemente noto come 'sistema di gestione delle risorse umane', è lo strumento maggiormente utilizzato nel campo in questione grazie alla sua adattabilità ai processi aziendali specifici e alla possibilità di centralizzare i dati dei dipendenti in un unico sistema, offrendo una visione completa e aggiornata delle informazioni, riducendo le probabilità di errori derivanti da dati inadeguati o obsoleti (Rosenzweig e Nohria, 2019). Inoltre, gli HRMS automatizzano una serie di processi HR, come la gestione delle assenze, la generazione di report, la valutazione delle prestazioni e altro ancora, minimizzando le possibilità di errori legati al turnover derivanti da omissioni o inefficienze nei processi manuali e potenziando la precisione dei dati. In aggiunta, questi sistemi permettono di raccogliere e approfondire i dati HR, predisponendo indicazioni utili per comprendere le cause e i fattori che influenzano il turnover e sviluppare strategie preventive (Marr, 2018). Dunque, l'implementazione di HRMS, come i sistemi di gestione delle informazioni sul personale (HRIS) o i sistemi di gestione del capitale umano (HCM), consente alle organizzazioni di tenere traccia delle informazioni dei dipendenti in modo più efficiente. Questi sistemi possono aiutare nella gestione dei dati relativi ai dipendenti, compresi i dati di reclutamento attraverso software di screening dei curriculum o i sistemi di tracciamento delle candidature (ATS), le capacità, le valutazioni delle performance e le notificazioni sulle uscite.

Un'altra tecnologia che può agevolare la prevenzione degli errori legati all'alto tasso di ricambio del personale è quella relativa alla formazione e allo sviluppo dei dipendenti. Le tecnologie di formazione consentono di personalizzare l'apprendimento in base alle esigenze individuali dei dipendenti e, attraverso l'utilizzo di strumenti di valutazione e di analisi dei dati, rendono possibile identificare le aree di miglioramento e fornire contenuti formativi mirati. Di notevole rilevanza risulta essere l'utilizzo della *gamification* nella formazione, ovvero l'utilizzo di applicazioni di elementi di gioco e di competizione per migliorare l'engagement e l'apprendimento dei dipendenti. Tale tecnologia

migliora la motivazione, l'attenzione e la *retention* delle informazioni, riducendo gli errori derivanti da una scarsa partecipazione o interesse nella formazione (Landers, 2015).

Un altro strumento tecnologico la cui applicazione è in divenire all'interno delle organizzazioni è l'analisi dei dati e lo sviluppo dell'intelligenza artificiale (AI), attraverso cui è possibile identificare modelli, tendenze e fattori di rischio legati al turnover. Difatti, l'analisi dei dati può agevolare l'identificazione dei fattori di rischio associati al turnover e prevedere con quali probabilità quali dipendenti hanno un elevato rischio di abbandonare l'organizzazione, attraverso variabili come soddisfazione del lavoro, coinvolgimento organizzativo o opportunità di sviluppo. L'applicazione di modelli di *machine learning*, quindi, può agevolare la previsione del turnover dei dipendenti, dimostrando l'efficacia dell'analisi dei dati per prendere decisioni. Inoltre, attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale si può migliorare l'efficacia delle strategie di *retention* identificando le variabili più influenti per ogni dipendente e adattando le misure preventive in base alle sue caratteristiche individuali (Punnoose e Pankaj, 2016). In più, l'intelligenza artificiale può essere anche sfruttata, attraverso l'uso di dashboard e metriche chiave, per monitorare in tempo reale le fluttuazioni nel turnover e adottare misure preventive tempestivamente.

Nonostante l'implementazione e l'utilizzo della tecnologia è uno degli strumenti che può portare importanti benefici alla prevenzione e gestione degli errori, è bene sottolineare che, essendo ancora strumentazioni in via di sviluppo, esse presentano alcuni svantaggi. Innanzitutto, l'automazione e l'utilizzo di tecnologie di formazione potrebbero ridurre la personalizzazione dell'esperienza formativa. L'approccio "*one-size-fits-all*" delle tecnologie di formazione potrebbe non essere adeguato a tutti i dipendenti e potrebbe comportare una riduzione dell'efficacia della formazione (Sitzmann, 2011). Inoltre, notevolmente più pericoloso è il rischio relativo alla sicurezza dei dati: le informazioni personali e sensibili, come i dettagli di contatto, i dati di retribuzione o le valutazioni delle prestazioni, devono essere protette da accessi non autorizzati. La violazione della riservatezza dei dati può compromettere la fiducia dei dipendenti e l'integrità dell'organizzazione. È importante adottare misure di sicurezza, come l'uso di crittografia dei dati, l'autenticazione a più fattori e la gestione dei diritti di accesso, per proteggere la riservatezza dei dati. In più, l'utilizzo di tecnologie potrebbe comportare il rischio di cyber attacchi, come hacking, phishing o malware. È, quindi, necessario implementare le misure di sicurezza informatica aziendali, quali firewall, antivirus e sistemi di rilevamento delle intrusioni, al fine di prevenire e mitigare i rischi di cyber attacchi.

Per concludere, nonostante la sicurezza dei dati rappresenti una sfida continua e in evoluzione per le organizzazioni, l'utilizzo delle tecnologie può contribuire a mitigare gli errori legati al turnover attraverso l'automazione dei processi, una migliore gestione delle informazioni, l'ottimizzazione dei processi di reclutamento e selezione, la formazione efficace, una comunicazione interna efficiente e

l'analisi dei dati. È importante, però, ricordare che tecnologie sono strumenti e devono essere integrate in modo strategico e supportate da politiche e processi organizzativi ben progettati per massimizzare i benefici e affrontare gli errori legati al turnover in modo efficace.

2.2 La metodologia

L'elaborato fin qui svolto ha introdotto una visione teorica basata sulla letteratura finora pubblicata relativamente ai seguenti argomenti:

- Le *project-based organizations* (PBO) e le attinenti caratteristiche;
- La gestione e la condivisione della conoscenza;
- Il fenomeno del turnover e il conseguente impatto sulle PBO;
- La gestione dell'errore e come effettuare una corretta ed efficace prevenzione.

Tale excursus letterario e concettuale è fondamentale come preambolo per immergere il lettore nel tema principale di questa tesi sperimentale. Difatti, il suddetto lavoro si concentra prevalentemente sul concetto di gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni per progetto, le quali sono modelli organizzativi particolarmente gettonati siccome consentono di essere flessibili e facilmente adattabili ai repentini cambiamenti che caratterizzano la società oggi. Operando in ambienti ad elevato rischio, è comune che in questa tipologia di organizzazioni vi sia un'importante predisposizione al verificarsi di errori. In particolare, tra le tante variabili che possono portare al commettere un errore all'interno delle PBO una delle più frequenti è l'alto tasso di turnover, il quale può causare la perdita di conoscenze e competenze critiche fondamentali per il successo del progetto. Ciò può comportare un maggior rischio di errori o fallimenti del progetto, poiché le persone che avevano esperienza e conoscenza possono essere state sostituite da nuovi dipendenti meno esperti. Inoltre, un alto tasso di turnover può causare instabilità nell'organizzazione e nel team del progetto. È necessario, quindi, che all'interno dell'organizzazione venga effettuata una corretta gestione dell'organizzazione attraverso una forte comunicazione e collaborazione tra i diversi membri del team e una cultura di apertura e trasparenza, in cui gli errori vengono affrontati proattivamente e utilizzati come opportunità di apprendimento e miglioramento.

Finora è stata corrisposta scarsa attenzione alla reazione degli individui facenti parte delle organizzazioni quando un collega lascia l'organizzazione e conseguentemente al verificarsi di errori causati da questa perdita, come essi affrontano la situazione, come si relazionano con gli altri colleghi, come condividono la notizia della falla e come gli altri membri interpretano e fronteggiano la vicenda. A tal proposito la mia *research question* è la seguente: **“Come coordinare la condivisione delle conoscenze sugli errori e garantire la continuità della gestione della conoscenza in un ambiente**

ad alta rotazione del personale". In particolare, ci si concentrerà sull'approccio dei soggetti coinvolti (in particolare i dipendenti), sul modo in cui interagiscono tra loro e sulle falle che possono essere alla fonte degli errori. In questo contesto, il concetto di "conoscenza relativa agli errori" è fondamentale. Si tratta dell'insieme di informazioni acquisite durante il processo di analisi degli errori, le quali possono essere utilizzate per migliorare le prestazioni future. La gestione di questa conoscenza richiede la creazione di un sistema che permetta di raccogliere, organizzare e condividere queste informazioni in modo efficace e tempestivo. Per fare ciò, è necessario comprendere come i soggetti affrontano gli errori e come interagiscono tra loro. In molte organizzazioni, infatti, esiste spesso una "cultura dell'errore", dove gli errori sono considerati come una fonte di vergogna e di colpevolizzazione dei responsabili. Questo tipo di cultura può ostacolare la raccolta e la condivisione di informazioni relative agli errori, rendendo difficile il miglioramento dei processi futuri.

Di conseguenza, si è ritenuto interessante approfondire questi temi attraverso l'individuazione e il confronto tra tre aziende organizzate per progetti. In particolare, il secondo capitolo viene utilizzato per introdurre l'oggetto di ricerca, presentare sommariamente le aziende che verranno confrontate e presentare l'approccio impiegato per effettuare le interviste ai rispettivi interlocutori. Il terzo capitolo descrive inizialmente il core business di tutte le aziende in modo tale da avere ben chiaro il contesto che le caratterizza e le circonda e, successivamente, vengono riportate e trascritte le interviste effettuate ai soggetti partecipanti alle tre organizzazioni.

Infine, nel quarto capitolo si effettua il confronto tra le tre società cercando di elaborare dai dati recepiti considerazioni e osservazioni, tenendo conto delle differenti caratteristiche delle aziende, dei mercati in cui operano e dei diversi background dei dipendenti che hanno partecipato alle interviste. La parte conclusiva dell'elaborato è volta alla discussione dei risultati e all'incentivazione di metodologie non ancora adottate che possono effettivamente contribuire alla prevenzione di errori e fallimenti attraverso la conoscenza già insita internamente.

2.2.1 *Research design: comparazione tra tre case study*

Al fine di ottemperare alla precedentemente citata domanda di ricerca sono state vagliate e individuate tre società di tipo *project-based*. Le tre società selezionate vengono presentate per motivi di privacy e policy aziendali attraverso i nomi fittizi di "*FinanzAuto S.A.*", "*Energia Pulita S.p.A.*" e "*Enigma Games S.r.l.*".

"*FinanzAuto S.A.*" è una società finanziaria facente parte di un gruppo automobilistico multinazionale con una sede succursale in Italia. Tale società offre servizi finanziari innovativi e digitali per contribuire più rapidamente alla transizione verso una mobilità maggiormente sostenibili e meno dispendiosa per i clienti riducendo i costi di utilizzo. L'obiettivo di tale business è quello di fornire

ai clienti la massima assistenza durante il processo di acquisto sia online che fisicamente in concessionaria, soddisfacendo le nuove esigenze della clientela e i nuovi trend del settore attraverso lo sviluppo di moderne metodologie di lavoro e utilizzando un approccio *'phygital'*. Nonostante tale società non ricopra ancora una posizione predominante nel mercato di competenza, essa è comunque fiore all'occhiello del gruppo di cui fa parte, grazie agli evoluti servizi tecnologici che offre e ad un ormai sempre più vasto e variegato portfolio prodotti. Il punto di forza di tale organizzazione è sicuramente la sua tendenza alla costante ricerca dell'innovazione, senza tralasciare le effettive necessità dei clienti e assicurando elevati standard qualitativi sia durante la vendita che nel post-vendita.

Essa è risultata fondamentale nella mia analisi di ricerca siccome svolge contemporaneamente innumerevoli progetti impegnandosi ad introdurre nuove tecnologie di processo e di prodotto, grazie ad ingenti investimenti nella ricerca e nello sviluppo.

"Energia pulita S.p.A." è una società per azioni italiana operante a livello multinazionale, facente parte di una delle più grandi compagnie energetiche integrate al mondo e operante principalmente nel settore energetico e in quello del gas naturale. Tale società è impegnata nella diversificazione delle sue fonti energetiche e nella transizione verso un modello di business sostenibile, prefissandosi obiettivi impegnativi ma lodevoli e volti al raggiungimento degli SDGs lanciati dalle Nazioni Unite. Aspetto fondamentale di questa organizzazione è la sua tendenza alla digitalizzazione dei processi attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per garantire ai consumatori servizi innovativi e migliori.

La suddetta azienda non è una *project-based organization* nel senso tradizionale del termine, ma è un'organizzazione il cui funzionamento si basa principalmente su progetti temporanei. Essa, infatti, è coinvolta in progetti specifici e iniziative a breve termine che mirano a raggiungere determinati obiettivi. In particolare, le relative operazioni di ricerca e sviluppo spesso richiedono progetti specifici e collaborazioni con altre organizzazioni e istituzioni, al fine di incrementare l'innovazione tecnologica e lo sviluppo di soluzioni sostenibili.

Infine, l'ultima azienda analizzata verrà identificata con lo pseudonimo di *"Enigma Games S.r.l."* ed è una delle principali aziende nel settore dei giochi di guida, con una vasta gamma di titoli pubblicati su diverse piattaforme, tra cui console di gioco, PC e dispositivi mobili. Da qualche anno è stata acquisita da uno dei principali realizzatori e distributori di prodotti di *digital entertainment*, riuscendo ad imporsi come riferimento nel settore dei videogiochi da corsa e registrando annate in incesante crescita. Tale azienda è assolutamente una *project-based organizations* siccome ogni videogioco che viene sviluppato e rilasciato può essere considerato un progetto autonomo con un team dedicato e un obiettivo specifico. Una volta completato il progetto, il gioco viene lanciato sul mercato e

l'organizzazione passa a nuovi progetti per il miglioramento e lo sviluppo di altri titoli. Tuttavia, è importante notare che “*Enigma Games S.r.l*” si caratterizza come un'organizzazione continua che gestisce più giochi di *racing* contemporaneamente. Pertanto, sebbene ogni gioco possa essere considerato un progetto, l'organizzazione nel suo insieme può essere vista come una combinazione di progetti che si sovrappongono e si susseguono nel tempo per mantenere una presenza costante nel settore videoludico.

Ragione sociale	Settore	Fatturato	Numero dipendenti
<i>FinanzAuto S.A.</i>	Finanziario - automobilistico	€ 1.2 miliardi (2022)	650 circa
<i>Energia Pulita S.p.A.</i>	Energetico – petrolifero	€ 2.9 miliardi (2022)	2000 circa
<i>Enigma Games S.r.l.</i>	Videoludico – intrattenimento	€ 695 milioni (2022)	400 circa

Tabella 1: Riepilogo delle società oggetto di studio. Fonte: Elaborazione personale

Nonostante le tre società in questione operino in settori e contesti totalmente differenti, la loro natura basata su progetti ha consentito di condurre un’osservazione mirata e volta all’apprendimento di come viene gestita la conoscenza insita all’interno di tali organizzazioni. Inoltre, tutte le aziende presentano un discreto livello di turnover che ha permesso di evidenziare anche come solitamente i rispettivi dipendenti approcciano a queste situazioni, ai consequenziali errori e come viene preservata la possibile perdita di conoscenza.

2.2.2 Interviste e struttura del questionario

Mentre nel primo capitolo e nella prima parte del secondo la revisione della letteratura è stata effettuata attraverso paper accademici, riviste e libri individuati attraverso una ricerca mirata su piattaforme varie quali la biblioteca *Luiss*, *Google Scholar*, *ScienceDirect* e *ResearchGate*, la restante parte di questo elaborato avrà come fonti principale le interviste effettuate a 6 dipendenti (2 per parte) delle aziende selezionate. Tali colloqui sono stati condotti attraverso strumenti di telecomunicazione online, quali Microsoft Teams e Google Team, registrati previa conferma di disponibilità da parte degli intervistati e, successivamente, trascritti minuziosamente in modo da evitare la perdita di possibili dettagli e informazioni utili per la presente ricerca.

Nel dettaglio, sono state condotte interviste semi strutturate, ponendo le stesse 18 domande nello stesso ordine ai diversi intervistati, incentrate sugli argomenti che necessariamente devono essere affrontati durante l'intervista (gestione della conoscenza, prevenzione della conoscenza, turnover, error management e apprendimento dall'errore), le quali in caso di necessità sono state susseguite da domande *follow-up* non preventivate e richieste dal flusso creato dal dialogo. Tale metodologia ha favorito la fluidità della conversazione, consentendo agli intervistati di essere continuamente stimolati a fornire risposte più dettagliate e all'intervistatore di non tralasciare alcun dettaglio potenzialmente utile per lo studio in questione.

In accordo con gli intervistati, al fine di tutelare la privacy, è stato assicurato che non sarebbero comparsi i loro nomi né quelli delle unità aziendali in cui lavorano. Dunque, gli intervistati rimangono anonimi per tutto il corso delle interviste e dell'elaborato, e l'unico dettaglio che può essere riportato è la loro funzione generica all'interno dell'organizzazione. A tal proposito, si è effettuato un campionamento mirato cercando di effettuare interviste ad individui che svolgono un ruolo cruciale e in linea con quella che è la domanda di ricerca.

Tipologia interviste	Semi strutturate
Osservazione	Non partecipata
Metodo	Induttivo
Campionamento e scelta degli intervistati	Mirato e funzionale alla domanda di ricerca

Tabella 2: Metodologia per le interviste. Fonte: Elaborazione personale

Le interviste effettuate, aventi un argomento generale di discussione già prestabilito, sono state guidate dall'intervistatore in maniera libera con l'obiettivo di scandagliare dettagli più specifici qualora lo si sia ritenuto necessario. Le differenti interviste hanno avuto una durata di all'incirca 40-50 minuti cadauna ed è stato compito dell'intervistatore prediligere un approccio costruttivista al fine che i vari intervistati si sbilanciassero e si aprissero il più possibile.

Di seguito si riporta la lista standard di domande effettuate per avere informazioni specifiche e dettagliate al fine di estrapolare informazioni utili alla ricerca. Come già precedentemente evidenziato nonostante si tratti di un elenco standard, è il filo della conversazione che ha deciso se porle tutte nello stesso ordine, se anticiparne qualcuna o se aggiungerne di nuove con lo scopo di entrare più nel dettaglio. Le suddette domande riassunte nella tabella sottostante sono state suddivise in differenti tipologie in base alla loro funzione. In particolare, esse sono state distinte in:

- Domande preliminari e sonda: hanno la funzione di incoraggiare il soggetto intervistato a fornire dettagli preliminari generici e a stimolarlo ad aprirsi e sentirsi parte integrante dell'elaborato;
- Domande primarie: hanno la funzione di introdurre un nuovo tema o un nuovo argomento;
- Domande secondarie: sono finalizzate a far sì che l'intervistato articoli meglio e più approfonditamente l'argomento e la risposta della domanda primaria.

<i>Domande preliminari</i>	
1.	Qual è il core business dell'azienda in cui è impiegato?
2.	Si tratta di una società organizzata per progetti?
3.	Lei, quindi, lavora in team? Che ruolo svolge?
Focus: Comunicazione e conoscenza nelle PBO	
<i>Domande primarie</i>	
4.	Quanto ritiene fondamentale per il lavoro che lei svolge e per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione una buona comunicazione tra i membri del team?
5.	Pensa che sia importante che ci sia un'efficace comunicazione e proficua collaborazione tra i diversi team di progetto dell'organizzazione? Come viene gestita all'interno della sua azienda?
<i>Domande secondarie</i>	
6.	Pensa che, quindi, le varie informazioni possano essere trasmesse efficacemente solo attraverso la comunicazione? Quali altri metodi adoperate all'interno dell'organizzazione?
Focus: Turnover nelle PBO	
<i>Domande sonda</i>	
7.	Ritiene che la sua azienda sia caratterizzata da un elevato livello di turnover?
8.	Se sì, secondo lei, qual è la spiegazione a questa tendenza?
<i>Domande primarie</i>	
9.	La sua azienda ha implementato strategie o programmi per ridurre il turnover? Se sì, mi può citare i risultati raggiunti e, eventualmente, qualche metrica o indicatore di successo specifico?
10.	Come viene affrontata la perdita di membri chiave per l'organizzazione causata del turnover?
<i>Domande secondarie</i>	

11.	Ritiene che il turnover mini fortemente la continuità e stabilità del progetto?
12.	Ha esperienze specifiche nella gestione di situazioni di turnover elevato o problematiche legate alla rotazione del personale? Come ha affrontato queste sfide?
Focus: La gestione dell'errore nelle PBO	
<i>Domande primarie</i>	
13.	Crede che la mancanza di una buona comunicazione e/o di un elevato livello di turnover possano essere determinanti ai fini del verificarsi di errori?
14.	Al verificarsi di errori, la sua azienda che tipo di approccio adotta? Esiste un margine di tolleranza verso questi? Si analizza il chi, ovvero si effettua una ricerca del colpevole, o il come, ovvero la causa dell'errore?
15.	Preso atto dell'errore manifestatosi, è cultura aziendale adottare un processo di apprendimento e successivamente di prevenzione verso gli errori? In caso positivo, come avviene?
<i>Domande secondarie</i>	
16.	Quali sono le misure preventive adottate per ridurre la possibilità di errori dovuti alla scarsa familiarità dei nuovi membri del team con i processi e le procedure aziendali?
17.	In caso di errori, come vengono affrontati eventuali conflitti e/o problemi interni tra i dipendenti? Ritiene che situazioni del genere influenzino il turnover?
<i>Domanda conclusiva</i>	
18.	Le chiedo gentilmente un suo ulteriore personale pensiero su come la sua azienda, al fine di evitare il verificarsi di errori, potrebbe promuovere la conoscenza all'interno dell'ambiente lavorativo e come potrebbe prevenire eventuali perdite di membri fondamentali per le attività.

Tabella 3: Struttura delle interviste. Fonte: Elaborazione personale

CAPITOLO 3: *CASE STUDY* E INTERVISTE

Il suddetto capitolo riporta le interviste effettuate ai membri delle tre aziende selezionate per lo studio in oggetto. Le interviste, effettuate ponendo ai soggetti in questione 18 domande, hanno contribuito attivamente all'analisi degli argomenti e temi precedentemente rivisti secondo la letteratura esistente, i quali rappresentano anche i macro-temi delle interviste:

- Comunicazione e gestione della conoscenza;
- Impatto del turnover sulle attività dell'organizzazione;
- Prevenzione e apprendimento dall'errore.

I soggetti scelti per le interviste sono stati selezionati in modo funzionale per il ruolo e le funzioni che ricoprono e le attività che svolgono. In particolare, sono stati selezionati:

- *Project & Controlling Manager* e *Treasury & Purchasing Coordinator* per '*FinanzAuto S.A.*'.
- *Electrical Project Engineer* e *Project Manager* per '*Energia Pulita S.p.A.*'.
- *Quality Assurance Tester* e *Project Manager* per '*Enigma Games S.r.l.*'.

Di seguito si riportano e trascrivono le interviste svolte con i personaggi appena citati, di cui non si enunciano nomi e dettagli, se non il ruolo, per tutelare la loro privacy. Successivamente, invece, si analizzeranno le risposte ricevute e si proseguirà con la discussione e il commento dei risultati ottenuti.

3.1 Interviste ai membri di *FinanzAuto S.A.*

FinanzAuto S.A. è una società controllata da un grande gruppo automobilistico, operante in 39 paesi e con sede a Roma. L'intero Gruppo risulta in crescita finora nell'anno 2023 occupando una posizione di rilievo all'interno del mercato automobilistico mondiale. *FinanzAuto S.A.*, nonostante non occupi una posizione di leadership all'interno del mercato di competenza, contribuisce fortemente ai risultati finanziari positivi del Gruppo, contribuendo a circa il 3,5% del margine operativo.

Fondata nel 1974, *FinanzAuto S.A.* si impegna a fornire servizi finanziari innovativi e flessibili per soddisfare le esigenze dei clienti, collaborando strettamente con le reti di concessionarie per offrire soluzioni personalizzate e accessibili ai consumatori che desiderano acquistare o noleggiare veicoli appartenenti ai brand facenti parte del Gruppo. Inoltre, tale azienda è impegnata anche nel settore della mobilità elettrica e sostenibile, offrendo soluzioni finanziarie e programmi di car sharing legati ai veicoli elettrici, punto di forza ed innovazione dell'intero Gruppo.

Tale azienda risulta essere organizzata attraverso una struttura matriciale per progetti, adoperando un modello organizzativo che combina la struttura funzionale e la struttura divisionale al fine di gestire progetti complessi e multidisciplinari. In una struttura del genere, le risorse dell'organizzazione sono

assegnate a progetti specifici e lavorano in collaborazione con le rispettive funzioni o divisioni funzionali. Inoltre, tale struttura organizzativa permette di sfruttare le competenze specialistiche delle funzioni o divisioni funzionali, mentre fornisce allo stesso tempo un'organizzazione flessibile e dinamica per gestire progetti complessi. Tuttavia, richiede una gestione attenta e una buona comunicazione tra le diverse parti coinvolte per garantire il successo dei progetti.

I soggetti intervistati appartengono alla divisione finanziaria della società e, grazie alla disponibilità fornitami, sono stati intervistati cronologicamente:

- *Project & Controlling Manager*, professionista responsabile di garantire la gestione efficiente e ottimale dei progetti, mediante un'oculata gestione finanziaria e un attento controllo delle prestazioni;
- *Treasury & Purchasing Coordinator*, il quale rappresenta il responsabile della gestione delle operazioni finanziarie, della liquidità aziendale e degli acquisti necessari per il funzionamento dell'azienda.

3.1.1 Intervista n° 1 - Project & Controlling Manager

Prima di condurre l'intervista ed effettuare le domande precedentemente evidenziate, si è brevemente introdotto il contenuto del lavoro finora effettuato e l'obiettivo dello studio di ricerca. Come già precedentemente citato, nella fase preliminare si è concordato di non far comparire il nominativo ed ulteriori dettagli personali del soggetto intervistato e informazioni delicate relative all'azienda.

Domande preliminari

1. Qual è il core business dell'azienda in cui è impiegato?

“La società per cui lavoro fa parte di un Gruppo automobilistica che opera in numerosi Paesi nel mondo competendo con grande efficacia con i più importanti player presenti nel mercato. Grazie a buone strategie di business oggi è tra le case automobilistiche con maggior potere di mercati e inoltre, negli ultimi anni si sta affermando con rilevanza nella produzione di vetture ibride ed elettriche che stanno avendo grande successo. In particolare, all'interno del Gruppo lavoro nella società finanziaria, il cui core business è quello di fornire una serie di servizi a 360 gradi per rendere l'esperienza d'acquisto indimenticabile per i clienti e assicurare il corretto finanziamento delle società costruttrici del Gruppo.”

2. Si tratta di una società organizzata per progetti?

“Sì, è una società che ha una struttura organizzativa matriciale, dove ad un modello divisionale più gerarchico affianca un sistema di team che lavorano su diversi progetti contemporaneamente.”

Tale modello ibrido consente all'organizzazione di ottenere flessibilità e dinamicità dei modelli project-based, pur mantenendo una certa gerarchia dovuta alle diverse divisioni. Ciò è dovuto alle esigenze dei mercati oggi sempre in continua evoluzione e che necessitano di soluzioni flessibili e spesso "customizzate" al fine di soddisfare le diverse esigenze dei clienti finali ai quali la società si rivolge."

3. Lei, quindi, lavora in team? Che ruolo svolge?

"Sì, ricopro la posizione di Project & Controlling Manager. Nello specifico coordino il lavoro di team che operano contemporaneamente su progettualità differenti. Mi trovo, quindi, a gestire i membri di uno o più gruppi di lavoro, coordinando i vari professionisti spesso anche dislocati in Paesi differenti al fine di completare il progetto in corso rispettando vincoli di risorse, budget e scadenze prefissate. Ciò spesso è complesso poiché ogni project worker ha esigenze e metodi lavorativi differenti, ma la sfida è proprio quella di rendere le loro divergenze un vantaggio in termini di flessibilità e di facilità di adattamento ai diversi progetti piuttosto che un ostacolo alla competitività sul mercato."

Comunicazione e conoscenza all'interno delle PBO

Domande primarie

4. Quanto ritiene fondamentale per il lavoro che lei svolge e per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione una buona comunicazione tra i membri del team?

"A valle della mia posizione mi rendo conto di quanto sia fondamentale il ruolo che una comunicazione efficace tra colleghi ricopra all'interno dei team di lavoro. Credo che società come la nostra in cui la comunicazione è incentivata dai processi e dagli strumenti aziendali possa raggiungere più facilmente gli obiettivi di business prefissati. Inoltre, svolgendo un ruolo gestionale e di coordinamento tra i project worker, comunicare con loro riguardo problematiche e necessità operative può divenire cruciale. Importante è anche un coinvolgimento da parte dei top manager che dovrebbero sempre essere propensi nel creare situazioni di confronto con i diversi project manager così da allineare le strategie e gli obiettivi di business all'operatività dei team."

5. Pensa che sia importante che ci sia un'efficace comunicazione e proficua collaborazione tra i diversi team di progetto dell'organizzazione? Come viene gestita all'interno della sua azienda?

"Sì, credo che un'efficace comunicazione tra i diversi team di lavoro sia cruciale. Spesso le società si focalizzano sull'incentivare una collaborazione esclusivamente nel proprio team trascurando quella esterna tra i diversi gruppi di lavoro. Dal mio punto di vista ciò potrebbe essere una grande debolezza organizzativa, poiché spesso può avvenire che diversi team collaborino sullo sviluppo di singoli parti di un progetto madre su cui l'azienda sta investendo molte risorse; quindi, come all'interno di un unico team, è necessaria un alto numero di interazioni comunicative tra i gruppi al

fine di condividere idee e spunti volti al miglioramento del progetto finale. Proprio per queste motivazioni la nostra società ha sempre prestato molta attenzione allo sviluppo di una cultura che promuove ad ogni livello un grande senso di collaborazione, creando momenti di incontro formali ed informali nei quali tutte le risorse dei team possono comunicare liberamente tra loro scambiando idee e pareri.”

Domande secondarie

6. **Pensa che, quindi, le varie informazioni possano essere trasmesse efficacemente solo attraverso la comunicazione? Quali altri metodi adoperate all'interno dell'organizzazione?**

“La comunicazione sicuramente può essere un ottimo mezzo per trasmettere informazioni internamente ed esternamente tra i vari team. Essa, però, potrebbe non bastare e per questo negli ultimi anni molte PBO più moderne stanno adottando altri strumenti molto moderni per facilitare la diffusione di informazioni ed idee. Nello specifico la nostra società utilizza database digitali che facilitano di molto lo scambio di informazioni, infatti, grazie a funzioni tecnologicamente avanzate i project worker possono inserire tutte le informazioni al loro interno rendendole disponibili in ogni momento agli altri colleghi che agilmente potranno consultarli in base alle necessità.”

Turnover nelle PBO

Domande sonda

7. **Ritiene che la sua azienda sia caratterizzata da un elevato livello di turnover?**

“Sì, il ramo della nostra società in cui lavoro in passato era contraddistinto da un alto tasso di turnover del personale, ma negli ultimi anni, grazie a correttivi utilizzati dall'azienda, questo trend si è invertito. C'è, però, ancora molto da fare per raggiungere percentuali di rotazione che garantiscano una costante stabilità nelle operazioni aziendali.”

8. **Se sì, secondo lei, qual è la spiegazione a questa tendenza?**

“Data la mia esperienza da gestore, credo che questa tendenza che oggi caratterizza la maggior parte delle organizzazioni moderne sia dovuta in parte al fatto che spesso aziende che lavorano come project-based possano essere percepite dal lavoratore come instabili e non in grado di assicurare una carriera proficua che rispecchi il lavoro svolto. Inoltre, spesso può accadere che siano le stesse società a determinare l'alto turnover, le quali non percependo spesso le difficoltà operative che l'alto tasso di turnover determina tendono a far uscire dall'azienda lavoratori più specializzati ed esperti per assumere figure junior che costano meno all'azienda. Quindi, dal mio punto di vista nel determinare il tasso di turnover incidono sia i comportamenti dei project worker che quelli dell'alta direzione aziendale.”

Domande primarie

9. La sua azienda ha implementato strategie o programmi per ridurre il turnover? Se sì, mi può citare i risultati raggiunti e, eventualmente, qualche metrica o indicatore di successo specifico?

“Devo ammettere che negli ultimi anni la società per cui lavoro ha capito bene quanto importante sia garantire per i lavoratori una stabilità lavorativa, riconoscendo la possibilità di fare carriera sulla base di discorsi unicamente meritocratici. Nonostante si sia registrata una riduzione del livello di turnover rispetto agli anni precedenti, non è stato sufficiente a frenarne l’incidenza. Ancora oggi molti miei colleghi escono dall’azienda per intraprendere nuovi ruoli in altre organizzazioni che spesso sono i nostri stessi competitor.”

10. Come viene affrontata la perdita di membri chiave per l’organizzazione causata del turnover?

“La società per affrontare la problematica legata alla frequente perdita di lavoratori altamente specializzati ha adottato una serie di strumenti volti alla conservazione di conoscenze nonostante l’uscita di numerosi esperti. In questo modo anche i nuovi entrati, nonostante la loro poca esperienza, possono fin da subito ricorrere all’utilizzo di diversi manuali operativi e procedure ufficiali pubblicate in cartelle di rete condivise, dove sono illustrati tutti i processi e le tecnologie aziendali dovute ad anni di esperienze. Quindi, attraverso la creazione di una grande mole di conoscenza esplicita illustrata in documenti e best practice aziendale si tenta di limitare gli effetti negativi dovuti al ricambio del personale interno.”

Domande secondarie

11. Ritiene che il turnover mini fortemente la continuità e stabilità del progetto?

“Credo proprio di sì. Data la mia figura di coordinatore delle attività vivo in prima persona l’instabilità che tale fenomeno determina. Nonostante tutte le misure predisposte dalla Società per limitarne le problematiche, l’uscita dai team di un collega ha sempre un risvolto negativo, dapprima dal punto di vista relazionale e poi dal punto di vista operativo per l’intero team di lavoro. Infatti, l’uscita di un professionista con anni di esperienze alle spalle e l’entrata di una figura junior è sempre problematica. Difficile è lavorare serenamente durante il periodo di transizione che spesso prevede giornate di formazione per il nuovo entrante per istruirlo ai processi e alle pratiche aziendali. Infine, c’è tutta quella parte legata alle conoscenze implicite e il know-how aziendale che non sempre è facile da trasmettere ai nuovi project worker. Tutti questi fattori non possono che determinare uno stallo lavorativo dovuto al clima instabile che tutto il team percepisce.”

12. Ha esperienze specifiche nella gestione di situazioni di turnover elevato o problematiche legate alla rotazione del personale? Come ha affrontato queste sfide?

“Sì, di recente nel mio ruolo ho dovuto gestire una criticità dovuta al turnover. Nello specifico si è verificato che il manager di un team con cui collaboro ha deciso per motivi personali di uscire dall’organizzazione per iniziare un impiego in una nuova realtà. Purtroppo, ha abbandonato senza

trasmettere tutte le sue peculiari e profonde conoscenze ai colleghi, ciò ha portato grande instabilità in tutto il dipartimento. Allora, io con altri colleghi esperti, dopo un periodo di riflessione e interazioni continue con il nostro Managing Director, abbiamo provveduto ad accorpate il team ad uno già esistente che in quel momento stava lavorando ad una fase diversa dello stesso progetto. Così grazie alla collaborazione tra il PM del nuovo team e i lavoratori “orfani” di un gestore, ma con grandi conoscenze relative al task, siamo riusciti a limitare i danni, trasformando una problematica in un’occasione di condivisione e collaborazione aziendale.”

La gestione dell’errore

Domande primarie

13. Crede che la mancanza di una buona comunicazione e/o di un elevato livello di turnover possano essere determinanti ai fini del verificarsi di errori?

“Credo che non siano sempre correlati ma che sicuramente una bassa comunicazione interna ed un alto tasso di rotazione del personale possa aumentare l’incidenza dell’errore durante le pratiche aziendali. Spesso, infatti, a causa di incomprensioni o poca collaborazione tra colleghi, un semplice problema può non trovare una risoluzione interna al team provocando un errore nei processi e nelle operazioni del progetto. Inoltre, la perdita di conoscenza che si verifica quando un membro esce dall’organizzazione può determinare un vuoto conoscitivo aumentando le probabilità di compiere un errore.”

14. Al verificarsi di errori, la sua azienda che tipo di approccio adotta? Esiste un margine di tolleranza verso questi? Si analizza il chi, ovvero si effettua una ricerca del colpevole, o il come, ovvero la causa dell’errore?

“Ogni qualvolta si verifica un errore in un processo aziendale, la nostra organizzazione in genere adotta un approccio propositivo. Ciò principalmente dipende dal peso che l’errore ha sull’operatività del team e di tutta l’azienda: se l’errore è molto grave allora la società cerca di indagare in primis sulle cause scatenanti per poi individuare anche il professionista che l’ha commesso, cercando di capire le ragioni e le motivazioni che l’hanno indotto a commetterlo. Invece, nel caso di errori con un’incidenza inferiore l’approccio da seguire è quello di comprendere le ragioni che hanno determinato la nascita dell’errore senza focalizzarsi troppo sull’esecutore, così da non mettere in difficoltà il professionista che sicuramente anche in autonomia si è già reso conto dell’accaduto. Secondo me, una società modello dovrebbe sentire l’opinione di colui o coloro che hanno commesso l’errore unicamente per comprendere a fondo le cause e le contingenze scatenanti, evitando di focalizzarsi troppo sull’esecutore, rischiando di minarne la sicurezza lavorativa, fondamentale per operare con efficacia.”

15. Preso atto dell'errore manifestatosi, è cultura aziendale adottare un processo di apprendimento e successivamente di prevenzione verso gli errori? In caso positivo, come avviene?

“Sì, da linee guida societarie noi project worker dobbiamo prestare molta attenzione nell'individuare i possibili errori commessi così da tenerne traccia e conservare tutte le informazioni riguardo le possibili cause scatenanti e i correttivi utilizzati in modo da non commetterne in futuro in caso di contingenze simili. Questo passaggio di individuazione e apprendimento ha un ruolo fondamentale nei nostri processi operativi e la società presta molta attenzione a diffonderne l'importanza a tutti i project worker. Inoltre, per prevenire eventuali errori è promossa una cultura improntata alla condivisione ed alla collaborazione tra i project worker. L'obiettivo è sempre quello di riflettere insieme e discutere su un'eventuale possibile criticità, così da utilizzare le esperienze pregresse per evitare di commettere errori. Inoltre, come già detto in precedenza noi utilizziamo un insieme di documenti guida che indirizzano il nostro operato e che spesso riportano eventuali errori commessi in quello specifico processo operativo in modo da renderlo noto a tutti per non ricommettere errori già affrontati in passato.”

Domande secondarie

16. Quali sono le misure preventive adottate per ridurre la possibilità di errori dovuti alla scarsa familiarità dei nuovi membri del team con i processi e le procedure aziendali?

“La società tiene molto a questo aspetto e per questo ogni volta che un nuovo membro inizia a lavorare nei nostri team deve seguire diversi giorni di formazione obbligatoria dove può apprendere tutti i processi e le eventuali criticità che spesso si sono ripetute in passato. Questa metodologia di inserimento può notevolmente aiutare nel prevenire le problematiche. Oltre ciò il continuo confronto promosso tra i nuovi entranti e i project worker più esperti favorisce la prevenzione di eventuali errori, ogni volta che c'è una problematica si istituiscono call virtuali e riunioni volti a risolvere il problema in modo congiunto con tutti i professionisti coinvolti, evitando di lasciare il nuovo collega in difficoltà.”

17. In caso di errori, come vengono affrontati eventuali conflitti e/o problemi interni tra i dipendenti? Ritiene che situazioni del genere influenzino il turnover?

“Spesso può avvenire che a causa di errori commessi possono venirsi a creare numerose tensioni tra i project worker che stanno collaborando in un determinato progetto. Ciò può destare instabilità che nel tempo può diffondersi all'intera società creando malumore generale e portando i più scontenti a lasciare l'impiego in cerca di realtà più serene in cui lavorare. Tale fenomeno spesso si è verificato anche tra project worker di team che stavo coordinando. In questo caso in genere da project manager cerchiamo di risolvere le tensioni creando punti di contatto e provando ad intervenire in collaborazione con i vertici aziendali per risolvere gli errori personalmente così da eliminare la

causa scatenante di tensioni. Ovviamente, ciò non sempre riesce, principalmente poiché spesso il direttivo aziendale non essendo a conoscenza delle tensioni tra PW non riescono ad intervenire con tempestività evitando che la situazione degeneri.”

Domanda conclusiva

18. Le chiedo gentilmente un suo ulteriore personale pensiero su come la sua azienda, al fine di evitare il verificarsi di errori, potrebbe promuovere la conoscenza all'interno dell'ambiente lavorativo e come potrebbe prevenire eventuali perdite di membri fondamentali per le attività.

“Io credo che l'elemento chiave per prevenire errori sia la creazione di una cultura che promuova la costante collaborazione tra tutte le diverse risorse aziendali al fine di valutare insieme le possibili criticità legate ai processi aziendali. In questo modo, i project worker, grazie alle numerose interazioni con i colleghi, potrebbero conoscere prima gli elementi di difficoltà affrontando con maggiore attenzione i passaggi più delicati durante lo sviluppo del progetto.”

3.1.2 Intervista n° 2 – Treasury & Purchasing Coordinator

In questo caso, il soggetto intervistato è stato selezionato grazie alla sua duplice funzione di coordinatore di due team differenti. Difatti, mentre il team 'Tesoreria' adotta una gestione del lavoro attraverso il metodo "a cascata", il team 'Acquisti' rappresenta un vero e proprio esempio reale di PBO, in cui ogni gara rappresenta un progetto su cui lavorare.

Domande preliminari

1. Qual è il core business dell'azienda in cui è impiegato?

“L'azienda in cui lavoro fa parte di un importante gruppo automobilistico e funge da supporto al cliente erogando soluzioni finanziarie e servizi correlati per agevolare l'acquisto, il noleggio e la manutenzione dei veicoli automobilisti per clienti privati, dealer e concessionarie del settore automobilistico.”

2. Si tratta di una società organizzata per progetti?

“Nonostante la società sia organizzata attraverso una struttura divisionale con le attività aziendali suddivise in differenti funzioni specializzate, all'interno della struttura organizzativa si gestiscono vari progetti specifici sia volti all'innovazione tecnologica per garantire ai clienti servizi migliori sia destinati al miglioramento dei processi interni per perfezionare la qualità e l'efficienza del lavoro. Per questo motivo piuttosto direi che la nostra organizzazione adotta una struttura matriciale.”

3. Lei, quindi, lavora in team? Che ruolo svolge?

“Assolutamente sì, lavoro e gestisco un team in qualità di Treasury & Purchasing Coordinator. In particolare, dal lato ‘Tesoreria’ i processi sono abbastanza lineari e si collabora attraverso processi “a cascata” con colleghi di altri team. Invece, dal lato ‘Acquisti’ ogni nuova gara che si lancia per effettuare un acquisto può essere considerato come un progetto. In questo caso ci si interfaccia con i dipartimenti interni per identificare le esigenze di acquisto, stabilire il budget e pianificare gli acquisti in base alle esigenze dell’azienda e, successivamente, avviene la fase di negoziazione dei contratti con i fornitori, la quale comprende la definizione delle condizioni contrattuali, dei prezzi e delle modalità di pagamento.”

Comunicazione e conoscenza all’interno delle PBO

Domande primarie

4. Quanto ritiene fondamentale per il lavoro che lei svolge e per il raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione una buona comunicazione tra i membri del team?

“Credo che in qualsiasi lavoro la comunicazione sia un fattore determinante per il successo delle proprie attività. Nel mio caso specifico posso affermare con certezza che una comunicazione non efficace tra i vari membri del mio team e verso di me non ci consentirebbe di svolgere il nostro lavoro correttamente. Essendo io il coordinatore di due ambiti differenti non sempre riesco ad essere presente su tutte le questioni che capitano e spesso sono costretto a delegare e fare semplicemente da supervisore. Se i miei colleghi non si coordinassero tra loro e non riuscissero a comunicare bene con me, probabilmente rischierei di perdermi tanti pezzi che invece è fondamentale che io sappia. Quindi, credo che, al netto del fatto che siamo un team non molto numeroso e delle tante cose che ci sono da fare a causa delle quali si rischia sempre di perdere qualche passaggio, abbiamo un buon livello di comunicazione e riusciamo a cooperare egregiamente.”

5. Pensa che sia importante che ci sia un’efficace comunicazione e proficua collaborazione tra i diversi team di progetto dell’organizzazione? Come viene gestita all’interno della sua azienda?

“Come le dicevo prima il lavoro che facciamo ci obbliga a relazionarci con colleghi di altri team e addirittura il lato ‘Tesoreria’ si confronta quotidianamente con i colleghi della nostra Corp. E con persone di società con cui collaboriamo. Quindi, diciamo che per noi saper comunicare adeguatamente con gli altri è obbligatorio. Al di là di ciò ritengo che all’interno di un’azienda solida la comunicazione sia l’elemento fondamentale perché non solo permette di lavorare efficientemente, ma consente anche di far conoscere le persone e di creare un ambiente piacevole. Dove non c’è comunicazione, che sia lavorativa o ludica, sicuramente non si respira un’aria gradevole. La nostra azienda cerca sempre di incentivare questo aspetto, organizzando non solo incontri tra il personale negli orari di lavoro, ma anche eventi sportivi e ricreativi al di fuori dell’orario lavorativo per

cementificare il gruppo e far nascere relazioni d'amicizia che sicuramente impattano positivamente anche sulle attività.”

Domande secondarie

6. **Pensa che, quindi, le varie informazioni possano essere trasmesse efficacemente solo attraverso la comunicazione? Quali altri metodi adoperate all'interno dell'organizzazione?**

“Sicuramente la comunicazione è il primo passo verso una buona trasmissione delle informazioni, ma di sicuro non è l'ultimo. La comunicazione verbale è sicuramente il metodo più comodo ma non il più efficace a mio avviso. In realtà, io sono un po' contrario all'uso spasmodico delle mail per comunicare, credo che tante volte si esageri. Penso piuttosto che per comunicazioni con un non elevato grado di priorità anche un messaggio su Teams possa andare bene. Ovviamente all'interno dell'azienda non utilizziamo solo questi metodi, ma ogni team mette a disposizione degli altri attraverso uno SharePoint aziendale procedure e manuali operativi in modo tale che tutti sanno cosa fanno gli altri e come lo fanno. Sicuramente questa metodologia penso sia un buon punto di partenza per evitare tante chiacchiere che rallenterebbero i processi. Inoltre, stiamo sperimentando attualmente l'utilizzo del programma 'PowerBi' per far sì che tutte le informazioni siano incanalate e accessibili a tutti, ma attualmente è ancora in fase di sviluppo.”

Turnover nelle PBO

Domande sonda

7. **Ritiene che la sua azienda sia caratterizzata da un elevato livello di turnover?**

“Assolutamente sì, negli ultimi anni il fenomeno di persone che lasciano l'azienda è sempre più frequente. Nell'ultimo periodo abbiamo assistito a tanti ragazzi giovani che hanno deciso di andare via per cogliere nuove opportunità e intraprendere nuove esperienze. Ma non solo, spesso si verifica anche che colleghi con un'esperienza maggiore all'interno dell'azienda decidano di andare via. Purtroppo, io credo che la causa di questo fenomeno derivi dal fatto che un buon numero di colleghi, soprattutto i più giovani, non vengono inquadrati contrattualmente dalla nostra azienda, ma vengono assunti tramite agenzie interinali. Questo instaura in loro a mio avviso un senso di precarietà e non li faccia sentire parte integrante dell'azienda. Inoltre, anche l'aspetto economico conta non poco, da noi non è semplice fare scatti di carriera e, quindi, è facile che molte persone decidano di andare altrove per guadagnare di più.”

Domande primarie

8. **La sua azienda ha implementato strategie o programmi per ridurre il turnover? Se sì, mi può citare i risultati raggiunti e, eventualmente, qualche metrica o indicatore di successo specifico?**

“Purtroppo, tante volte non siamo in grado di contrastare adeguatamente il turnover. Spesso accettiamo inermi il fatto compiuto perché non si ha la possibilità di proporre un contratto e

condizioni contrattuali migliori. È un aspetto su cui dobbiamo fortemente lavorare e impegnarci a crescere. Ultimamente l'azienda sta effettuando con buona frequenza, soprattutto con le risorse più giovani, una rotazione dei ruoli in modo da lavorare sulla trasversalità delle persone. Da un lato questa strategia credo possa essere utile perché permette ai giovani di imparare e confrontarsi con più cose possibili. In più, così facendo si vanno a posizionare persone in posizioni strategiche che gli permettono di ottenere condizioni contrattuali ed economiche migliori. Dall'altro credo che dopo un po' si cerchi una stabilità e ci si voglia specializzare in un ruolo. Penso che dopo un po' di tempo questo discorso non sia più fattibile e bisogna poi stabilizzare la risorsa prima che decida di andare via.”

9. Come viene affrontata la perdita di membri chiave per l'organizzazione causata del turnover?

“Ogni qual volta una risorsa va via sicuramente si crea un malcontento all'interno del team. Al di là del valore della risorsa stessa a cui si può essere più legati o meno, nasce il problema di chi dovrà occuparsi delle sue mansioni. Purtroppo, all'interno della nostra azienda il processo di sostituzione di una risorsa non è così veloce come dovrebbe essere. Spesso il nuovo entrante viene inserito dopo mesi dall'uscita della “vecchia persona”. In questo modo i due soggetti in questione non entrano mai in contatto e non vi è, a mio avviso, un corretto passaggio di informazioni, conoscenze e processi. Nel mentre le attività del collega uscente vengono distribuite ad altri colleghi, i quali rischiano di trovarsi sovraccaricati.”

Domande secondarie

10. Ritieni che il turnover mini fortemente la continuità e stabilità del progetto?

“Assolutamente sì. Ricollegandomi a quanto detto prima, quando le attività passano ad un collega presente in azienda e successivamente ad un nuovo entrante vi è un passaggio di consegne ed una necessaria formazione da effettuare che sicuramente rallentano la continuità del progetto. Sarebbe più logico muoversi celermente per inserire una nuova risorsa per farla formare dalla persona che abbandona l'organizzazione. In questo modo credo che si impatti meno sulla performance del progetto e vi sia anche meno spreco di risorse, quali può essere il tempo.”

11. Ha esperienze specifiche nella gestione di situazioni di turnover elevato o problematiche legate alla rotazione del personale? Come ha affrontato queste sfide?

“Attualmente il mio team è abbastanza piccolo e solido. Da quando sono in questa posizione (circa 2 anni) nessuno è andato via e abbiamo, anzi, inserito un nuovo ragazzo. Quindi, la formazione effettuata è stata fatta da noi internamente e non ha impattato granché la continuità del progetto. Però, essendo il nostro lavoro strettamente collegato a quello di altri team, quando in altri team vi è una situazione di passaggio di consegne noto che tante volte essa non venga effettuata correttamente e tenda a rallentare anche il nostro operato. Purtroppo, non si può mettere bocca sull'operato di

altre persone e di altri team, ma spesso andrebbero rivisti alcuni processi per essere maggiormente efficienti.”

La gestione dell'errore

Domande primarie

12. Crede che la mancanza di una buona comunicazione e/o di un elevato livello di turnover possano essere determinanti ai fini del verificarsi di errori?

“Sicuramente questi due fattori sono determinanti nel verificarsi di errori. Soprattutto le risorse nuove devono essere tutelate e salvaguardate siccome sono quelle che hanno più probabilità di commettere errori. Bisogna consentire alle persone di adattarsi e di imparare. Una volta fatto ciò, sicuramente la possibilità di commettere errori cala.”

13. Al verificarsi di errori, la sua azienda che tipo di approccio adotta? Esiste un margine di tolleranza verso questi? Si analizza il chi, ovvero si effettua una ricerca del colpevole, o il come, ovvero la causa dell'errore?

“Qualvolta capitano errori la prassi è cercare di risolverli subito in modo da impattare il meno possibile gli altri colleghi. Ovviamente l'indole umana porta alla ricerca di un colpevole, anche se non è propriamente la cosa giusta da fare. Di certo dipende sempre dalle persone, c'è chi si concentra sul chi ha commesso l'errore e chi no. Dal canto mio credo che l'errore inteso come imprevisto in generale sia un concetto difficilmente evitabile. Più che sul 'chi' io cerco sempre di concentrarmi sul come le persone lo risolvono, il modo di pensare, quanto sappiamo essere 'smart'. Penso che sia questo fondamentale quando capitano errori e/o imprevisti.”

14. Preso atto dell'errore manifestatosi, è cultura aziendale adottare un processo di apprendimento e successivamente di prevenzione verso gli errori? In caso positivo, come avviene?

“Purtroppo, non c'è una vera e propria cultura aziendale che ci permette di adottare processi di apprendimento o di prevenzione degli errori. Si cerca sempre, qualora si verificano errori, di segnare nei Manuali operativi i dettagli a cui fare attenzione che hanno portato ad errori. Poi si lascia ampia libertà ad ogni singola persona di segnarsi autonomamente dettagli e informazioni su come prevenire l'errore.”

Domande secondarie

15. Quali sono le misure preventive adottate per ridurre la possibilità di errori dovuti alla scarsa familiarità dei nuovi membri del team con i processi e le procedure aziendali?

“Nel mio team quando entra un nuovo collega la prima cosa che solitamente facciamo è una piccola familiarizzazione con gli altri colleghi, con la struttura e con i sistemi informatici. Poi, si avvia una formazione dettagliata sulle attività a capo alla nuova risorsa. Dapprima si parte con una spiegazione per cercare di far intendere processi e motivazioni di perché si effettuano alcune

operazioni. Successivamente, si spiega come si effettuano queste operazioni avvalendosi dei soliti manuali e di registrazioni dello schermo condiviso. La nuova risorsa può tranquillamente prendere appunti e fare domande e gli viene dato il tempo di rivedere le registrazioni al fine di scongiurare eventuali dubbi. Successivamente si chiede alla risorsa di iniziare a svolgere le attività con la supervisione di un collega più esperto in modo da avere un ulteriore controllo che non si commettano errori e, una volta presa piena padronanza, si lascia alla risorsa piena autonomia. Credo sia un metodo che può pesare un po' sul tempo investito nella formazione, ma abbastanza efficace e che consenta di non commettere errori.”

16. In caso di errori, come vengono affrontati eventuali conflitti e/o problemi interni tra i dipendenti? Ritiene che situazioni del genere influenzino il turnover?

“Solitamente non si verificano problemi di questo tipo, si cerca sempre di mantenere la calma e di risolvere. Credo però che in tal caso sia compito del responsabile del team fare da paciere e cercare di sistemare la situazione senza lasciare strascichi. Un ambiente pesante sicuramente impatta sulle performance delle persone e, di conseguenza, certamente impatta sulla volontà delle persone di abbandonare l'azienda.”

Domanda conclusiva

17. Le chiedo gentilmente un suo ulteriore personale pensiero su come la sua azienda, al fine di evitare il verificarsi di errori, potrebbe promuovere la conoscenza all'interno dell'ambiente lavorativo e come potrebbe prevenire eventuali perdite di membri fondamentali per le attività.

“Credo che per la mia azienda potrebbe essere utile implementare programmi di mentoring, in cui i dipendenti più esperti vengono abbinati a quelli meno esperti per favorire la trasmissione di conoscenze specifiche e il continuo sviluppo delle competenze. Inoltre, potrebbe essere vantaggioso offrire opportunità di formazione interna o esterna per consentire ai dipendenti di acquisire nuove competenze e rimanere aggiornati sulle tendenze e le best practice del settore. Invece, per contrastare il turnover e prevenire la perdita di membri fondamentali per le attività, l'azienda potrebbe adottare una strategia di successione e pianificazione del personale. Ciò implica identificare i ruoli critici all'interno dell'organizzazione e sviluppare piani di emergenza o programmi di formazione per garantire che ci siano risorse pronte a occupare tali ruoli in caso di necessità.”

3.2 Interviste ai membri di *Energia Pulita S.p.A.*

‘Energia Pulita S.p.A.’ è una società appartenente ad un gruppo leader nel settore energetico e petrolifero, presente in oltre 30 nazioni tra Europa, Asia, Oceania e America Latina. Il core business

di tale azienda si focalizza sulla fornitura di soluzioni energetiche innovative sostenibili, offrendo una vasta gamma di servizi e prodotti in grado di consentire ad aziende e consumatori privati di ridurre i consumi energetici e ottimizzare l'utilizzo delle risorse. Essendo un'azienda di recente costituzione, nonostante sia già affermata, essa è il fiore all'occhiello dell'intero Gruppo, puntando sull'utilizzo di tecnologie digitali avanzate per consentire una gestione più intelligente ed efficiente dell'energia e guidando la transizione verso una società a basse emissioni di carbonio.

Tale organizzazione adotta una struttura organizzativa basata su progetti per gestire le diverse iniziative e soluzioni energetiche che sviluppa e implementa. In questa struttura, i team di progetto sono costituiti da professionisti provenienti da diverse aree funzionali, come ingegneria, finanza, marketing e operazioni, che collaborano per raggiungere gli obiettivi specifici di ciascun progetto. Ogni team di progetto presenta una notevole autonomia decisionale e flessibilità, essendo organizzati attorno alle esigenze specifiche di ciascun progetto. Questo approccio consente una migliore adattabilità alle mutevoli condizioni del mercato e favorisce l'orientamento all'innovazione. Inoltre, attraverso questo modello organizzativo viene facilitata anche l'efficiente allocazione di risorse, garantendo che le competenze e le risorse necessarie siano disponibili per i progetti prioritari.

Ogni progetto avrebbe un manager di progetto responsabile della pianificazione, dell'esecuzione e del controllo delle attività, garantendo che siano allineate agli obiettivi strategici dell'azienda e rispettino i vincoli di tempo, costo e qualità. A tal proposito e al fine di scandagliare al meglio le informazioni relative all'azienda e alle tendenze che la caratterizzano, sono stati intervistati cronologicamente i seguenti professionisti:

- *Electrical Project Engineer*, professionista con il compito di guidare e gestire progetti elettrici complessi, assicurando che siano completati in modo sicuro, efficiente e conforme agli standard richiesti;
- *Project Manager*, il quale collabora con altre funzioni aziendali, come risorse umane, legale o comunicazione, per garantire un supporto adeguato al progetto.

3.2.1 Intervista n° 1 – *Electrical Project Engineer*

Il professionista in questione è stato selezionato siccome è responsabile della gestione del progetto e partecipa attivamente alla fase di progettazione di sistemi elettrici. Egli monitora il progresso, identifica eventuali problemi o sfide e prende le misure necessarie per garantire il rispetto dei tempi e dei budget stabiliti. Inoltre, l'ingegnere elettrico di progetto è affiancato da un team multidisciplinare per garantire il successo del progetto e l'implementazione di soluzioni elettriche di alta qualità.

Domande preliminari

1. Qual è il core business dell'azienda in cui è impiegato?

“L'azienda in cui lavora opera nel settore energetico. In particolare, ci occupiamo di progettare e produrre contatori sempre più innovativi e che soddisfino e rispettino i criteri ambientali e di sostenibilità che fanno parte dei nostri lavori. Il nostro obiettivo è quello di coprire in futuro il mercato mondiale, e non solo quello italiano e latino-americano in cui al momento occupiamo una posizione di leadership. Per questo motivo, questo ramo della mia azienda è assimilabile ad una startup con esperienza effettiva nel mondo dell'energia.”

2. Si tratta di una società organizzata per progetti?

“Lo sviluppo di ogni famiglia di energy smart meter è un progetto a sé. Dunque, sì, si tratta di un'azienda che sostanzialmente lavora per progetti.”

3. Lei, quindi, lavora in team? Che ruolo svolge?

“Io lavoro nel team di sviluppo “Nuovo prodotto”. Mi perdoni, ma per motivi di policy aziendale non posso menzionare il nuovo progetto a cui stiamo lavorando. Il mio ruolo è quello di ingegnere elettronico e mi occupo principalmente di sviluppare la parte hardware di queste apparecchiature. Generalmente, il mio team è composto da un Direttore di progetto, ovvero colui che detiene la responsabilità del progetto stesso, un PM che si occupa della parte gestionale, ingegneri meccanici, che definiscono la meccanica del prodotto, ingegneri elettronici che determinano l'hardware e, infine, ingegneri di qualità che testano il prodotto affinché risponda alle norme e ai requisiti richiesti.”

Comunicazione e conoscenza all'interno delle PBO

Domande primarie

4. Quanto ritiene fondamentale per il lavoro che lei svolge e per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione una buona comunicazione tra i membri del team?

“Nel mio lavoro la comunicazione è fondamentale ovviamente. Ritengo che una buona comunicazione sia essenziale per far sì che tutte le fasi del progetto vengano eseguite correttamente siccome sono strettamente interdipendenti l'una dall'altra. Le faccio il mio esempio per spiegarmi meglio: per svolgere al meglio il mio ruolo non posso non collaborare con gli ingegneri di prodotto, ad esempio, perché mi mancherebbero alcune informazioni necessarie. Quindi, è fondamentale che ci sia un'ottima comunicazione e una proficua collaborazione per comprendere appieno i requisiti che il nostro prodotto deve possedere e raggiungere gli obiettivi prefissati.”

5. Pensa che sia importante che ci sia un'efficace comunicazione e proficua collaborazione tra i diversi team di progetto dell'organizzazione? Come viene gestita all'interno della sua azienda?

“Sicuramente è molto importante che più reparti collaborino tra di loro. Questo consente di migliorare il proprio know-how. In base alle esperienze di ognuno si possono ridurre molte problematiche. Mi è capitato proprio in questo periodo ad esempio: stavamo effettuando delle misurazioni su un componente appartenente al “Nuovo Prodotto”. Alcuni test non riuscivano ad essere superati con le conoscenze e le metodologie che avevamo utilizzato fino a quel momento. Abbiamo risolto la difficoltà sfruttando un metodo che ci era stato condiviso da un altro progetto precedente e terminato con successo.”

Domande secondarie

6. **Pensa che, quindi, le varie informazioni possano essere trasmesse efficacemente solo attraverso la comunicazione? Quali altri metodi adoperate all'interno dell'organizzazione?**

“Credo che la comunicazione e la collaborazione siano determinanti non solo all'interno del team di progetto, ma per l'azienda stessa. La condivisione è un elemento che favorisce ogni membro dell'organizzazione e apporta ad ognuno di noi nuove conoscenze e nuovi vantaggi che potrebbero esserci utili durante lo svolgimento delle nostre attività.”

Turnover nelle PBO

Domande sonda

7. **Ritiene che la sua azienda sia caratterizzata da un elevato livello di turnover?**

“Devo ammettere che la mia azienda, essendo il ramo sorto nel 2021 e trattandosi effettivamente di una start-up, non presenta un eccessivo grado di turnover. Noto che però i vari team di progetto cambiano costantemente componenti ogni qual volta il progetto si conclude. Ciò ci permette di lavorare continuamente con colleghi diversi, che però sono già interni all'azienda.”

8. **Se sì, secondo lei, qual è la spiegazione a questa tendenza?**

“In generale, credo che la presenza di un eccessivo turnover sia sinonimo di insoddisfazione personale e professionale. Nel nostro caso, essendo poche le persone che decidono oggi di andare via, ritengo che la mia azienda sia riuscita a creare un ambiente lavorativo piacevole e soddisfacente. Inoltre, il fatto che ci si ritrovi a lavorare spesso con persone diverse consente a noi dipendenti di apprendere sempre cose nuove dagli altri colleghi e di crescere costantemente.”

Domande primarie

9. **La sua azienda ha implementato strategie o programmi per ridurre il turnover? Se sì, mi può citare i risultati raggiunti e, eventualmente, qualche metrica o indicatore di successo specifico?**

“Le strategie che potrei indicare riguardano i premi di produzione, ad esempio. La risorsa si sente maggiormente colpita, premiata e ben voluta. Inoltre, il non sentirsi un numero, una matricola, è di particolare importanza a mio parere. Sentirsi parte integrante di qualcosa. Ammetto che questo tipo di approccio si sta consolidando in questo periodo. Prima si utilizzava una struttura waterfall, quindi

ci si sentiva messo un po' da parte e anche le persone che decidevano di andare via erano di più. Da quando, invece, si è iniziati ad utilizzare una struttura ibrida, il trend è cambiato e sicuramente anche la parte comunicativa ne ha beneficiato.”

10. Come viene affrontata la perdita di membri chiave per l'organizzazione causata del turnover?

“Sicuramente la perdita di risorse è un evento molto complesso e determinante per la vita azienda. Si perde tempo un'importante dose di know-how, di familiarità con l'azienda ed i progetti, tempo nella ricerca e nella formazione della nuova risorsa. Quando la scelta non dipende dall'azienda ma è il dipendente che decide di andare via per i più svariati motivi, l'azienda può fare poco se non soltanto aprire nuove posizioni o cercare di effettuare cambi di ruoli interni.”

Domande secondarie

11. Ritieni che il turnover mini fortemente la continuità e stabilità dei progetti?

“Ovviamente un forte turnover favorisce l'instabilità e maggiore entropia. Va via una fonte di sapere per quel progetto. Arriverà una nuova persona che dovrà accumulare esperienza.”

12. Ha esperienze specifiche nella gestione di situazioni di turnover elevato o problematiche legate alla rotazione del personale? Come ha affrontato queste sfide?

“Al momento, come ci siamo detti prima, non vi è un grosso turnover e quindi si lavora bene. Ma qualche tempo fa una risorsa con una buona esperienza nel settore è andata via e ciò ha creato comunque un vuoto importante. È stata subito aperta una nuova posizione, ma in questi casi il processo non è immediato e, dunque, il lavoro di quella persona è ricaduto su qualcun altro, andandolo a caricare di ulteriore lavoro e responsabilità. Io credo che nel nostro lavoro se una persona va via è difficile rimpiazzarla facilmente, per questo si tende a premiare i dipendenti quando valevoli.”

La gestione dell'errore

Domande primarie

13. Crede che la mancanza di una buona comunicazione e/o di un elevato livello di turnover possano essere determinanti ai fini del verificarsi di errori?

“A mio avviso, una comunicazione lenta e poco impattante sicuramente non favorisce. L'idea della comunicazione deve spronare le persone. Va bene anche commettere errori, purché li si palesino, senza ansie e paure. Non sempre l'errore è un qualcosa di irreparabile. Spesso favorisce proprio la crescita dell'azienda.”

14. Al verificarsi di errori, la sua azienda che tipo di approccio adotta? Esiste un margine di tolleranza verso questi? Si analizza il chi, ovvero si effettua una ricerca del colpevole, o il come, ovvero la causa dell'errore?

“Fortunatamente la mia azienda è aperta all’errore. Sicuramente esistono colleghi che tendono ad essere un po’ “scarica barile” come si suol dire. Ma ammetto che questo genere di persone non è ben visto. Se si sbaglia nella mia azienda, basta comunicarlo non appena ce ne si accorge. Il team in coesione provvederà ad identificare le cause, a rimediare e tutto ciò servirà per far crescere la risorsa in questione e il team nella totalità, oltre a cementificarne il rapporto. Ovviamente se una risorsa commette errori in continuazione vuol dire che ci sono altri fattori che incidono.”

15. Preso atto dell’errore manifestatosi, è cultura aziendale adottare un processo di apprendimento e successivamente di prevenzione verso gli errori? In caso positivo, come avviene?

“Purtroppo, questo tipo di approccio non è ancora radicato nel mio settore. Questo perché, come ho detto in precedenza, si tratta di un ramo nascente. Sicuramente la presenza di un post-mortem o di documenti che tengano traccia di ritardi o di problematiche riscontrati potrebbero risultare decisamente utili. Piano piano ci stiamo avvicinando ad una struttura agile, quindi sono fortemente convinto che abbracceremo anche questo tipo di approccio nel prossimo futuro.”

Domande secondarie

16. Quali sono le misure preventive adottate per ridurre la possibilità di errori dovuti alla scarsa familiarità dei nuovi membri del team con i processi e le procedure aziendali?

“Si svolgono decisamente tanti corsi di formazione, sia per i neoassunti sia per i Senior. In un ambiente come il nostro ad alta knowledge intensity sicuramente è fondamentale questo fattore perché permette ai nuovi entrati di prendere subito padronanza dei nuovi sistemi e poi a tutti i membri di migliorare sempre le proprie conoscenze e l’utilizzo di nuovi software.”

17. In caso di errori, come vengono affrontati eventuali conflitti e/o problemi interni tra i dipendenti? Ritiene che situazioni del genere influenzino il turnover?

“Un ambiente conflittuale è sicuramente sinonimo di turnover. Un ambiente che non consente di sbagliare è sinonimo di pressione. Credo che questi elementi siano poco affini alla collaborazione. Ritengo che siano punti che incidono pesantemente sul turnover.”

Domanda conclusiva

18. Le chiedo gentilmente un suo ulteriore personale pensiero su come la sua azienda, al fine di evitare il verificarsi di errori, potrebbe promuovere la conoscenza all’interno dell’ambiente lavorativo e come potrebbe prevenire eventuali perdite di membri fondamentali per le attività.

“Mi piacerebbe avere una maggior struttura nella mia azienda. Un’impostazione decisa. Al momento siamo in fase di strutturazione. Prima si trattava di una waterfall al 100%. Ci si è resi conto che questo non funziona. Ci sono reparti diversi, con tempistiche diverse ma che necessariamente devono lavorare insieme. Non si può avere solo la parte meccanica di un contatore, ma non avere quella

software. Ma la meccanica può avere un waterfall e la software un agile. La matrice ibrida può essere un buon compromesso. Ed è questo il passo verso il quale ci stiamo muovendo. Adottare una metodologia ibrida che ci permetta di rispettare le tempistiche richieste.”

3.2.2 Intervista n° 2 - Project Manager

In questo caso, si è scelto di intervistare nuovamente una persona che ricopre il ruolo di Project Manager al fine di confrontare in che modo avviene il rapporto e la gestione del team in organizzazioni che adottano approcci organizzativi e metodologie lavorative e gestionali differenti.

Domande preliminari

1. Qual è il core business dell'azienda in cui è impiegato?

“La mia azienda progetta contatori e concentratori principalmente per l'Italia, il Sud America e ora ha raggiunto una buona market share anche in Romania. La struttura è tipica di una start-up, sebbene si tratti di una multinazionale. Si vuole occupare il mercato mondiale, e per questo motivo è nato un settore ad hoc per ciò.”

2. Si tratta di una società organizzata per progetti?

“In teoria sì, dovrebbe essere strutturata per progetti. Abbiamo diversi tipi di contatori che devono essere sviluppati ed ogni famiglia di essi è un progetto a sé stante. La struttura dell'azienda è di tipo ibrido. Si vuole incrociare un waterfall con un agile. La realizzazione di parti meccaniche è prettamente waterfall, quella di parti software è agile. Bisogna trovare, come al solito, il giusto compromesso.”

3. Lei, quindi, lavora in team? Che ruolo svolge?

“Certo, per ogni progetto esiste, appunto, un team dedicato. La mia figura è quella di Project Manager. Più in generale il team è composto da un Project Director, il vero responsabile del progetto. Questo è affiancato dal PM che si occupa di studiare costi, rischi e tempistiche dello sviluppo prodotto. Troviamo poi uno o più ingegneri elettronici, necessari per la progettazione Hardware, uno o più ingegneri meccanici, per la progettazione meccanica, uno o più ingegneri firmware per la progettazione del software e ingegneri di qualità, fondamentali per testare il prodotto in tutte le sue funzionalità. Credo che senza la figura di un PM sia veramente complesso raggiungere un equilibrio tra le parti. Se si considera che questa branca del Gruppo di cui fa parte la mia azienda è comparabile ad una start up ed è in fase di strutturazione, è ancora più semplice comprendere l'importanza di una figura che abbia competenze gestionali.”

Comunicazione e conoscenza all'interno delle PBO

Domande primarie

4. Quanto ritiene fondamentale per il lavoro che lei svolge e per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione una buona comunicazione tra i membri del team?

“Al momento ritengo che nel mio ruolo una comunicazione aperta e chiara sia decisamente importante. Una comunicazione chiara e aperta tra i membri del team consente di garantire che tutti abbiano una comprensione condivisa delle priorità, degli obiettivi e delle scadenze del progetto. In questo modo si evitano ambiguità e fraintendimenti. Una buona comunicazione poi permette di mantenere un ambiente di lavoro armonioso e stimolante, promuovendo l'engagement e il benessere dei membri del team.”

5. Pensa che sia importante che ci sia un'efficace comunicazione e proficua collaborazione tra i diversi team di progetto dell'organizzazione? Come viene gestita all'interno della sua azienda?

“La collaborazione e la comunicazione credo siano dei punti fondamentali per la solidità di un'azienda. Nel settore energetico, le sfide sono complesse e richiedono un coordinamento efficace tra diverse funzioni e reparti. Stiamo cercando di lavorare molto su questi temi. All'inizio della mia carriera in questa azienda la struttura era esclusivamente waterfall. I reparti erano assimilabili a rette parallele. Ognuno lavorava per sé senza coordinarsi con il lavoro altrui. Questo ha comportato enormi disagi e difficoltà. Stiamo cercando di assorbire ciò favorendo la nuova struttura ibrida (Agile + waterfall). Stiamo cercando di implementare maggiore comunicazione tramite stand up meeting e attraverso una pianificazione più diretta e continua.”

Domande secondarie

6. Pensa che, quindi, le varie informazioni possano essere trasmesse efficacemente solo attraverso la comunicazione? Quali altri metodi adoperate all'interno dell'organizzazione?

“Certamente il lavoro duro non può essere risolto solo ed esclusivamente con la comunicazione. Sono necessarie competenze tecniche molto solide. L'utilizzo di specifiche tecniche condivise su tools ad hoc è un pilastro fondamentale. Senza esse non possono essere preparate le linee di produzione, non possono essere testati i materiali. Utilizziamo degli SharePoint per condividere file, BOM (BILLS OF MATERIALS). Ogni componente del contatore deve superare molte prove di resistenza, prove termiche. Senza l'uso di specifiche tecniche non si potrebbe far nulla.”

Turnover nelle PBO

Domande sonda

7. Ritiene che la sua azienda sia caratterizzata da un elevato livello di turnover?

“Al momento il turnover non è un fenomeno così assiduo. Come dicevo prima, il nostro è un ramo in fase di sviluppo. Può capitare che qualche collega vada via ma sicuramente non capita spesso.”

Domande primarie

8. La sua azienda ha implementato strategie o programmi per ridurre il turnover? Se sì, mi può citare i risultati raggiunti e, eventualmente, qualche metrica o indicatore di successo specifico?

“Sicuramente la soddisfazione personale e retributiva è un parametro necessario per limitare il turnover. Premi aziendali incentivano le persone a performare ed essere fedeli all’azienda.”

9. Come viene affrontata la perdita di membri chiave per l’organizzazione causata del turnover?

“Ovviamente si cerca di non perdere molte persone. In ogni caso quando ciò avviene si cerca di capire le motivazioni che hanno spinto la risorsa a lasciarci. Di solito quando qualcuno decide di andare via viene proposto prima internamente il nuovo ruolo. In seguito, vengono aperte nuove assunzioni, ma qualora entrino persone dall’esterno le tempistiche si allungano siccome è necessaria una formazione che, come può dedurre, è più lunga rispetto a quella di una persona che già conosce i processi aziendali.”

Domande secondarie

10. Ritieni che il turnover mini fortemente la continuità e stabilità del progetto?

“Certamente il turnover non è sinonimo di stabilità. La risorsa aveva un determinato know-how, sostituirla non è una cosa da poco. La nuova risorsa, infatti, deve essere formata e deve acquisire una certa esperienza nel settore.”

11. Ha esperienze specifiche nella gestione di situazioni di turnover elevato o problematiche legate alla rotazione del personale? Come ha affrontato queste sfide?

“Al momento la mia azienda non si trova in una situazione di grande turnover, ma ciò credo dipenda anche dal settore. Essendo il nostro un settore che richiede conoscenze specifiche molto elevate ed essendo la nostra azienda di recente costituzione al momento si cerca di non perdere le proprie risorse valedoli. Si cerca di creare un ambiente di lavoro piacevole, in cui si può crescere ed in cui si è premiati quando si lavora bene.”

La gestione dell’errore

Domande primarie

12. Crede che la mancanza di una buona comunicazione e/o di un elevato livello di turnover possano essere determinanti ai fini del verificarsi di errori?

“Sicuramente non limitano i danni. Avere nuove risorse è sinonimo di una nuova formazione e poca esperienza nel settore. Ma l’errore non necessariamente è un danno. Nella maggioranza dei casi, l’errore incentiva l’esperienza.”

13. Al verificarsi di errori, la sua azienda che tipo di approccio adotta? Esiste un margine di tolleranza verso questi? Si analizza il chi, ovvero si effettua una ricerca del colpevole, o il come, ovvero la causa dell'errore?

“Esiste una certa tolleranza all'errore. Non vi è una vera e propria caccia al “responsabile”. L'importante è palesarlo con un certo anticipo, così da poter rimediare al più presto.”

14. Preso atto dell'errore manifestatosi, è cultura aziendale adottare un processo di apprendimento e successivamente di prevenzione verso gli errori? In caso positivo, come avviene?

“Purtroppo, questo tipo di approccio non è ancora sviluppato. Sarebbe bello riuscire a definire un post morte del progetto. Al momento non sono ancora presi in considerazione. Si tratta di una sorta di start up, quindi immagino che in base all'accumularsi di errori futuri, l'azienda inizierà ad abbracciare la cultura di tenere traccia dei problemi.”

Domande secondarie

15. Quali sono le misure preventive adottate per ridurre la possibilità di errori dovuti alla scarsa familiarità dei nuovi membri del team con i processi e le procedure aziendali?

“L'unico approccio attualmente in atto è la condivisione di informazione. Alzare la mano prima di ritrovarsi in serie difficoltà. Quindi, non c'è una vera forma di prevenzione se non un'adeguata formazione. Poi nel caso si verificano errori si cerca di porre rimedio il più velocemente possibile.”

16. In caso di errori, come vengono affrontati eventuali conflitti e/o problemi interni tra i dipendenti? Ritiene che situazioni del genere influenzino il turnover?

“Se ci fosse una caccia al colpevole ogni volta, sicuramente il clima diventerebbe tossico. Pressione senza comprensione non favorisce sicuramente un ambiente sano. Questo, secondo me, incentiva decisamente il turnover.”

Domanda conclusiva

17. Le chiedo gentilmente un suo ulteriore personale pensiero su come la sua azienda, al fine di evitare il verificarsi di errori, potrebbe promuovere la conoscenza all'interno dell'ambiente lavorativo e come potrebbe prevenire eventuali perdite di membri fondamentali per le attività.

“Come detto in precedenza, credo che un elemento fondamentale da implementare sia la collaborazione insieme alla comunicazione. Un ambiente caratterizzato da ciò crea un'atmosfera nutriente. A ciò va aggiunta la soddisfazione personale. Sentirsi parte di un team e non una matricola. Sentirsi persona e non un numero. La troppa pressione e la poca solidarietà non danno grandi speranze. Essere un “capo” pretenzioso senza essere un buon leader comporta sicuramente un malcontento generale.”

3.3 Interviste ai membri di *Enigma Games S.r.l.*

‘*Enigma Games S.r.l.*’ è un’azienda italiana operante nel settore dei giochi di guida su tutte le piattaforme digitali fondata nel 1994, la quale ha raggiunto il successo nel settore di competenza grazie alle sponsorship strette con le competizioni di racing ufficiali che hanno portato alla nascita dei primi titoli con licenza ufficiale. Successivamente, le sempre più fiorenti alleanze strategiche e il *know-how* maturato hanno spinto l’azienda ad affermarsi anche come casa editrice e, poi, a produrre la sua nuova IP, con meccanismi, background, interpreti e sviluppi totalmente innovativi. Dal 2019, l’azienda è entrata a far parte di uno dei maggiori Gruppi nel settore videoludico, affermato essendo il primo distributore di videogiochi a livello europeo.

La suddetta organizzazione, come la maggior parte di quelle impegnate nel settore del software e dello sviluppo di videogiochi, adotta da sempre un modello organizzativo agile, basato sulla consegna iterativa di valore e sulla creazione di un ambiente di lavoro collaborativo e auto-organizzato. Lo sviluppo di ogni videogioco rappresenta un progetto e tale modello organizzativo consente un’evoluzione rapida e iterativa del prodotto, rispondendo alle esigenze dei *players* (potendo apportare modifiche anche successivamente attraverso il lancio di aggiornamenti) e alle richieste del mercato. In tale settore adottare una metodologia organizzativa agile è sicuramente vantaggioso siccome permette al team di modificare le priorità e i piani in base a quelle che sono le esigenze emergenti e le nuove opportunità di mercato, oltre a consentire ai lavoratori di monitorare il progresso, identificare gli ostacoli e prendere le necessarie azioni correttive in modo tempestivo.

Gli individui selezionati e intervistati sono in ordine:

- *Quality Assurance Tester*, il quale si occupa di valutare e garantire la qualità dei prodotti attraverso una fase di *testing* e risoluzione di eventuali difetti;
- *Project Manager*.

3.3.1 Intervista n° 1 – *Quality Assurance Tester*

Il soggetto in questione è stato individuato e selezionato grazie alla peculiarità delle sue mansioni, che lo portano a lavorare in collaborazione con il team di sviluppo e gli stakeholder per comprendere le specifiche e i requisiti del software da testare. Tale attività aiuta a migliorare l'affidabilità, le prestazioni e l'esperienza utente del software, contribuendo a fornire un prodotto finale di alta qualità.

Domande preliminari

1. Qual è il core business dell’azienda in cui è impiegato?

“Lavoro in un’azienda che si occupa di realizzazione e sviluppo di videogiochi su tutte le maggiori piattaforme presenti sul mercato. In particolare, siamo specializzati nello sviluppo di videogiochi di

guida e racing automobilistiche grazie alle simulazioni di guida realistiche e alle varie collaborazioni con i maggiori brand automobilistici e motociclistici.”

2. Si tratta di una società organizzata per progetti?

“Sì, ogni videogioco corrisponde ad un progetto a sé e presenta un struttura orizzontale attraverso la quale i dipendenti possono prendere parte in più progetti e accrescere i loro interessi e le loro competenze.”

3. Lei, quindi, lavora in team? Che ruolo svolge?

“Sono un Quality Assurance Tester, ovvero mi occupo di testare il gioco per individuare bug, problemi di giocabilità e altri errori, al fine di assicurare che il gioco sia di alta qualità e che funzioni correttamente prima del rilascio. Trasversalmente, prendo parte al team di progetto che coinvolge un Producer (il Capo Tecnico di progetto, ogni approvazione finale spetta a lui), un Lead Programmer (Referente di programmazione), Project Manager (responsabile dei vincoli, in termini di budgeting, tempistiche, risorse), Lead Designer (Capo Design). Quindi, c’è un lavoro che si focalizza sia sul reparto di riferimento quanto anche un allineamento che coinvolge diverse figure per avere una visione di insieme di progetto costante e cadenzata.”

Comunicazione e conoscenza all’interno delle PBO

Domande primarie

4. Quanto ritiene fondamentale per il lavoro che lei svolge e per il raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione una buona comunicazione tra i membri del team?

“Una comunicazione efficace consente ai membri del team di non lavorare in compartimenti stagni e di scavalcare i confini delineati per il proprio ambito di riferimento. Serve, appunto, per condividere idee, opinioni e informazioni pertinenti per il progetto. Attraverso una comunicazione regolare, è possibile coordinare le attività, evitando duplicazioni di lavoro; si può discutere di problemi evidenziati on-going. La comunicazione in tempo reale e costante aiuta a mantenere tutti sincronizzati sulle attività da svolgere e ad evitare disorientamento o incomprensioni. Non potrei immaginare di lavorare e di realizzare un output senza di essa. Perciò, fissiamo ‘daily stand up meeting’ dai 10 ai 20 minuti per smarcare i punti già realizzati e per definire gli obiettivi del giorno da svolgere. Ogni dieci giorni, invece, vengono fissate riunioni per ripianificare le attività. In questo modo, ogni membro del team sa già a priori cosa dovrà compiere. Pertanto, credo che, essendo i progetti videoludici innovativi – dinamici, la comunicazione interna, quanto anche quella con designers, artists, programmatori, sia necessaria perché ogni attività è propedeutica ad un’altra. Se non ci fosse questo tipo di comunicazione (intesa come coordinamento) potrebbero nascere criticità e problematiche, difficili da affrontare.”

5. Pensa che sia importante che ci sia un'efficace comunicazione e proficua collaborazione tra i diversi team di progetto dell'organizzazione? Come viene gestita all'interno della sua azienda?

“Come appena detto, la comunicazione è fondamentale tanto tra team interni quanto esterni, perché funge da monitoraggio costante. Internamente ci fissiamo riunioni giornaliere con il core-team, di cui parlavo prima composto da me, PM, Producer, Lead Designer e Lead Programmer. Inoltre, sono anche fissate call quotidiane di fine giornata per fornire overview sull'andamento del proprio reparto e per condividere potenziali criticità riscontrate. Inoltre, si tiene costantemente aggiornato anche il team di supporto (team Ricerca & Sviluppo), che deve intervenire quando necessario. Non solo, un paio di volte a settimana fissiamo riunioni con i fornitori, ai quali affidiamo attività in outsourcing – anche perché le risorse sono limitate e i tempi sempre più ristretti – per ottenere indicazioni tecniche e per assicurarmi che le scadenze vengano rispettate.”

Domande secondarie

6. Pensa che, quindi, le varie informazioni possano essere trasmesse efficacemente solo attraverso la comunicazione? Quali altri metodi adoperate all'interno dell'organizzazione?

“Sicuramente non basta. Ad esempio, per rintracciare rischi si comincia con un brainstorming ma si termina con la stesura di una matrice che attribuisce ad ognuno di esso un determinato livello di difficoltà e un livello di priorità nell'intervento. Inoltre, esiste una nostra pagina web interna dove condividiamo idee, dubbi, soluzioni e li poniamo al servizio di tutti. Poi, compito del Project Manager è di redigere il report Post Mortem, in cui si tiene traccia di tutto l'andamento del progetto. Al termine di esso, lo si condivide ai membri del team di progetto così da analizzarlo insieme. Si studiano cause ed effetti, siano essi positivi e negativi. Qualora negativi, si cerca di capire come approcciare per le volte successive.”

Turnover nelle PBO

Domande sonda

7. Ritieni che la sua azienda sia caratterizzata da un elevato livello di turnover?

“Assolutamente sì, perché, avendo adottato una metodologia agile, le persone possono essere impegnate in più progetti diversi contemporaneamente. Questo accavallamento dell'attività può causare un forte stress psicologico che demotiva, scoraggia i membri. Inoltre, i nostri progetti hanno delle macro-scadenze (in termini di uscita del gioco sul mercato), e i tempi sono sempre più veloci e opprimenti. Questo può essere il driver principale che soffoca le persone e li esorta a cambiare lavoro.”

Domande primarie

8. La sua azienda ha implementato strategie o programmi per ridurre il turnover? Se sì, mi può citare i risultati raggiunti e, eventualmente, qualche metrica o indicatore di successo specifico?

“È in corso una politica di risoluzione verso lo stesso perché, anzitutto, dispiace perdere risorse che offrono valore all’azienda, ma anche perché sostituire significa assumere e riformare dal principio il nuovo entrante. Tale riformazione è un’ulteriore attività che si ripercuote sulle altre persone presenti e che può causare un rallentamento sulle attività solite che compiono. Si sta cercando di allargare lo staff in modo da non far sentire i dipendenti oberati di lavoro e, inoltre, si sta cercando di motivarli e farli sentire parte importante dell’azienda attraverso premi e incentivi monetari.”

9. Come viene affrontata la perdita di membri chiave per l’organizzazione causata del turnover?

“Sicuramente l’uscita di un collega non è mai facile da affrontare. Interrompere rapporti d’amicizia e non solo lavorativi sicuramente lascia strascichi e dispiacere tra i colleghi rimanenti, oltre a creare un vuoto su chi dovrà svolgere quelle attività. In azienda solitamente si cerca di essere sempre previdenti e tempestivi. Proviamo a non farci mai trovare scoperti e, qualora qualche dipendente decida di andare via, proviamo a rimpiazzarlo il più velocemente possibile. Spesso si fa entrare la new entry in azienda ancora quando la risorsa uscente è presente, in modo da farla affiancare durante la formazione e poter assimilare più facilmente le nozioni. In questo modo proviamo ad abbattere leggermente i tempi e i costi che una formazione completa richiede.”

Domande secondarie

10. Ritieni che il turnover mini fortemente la continuità e stabilità del progetto?

“Sì, crea una discontinuità non preventivata. Nel senso che solitamente nella maggior parte delle aziende e dei casi, quando viene meno una risorsa, nel mentre che venga sostituita, le attività di quella persona vengono spalmate sugli altri lavoratori che si sentono sempre più oberati e il cui effort diventa sempre più pesante.”

11. Ha esperienze specifiche nella gestione di situazioni di turnover elevato o problematiche legate alla rotazione del personale? Come ha affrontato queste sfide?

“Personalmente no, però penso che la risoluzione potrebbe stare nell’apprezzare il valore del dipendente. L’apprezzamento delle performance ed il riconoscimento dei risultati potrebbero incentivare l’impegno e la fedeltà. Un sistema di ricompense ed incentivi ben strutturato può favorire un clima di lavoro positivo e motivante supportato da una cultura del feedback costante già implementata ed adottata.”

La gestione dell'errore

Domande primarie

12. Crede che la mancanza di una buona comunicazione e/o di un elevato livello di turnover possano essere determinanti ai fini del verificarsi di errori?

“Sì, perché una comunicazione inefficace o scarsa può causare malintesi e mancati allineamenti, che possono impattare negativamente sulle attività di lavoro. Se le istruzioni sono poco chiare o, addirittura, vengono omesse, i dipendenti potrebbero compiere errori o prendere decisioni sbagliate; così come anche a causa di un elevato livello di turnover. Questo può influire negativamente sul clima aziendale e sulla morale dei dipendenti. Se i dipendenti sono insoddisfatti e/o non si sentono valorizzati, potrebbero essere meno motivati e meno attenti all'impegno nel loro ruolo, commettendo errori più frequentemente.”

13. Al verificarsi di errori, la sua azienda che tipo di approccio adotta? Esiste un margine di tolleranza verso questi? Si analizza il chi, ovvero si effettua una ricerca del colpevole, o il come, ovvero la causa dell'errore?

“Tutti sbagliano. È proprio una prassi lavorativa. Tuttavia, in questa azienda siamo molto focalizzati sull'obiettivo, di conseguenza cerchiamo di preoccuparci di come risolvere il problema senza rintracciare o rimproverare la persona. È giusto che la persona venga formata e che capisca cosa e come andava fatto, quale era l'azione giusta da compiere. Tra l'altro, essendo un'azienda tecnologica disponiamo di tool che monitorano l'andamento del progetto. Quindi, qualora riscontrassimo un evento ex-post potremmo subito vedere il come, il quando, il perché si sia verificato.”

14. Preso atto dell'errore manifestatosi, è cultura aziendale adottare un processo di apprendimento e successivamente di prevenzione verso gli errori? In caso positivo, come avviene?

“Sì, assolutamente. Dalla prassi si passa alla teoria, diventano fonte di apprendimento. Esiste, il post-mortem scritto dal PM, in cui si trascrive l'andamento del progetto e, poi, a completamento dello stesso, viene condiviso in riunioni ad hoc per analizzarlo. Dopodiché, si creano cartelle condivise – documenti per le lesson learned, così da metabolizzarle per le volte successive.”

Domande secondarie

15. Quali sono le misure preventive adottate per ridurre la possibilità di errori dovuti alla scarsa familiarità dei nuovi membri del team con i processi e le procedure aziendali?

“La nostra azienda offre corsi di formazione online e in sede per i neoassunti e per i Senior. Tuttavia, a parere mio, andrebbero potenziati perché con la tecnologia bisogna essere sempre molto aggiornati. Inoltre, stiamo implementando processi di test e revisioni incrociate al fine di identificare

eventuali errori prima che si trasformino in problemi più grandi. Correggere possibili errori in modo tempestivo è sicuramente il passo principale per riuscire a rispettare le tempistiche di processo.”

16. In caso di errori, come vengono affrontati eventuali conflitti e/o problemi interni tra i dipendenti? Ritiene che situazioni del genere influenzino il turnover?

“Sicuramente situazioni di conflitto prolungate o non gestite adeguatamente possono influire sulla soddisfazione e l'impegno dei dipendenti. Se i conflitti persistono o non vengono affrontati in modo efficace, potrebbe verificarsi un aumento del turnover, poiché i dipendenti potrebbero sentirsi frustrati o insoddisfatti dell'ambiente lavorativo. Solitamente in azienda non ci sono procedure specifiche per affrontare i conflitti interni. Qualora si verificano conflitti interni si cerca di organizzare incontri tra le persone coinvolte per ascoltare i loro punti di vista e lavorare verso una soluzione collaborativa. La creazione di spazi sicuri in cui le persone possano esprimere i loro punti di vista, le loro preoccupazioni e discutere dei conflitti in modo costruttivo favorisce decisamente un ambiente lavorativo positivo e stabile.”

Domanda conclusiva

17. Le chiedo gentilmente un suo ulteriore personale pensiero su come la sua azienda, al fine di evitare il verificarsi di errori, potrebbe promuovere la conoscenza all'interno dell'ambiente lavorativo e come potrebbe prevenire eventuali perdite di membri fondamentali per le attività.

“Essendoci molta flessibilità ed avendo adottato un approccio orizzontale con una comunicazione interattiva, forse andrebbe migliorato un programma di incentivazione per il dipendente, creando anche opportunità di sviluppo di crescita. Oltre all'onboarding iniziale, è importante fornire opportunità di formazione continua per tutti i membri del team, quali sessioni di aggiornamento periodiche, workshop o corsi specifici per mantenere la familiarità con i processi aziendali e per introdurre nuovi metodi o strumenti innovativi che possono migliorare l'efficienza e la qualità del lavoro.”

3.3.2 Intervista n° 2 – Project Manager

Anche in quest'ultimo caso si è provato, attraverso l'intervista ad un Project Manager, a captare le principali differenze d'approccio e a livello strutturale rispetto alle altre società e modelli organizzativi.

Domande preliminari

1. Qual è il core business dell'azienda in cui è impiegato?

“La mia azienda è un'etichetta di videogiochi specializzata nello sviluppo e nella pubblicazione di giochi sportivi basati sulle simulazioni di gare automobilistiche e monocicliche. I nostri videogiochi

sono gettonati per un alto livello di realismo e autenticità, siccome ricreano l'esperienza dei vari sport nel modo più fedele possibile.”

2. Si tratta di una società organizzata per progetti?

“Sì, è una azienda strutturata in progetti che attua una metodologia Agile. La pianificazione delle attività avviene tramite sprint in modo iterativo ed incrementale focalizzandosi sul breve termine. Lo Sprint delimita un arco di tempo definito, solitamente da una a quattro settimane, durante il quale il team di sviluppo e il product owner collaborano per selezionare un insieme di attività, definendo le richieste di funzionalità, bug o miglioramenti prioritizzati.”

3. Lei, quindi, lavora in team? Che ruolo svolge?

“Sì, lavoro in team e il mio ruolo è Project Manager. Come Project Manager, ho un ruolo cruciale nel monitorare l'andamento del progetto, garantendo il rispetto dei costi, dei tempi e della qualità complessiva. Il team è composto da diverse figure chiave, ognuna delle quali possiede competenze specifiche a capo dei reparti di riferimento: programmazione, artist e designer.”

Comunicazione e conoscenza all'interno delle PBO

Domande primarie

4. Quanto ritiene fondamentale per il lavoro che lei svolge e per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione una buona comunicazione tra i membri del team?

“È assolutamente necessaria e doverosa ai fini di una buona organizzazione e cooperazione. A tal proposito, noi organizziamo call di routine ad inizio giornata e stand-up meetings per ricapitolare le attività concluse il giorno precedente e per definire le attività da svolgere durante la giornata, così da avere una visione puntuale sul focus da compiere. Inoltre, a fine giornata si ripete la call di allineamento per evidenziare potenziali criticità emerse. Essendo una metodologia Agile, le attività devono essere riorganizzate almeno ogni tre settimane con Sprint, per cui sono doverose almeno altre due riunioni, di cui una per analizzare la gestione delle attività dello sprint precedente ed una per programmare le attività da svolgere nello sprint successivo. Pertanto, la comunicazione intesa come cooperazione e coordinamento è la base per una gestione efficace e trasparente, utile per tenere informati tutti i membri del team.”

5. Pensa che sia importante che ci sia un'efficace comunicazione e proficua collaborazione tra i diversi team di progetto dell'organizzazione? Come viene gestita all'interno della sua azienda?

“Credo che la comunicazione, in generale, sia imprescindibile. Serve tanto ai membri interni di un team tanto quanto ai soggetti esterni. Probabilmente senza di essa, la realizzazione dello stesso progetto potrebbe essere minata. Sebbene i progetti siano singolari ed unici, non concatenati tra loro, comunicare e confrontarsi con membri esterni dal progetto di riferimento può essere una tecnica di

apprendimento. La conoscenza di un eventuale problema riscontrato su un altro progetto può permettere di prevederlo ed evitarlo su un altro. Anche tra PM di progetti diversi, cerchiamo di fissare una call di allineamento per confrontarci e analizzare prassi comuni. Inoltre, abbiamo una piattaforma – workplace- all'interno del quale condividiamo spunti e dubbi per tracciare informazioni. Una volta a settimana, è fissata la riunione con il nostro preposto, con cui si analizza l'andamento del progetto settimanale. Avendo un background di esperienze professionali molto avanzate fornisce spunti interessanti di gestione anche in termini di prevenzioni di rischio ed inoltre, incoraggia un dialogo aperto al fine di prendere in considerazione più punti di vista cruciali per risolvere eventuali conflitti o problemi in modo collaborativo.”

Domande secondarie

6. Pensa che, quindi, le varie informazioni possano essere trasmesse efficacemente solo attraverso la comunicazione? Quali altri metodi adoperate all'interno dell'organizzazione?

“Mediante documentazione delle lesson learned e report di tracciamento. Utilizziamo strumenti di gestione dei progetti per registrare le informazioni chiave e documentare i progressi. All'interno del report è tracciato l'intero avanzamento del progetto, con i suoi esiti positivi e negativi. A distanza di dieci giorni, viene riletto e condiviso con il team così da analizzare quali sono state le cause che hanno portato a questi effetti e capire come gestire la situazione in futuro. (postmortem report)”

Turnover nelle PBO

Domande sonda

7. Ritiene che la sua azienda sia caratterizzata da un elevato livello di turnover?

“Sì, c'è un ricambio di personale abbastanza frequente.”

8. Se sì, secondo lei, qual è la spiegazione a questa tendenza?

“Credo che la spiegazione a questo fenomeno sia il fatto che la nostra azienda è un'azienda abbastanza giovane e ancora non conosciuta a livello globale. Molti giovani arrivano in azienda, acquisiscono conoscenze e crescono professionalmente e arricchiscono il proprio curriculum, prima di andare via sfruttando questa esperienza. Essendo un ambiente molto giovane attira giovani che poi decidono di trasferirsi in multinazionali disposte ad offrirgli un contratto a condizioni migliori.”

Domande primarie

9. La sua azienda ha implementato strategie o programmi per ridurre il turnover? Se sì, mi può citare i risultati raggiunti e, eventualmente, qualche metrica o indicatore di successo specifico?

“L'azienda sta cercando di elaborare soluzioni per tamponare questo fenomeno. Purtroppo, per un'azienda piccola come la nostra non è semplice trattenere personale valido attratto da multinazionali a causa dei budget limitati. Stiamo cercando di crescere di pari passo con le persone,

creando un ambiente sano e piacevole in cui le persone hanno piacere a lavorare e non vogliono fuggire. Ma comunque l'aspetto economico gioca ovviamente una parte fondamentale nelle scelte lavorative delle persone.”

10. Come viene affrontata la perdita di membri chiave per l'organizzazione causata del turnover?

“Essendo un fenomeno ormai abbastanza frequente diciamo che ci si fa l'abitudine. Nonostante ciò, la perdita di un collega benvenuto e valevole può comportare una demotivazione del personale che, consapevole di aver perso una risorsa, deve aiutare nella formazione di un nuovo soggetto entrante nel team. E, nonostante la buona volontà delle persone, può sicuramente causare una decelerazione nelle attività.”

Domande secondarie

11. Ritieni che il turnover mini fortemente la continuità e stabilità del progetto?

“Sicuramente la continua perdita di personale rallenta il progresso del progetto. Perdere una risorsa vuol dire prenderne un'altra per sostituirla e formarla. Come può ben intendere non stiamo parlando di tempistiche brevi. Dal mio punto di vista, però, è una tematica ambivalente perché discontinuità può anche essere intesa come possibilità di progresso nell'apprendimento ma può anche causare un forte stress mentale alle persone perché hanno sempre da imparare e non riescono a specializzarsi su una attività singola. Diciamo che dipende dai casi, dal settore e dall'azienda stessa. Ci sono aziende in cui il turnover può risultare disastroso ed altre in cui può fornire possibilità di progressione.”

12. Ha esperienze specifiche nella gestione di situazioni di turnover elevato o problematiche legate alla rotazione del personale? Come ha affrontato queste sfide?

“Per esperienza credo che sia importante migliorare l'onboarding, ovvero assicurarsi che il processo di inserimento dei nuovi dipendenti sia ben strutturato e coinvolgente. Questo può aiutare i nuovi membri del team a integrarsi velocemente, comprendendo le aspettative del ruolo e sentirsi parte integrante dell'organizzazione.”

La gestione dell'errore

Domande primarie

13. Crede che la mancanza di una buona comunicazione e/o di un elevato livello di turnover possano essere determinanti ai fini del verificarsi di errori?

“Sono sicuramente driver discriminanti, perché la mancata comunicazione può causare un mancato allineamento quotidiano e quindi una minata visione di insieme degli obiettivi prefissati, mentre un alto livello di turnover rischia di comportare un mancato consolidamento delle conoscenze e anche instaurare una potenziale sensazione di “non appartenenza” al team, una bassa affiliazione.”

14. Al verificarsi di errori, la sua azienda che tipo di approccio adotta? Esiste un margine di tolleranza verso questi? Si analizza il chi, ovvero si effettua una ricerca del colpevole, o il come, ovvero la causa dell'errore?

“Essendo un'azienda sviluppatrice di software, abbiamo tool che permettono di monitorare l'andamento del progetto relativamente a costi, tempo e risorse. Spesso può accadere che i tempi vengano sforati per “n” motivi legati anche a ferie/malattie etc. In tal caso, si agisce tempestivamente ripianificando Sprint e mediante questi tool si cerca di capire di quanto si sta prolungando la gestione. Non sempre l'errore è negativo, perché possono essere uno spunto di partenza per apportare cambiamenti e miglioramenti. Perciò vengono redatti storici e report così che nelle volte successive, preso atto di tale evento, si tiene conto di quanto manifestato. Trovare il colpevole è improduttivo, anzi può solo causare ansie da prestazione che si ripercuotono negativamente sul progetto. Si impara lavorando e sbagliando.”

15. Preso atto dell'errore manifestatosi, è cultura aziendale adottare un processo di apprendimento e successivamente di prevenzione verso gli errori? In caso positivo, come avviene?

“Sì, come ho anticipato, redigiamo dei report su cui si tiene traccia dell'andamento del progetto, con esito positivo/negativo. Dopodiché si pianifica una riunione interna volta alla lettura dello stesso così da esserne condiviso e discusso. Ciascun membro può offrire spunti di riflessione critici per l'apprendimento e che stimolano un'azione risolutiva per le volte successive.”

Domande secondarie

16. Quali sono le misure preventive adottate per ridurre la possibilità di errori dovuti alla scarsa familiarità dei nuovi membri del team con i processi e le procedure aziendali?

“Predisponiamo, di tanto in tanto, corsi di formazione online attraverso i quali approfondire gamme di argomenti gestendo autonomamente le tempistiche di impegno e anche formazione aziendale con esperti che offrono best practice di esempio. In tal modo, si cerca di fornire a tutti i membri dell'organizzazione le conoscenze necessarie, sia sulle attività che sui programmi a disposizione, per svolgere al meglio il proprio lavoro. Nonostante ciò, tante volte il verificarsi di qualche piccolo errore è inevitabile.”

17. In caso di errori, come vengono affrontati eventuali conflitti e/o problemi interni tra i dipendenti? Ritiene che situazioni del genere influenzino il turnover?

“Tendenzialmente si cerca di scindere l'errore dalla risorsa, proprio al fine di evitare conflitti tra dipendenti. Inevitabilmente, il turnover non è sempre gradito, c'è chi può apprezzarlo e chi purtroppo lo percepisce negativamente. Tuttavia, ai fini aziendali delle volte è indispensabile. Tante volte c'è bisogno di un ricambio per crescere, per apportare risorse fresche e idee innovative.”

Domanda conclusiva

18. Le chiedo gentilmente un suo ulteriore personale pensiero su come la sua azienda, al fine di evitare il verificarsi di errori, potrebbe promuovere la conoscenza all'interno dell'ambiente lavorativo e come potrebbe prevenire eventuali perdite di membri fondamentali per le attività.

“Penso che forse bisognerebbe implementare sessioni di conoscenza con i membri di altri team ogni qual volta entrano risorse nuove. Credo questo sia il metodo migliore per accogliere membri che provengono dall'esterno in modo da spiegare “chi fa cosa” e le dinamiche esterne al team d'appartenenza. Inoltre, credo che sarebbe utile organizzare sessioni di team building così da migliorare le soft skills. In contesti più distesi, si genera un clima di migliore accoglienza e si possono anche scambiare informazioni relative al lavoro.”

3.4 Analisi dei dati attraverso la ‘Gioia Methodology’

Questo paragrafo ha l'obiettivo di individuare e definire le principali tematiche e le nozioni maggiormente rilevanti, contribuendo ad evidenziare ed instaurare solide relazioni tra i vari temi e a formulare teorie. Per fare ciò, l'autore si è avvalso della ‘Gioia Methodology’, ovvero un approccio di ricerca che si basa sull'analisi narrativa e destrutturante dei dati raccolti. Attraverso le interviste effettuate e l'analisi di quest'ultime, sarà possibile comprendere le molteplici prospettive e le complessità delle esperienze umane all'interno delle organizzazioni (Gioia, 2021). Infatti, analizzando con giudizio critico le citazioni e i riferimenti più rilevanti forniti dagli intervistati è possibile desumere pratiche e consuetudini gestionali delle diverse aziende, le quali poi verranno commentate esaurientemente nel successivo capitolo.

La prima fase di questo studio è avvenuta attraverso l'osservazione e la completa familiarizzazione con tutti i dati ricavati al fine di acquisire familiarità con essi. Successivamente, con l'obiettivo di strutturare e organizzare i dati raccolti per identificare e comprendere i temi, i significati e le interpretazioni presenti nelle narrazioni dei partecipanti, il ricercatore si è avvalso di due tipologie di codici:

- Codici di primo ordine: sono concetti o temi che emergono direttamente dalle narrazioni degli intervistati;
- Codici di secondo ordine: coinvolgono interpretazioni e analisi critiche che portano a una comprensione più profonda dei temi e delle dinamiche presenti nei dati.

I codici di primo livello, quindi, costituiscono il punto di partenza per l'analisi e hanno contribuito a catturare gli aspetti specifici e concreti delle narrazioni, fondamentali per comprendere le esperienze dei partecipanti nei loro specifici contesti. I codici di secondo livello, invece, hanno contribuito ad

organizzare in dati in categorie distinte e comprensibili, implicando una semplificazione dell'analisi e aggiungendo un livello di interpretazione più profondo alle narrazioni.

Nelle tabelle di seguito si riportano per le interviste dei membri di ciascuna azienda i rispetti codici:

- **FinanzAuto S.A.**

Question research	Concetti di primo ordine	Concetti di secondo ordine
Quanto ritiene fondamentale per il lavoro che lei svolge e per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione una buona comunicazione tra i membri del team?	<i>'Credo che <u>un'efficace comunicazione tra i diversi team di lavoro sia cruciale.</u>'</i> (Project & Controlling Manager, n.5)	Comunicazione InterTEAM
	<i>'...svolgendo un ruolo gestionale e di coordinamento tra i project worker, <u>comunicare con loro riguardo problematiche e necessità operative può divenire cruciale.</u>'</i> (Project & Controlling Manager, n.4)	Comunicazione volta alla risoluzione di problemi
	<i>'Credo <u>che in qualsiasi lavoro la comunicazione sia un fattore determinante per il successo delle proprie attività.</u> Nel mio caso specifico posso affermare con certezza <u>che una comunicazione non efficace tra i vari membri del mio team e verso di me non ci consentirebbe di svolgere il nostro lavoro correttamente.</u>'</i> (Treasury & Purchasing Coordinator, n.4)	Comunicazione strategica per il successo
	<i>'Ritengo che all'interno di un'azienda solida la <u>comunicazione sia l'elemento fondamentale perché non solo permette di lavorare efficientemente, ma consente anche di far conoscere le persone e di creare un ambiente piacevole.</u>'</i> (Treasury & Purchasing Coordinator, n.5)	Comunicazione per l'interazione costruttiva tra membri
	<i>'Dove non c'è comunicazione, che sia lavorativa o ludica, <u>sicuramente non si respira un'aria gradevole.</u>'</i> (Treasury & Purchasing Coordinator, n.5)	Comunicazione per l'interazione costruttiva tra membri

	<i>'Essa (ndr., la comunicazione) potrebbe non bastare e per questo negli ultimi anni molte PBO più moderne stanno adottando altri strumenti molto moderni per facilitare la diffusione di informazioni ed idee.'</i> (Project & Controlling Manager, n.6)	Strumenti per la condivisione delle informazioni
	<i>'Ogni team mette a disposizione degli altri attraverso uno SharePoint aziendale procedure e manuali operativi in modo tale che tutti sanno cosa fanno gli altri e come lo fanno.'</i> (Treasury & Purchasing Coordinator, n.6)	La digitalizzazione per la condivisione delle informazioni
	<i>'Stiamo sperimentando attualmente l'utilizzo del programma 'PowerBi' per far sì che tutte le informazioni siano incanalate e accessibili a tutti.'</i> (Treasury & Purchasing Coordinator, n.6)	La digitalizzazione per la condivisione delle informazioni
Quali sono le ragioni un alto livello di turnover all'interno di un'organizzazione?	<i>'...credo che questa tendenza che oggi giorno caratterizza la maggior parte delle organizzazioni moderne sia dovuta in parte al fatto che spesso aziende che lavorano come project-based possano essere percepite dal lavoratore come instabili e non in grado di assicurare una carriera proficua che rispecchi il lavoro svolto.'</i> (Project & Controlling Manager, n.8)	Dimensione aziendale inadeguata
	<i>'spesso può accadere che siano le stesse società a determinare l'alto turnover'</i> (Project & Controlling Manager, n.8)	Scelte e direttive aziendali
	<i>'Credo che la causa di questo fenomeno derivi dal fatto che un buon numero di colleghi, soprattutto i più giovani, non vengano inquadrati contrattualmente dalla nostra azienda, ma vengano assunti tramite agenzie interinali.'</i>	Scelte e direttive aziendali

	(Treasury & Purchasing Coordinator, n.7)	
	<i>'Anche l'aspetto economico conta non poco, da noi non è semplice fare scatti di carriera'</i> (Treasury & Purchasing Coordinator, n.7)	Aspetto economico insufficiente
Come può essere contrastata la perdita di conoscenza causata dal turnover?	<i>'...anche i nuovi entrati, nonostante la loro poca esperienza, possono fin da subito ricorrere all'utilizzo di diversi manuali operativi e procedure ufficiali pubblicate in cartelle di rete condivise...'</i> (Project & Controlling Manager, n.10)	Strumenti formativi e di conservazione della conoscenza
	<i>'attraverso la creazione di una grande mole di conoscenza esplicita illustrata in documenti e best practice aziendale...'</i> (Project & Controlling Manager, n.10)	Strumenti formativi e di conservazione della conoscenza
	<i>'Ultimamente l'azienda sta effettuando con buona frequenza, soprattutto con le risorse più giovani, una rotazione dei ruoli in modo da lavorare sulla trasversalità delle persone,'</i> (Treasury & Purchasing Coordinator, n.8)	Opportunità di crescita
Che approccio si adotta quando si verifica un errore?	<i>'...la nostra organizzazione in genere adotta un approccio propositivo.'</i> (Project & Controlling Manager, n.14)	Propositività
	<i>'...la prassi è cercare di risolverli subito in modo da impattare il meno possibile gli altri colleghi.'</i> (Treasury & Purchasing Coordinator, n.13)	Approccio risolutivo
	<i>'l'indole umana porta alla ricerca di un colpevole, anche se non è propriamente la cosa giusta da fare.'</i> (Treasury & Purchasing Coordinator, n.13)	Ricerca del colpevole
	<i>'Per prevenire eventuali errori è promossa una cultura improntata alla condivisione ed alla collaborazione tra i project worker.'</i>	Cultura della condivisione e collaborazione

	(Project & Controlling Manager, n.15)	
Come prevenire gli errori?	<i>‘Si cerca sempre, qualora si verificano errori, di <u>segnare nei Manuali operativi i dettagli a cui fare attenzione che hanno portato ad errori.</u>’</i> (Treasury & Purchasing Coordinator, n.14)	Utilizzo delle lesson learned
	<i>‘...ogni volta che un nuovo membro inizia a lavorare nei nostri team deve seguire <u>diversi giorni di formazione obbligatoria</u> dove può apprendere tutti i processi e le eventuali criticità che spesso si sono ripetute in passato.’</i> (Project & Controlling Manager, n.16)	Corsi e attività di formazione
	<i>‘...ogni volta che c’è una problematica si istituiscono <u>call virtuali e riunioni volti a risolvere il problema</u> in modo congiunto con tutti i professionisti coinvolti...’</i> (Project & Controlling Manager, n.16)	Collaborazione tra i vari membri del team
	<i>‘Credo che l’elemento chiave per prevenire errori sia la <u>creazione di una cultura che promuova la costante collaborazione</u> tra tutte le diverse risorse aziendali al fine di valutare insieme le possibili criticità legate ai processi aziendali.’</i> (Project & Controlling Manager, n.18)	Collaborazione tra i vari membri del team
	<i>‘si avvia una <u>formazione dettagliata</u> sulle attività a capo alla nuova risorsa.’</i> (Treasury & Purchasing Coordinator, n.15)	Corsi e attività di formazione

Tabella 4: Gioia Methodology for FinanzAuto S.A., Fonte: Elaborazione personale

- **EnergiaPulita S.p.A.**

Question research	Concetti di primo ordine	Temî di secondo ordine
-------------------	--------------------------	------------------------

<p>Quanto ritiene fondamentale per il lavoro che lei svolge e per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione una buona comunicazione tra i membri del team?</p>	<p><i>'Ritengo che <u>una buona comunicazione sia essenziale per far sì che tutte le fasi del progetto vengano eseguite correttamente siccome sono strettamente interdipendenti l'una dall'altra.</u>'</i> (Electrical Project Engineer, n.4)</p>	<p>Bilanciamento e coordinamento tra le attività</p>
	<p><i>'è fondamentale che ci sia <u>un'ottima comunicazione e una proficua collaborazione per comprendere appieno i requisiti che il nostro prodotto deve possedere e raggiungere gli obiettivi prefissati.</u>'</i> (Electrical Project Engineer, n.4)</p>	<p>Comunicazione per l'interazione costruttiva tra membri</p>
	<p><i>'Una comunicazione chiara e aperta tra i membri del team consente di garantire che tutti abbiano una comprensione condivisa delle priorità, degli obiettivi e delle scadenze del progetto. In questo modo si evitano ambiguità e fraintendimenti.'</i> (Project Manager, n 4)</p>	<p>Comunicazione per l'interazione costruttiva tra membri</p>
	<p><i>'Una buona comunicazione poi permette di mantenere un ambiente di lavoro armonioso e stimolante, promuovendo l'engagement e il benessere dei membri del team.'</i> (Project Manager, n 4)</p>	<p>Comunicazione per l'interazione costruttiva tra membri</p>
	<p><i>Sicuramente è molto importante che più reparti collaborino tra di loro. Questo consente di migliorare il proprio know-how.'</i> (Electrical Project Engineer, n.5)</p>	<p>Collaborazione tra i vari membri del team</p>
	<p>Quali sono le ragioni un alto livello di turnover all'interno di un'organizzazione?</p>	<p><i>'credo che la presenza di un eccessivo turnover sia sinonimo di insoddisfazione personale e professionale.'</i> (Electrical Project Engineer, n.8)</p>
<p><i>'...lavorare spesso con persone diverse consente a noi dipendenti di apprendere sempre cose nuove dagli altri colleghi e di crescere costantemente.'</i> (Electrical Project Engineer, n.8)</p>		<p>Opportunità di crescita</p>

Come può essere contrastata la perdita di conoscenza causata dal turnover?	<i>'Le strategie che potrei indicare riguardano i <u>premi di produzione</u>, ad esempio. La risorsa si sente maggiormente colpita, premiata e ben voluta.'</i> (Electrical Project Engineer, n.9)	Premi e incentivi monetari
	<i>'Sentirsi parte integrante di <u>qualcosa</u>.'</i> (Electrical Project Engineer, n.9)	Condizioni lavorative migliori
	<i>'Si cerca di creare un <u>ambiente di lavoro piacevole</u>, in cui si può crescere ed in cui <u>si è premiati quando si lavora bene</u>.'</i> (Project Manager, n 11)	Condizioni lavorative migliori Premi e incentivi monetari
Che approccio si adotta quando si verifica un errore?	<i>Fortunatamente la mia azienda è <u>aperta all'errore</u>.'</i> (Electrical Project Engineer, n.14)	Apertura e tolleranza verso gli errori
	<i>'Esiste una certa <u>tolleranza all'errore</u>. Non vi è una vera e propria caccia al "responsabile"'</i> (Project Manager, n 12)	Apertura e tolleranza verso gli errori
	<i>'Non sempre l'errore è un qualcosa di irreparabile. <u>Spesso favorisce proprio la crescita dell'azienda</u>.'</i> (Electrical Project Engineer, n.13)	Opportunità di miglioramento
	<i>'Ma <u>l'errore non necessariamente è un danno</u>. Nella maggioranza dei casi, <u>l'errore incentiva l'esperienza</u>.'</i> (Project Manager, n 12)	Opportunità di miglioramento
Come prevenire gli errori?	<i>'Purtroppo, <u>questo tipo di approccio non è ancora radicato nel mio settore</u>. Questo perché, come ho detto in precedenza, si tratta di un ramo nascente. Sicuramente la <u>presenza di un post-mortem o di documenti che tengano traccia di ritardi o di problematiche riscontrati</u> potrebbero risultare decisamente utili.'</i> (Electrical Project Engineer, n.15)	Utilizzo delle <i>lesson learned</i>

	<i>‘Si svolgono decisamente tanti corsi di formazione.’ (Electrical Project Engineer, n.16)</i>	Corsi e attività di formazione
	<i>‘Non c’è una vera forma di prevenzione se non un’adeguata formazione.’ (Project Manager, n.15)</i>	Corsi e attività di formazione

Tabella 5: Gioia Methodology for *Energia Pulita S.p.A.*, Fonte: Elaborazione personale

- ***Enigma Games S.r.l.***

Question research	Concetti di primo ordine	Temi di secondo ordine
Quanto ritiene fondamentale per il lavoro che lei svolge e per il raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione una buona comunicazione tra i membri del team?	<i>‘Una comunicazione efficace consente ai membri del team di non lavorare in compartimenti stagni e di scavalcare i confini delineati per il proprio ambito di riferimento.’ (Quality Assurance Tester, n. 4)</i>	Bilanciamento e coordinamento tra le attività
	<i>‘Attraverso una comunicazione regolare, è possibile coordinare le attività, evitando duplicazioni di lavoro.’ (Quality Assurance Tester, n. 4)</i>	Bilanciamento e coordinamento tra le attività
	<i>‘La comunicazione in tempo reale e costante aiuta a mantenere tutti sincronizzati sulle attività da svolgere e ad evitare disorientamento o incomprensioni.’ (Quality Assurance Tester, n. 4)</i>	Bilanciamento e coordinamento tra le attività
	<i>‘La comunicazione intesa come cooperazione e coordinamento è la base per una gestione efficace e trasparente, utile per tenere informati tutti i membri del team.’ (Project Manager, n. 4)</i>	Comunicazione per l’interazione costruttiva tra membri
Quali sono le ragioni un alto livello di turnover all’interno di un’organizzazione?	<i>‘Questo accavallamento dell’attività può causare un forte stress psicologico che demotiva scoraggia i membri.’ (Quality Assurance Tester, n. 7)</i>	Stress e malumore dei dipendenti

	<p><i><u>‘Inoltre, i nostri progetti hanno delle macro-scadenze ..., e i tempi sono sempre più veloci e opprimenti. Questo può essere il driver principale che soffoca le persone e li esorta a cambiare lavoro.’</u></i> (Quality Assurance Tester, n. 7)</p>	Caratteristiche delle PBO
	<p><i><u>‘Molti giovani arrivano in azienda, acquisiscono conoscenze e crescono professionalmente e arricchiscono il proprio curriculum, prima di andare via sfruttando questa esperienza. Essendo un ambiente molto giovane attira giovani che poi decidono di trasferirsi in multinazionali disposte ad offrirgli un contratto a condizioni migliori.’</u></i> (Project Manager, n. 8)</p>	<p>Scelte personali dei dipendenti</p> <p>Dimensione aziendale inadeguata</p> <p>Aspetto economico insufficiente</p>
	<p><i><u>‘l’aspetto economico gioca ovviamente una parte fondamentale nelle scelte lavorative delle persone.’</u></i> (Project Manager, n. 9)</p>	Aspetto economico insufficiente
Come può essere contrastata la perdita di conoscenza causata dal turnover?	<p><i><u>‘Si sta cercando di allargare lo staff in modo da non far sentire i dipendenti oberati di lavoro’</u></i> (Quality Assurance Tester, n. 8)</p>	Condizioni lavorative migliori
	<p><i><u>‘Stiamo cercando di crescere di pari passo con le persone, creando un ambiente sano e piacevole in cui le persone hanno piacere a lavorare e non vogliono fuggire.’</u></i> (Project Manager, n. 9)</p>	Condizioni lavorative migliori
	<p><i><u>‘e, inoltre, si sta cercando di motivarli e farli sentire parte importante dell’azienda attraverso premi e incentivi monetari.’</u></i> (Quality Assurance Tester, n. 8)</p>	Premi e incentivi monetari
Che approccio si adotta quando si verifica un errore?	<p><i><u>‘In questa azienda siamo molto focalizzati sull’obiettivo, di conseguenza cerchiamo di preoccuparci di come risolvere il problema senza rintracciare o</u></i></p>	Approccio risolutivo

	<i>rimproverare la persona.</i> ' (Quality Assurance Tester, n. 13)	
	<i>'Trovare il colpevole è improduttivo, anzi può solo causare ansie da prestazione che si ripercuotono negativamente sul progetto. Si impara lavorando e sbagliando.'</i> (Project Manager, n. 14)	Ricerca del colpevole
	<i>'Non sempre l'errore è negativo, perché possono essere uno spunto di partenza per apportare cambiamenti e miglioramenti.'</i> (Project Manager, n. 14)	Opportunità di miglioramento
Come prevenire gli errori?	<i>'La nostra azienda offre corsi di formazione online e in sede per i neoassunti e per i Senior.'</i> (Quality Assurance Tester, n. 15)	Corsi e attività di formazione
	<i>'Predisponiamo, di tanto in tanto, corsi di formazione online attraverso i quali approfondire gamme di argomenti gestendo autonomamente le tempistiche di impegno e anche formazione aziendale con esperti che offrono best practice di esempio.'</i> (Project Manager, n. 16)	Corsi e attività di formazione
	<i>'Stiamo implementando processi di test e revisioni incrociate al fine di identificare eventuali errori prima che si trasformino in problemi più grandi.'</i> (Quality Assurance Tester, n. 15)	Milestone e controlli incrociati

Tabella 6: Gioia Methodology for *Enigma Games S.r.l.*, Fonte: Elaborazione personale

Dunque, una volta raggruppati i dati essi sono stati concettualizzati e classificati in 27 codici di secondo livello, i quali rappresentano i temi e concetti prevalentemente affrontati e trattati durante le interviste effettuate ai professionisti delle 3 aziende in questione. Nella tabella di seguito sono riportati i codici evidenziati:

Comunicazione Interteam	Comunicazione volta alla risoluzione di problemi	Comunicazione strategica per il successo	Comunicazione per l'interazione costruttiva tra membri	Strumenti per la condivisione delle informazioni
La digitalizzazione per la condivisione delle informazioni	Dimensione aziendale inadeguata	Scelte e direttive aziendali	Aspetto economico insufficiente	Strumenti formativi e di conservazione della conoscenza
Opportunità di crescita	Propositività	Approccio risolutivo	Ricerca del colpevole	Cultura della condivisione e collaborazione
Utilizzo delle lesson learned	Corsi e attività di formazione	Collaborazione tra i vari membri del team	Bilanciamento e coordinamento tra le attività	Stress e malumore dei dipendenti
Caratteristiche delle PBO	Scelte personali dei dipendenti	Condizioni lavorative migliori	Premi e incentivi monetari	Opportunità di miglioramento
Milestone e controlli incrociati	Apertura e tolleranza verso gli errori			

Tabella 7: Insieme dei codici, Fonte: Elaborazione personale

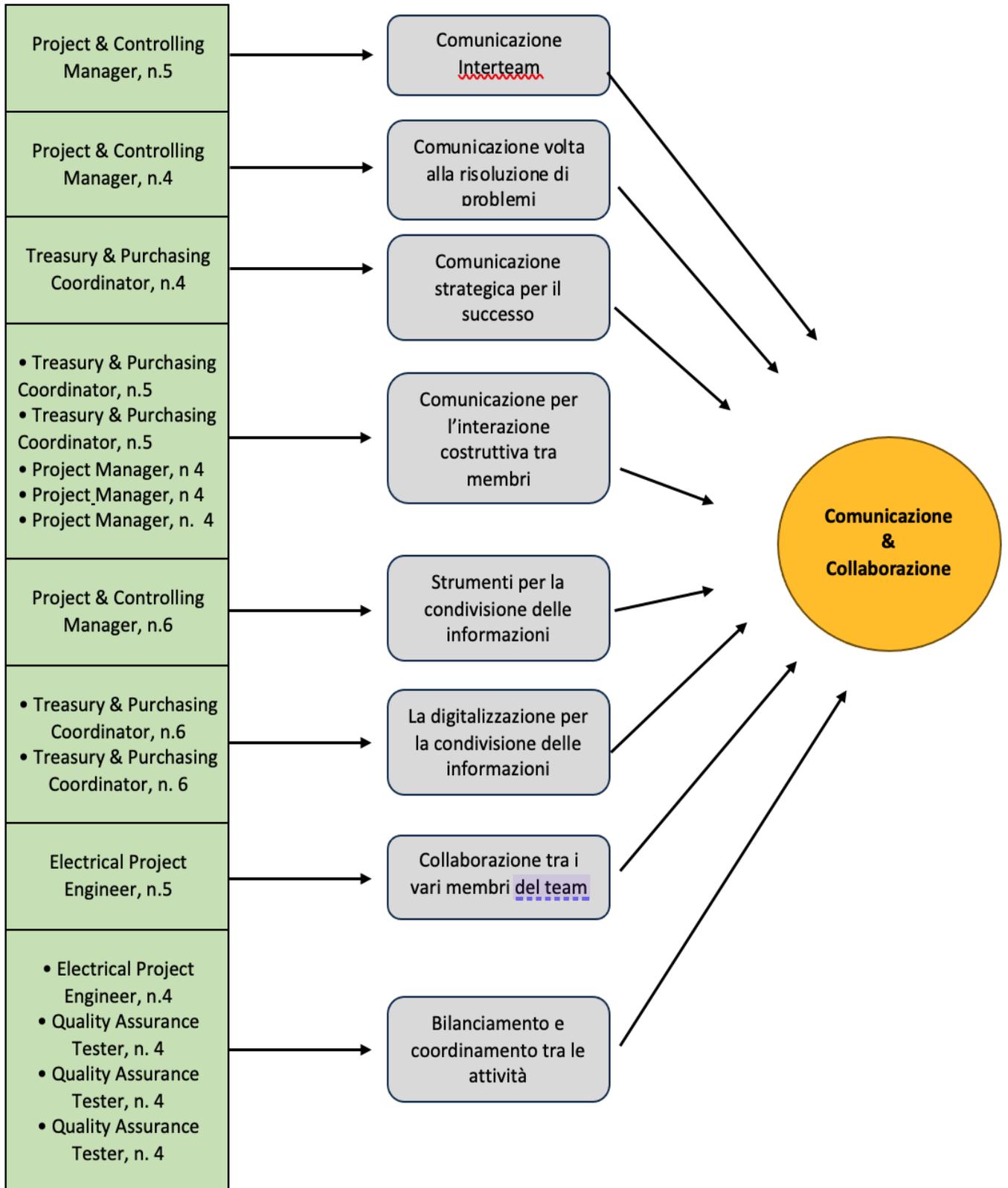
Tali codici sono stati, poi, raggruppati a loro volta in 5 'dimensioni aggregate', ovvero concetti ampi, complessi e spesso interconnessi che sintetizzano e raggruppano vari codici di secondo ordine, consentendo di comprendere meglio le dinamiche e i significati profondi presenti nei dati raccolti. Le cinque dimensioni sottolineate sono: Comunicazione e collaborazione, Cause del turnover, Rimedi al turnover, Approccio all'errore e Prevenzione degli errori. La tabella seguente ha la funzione di dimostrare come ogni codice sia collegato alla relativa dimensione aggregata.

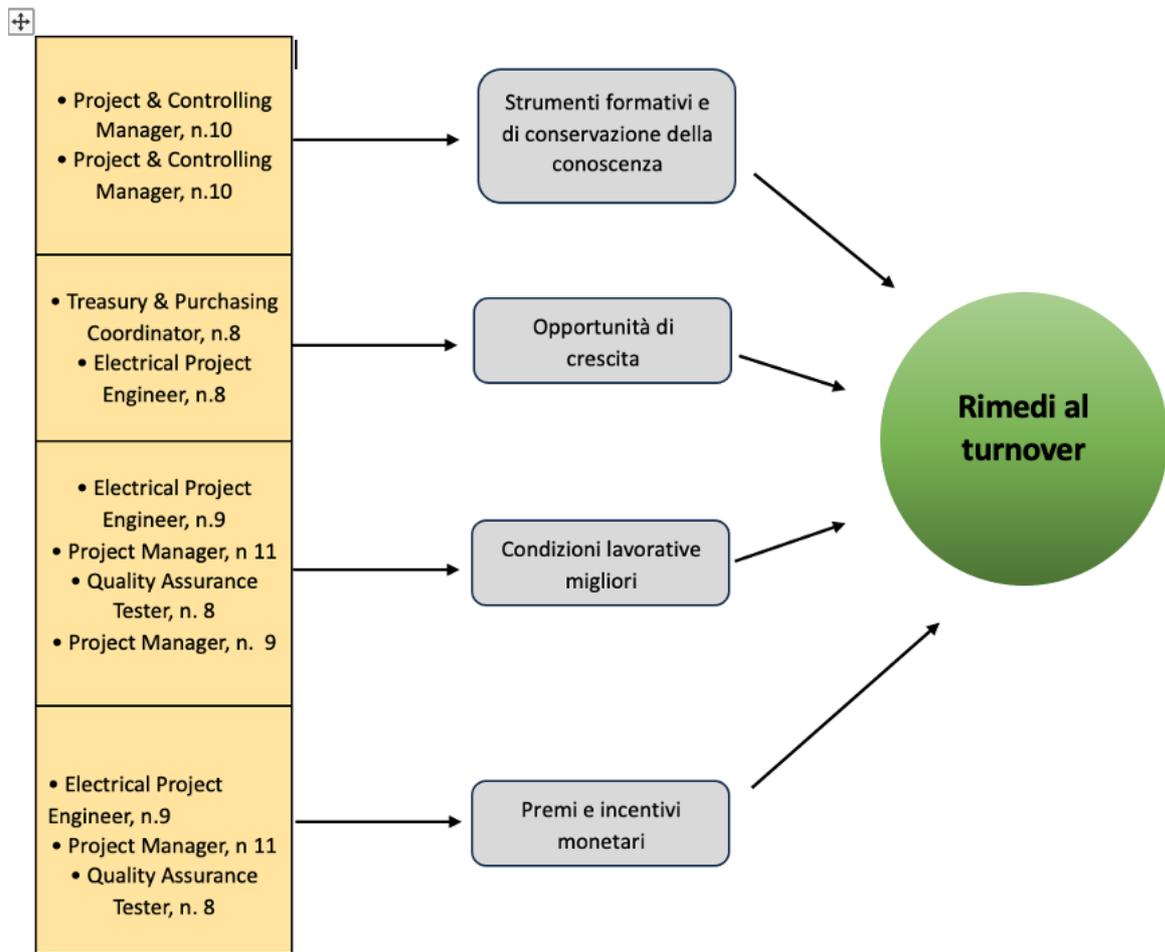
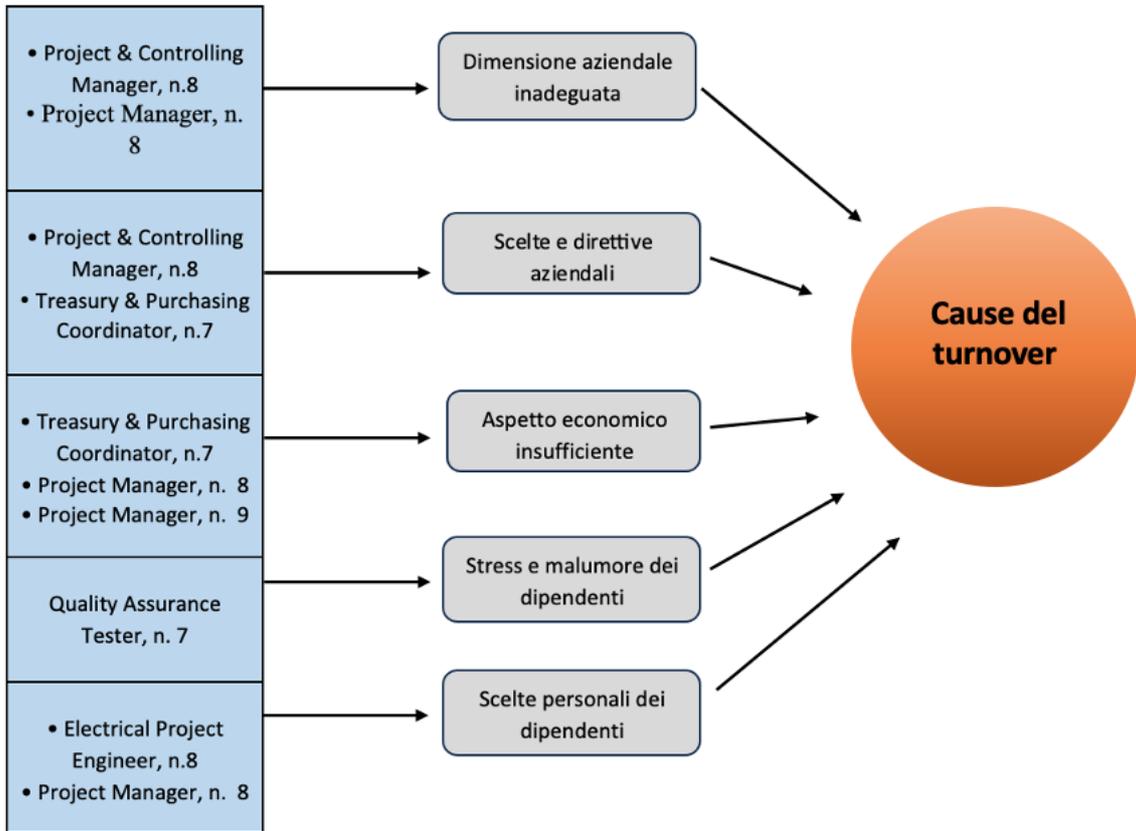
Comunicazione e collaborazione	Cause del turnover	Rimedi al turnover	Approccio all'errore	Prevenzione degli errori
Comunicazione Interteam	Dimensione aziendale inadeguata	Strumenti formativi e di conservazione della conoscenza	Propositività	Utilizzo delle lesson learned
Comunicazione volta alla risoluzione di problemi	Scelte e direttive aziendali	Opportunità di crescita	Approccio risolutivo	Corsi e attività di formazione
Comunicazione strategica per il successo	Aspetto economico insufficiente	Condizioni lavorative migliori	Ricerca del colpevole	Opportunità di miglioramento
Comunicazione per l'interazione costruttiva tra membri	Stress e malumore dei dipendenti	Premi e incentivi monetari	Cultura della condivisione e collaborazione	Milestone e controlli incrociati
Strumenti per la condivisione delle informazioni	Scelte personali dei dipendenti		Apertura e tolleranza verso gli errori	
La digitalizzazione per la condivisione delle informazioni				
Collaborazione tra i vari membri del team				
Bilanciamento e coordinamento tra le attività				

Tabella 8: Raggruppamento di codici e dimensioni aggregate, Fonte: Elaborazione personale

Al fine di consentire al lettore di immergersi maggiormente nel contesto e apprendere al meglio come è stato adoperata la 'Gioia Methodology' e come sono stati raggruppati i diversi concetti, di seguito viene inserito un grafico che riassume la lavorazione di quest'ultimi. Per esigenze grafiche i concetti

di primo ordine sono stati indicati, non lo stralcio d'intervista, ma con nome dell'interlocutore e numero di intervista (nella tabella precedente relativa ai concetti di primo e secondo ordine di fianco agli stralci di interviste è presente lo stesso dettaglio in modo da poter facilmente riconciliarli).





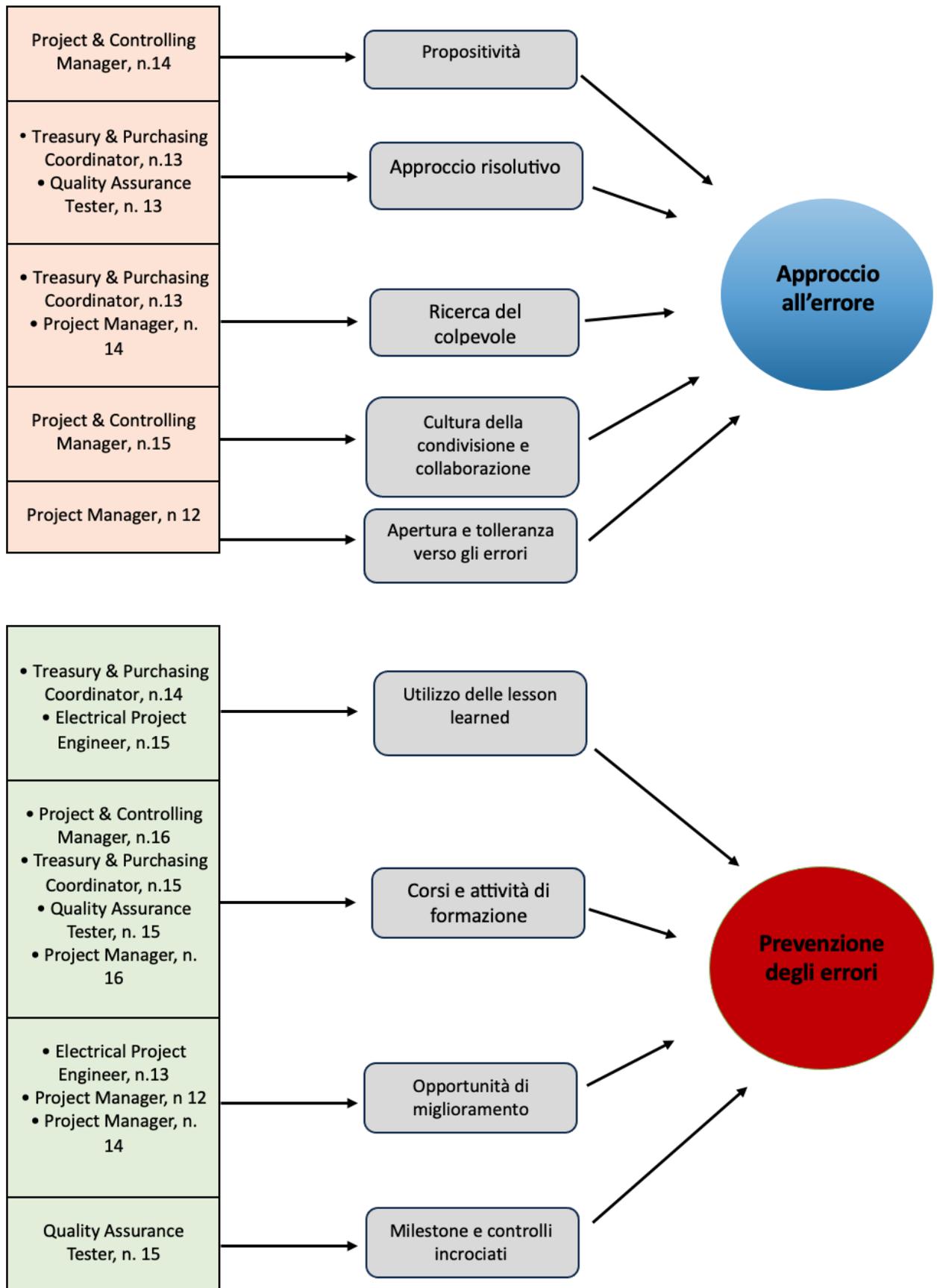


Grafico 1: Ricostruzione Gioia Methodology., Fonte: Elaborazione personale

I dati raccolti verranno, dunque, esaminati e commentati nel Capitolo 4, in cui le varie tematiche individuate saranno confrontate con la letteratura esistente. Nel capitolo successivo, ci si concentrerà sull'interpretazione approfondita dei dati raccolti, si discuteranno le implicazioni pratiche delle scoperte emerse e si proporranno raccomandazioni concretamente mirate a mitigare gli effetti del turnover e a promuovere la retentione del personale. L'obiettivo è quello di fornire un quadro completo e pragmatico che possa servire come base solida per future decisioni aziendali e ricerche ulteriori.

3.4.1 Analisi delle risposte

Le tre aziende selezionate e analizzate attraverso le interviste precedentemente riportate rappresentano volutamente tre varianti di *project-based organizations* con le relative metodologie di sviluppo dei progetti, le quali verranno confrontate nei prossimi paragrafi al fine di evidenziare le principali affinità e anche differenze e, inoltre, come impattano determinati fattori su di esse.

In particolare, da quanto emerso dalle interviste risulta che l'azienda '*FinanzAuto S.A.*' utilizza una struttura organizzativa matriciale, in cui le attività sono organizzate intorno ai progetti e la responsabilità e l'autorità sono suddivise in base alla funzione e al segmento di mercato. Ogni divisione funzionale ha svariate funzioni composte da team che si occupano delle attività quotidiane relative a ciascun settore, mentre la struttura bancaria è divisa per segmenti di mercato in modo da riuscire a soddisfare le esigenze e le istanze dei singoli clienti. Tale modello organizzativo, quindi, consente un'ottima integrazione e un maggior coordinamento tra le diverse funzioni e i vari settori, implicando un maggior adattamento alle strategie aziendali e risposte più celeri alle necessità della clientela. La suddetta società adotta una metodologia di sviluppo progettuale prevalentemente *waterfall* (a cascata), in cui il progetto viene sviluppato attraverso fasi ben definite e delineate e in cui ogni fase viene ultimata prima che inizi la successiva.

La società '*Energia Pulita S.p.A.*', invece, adotta una struttura organizzativa basata su progetti, fortemente adatta per questa azienda siccome fondamentale per gestire progetti diversi e complessi. In questo caso, i team di progetto vengono creati ed organizzati al fine di affrontare progetti specifici (ogni sviluppo di un nuovo innovativo '*energy smart meter*'), i quali sono costituiti esclusivamente per tutta la durata dei progetti e sciolti una volta il progetto terminato con successo. Questo modello, quindi, consente all'organizzazione di adattare rapidamente le risorse a seconda delle necessità dei progetti in corso. Tale organizzazione adotta un approccio ibrido, incorporando caratteristiche dell'approccio *waterfall* e di quello *agile*. Difatti, tale approccio alterna fasi sequenziali, tipici della metodologia *waterfall*, a cicli iterativi, tipici del metodo *agile*. Inoltre, combinando sinergicamente

due approcci, esso consente un'adeguata risposta ai cambiamenti che avvengono durante il corso del progetto e garantisce maggiore flessibilità rispetto a un approccio totalmente a cascata o *agile*.

Infine, l'ultima azienda, *'Enigma Games S.r.l.'*, è contraddistinta da una struttura totalmente organizzata per progetti caratterizzata da una struttura organizzativa orizzontale, ovvero l'organizzazione presente pochi o addirittura nessun livello gerarchico tra i suoi membri. Nonostante le due strutture non siano obbligatoriamente complementari, la sovrapposizione di entrambe, come in questo caso specifico, permetterebbe di promuovere la collaborazione e la partecipazione attiva all'interno del team di progetto, abbattendo drasticamente la gerarchia e favorendo l'autonomia gestionale e decisionale. In più, la società in analisi predilige un metodo di gestione dei progetti agile, basato su una pianificazione adattiva che consente di rispondere ai cambiamenti e alle nuove informazioni nel corso del progetto. Inoltre, questo approccio permette di porre la propria attenzione sull'integrazione continua e sul testing del prodotto o del sistema in modo incrementale. Ciò garantisce che il prodotto sia funzionante e testato fin dalle prime fasi dello sviluppo, riducendo i rischi e consentendo un *feedback* tempestivo, rappresentando un aspetto fondamentale e vantaggioso per un'azienda che commercializza videogiochi.

Società	Struttura organizzativa	Metodologia di gestione dei progetti
<i>FinanzAuto S.A.</i>	Struttura matriciale per gestire i progetti in base al segmento di mercato	Waterfall
<i>Energia Pulita S.p.A.</i>	Struttura organizzativa basata su progetti in cui i team di progetto sono temporanei e vengono assemblati per soddisfare le esigenze di progetti specifici	Ibrida (Waterfall + Agile)
<i>Enigma Games S.r.l.</i>	<i>Project-based organization</i> che adotta una struttura organizzativa orizzontale	Agile

Tabella 9: Analisi della struttura organizzativa. Fonte: Elaborazione personale

Essendo, quindi, tutte le aziende in questione delle *project-based organizations*, la comunicazione riveste un ruolo estremamente importante per il successo del progetto e per il funzionamento generale dell'organizzazione. Difatti, la totalità degli intervistati afferma che la comunicazione è un fattore fondamentale per agevolare la condivisione di conoscenza e informazioni, l'allineamento degli obiettivi, la collaborazione, la gestione dei rischi e dei cambiamenti e il coinvolgimento dei vari *stakeholders* di progetto. Nello specifico, i dipendenti di 'FinanzAuto S.A.' affermano congiuntamente che all'interno dell'azienda in cui sono impiegati una buona comunicazione è fondamentale e sicuramente c'è una certa predisposizione a comunicare efficientemente, anche grazie a strategie di incentivazione da parte del management. La comunicazione viene usata come mezzo per diffondere agevolmente la conoscenza all'interno di tutta l'azienda, ma non è l'unico mezzo. Infatti, dalle interviste emerge che è pratica comune utilizzare servizi multimediali dove pubblicare le informazioni in modo che tutti i membri possano prenderne conoscenza e consultarle quando si vuole a seconda delle esigenze.

Anche i membri di 'Energia Pulita S.p.A.' offrono una visione della comunicazione essenziale per una corretta collaborazione durante le attività lavorative. Difatti, entrambi gli intervistati affermano che senza comunicazione non si potrebbe avere accesso alla conoscenza degli altri membri e team. In particolare, essendo un'azienda impegnata nel settore energetico, è importante poter accedere alla conoscenza incanalata e alle *lessons learned* per poter risolvere abbastanza velocemente e senza grandi intoppi problemi che potrebbero verificarsi durante lo sviluppo di nuovi prodotti. In più, emerge che si sta cercando sempre più di favorire il confronto *face-to-face* attraverso *stand-up meeting*, i quali sono molto funzionali per allinearsi su le priorità e le attività di ciascun partecipante e per incoraggiare la comunicazione, la collaborazione e la trasparenza tra i membri del team. Siccome ogni membro condivide il proprio stato di avanzamento, le attività e le eventuali difficoltà e problematiche, tale metodo contribuisce a creare un senso di *accountability* e responsabilità individuale per il progresso del progetto.

Infine, i componenti di 'Enigma Games S.r.l.' evidenziano quanto la comunicazione sia necessaria per coordinare efficientemente le attività ed evitare duplicazioni di lavoro. In questo contesto, la comunicazione avviene attraverso riunioni che si svolgono con cadenza quotidiana, al fine di far sì che ogni membro del team conosca le attività e le priorità soprattutto degli altri colleghi che svolgono attività differenti in modo da coordinarsi e poter fornire tempestivamente il proprio supporto. Nonostante l'azienda promuova la comunicazione attraverso continui *meeting*, è uso comune creare ed utilizzare registri post-mortem, ovvero documenti che vengono stilati dopo il completamento di un progetto, un'attività o un'esperienza significativa. Tali strumenti, in un ambiente aperto e rispettoso come dovrebbe essere quello di una PBO che adotta una metodologia agile, permettono di discutere

liberamente degli errori e di imparare da questi, favorendo l'apprendimento organizzativo e il continuo miglioramento.

Società	Comunicazione come strumento per	Principale strumento per la condivisione della conoscenza
<i>FinanzAuto S.A.</i>	Diffondere facilmente in tutta l'azienda la conoscenza	SharePoint Procedure ufficiali pubblicate Manuali operativi
<i>Energia Pulita S.p.A.</i>	Una corretta collaborazione durante le attività lavorative	Stand-up meeting
<i>Enigma Games S.r.l.</i>	Per coordinare efficientemente le attività ed evitare duplicazioni di lavoro	Riunioni giornaliere Registri post-mortem

Tabella 10: Comunicazione e conoscenza. Fonte: Elaborazione personale

All'unisono, da tutte le interviste, emerge chiaramente come il turnover sia considerato una delle principali cause che possono minare una corretta gestione e condivisione della conoscenza. Tutti i partecipanti ai sondaggi sono chiaramente d'accordo nell'affermare che l'eccessivo turnover venga percepito all'interno dell'organizzazione come un fenomeno negativo, il quale non rallenta le strategie aziendali e va ad impattare sfavorevolmente anche sui rapporti interpersonali tra i dipendenti. Nonostante ciò, l'azienda '*FinanzAuto S.A.*' sembrerebbe caratterizzata da un discreto livello di turnover causato da motivi personali lavorativi dei dipendenti, i quali sembra che decidano di lasciare l'azienda in cerca di condizioni contrattuali e retribuzioni migliori. La suddetta società sembra, inoltre, non approcciarsi correttamente ad un continuo cambiamento del personale siccome spesso non vi è sincronia tra l'uscita del collega partente e l'entrata della nuova risorsa. Ciò causa una notevole perdita di tempo e rischia di creare un periodo di stallo in cui la probabilità di commettere errori è maggiore.

L'azienda '*Energia Pulita S.p.A.*', invece, non presenta un livello di turnover elevato, in quanto, essendo un'azienda di recente costituzione e *knowledge intensive*, si cerca di non perdere personale così altamente specializzato, ma piuttosto si sceglie, una volta terminato il progetto, di allocare la risorsa in un altro progetto o settore. La problematica maggiore di operare in un settore che richiede un alto livello di conoscenza è, piuttosto, relativa alla formazione dei nuovi assunti, la quale deve

essere compiuta accuratamente senza lasciare al caso alcun minimo dettaglio, implicando un allungamento drastico delle tempistiche e un maggior impegno delle risorse.

Infine, ‘*Enigma Games S.r.l.*’ è contraddistinta da un elevato livello di ricambio del personale, siccome tale azienda è una calamita per giovani neolaureati che sfruttano l’occasione per fare esperienza e successivamente approdare verso società multinazionali più appetibili. Questo fenomeno rappresenta per l’organizzazione un problema decisamente impattante siccome non si è in grado di limitarlo non avendo a disposizione budget importanti per appagare l’aspetto economico contrattuale per i dipendenti o aprire nuove posizioni nonostante ce ne sia necessità. Tale problema comporta, quindi, una discontinuità non preventivata e un eccessivo carico di responsabilità e mansioni sugli altri membri del team, i quali potrebbero sentirsi fortemente stressati.

Società	Livello di turnover	Problematiche legate al turnover
<i>FinanzAuto S.A.</i>	Discreto	<ul style="list-style-type: none"> • Onboarding lento e confusionario • Alta probabilità di commettere errori durante il passaggio da una risorsa all’altra
<i>Energia Pulita S.p.A.</i>	Basso	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione che richiede molto tempo
<i>Enigma Games S.r.l.</i>	Elevato	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di personale stabile • Budget non adeguato a contrastare il turnover

Tabella 11: Differenti livelli di turnover. Fonte: Elaborazione personale

La conseguenza maggiormente acclamata a seguito di un’alta presenza di turnover e di una comunicazione inefficace è sicuramente l’emergere di errori più frequentemente. Alcuni degli intervistati sostengono che la prassi aziendale, qualora si verificano falle, è di adottare un approccio risolutivo e proattivo, volto alla risoluzione istantanea del problema, mentre altri sostengono che gli errori possono causare tensioni tra colleghi e rallentare le fasi progettuali. L’azienda ‘*FinanzAuto S.A.*’ non sembra adottare grandi procedure e strumenti di prevenzione degli errori, ci si limita a cercare di effettuare una corretta formazione e avere a supporto sempre dei documenti e database per

avere delle linee guida qualora ci si trovi in difficoltà durante l'attività lavorativa. Al contrario, all'interno di *'Energia Pulita S.p.A.'*, nonostante non sia ancora ben radicato un processo stabile e duratura di prevenzione degli errori, la tendenza è quella di utilizzare registri post-mortem per segnare le varie fasi del progetto e utilizzarli come strumenti di prevenzione e tracciatura delle informazioni per i progetti successivi. Anche *'Enigma Games S.r.l.'* utilizza gli stessi strumenti di prevenzione, dimostrando che attualmente la tendenza maggiore è quella di monitorare costantemente il progetto e usare le lezioni apprese, anche relative a errori affrontati, per evitare che questi si ripetano, mettendo le informazioni a disposizione e a conoscenza di tutti.

La principale differenza emersa dalle interviste effettuate, a seconda delle diverse società e le relative metodologie adottate, riguarda l'approccio e la reazione dei dipendenti al compimento di un errore da parte di un collega. Infatti, nelle aziende che sono caratterizzate da una struttura rigida e in cui le fasi del progetto sono interdipendenti, il verificarsi di errori o problematiche varie in una fase può propagarsi alle fasi successive, causando ritardi, costi aggiuntivi e potenziali cambiamenti nel piano di progetto. Ciò può causare stress, frustrazione e nervosismo tra i dipendenti, i quali potrebbero più facilmente incorrere in conflitti e tensioni tra di loro, minando la quiete dell'ambiente lavorativo. Al contrario, nelle organizzazioni che tendono ad una struttura più flessibile ed agile il verificarsi di errori sembrerebbero essere considerati come un'opportunità d'apprendimento e di miglioramento continuo e pensati come una prassi naturale della vita aziendale. Nelle organizzazioni Agile gli errori vengono intesi, quindi, come occasioni per apportare modifiche e migliorare il progetto e vengono spesso risolti mediante collaborazione attiva tra i membri del team e gli *stakeholder*. Tale approccio favorisce la comunicazione aperta e trasparente, permettendo a tutti gli attori coinvolti di contribuire attivamente alla ricerca di soluzioni ed evitando che si punti il dito contro l'artefice dell'errore, minimizzando la possibilità che si verifichino battibecchi e malumori. In definitiva, la flessibilità che viene da tutti considerata l'elemento principale che contraddistingue le organizzazioni Agili non viene intesa solo a livello strutturale, ma soprattutto a livello di forma mentis, siccome permette a tutte le persone coinvolte di considerarsi responsabili del successo del progetto e della qualità del lavoro svolto e di gestire e adattarsi ai cambiamenti dei requisiti in modo tempestivo.

Società	Strumenti di prevenzione degli errori	Conseguenze degli errori
<i>FinanzAuto S.A.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione dei dipendenti • Documenti e database a supporto durante le attività lavorative 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibili tensioni tra colleghi • Rallentamento del progetto e blocco delle fasi successive
<i>Energia Pulita S.p.A.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Registri post-mortem 	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto sulle fasi e attività del progetto • Correzioni e adattamento tempestivamente
<i>Enigma Games S.r.l.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione dei dipendenti • Registri post-mortem • <i>Lesson learned</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Approccio proattivo e risolutivo • Collaborazione tra colleghi per risolvere velocemente i problemi

Tabella 12: Gestione degli errori. Fonte: Elaborazione personale

CAPITOLO 4: APPROFONDIMENTI, CONSIDERAZIONI E CONCLUSIONI

4.1 Preambolo per la discussione

Il capitolo precedente si è concentrato nel paragrafo conclusivo prevalentemente sull'analisi dei macro-argomenti che hanno contraddistinto il lavoro di revisione della letteratura e, di conseguenza, hanno rappresentato i pilastri cardine delle interviste effettuate ai professionisti delle tre aziende selezionate. Le dichiarazioni rilasciate dagli interlocutori, trascritte nel capitolo 3, fungono funzionali per evidenziare un'idea generica di ciascuna delle tre organizzazioni, riuscendo a scandagliare l'approccio circa:

- i. La comunicazione tra i diversi team;
- ii. La condivisione e conservazione della conoscenza,
- iii. Il turnover ed eventuali strumenti preventivi;
- iv. Le conseguenze della perdita di un dipendente;
- v. La gestione e prevenzione dell'errore;
- vi. Il clima interno a seguito di un errore.

Attraverso domande funzionali e mirate si è cercato di comprendere quale inclinazione e direzione ciascuna delle tre aziende assume relativamente a differenti pratiche gestionali. L'intento è stato, quindi, quello di indagare approfonditamente le questioni sollevate nel corso del presente operato, un approccio empirico basato sull'osservazione indiretta, la raccolta di dati e l'analisi delle informazioni ottenute.

La presente sezione del lavoro di tesi, invece, è dedicata alla discussione dei risultati ottenuti. La seguente analisi dei dati sarà organizzata in maniera coerente, affrontando separatamente i diversi aspetti esaminati nell'ambito della nostra ricerca. Per questa ragione, a seguito di un'analisi dei dati effettuata singolarmente azienda per azienda, vi sarà una sezione in cui si accorperanno i dati delle tre aziende, evidenziando le differenti pratiche gestionali e manageriali, al fine di rimarcare i rispettivi punti di forza e di debolezza. Tale discussione dei risultati rappresenterà il momento culminante di questa tesi sperimentale, offrendo una panoramica esaustiva e significativa delle scoperte effettuate, attraverso interpretazioni dei dati, connessioni con la letteratura scientifica esistente e una riflessione sulle implicazioni e i possibili sviluppi futuri. Successivamente, ci si concentrerà sulle conclusioni tratte dall'analisi dei dati, nonché su una riflessione critica sull'impatto e le applicazioni potenziali dei nostri risultati nell'ambito della disciplina di riferimento.

Si auspica che questa sezione della tesi contribuisca alla comprensione dell'argomento trattato e possa fornire una solida base per ulteriori ricerche e discussioni nel campo di studio in questione.

4.2 Risultati per *FinanzAuto S.A.*

L'azienda *FinanzAuto S.A.*, come precedentemente già descritto, è una società finanziaria specializzata nel settore dei servizi finanziari e dei crediti automobilistici. La società offre vari prodotti finanziari legati all'acquisto di automobili, tra cui prestiti per l'acquisto di auto nuove e usate, contratti di leasing e altre soluzioni di finanziamento. Inoltre, *FinanzAuto S.A.* gestisce anche una vasta rete di partner finanziari e concessionarie (*dealer*) in tutto il mondo per supportare i clienti nella scelta della soluzione di finanziamento più adatta alle loro esigenze.

Tale organizzazione è gestita attraverso una struttura matriciale per progetti, in cui i dipendenti lavorano su progetti specifici mentre mantengono un legame con il loro reparto funzionale, rappresentando una struttura intermedia tra la tradizionale struttura gerarchica funzionale e la struttura puramente progettuale. In tal caso specifico, la struttura è caratterizzata da una matrice debole, per la quale il project manager ha un ruolo di coordinamento e consulenza, ma il potere decisionale rimane principalmente con il manager funzionale. In più, i membri del team di progetto forniscono supporto al progetto senza dover abbandonare le loro responsabilità funzionali principali.

I due soggetti intervistati, il primo che riveste il ruolo di *Project & Controlling Manager* e il secondo come *Treasury & Purchasing Coordinator*, sono entrambi impiegati nel Dipartimento Amministrazione e Finanza (DAF), in cui ci si occupa di gestire e coordinare le attività finanziarie e amministrative dell'azienda al fine di garantire l'adeguato andamento delle operazioni finanziarie, il rispetto delle normative e la sostenibilità economica dell'azienda stessa. Tale direzione, ma in generale l'organizzazione nella sua totalità, utilizza una metodologia *Waterfall*, ovvero un approccio di gestione dei progetti che prevede una sequenza lineare di fasi, in cui ogni fase deve essere completata prima di passare alla successiva. Tale approccio può essere vantaggioso in termini di struttura e organizzazione, poiché offre una chiara strada da seguire e una definizione chiara di ogni fase del progetto; ma, tuttavia, può essere meno flessibile nel gestire cambiamenti o rispondere ad aspetti imprevisti durante l'esecuzione del progetto. Le sei fasi che caratterizzano tale metodologia di gestione dei progetti sono le seguenti:

- 1) Fase dei requisiti: In questa fase, si individuano le necessità e le opportunità del progetto. Vengono definiti gli obiettivi, i requisiti e le risorse essenziali per il successo del progetto.
- 2) Fase di specificazione: Viene valutata la fattibilità e si decide sulle modalità di prosecuzione del progetto.

- 3) Fase di pianificazione: Viene sviluppato un piano dettagliato che stabilisce il percorso per raggiungere gli obiettivi del progetto. Vengono definiti i compiti, le milestone, i tempi e i costi associati a ciascuna attività.
- 4) Fase esecutiva: Rappresenta la fase effettiva di realizzazione del progetto, in cui le attività pianificate vengono eseguite, i team lavorano sui compiti assegnati e il progetto prende forma.
- 5) Fase di verifica: In questa fase, il progetto viene regolarmente controllato e monitorato al fine di individuare eventuali problematiche o scostamenti rispetto al piano originario e di adottare azioni correttive efficaci e tempestive.
- 6) Fase di manutenzione: La fase conclusiva del progetto consiste nella consegna del prodotto o servizio finale sul mercato, successivamente ad attività come il collaudo e la verifica della soddisfazione dei requisiti.

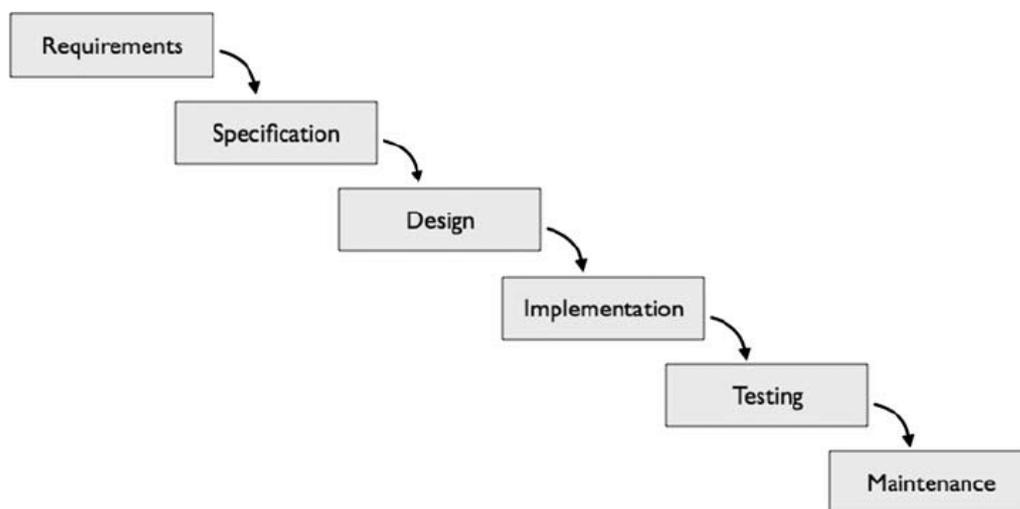


Figura 4.1: Cohn, M., Sim, S., Lee, C. (2009). What Counts as Software Process? Negotiating the Boundary of Software Work Through Artifacts and Conversation. *Computer Supported Cooperative Work*. 18. 401-443.

Tale metodologia di gestione dei progetti sembrerebbe particolarmente adatta alle società finanziarie, come *FinanzAuto S.A.*, siccome richiede una documentazione completa di ciascuna fase del progetto, il che può essere cruciale per i progetti finanziari che devono essere ben documentati per fini di rendicontazione, audit o conformità. Inoltre, la metodologia *Waterfall* favorisce un approccio sistematico alla gestione dei progetti, con obiettivi e requisiti chiaramente definiti sin dall'inizio, il che può essere appropriato per progetti finanziari che richiedono precisione e accuratezza. In particolare, questa metodologia risulta essere particolarmente adatta siccome offre una struttura chiara e lineare, la quale può essere utile per progetti con attività e dipendenze ben definite, come la preparazione dei bilanci o la pianificazione finanziaria. Difatti, essa potrebbe essere particolarmente in linea nel caso il DAF stia implementando un nuovo sistema contabile, in quanto sarebbe possibile seguire un percorso strutturato, partendo dalla fase di analisi dei requisiti, passando per la

progettazione, lo sviluppo, i test e l'implementazione finale del sistema. Inoltre, anche la revisione dei processi finanziari e gli adempimenti normativi e regolamentari prevedono la suddivisione in fasi ed una pianificazione rigorosa tipica del *Waterfall*. Ciò si evince anche dalle parole del *Treasury & Purchasing Coordinator*, “dal lato ‘Tesoreria’ i processi sono abbastanza lineari e si collabora attraverso processi “a cascata” con colleghi di altri team”, il quale sottolinea come la maggior parte delle attività siano parte di un processo ciclico e lineare, in cui ogni fase inizia solo al termine di quella precedente. Tuttavia, è bene sottolineare che la metodologia *Waterfall* potrebbe non essere sempre la più adatta per tutti i progetti all'interno del dipartimento Amministrazione e Finanza. Difatti, progetti particolarmente complessi o che richiedono maggiore flessibilità, dove i cambiamenti e le incertezze sono frequenti, potrebbero essere inadatti a tale metodologia e mettere in difficoltà l'organizzazione. Infatti, uno dei principali svantaggi è sicuramente l'eccessiva rigidità, in quanto se cambiassero i requisiti del progetto durante l'esecuzione risulterebbe difficile apportare modifiche al piano senza dover ripensare a tutte le fasi successive.

Nonostante la rigidità che non consente all'organizzazione di adattarsi facilmente ai nuovi progetti e che rischierebbe di impattare sull'efficacia della comunicazione tra i membri dei diversi team, dalle interviste emerge che comunque internamente vi è un buon grado di comunicazione, che consentirebbe di svolgere efficacemente tutte le attività. Ciò sembrerebbe possibile grazie a specifiche direttive e al grande impegno profuso per far sì che la comunicazione e un sentimento di collaborazione siano intrinseci nella cultura aziendale. L'azienda, per fare ciò, cerca di cementificare il rapporto tra i suoi membri non solo negli orari lavorativi, ma anche in attività extra-lavoro opzionali (intervista n. 1: “la nostra società ha sempre prestato molta attenzione allo sviluppo di una cultura che promuove ad ogni livello un grande senso di collaborazione, creando momenti di incontro formali ed informali”; intervista n. 2: “La nostra azienda cerca sempre di incentivare questo aspetto, organizzando non solo incontri tra il personale negli orari di lavoro, ma anche eventi sportivi e ricreativi al di fuori dell'orario lavorativo per cementificare il gruppo e far nascere relazioni d'amicizia che sicuramente impattano positivamente anche sulle attività.”), in modo da incrementare il senso di unità e lo spirito di squadra. Infatti, un team coeso tende a essere più efficace nel raggiungere gli obiettivi e superare le sfide. Inoltre, promuovere tali attività aiuta i membri del team a conoscersi meglio al di fuori dell'ambiente lavorativo formale, contribuendo a costruire relazioni più solide e migliorare la comunicazione e la collaborazione sul posto di lavoro, oltre a contribuire a staccare la mente dal lavoro e a ridurre lo stress. Ovviamente, qualora qualche dipendente decida di non partecipare a queste attività, per far sì che esse funzionino e non impattino negativamente sul clima aziendale, è necessario che l'azienda mantenga un ambiente di lavoro rispettoso, inclusivo e

supportivo, in modo che i dipendenti si sentano a proprio agio sia partecipando alle attività sociali che scegliendo di non farlo.

Nonostante dalle interviste non si evinca come i membri dell'organizzazione si interfaccino con il top management, risulta abbastanza chiaro all'interno di *FinanzAuto S.A.* vige l'utilizzo della cosiddetta 'comunicazione organizzativa', ovvero una forma di comunicazione che segue le linee guida delle procedure aziendali al fine garantire il corretto funzionamento e l'efficienza delle operazioni aziendali. Questo tipo di comunicazione è regolamentato dalle politiche e dalle procedure stabilite dall'azienda e ha lo scopo di fornire una guida chiara e uniforme per i dipendenti quando si tratta di scambiare informazioni e interagire sia internamente che esternamente. Questa tipologia di comunicazione prevede la divulgazione interna, attraverso strumenti come e-mail aziendali, messaggi su piattaforme di collaborazione interna, newsletter aziendali, comunicati interni, riunioni di squadra e comunicazioni dalla dirigenza, e comunicazione rivolta verso l'esterno, la quale comprende comunicati stampa, comunicazioni con i clienti (e-mail di marketing, assistenza clienti), comunicazioni con i fornitori e altre entità esterne con cui l'azienda intrattiene rapporti e fa affari. Inoltre, dalle interviste emerge chiaramente come internamente all'organizzazione la comunicazione non viene intesa solo come scambio di informazioni, idee, opinioni e istruzioni all'interno dell'ambiente lavorativo, ma che si interfacci e sia strettamente connessa principalmente con la condivisione delle informazioni e, successivamente, con la conservazione di quest'ultime. Difatti, la maggior parte degli strumenti e mezzi citati dagli interlocutori permettono di acquisire, creare, organizzare, conservare e condividere la conoscenza e le informazioni rilevanti all'interno dell'organizzazione. Tali strumenti, informatici (SharePoint, cartelle di rete condivise, PowerBi) e non (documenti aziendali standardizzati, come manuali di procedure, linee guida per lo stile di scrittura aziendale, politiche sulla riservatezza delle informazioni e norme sull'utilizzo di strumenti di comunicazione interna), mirano a garantire che la conoscenza critica sia accessibile, utilizzabile e disponibile a beneficio di tutti i membri del team e dell'organizzazione nel suo complesso. Difatti, l'archiviazione della conoscenza rappresenta uno degli elementi primari per il successo e la crescita di qualsiasi organizzazione. In particolare, questo processo permette di preservare le informazioni critiche e le migliori pratiche accumulate nel corso del tempo e consentire ai dipendenti, ma anche ai dirigenti, di prendere decisioni informate e strategiche facendo riferimenti a dati storici, report e analisi precedenti. Quando le informazioni sono archiviate in modo accessibile e strutturato, i dipendenti possono facilmente condividerle con i colleghi, favorendo una cultura di collaborazione e apprendimento all'interno dell'azienda. Questo processo, quindi, è essenziale per garantire la continuità aziendale anche quando i dipendenti lasciano l'azienda o cambiano ruolo. Infatti, in tal modo, la conoscenza che hanno accumulato durante il loro periodo di lavoro viene sistematicamente

archiviata e condivisa, in modo da assicurarsi che il sapere non venga perso e che l'azienda possa continuare a funzionare senza interruzioni significative.

A tal proposito, è evidente come l'azienda e, in particolare, il dipartimento in cui operano i due soggetti interrogati, siano caratterizzati da un alto livello di turnover (intervista n. 2: *“negli ultimi anni il fenomeno di persone che lasciano l'azienda è sempre più frequente”*) e difficilmente, nonostante l'azienda si stia impegnando per farlo, si è in grado di contrastarlo efficacemente. Il fenomeno del turnover rappresenta sicuramente per tale azienda uno dei problemi maggiori da fronteggiare e dover risolvere, siccome non permette di coltivare la linearità adeguata a svolgere a pieno le attività lavorative e consentire un processo di conservazione della conoscenza appropriato. Le motivazioni alla base di questo fenomeno sono le più svariate, ma, in particolare, dalle conversazioni intercorse, risulta che i più impattati da tale fenomeno sono sicuramente i lavoratori più giovani, i quali non riuscirebbero a trovare una collocazione definitiva all'interno dell'organigramma aziendale e sarebbero costretti e/o pungolati ad andare via, ma anche i lavoratori più esperti che sembra non vengano correttamente apprezzati e remunerati. Queste tendenze appena citate sono tra quelle più comuni a livello aziendale e che spingono i dipendenti ad andare via e cercare nuove opportunità. Infatti, spesso, soprattutto i dipendenti più giovani, decidono di lasciare un'azienda se non vedono opportunità di crescita professionale o di avanzamento di carriera al fine di cercare e intraprendere nuove sfide o opportunità di lavoro. Questa motivazione è strettamente collegata al livello di retribuzione e i benefit offerti dall'azienda, siccome se un dipendente ritiene che il proprio salario non sia competitivo rispetto al mercato si metterà alla ricerca di nuove opportunità che offrano una compensazione migliore. Infine, anche l'ambiente lavorativo può incidere fortemente sulla decisione di lasciare un'azienda poiché rischia di influenzare significativamente la soddisfazione e il benessere dei dipendenti.

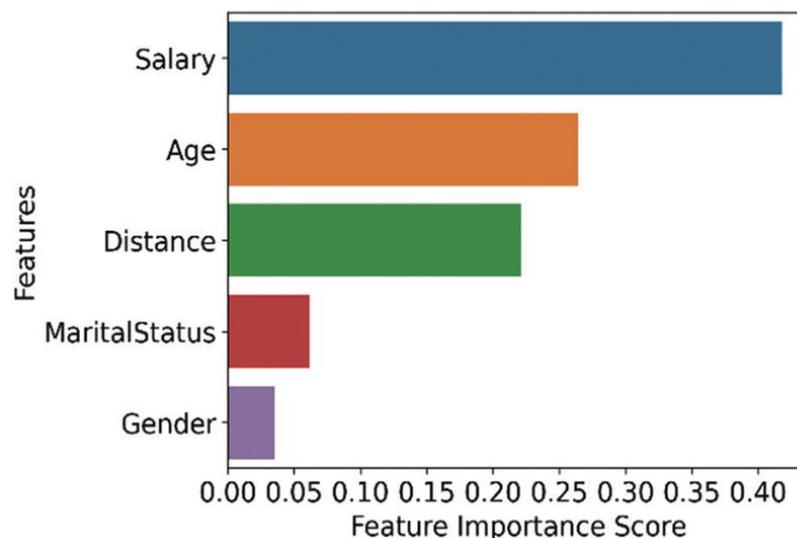


Figura 4.2: Atef, M., Elzanfaly, D. S., Ouf, S. (2022). Early Prediction of Employee Turnover Using Machine Learning Algorithms. International Journal of Electrical and Computer Engineering Systems. 13 (2).

Nel caso particolare di *FinanzAuto S.A.* il turnover non viene prevenuto correttamente, nonostante si cerchino di adottare strumenti al fine di evitare la perdita di conoscenza dovuta all'addio di membri cruciali all'interno dell'organizzazione. Come afferma il *Treasury & Purchase Coordinator* incontrato (“*Purtroppo, tante volte non siamo in grado di contrastare adeguatamente il turnover*”), l'azienda non è in grado di contrastare adeguatamente la perdita frequente dei propri dipendenti, ma piuttosto si limita a porre in atto azioni volte a contrastare la perdita di conoscenze e indirizzate a consentire di rimpiazzare il soggetto partente adeguatamente. Purtroppo, ciò non è sempre possibile e spesso non è la scelta giusta da effettuare. Infatti, se si vuole abbassare drasticamente il grado di turnover è necessario adottare pratiche specifiche per rendere l'ambiente maggiormente stabile e soddisfacente per i lavoratori. Nello specifico, per la suddetta società, sarebbe opportuno, innanzitutto, studiare e pianificare un percorso di carriera, definendo obiettivi di carriera chiari e piani di sviluppo personalizzati, per le giovani risorse nuove entranti (ma non solo) al fine di incentivare la loro permanenza e crescere di pari passo. Questa pratica, accompagnata da un buon processo di *onboarding*, permetterebbe, in particolare, di frenare il turnover precoce, ovvero la perdita di nuovi dipendenti poco dopo l'assunzione, e di ridurre i costi di sostituzione garantendo la stabilità del personale. Inoltre, molto vantaggioso potrebbe anche essere iniziare ad introdurre sessioni di *feedback*, sondaggi di soddisfazione e valutazione dell'ambiente di lavoro, in modo da aumentare il legame emotivo con l'organizzazione, il senso di appartenenza e dimostrare ai dipendenti di avere una voce attiva nell'azienda. Una comunicazione aperta e bidirezionale tra i dipendenti e i dirigenti può migliorare notevolmente la soddisfazione e l'impegno dei dipendenti, influenzando positivamente la loro decisione di restare nell'organizzazione. Ovviamente questi strumenti devono essere anche accompagnati e susseguiti da azioni e atti pratici volti ad accontentare, laddove possibile, i membri dell'organizzazione, come ad esempio riconoscere e premiare i dipendenti per il loro contributo e successo o investire nella formazione e nel mentoring per coinvolgerli e fornire loro supporto nello sviluppo delle competenze e delle capacità. Infine, fondamentale potrebbe risultare anche avviare un'approfondita analisi dei dati per ottenere una comprensione più approfondita dei fattori che influenzano il turnover e prendere decisioni informate per affrontare il problema. Attraverso la disposizione di un sistema di raccolta dati robusto, che includa informazioni sulle risorse umane, le valutazioni dei dipendenti, i sondaggi sul clima aziendale e altre informazioni rilevanti, l'azienda può creare strategie mirate per aumentare il coinvolgimento e la soddisfazione dei dipendenti, migliorando così la *retention* e il successo complessivo dell'organizzazione.

Come già ampiamente discusso nei capitoli precedenti, un alto tasso di turnover può comportare un aumento delle probabilità che si verifichino errori. Questa teoria viene confermata anche dai due intervistati (“*un alto tasso di rotazione del personale possa aumentare l'incidenza dell'errore durante*

le pratiche aziendali” – Project Manager), i quali, inoltre, sostengono che in tutto ciò potrebbe risentirne anche l’efficacia della comunicazione siccome cambi frequenti nel personale possono portare a una mancanza di coerenza nelle procedure e nelle aspettative di lavoro, aumentando la probabilità di errori dovuti a fraintendimenti. Inoltre, per evitare il ripetersi di errori è importante che all’interno delle organizzazioni ci sia la tendenza a individuare le vere ragioni degli errori e a implementare soluzioni preventive a lungo termine, andando oltre le cause immediate e a esaminare le cause profonde (Syed, 2016). A tal proposito, dai dati raccolti, risulta evidente che all’interno dell’azienda *FinanzAuto S.A.* si approcci metodologicamente cercando di comprendere e risolvere i problemi identificando le cause sottostanti o profonde che hanno contribuito a un determinato evento o errore. Infatti, all’interno dell’organizzazione in questione, oltre ad un approccio tempestivo e risolutivo agli errori, si cercano di individuare le principali cause del problema, siccome spesso le cause superficiali di un problema sono solo sintomi di problemi più profondi e complessi che possono essere responsabili dell’evento in questione. Identificare e affrontare queste cause sottostanti può prevenire futuri problemi simili e migliorare la performance complessiva in modo durevole, anziché semplicemente affrontare i sintomi occasionali.

4.3 Risultati per *Energia Pulita S.p.A.*

L’azienda *Energia Pulita S.p.A.*, specializzata nella fornitura di soluzioni energetiche innovative e sostenibili, si impegna a trasformare il panorama energetico attraverso una vasta gamma di servizi e prodotti all’avanguardia. Attraverso l’integrazione di tecnologie avanzate, strategie di gestione energetica e approcci innovativi alla sostenibilità, tale società mira a promuovere un’evoluzione positiva nell’approccio all’energia. Dall’adozione di fonti rinnovabili all’implementazione di sistemi intelligenti di monitoraggio e controllo, ogni soluzione proposta rappresenta un passo avanti verso la riduzione delle emissioni di carbonio, la conservazione delle risorse naturali e l’ottimizzazione dell’uso energetico complessivo. In un momento in cui la sostenibilità è essenziale per il futuro del pianeta, la società si pone come un catalizzatore chiave nel guidare le aziende e i consumatori verso pratiche energetiche più responsabili ed ecocompatibili.

La struttura aziendale che emerge, nonostante i due professionisti intervistati (*Electrical Project Engineer* e *Project Manager*) non lavorino nello stesso team, è contraddistinta da una metodologia di gestione dei progetti ibrida, integrando pratiche agili con metodologie più tradizionali, riuscendo a sfruttare entrambi gli approcci per ottenere risultati migliori in progetti complessi e mutevoli (Tolber & Parente, 2020). Difatti, i progetti nel settore delle soluzioni energetiche innovative possono essere estremamente complessi, coinvolgendo molteplici tecnologie, normative e parti interessate. L’approccio ibrido consente di gestire questa complessità combinando elementi di pianificazione e

controllo tradizionali con flessibilità e adattabilità agili. Inoltre, essendo l'industria energetica fortemente influenzata da normative e regolamentazioni ambientali, l'approccio ibrido consente di rispondere in modo flessibile ai cambiamenti normativi e di garantire che i progetti siano allineati agli obiettivi di sostenibilità. In questo settore, poi, per il successo dei progetti è necessaria l'integrazione graduale di diverse tecnologie e sistemi. Tale approccio, quindi, a differenza degli approcci tradizionali e di quello agile, risulta ideale siccome permette di testare i sistemi prima di una completa implementazione, consentendo di apportare modifiche e adattamenti in risposta a cambiamenti o nuove esigenze e affrontando proattivamente i rischi di compatibilità, interoperabilità e performance. In tal modo, dunque, si garantisce la classica pianificazione delle attività chiave in maniera tradizionale, garantendo allo stesso tempo l'agilità necessaria per adattarsi ai progressi e alle sfide tecnologiche.

Dato che l'approccio ibrido combina elementi di metodologie agili e tradizionali, la comunicazione svolge un ruolo cruciale nel garantire la collaborazione tra i membri del team, il coinvolgimento degli *stakeholder* e l'efficace gestione dei progetti. Difatti, tale approccio promuove una comunicazione continua, implicando che le informazioni vengano condivise regolarmente e tempestivamente, permettendo a tutti di essere allineati. All'interno dell'azienda Energia Pulita S.p.A. sembra che, infatti, membri del team tengano aggiornati gli altri in modo costante, informando sugli sviluppi, i progressi e le sfide del progetto, come sottolinea il Project Manager (*“Stiamo cercando di implementare maggiore comunicazione tramite stand up meeting e attraverso una pianificazione più diretta e continua.”*). Gli stand-up giornalieri costituiscono uno strumento più che utile per incoraggiare la comunicazione siccome hanno una durata mediamente breve (solitamente circa 15 minuti), coinvolgono tutti i membri del team e sono focalizzati sugli aggiornamenti più importanti e sugli ostacoli, senza perdersi in dettagli superflui. In tal modo, si mantiene costantemente tutti allineati rispetto agli obiettivi, evitando che qualcuno lavori su cose diverse o non rilevanti e consentendo di condividere gli ostacoli che stanno rallentando l'attività identificandoli tempestivamente le sfide e cercando soluzioni in modo collaborativo. La comunicazione quotidiana durante gli stand-up rende possibile l'identificazione immediata dei problemi, permettendo di risolvere i problemi piccoli prima che diventino più grandi e complessi, come si evince dall'esperienza raccontata dall' *Electrical Project Engineer* (*“Abbiamo risolto la difficoltà sfruttando un metodo che ci era stato condiviso da un altro progetto precedente e terminato con successo.”*). Tale approccio, inoltre, aiuta a mantenere i membri del team responsabili per ciò su cui stanno lavorando, stimolando l'*accountability* individuale e del team e promuovendo un ambiente positivo e un ciclo di apprendimento continuo.

L'apprendimento costante, che permette di far crescere a livello professionale e umano i dipendenti e allo stesso tempo l'azienda stessa, è anche favorito dalla pratica aziendale della rotazione del lavoro (*"Noto che però i vari team di progetto cambiano costantemente componenti ogni qual volta il progetto si conclude. Ciò ci permette di lavorare continuamente con colleghi diversi, che però sono già interni all'azienda."* – *Electrical Project Engineer*). La *job rotation* espone i dipendenti a una varietà di compiti, responsabilità e sfide, contribuendo allo sviluppo di un'ampia gamma di competenze e abilità, rendendo i dipendenti più versatili e preparati a gestire diverse situazioni e rendendoli più adattabili ai cambiamenti. Inoltre, se da un lato la *job rotation* sottopone gli individui ad uno sviluppo della leadership interna siccome, ricoprendo più ruoli, si ha una maggiore comprensione del totale funzionamento dell'azienda, dall'altro essa aiuta a mitigare il rischio di specializzazione eccessiva, la quale può portare a una mancanza di flessibilità e adattabilità, e consente ai dipendenti di acquisire esperienza in più aree. Inoltre, nell'esperienza raccontataci precedentemente citata, risulta evidente come i dipendenti che hanno sperimentato diversi reparti o team abbiano una visione più ampia dell'azienda, promuovendo una migliore comprensione interfunzionale e una maggiore collaborazione tra i diversi reparti. In contesti ad elevata *knowledge-intensity*, come quello in cui opera *EnergiaPulita S.p.A.*, tale pratica sembra risultare particolarmente adatta siccome promuove l'innovazione incrociata, la quale combina conoscenze, approcci e metodologie provenienti da ambiti diversi per generare nuove idee, prodotti o servizi innovativi e contribuisce a sbloccare situazioni di stallo e generare nuovi modi di affrontare problemi. Nonostante ciò, la rotazione dei ruoli non è adatta a qualsiasi tipo di organizzazione e contesto. Infatti, essa può causare discontinuità nelle performance dei membri dell'organizzazione e se, troppo frequente o mal gestita, i dipendenti potrebbero sentirsi sopraffatti dai continui cambiamenti e incorrere in momenti di stress o *burnout*. In sintesi, attualmente la *job rotation*, in una società giovane ed in crescita come *EnergiaPulita S.p.A.*, può risultare un valore aggiunto e una strategia positiva per una crescita globale dell'organizzazione. Non è però detto che tale strategia nel lungo periodo possa dare i suoi frutti, ma, anzi, essa potrebbe portare addirittura ad un aumento del turnover (fenomeno al momento non eccessivamente presente all'interno dell'organizzazione), siccome potrebbe creare nei dipendenti un sentimento di mancanza di stabilità e continuità.

Essendo gli ambienti ad alta *knowledge intensity* caratterizzati da rischi non lineari, è più probabile che anche piccoli errori possano avere conseguenze impreviste e significative. In situazioni del genere è fondamentale che si abbia un approccio collaborativo e risolutivo, che permette di affrontare la complessità in modo sistematico e mirato come affermato dall'*Electrical Project Engineer* (*"Il team in coesione provvederà ad identificare le cause, a rimediare e tutto ciò servirà per far crescere la risorsa in questione e il team nella totalità, oltre a cementificarne il rapporto."*). Difatti, in contesti

del genere è fondamentale affrontare gli errori tempestivamente al fine di ridurre l'entità dei danni e dei problemi derivanti, evitando che si propaghino e creino ulteriori problemi. Per fare ciò è necessario che l'organizzazione non solo sia in grado di intervenire e correggere celermente, ma soprattutto che sia in grado di prevenire e tenere memoria delle *best practice* e *lesson learned*. All'interno della società Energia Pulita S.p.A., nonostante la metodologia ibrida di gestione dei progetti attualmente in vigore, non è ancora uso comune adoperare sistemi e strumenti di prevenzione e non si tiene precisamente traccia degli errori, dei problemi e delle relative soluzioni verificatesi in passato (*"Si tratta di una sorta di start up, quindi immagino che in base all'accumularsi di errori futuri, l'azienda inizierà ad abbracciare la cultura di tenere traccia dei problemi."* – Project Manager). Tale approccio risulta completamente errato poiché senza strumenti e metodi preventivi le cause sottostanti degli errori non vengono mai affrontate, portando ad errori ricorrenti simili nel tempo, i quali possono causare impatti negativi ripetuti e implicare notevoli risorse in termini di tempo, sforzo e denaro. Inoltre, sprecare risorse per risolvere continuamente gli stessi errori rischia di limitare anche le possibilità di evolvere e imparare dagli errori stessi, limitando la capacità dell'azienda di investire sull'innovazione e causando conseguentemente mancanza di competitività. In tale situazione, sembrerebbe scontata la necessità dell'utilizzo di registri post-mortem (*"Sarebbe bello riuscire a definire un post morte del progetto. Al momento non sono ancora presi in considerazione."* – Project Manager), i quali sarebbero assolutamente efficaci per imparare dagli errori passati e per adottare misure per evitare problemi simili in futuro, contribuendo così a creare un sistema più affidabile e stabile. Inoltre, in una situazione del genere in cui non si è mai tenuta traccia dei problemi passati, potrebbe risultare molto utile l'adozione di una metodologia di analisi dei rischi nota come *'Analisi FMEA (Failure Modes and Effects Analysis)'*, utile per identificare i possibili modi in cui un processo o un prodotto potrebbe fallire, valutarne gli effetti e prendere misure preventive (McDermott, 2017). Tale strumento risulta particolarmente utile in ambienti ad elevata intensità di conoscenza, come può essere per *Energia Pulita S.p.A.*, siccome permette di suddividere progetti altamente complessi in elementi più gestibili, consentendo di esaminare ogni componente e possibile punto di guasto in modo approfondito. Inoltre, esso ha la funzionalità di contribuire a individuare possibili guasti in fase di progettazione o prima che si verifichino, consentendo di prendere misure preventive ed intervenire tempestivamente per evitare problemi futuri.

In conclusione, nonostante *Energia Pulita S.p.A.* sia una società solida e ben organizzata, si scontra con limiti dovuti alla sua dimensione e alla sua struttura che ancora non è completamente flessibile e che non presenta processi ben definiti. Infatti, tale sintomo, mentre non si nota per la condivisione della conoscenza che sembrerebbe essere caratterizzata da un buon flusso di processi, è abbastanza evidente per ciò che riguarda la gestione degli errori, la quale sembrerebbe contraddistinta

dall'assenza di analisi delle cause profonde e dall'assimilazione degli errori senza trarne insegnamenti. Ciò potrebbe essere una diretta conseguenza di una cultura organizzativa ancora in fase di sviluppo, la quale renderebbe difficile stabilire norme e valori condivisi che promuovano la gestione e prevenzione corretta degli errori.

4.4 Risultati per *Enigma Games S.r.l.*

Enigma Games S.r.l. è un'azienda all'avanguardia nel settore dell'intrattenimento digitale, specializzata nella realizzazione e nello sviluppo di videogiochi coinvolgenti e innovativi per una vasta gamma di piattaforme di gioco. Essa vanta un team di sviluppatori talentuosi, artisti creativi, game designer e professionisti dell'animazione, che collaborano sinergicamente per creare videogiochi di guida e *racing* di alta qualità. L'azienda è specializzata nello sfruttare le più recenti tecnologie di sviluppo e motori grafici avanzati per garantire grafica mozzafiato, meccaniche di gioco fluide e un'ottima esperienza utente su tutte le piattaforme, interagendo costantemente con la sua comunità di giocatori attraverso eventi, concorsi e interazioni sui social media per coinvolgere i fan e raccogliere *feedback* preziosi per il miglioramento continuo dei propri titoli.

L'organizzazione adotta una struttura orizzontale, la quale consente una riduzione delle gerarchie e, di conseguenza, implica un maggiore coinvolgimento dei dipendenti in diversi livelli decisionali. Tale configurazione sembrerebbe particolarmente adatta nel settore dell'intrattenimento e dei videogiochi siccome, in tali contesti dove l'innovazione e una celere adattabilità sono essenziali, l'adozione di questa struttura consente di prendere decisioni rapidamente e efficientemente, evitando le attese per l'approvazione da parte di molteplici livelli gerarchici. Inoltre, essendo il mercato dei videogiochi contraddistinto da innumerevoli e frequenti cambiamenti di tendenze e preferenze da parte degli *users*, in tal modo l'azienda è in grado di adeguarsi e controbattere più agilmente evitando periodi di stallo e di crisi. Un orientamento orizzontale, in più, consente ad *Enigma Games S.r.l.* di promuovere la collaborazione di team multidisciplinari, facilitando la condivisione di conoscenza e promuovendo lo sviluppo di idee innovative, il che è particolarmente importante in un settore creativo come quello dei videogiochi. In aggiunta all'adozione di una struttura orizzontale, la suddetta organizzazione ricorre adeguatamente ad una metodologia di gestione dei progetti agile, la quale risulta essere particolarmente vantaggiosa poiché, in un mercato soggetto a cambiamenti così repentini e variegati, consente di abbracciare questi cambiamenti e di adattarsi velocemente grazie a cicli di sviluppo iterativi e incrementali. Difatti, essendo l'obiettivo per questo tipologie di aziende quello di rilasciare prodotti altamente qualitativi in tempi estremamente rapidi, l'approccio agile consente di promuovere la consegna frequente di incrementi di gioco funzionali attraverso piani di sviluppo suddivisi in brevi iterazioni o sprint dedicati a uno specifico insieme di funzionalità o miglioramenti del prodotto (*La*

pianificazione delle attività avviene tramite sprint in modo iterativo ed incrementale focalizzandosi sul breve termine” – Project Manager). Attraverso questa pratica l’azienda, quindi, è in grado di rilasciare regolarmente aggiornamenti del gioco (nuovi livelli, personaggi, funzionalità o miglioramenti delle prestazioni) al fine di mantenere i giocatori interessati e impegnati, mantenendo una presenza costante sul mercato. Tali aggiornamenti continui e con tempistiche così brevi sono frutto di testing eseguiti mediante rigorose verifiche di qualità e test di gioco, con lo scopo di individuare ed eventualmente correggere bug o problemi rapidamente, garantendo la stabilità di un gioco privo di errori. L’approccio agile consente, inoltre, di raccogliere costantemente feedback dai giocatori e dagli *stakeholder*, i quali possono essere fungere da guida per il prossimo ciclo di sviluppo utilizzandoli come *backlog* prioritizzati, una lista di attività o funzionalità da implementare, ordinata per importanza. Questa strategia, nel mondo dei videogiochi, è cruciale per concentrarsi sugli aspetti che offrono il maggior valore agli utenti. Tale valore per *Enigma Games S.r.l.*, e in generale per tutte le aziende del settore, è fortemente correlato alla *customer satisfaction*, siccome consente di concentrarsi sulle funzionalità e sugli elementi di gioco che hanno il potenziale di migliorare l’esperienza dei giocatori e di soddisfare le loro aspettative. L’approccio agile, dunque, risulta fortemente utile per puntare su una prioritizzazione basata sulla *business value*, grazie alla possibilità di equilibrare la visione a lungo termine dell’azienda con la soddisfazione immediata degli *stakeholder* attraverso la misurazione continua del valore mediante metriche come il “*Velocity*” o il “*Return on Investment*” (ROI).

L’agilità organizzativa ampiamente diffusa all’interno della società in questione impatta indubbiamente anche sulla comunicazione, implicando una comunicazione continua e aperta tra i diversi membri del team, come specificato dai due intervistati (*Quality Assurance Tester* e *Project Manager*). Difatti, l’organizzazione è caratterizzata da una comunicazione continua e costante, volta alla condivisione continua di informazioni sullo stato dei progetti, i progressi e gli obiettivi futuri, la quale permette a tutti gli individui di rimanere allineati e consapevoli degli sviluppi in corso. Ciò avviene attraverso ‘*Daily Standup Meeting*’, incontri quotidiani, brevi e mirati che hanno la funzione di evidenziare le attività prioritarie e gli obiettivi giornalieri (“*Fissiamo ‘daily stand up meeting’ dai 10 ai 20 minuti per smarcare i punti già realizzati e per definire gli obiettivi del giorno da svolgere.*” - *Quality Assurance Tester*). Le riunioni quotidiane forniscono un quadro costante dello stato del progetto, consentendo ai responsabili di avere una visione chiara del progresso e di apportare modifiche o aggiornamenti in base alle informazioni attuali. Oltre questi appuntamenti giornalieri dedicati, è uso comune dell’azienda effettuare ad intervalli regolari riunioni pianificative e retrospettive (“*Le attività devono essere riorganizzate almeno ogni tre settimane con Sprint, per cui sono doverose almeno altre due riunioni, di cui una per analizzare la gestione delle attività dello*

sprint precedente ed una per programmare le attività da svolgere nello sprint successivo.” – *Project Manager*). Tali momenti rappresentano un’opportunità per discutere le priorità e le aspettative per il prossimo ciclo di lavoro attraverso strumenti utili a mantenere la trasparenza sullo stato del progetto, come il *‘burndown chart’*. Alla fine di ciascun sprint, invece, il team tiene una retrospettiva, un’occasione per riflettere sulle prestazioni passate e identificare miglioramenti per il futuro. Nonostante la comunicazione orizzontale sia ideale per un’azienda del genere siccome consente ai vari team coinvolti nello sviluppo di un prodotto di scambiare idee, risorse e informazioni per lavorare sinergicamente, è necessario che *Enigma Games S.r.l.* adotti strumenti e tecnologie che restringano i limiti di questa tipologia di comunicazione, come l’eccessiva dispersione di risorse o la possibile mancanza di focus. Gli innumerevoli strumenti che potrebbero essere usati, da *Trello* (strumento di gestione dei progetti che può essere adattato per gestire l’ordine del giorno delle riunioni) a *Notion* (applicazione versatile che offre funzionalità per la gestione delle riunioni), contribuiranno a mantenere la comunicazione aziendale focalizzata e organizzata, evitando momenti di *impasse*.

L’approccio agile, inoltre, impatta significativamente anche sulla condivisione della conoscenza all’interno della conservazione, sia in termini di come la conoscenza viene creata, condivisa e mantenuta sia nella cultura e nei processi che l’accompagnano. Nonostante esso valorizzi più le interazioni umane e la comunicazione che la documentazione esaustiva, l’agile promuove una documentazione leggera, orientata alle necessità e all’efficienza. L’agile enfatizza nella documentazione il cosiddetto *‘value over volume’*, ovvero dossier snelli ed efficaci, centrati sui dettagli rilevanti e sulla chiarezza, senza sovraccaricare il processo con dati inutili o di poco valore (Naprawski, 2021). Nonostante la documentazione agile debba essere snella, essa non è statica e viene continuamente aggiornata e riveduta durante il ciclo di sviluppo per riflettere i cambiamenti nei requisiti, le nuove informazioni e il progresso del progetto. Difatti, gli strumenti volti alla conservazione delle informazioni vengono spesso creati *‘just-in-time’*, ovvero quando necessario e non prima, evitando documenti eccessivi o prematuri che potrebbero diventare obsoleti. Lo strumento maggiormente in voga attualmente all’interno di *Enigma Games S.r.l.* sono le *lesson learned*, utili per raccogliere conoscenze e informazioni acquisite attraverso l’esperienza e l’esecuzione di progetti, e i registri post-mortem, funzionali a fornire un contesto storico che può essere utilizzato per il miglioramento continuo (*“Poi, compito del Project Manager è di redigere il report Post-Mortem, in cui si tiene traccia di tutto l’andamento del progetto.”* – *Quality Assurance Tester*). Nonostante i vantaggi dell’impiego di una documentazione agile, probabilmente in contesti complessi come lo sviluppo dei videogiochi, i quali richiedono spiegazioni dettagliate e complesse, tale strumento potrebbe non essere sufficiente per condividere completamente queste conoscenze, il che potrebbe portare a un apprendimento meno efficiente per i nuovi membri del team. Inoltre, essendo essa

focalizzata sulle informazioni essenziali, potrebbero mancare dettagli approfonditi su alcuni aspetti del progetto, che potrebbero causare difficoltà nel recuperare informazioni e non contribuirebbero alla risoluzione di problemi improvvisi.

L'adozione di una metodologia agile per la società *Enigma Games S.r.l.* ha comportato un conseguente incremento del turnover, siccome essere così aperti al cambiamento non sempre mette tutti gli individui nelle condizioni lavorative ideali come affermato dal Quality Assurance Tester (*“Avendo adottato una metodologia agile, le persone possono essere impegnate in più progetti diversi contemporaneamente. Questo accavallamento dell'attività può causare un forte stress psicologico che demotiva, scoraggia i membri.”*). Di parere opposto è, invece, il *Project Manager* intervenuto, il quale riconosce nella giovane età e nella dimensione aziendale le cause di questo fenomeno (*“Credo che la spiegazione a questo fenomeno sia il fatto che la nostra azienda è un'azienda abbastanza giovane e ancora non conosciuta a livello globale.”*). A tal proposito, probabilmente più che ricollegarsi all'età e alle dimensioni dell'azienda, tale livello di turnover potrebbe essere maggiormente connesso alla possibile presenza di una struttura gerarchica piatta in alcuni reparti, il che significa che le promozioni o i cambiamenti di carriera potrebbero essere limitati, spingendo i dipendenti a cercare opportunità altrove. A dispetto dei pensieri dei due professionisti intervistati, probabilmente la vera causa è da ricercarsi nell'inadeguatezza della cultura aziendale ad affrontare continui cambiamenti. Per essere adatta la cultura deve dimostrarsi resistente e fortemente radicata, in modo da evitare che alcuni dipendenti si sentano a disagio o insoddisfatti del nuovo modo di lavorare. La comprensione delle esigenze e delle aspettative dei dipendenti è fondamentale per ridurre il turnover e creare un ambiente di lavoro attraente. In definitiva, una cultura aziendale che mette i dipendenti al centro, promuove il loro coinvolgimento, supporta il loro benessere e offre opportunità di crescita è fondamentale per ridurre il turnover (Miake-Lye et al., 2020). In definitiva, le aziende che investono nell'ottenere e mantenere una cultura aziendale positiva tendono a beneficiare di una maggiore fedeltà dei dipendenti e di una maggiore produttività complessiva, evitando picchi di rotazione del personale.

L'approccio agile, nonostante ovviamente non elimini la possibilità che si verifichino errori, cambia la loro gestione e la conseguente risposta, trattandoli come una parte normale del processo di sviluppo e risolvendoli tempestivamente ed efficientemente (*“Tutti sbagliano. È proprio una prassi lavorativa. Tuttavia, in questa azienda siamo molto focalizzati sull'obiettivo, di conseguenza cerchiamo di preoccuparci di come risolvere il problema”* – *Quality Assurance Tester*). Gli errori vengono considerati come opportunità di apprendimento (*“Dalla prassi si passa alla teoria, diventano fonte di apprendimento.”* – *Quality Assurance Tester*), i team sono incoraggiati ad esplorare, sperimentare e correggere gli errori in modo rapido e funzionante, al fine di ricercare una maggiore innovazione e

un'ottimizzazione dei processi. L'individuazione di eventuali errori, a dispetto delle metodologie più tradizionali, essendo il processo basato su cicli di sviluppo iterativi e incrementali, viene effettuata alla fine di ogni iterazione e gli errori vengono affrontati e corretti in modo tempestivo all'interno dello stesso ciclo, in modo da ridurre la probabilità che gli errori si accumulino e si trasformino in problematiche critiche e difficilmente risolvibili se ci si trova in una fase avanzata del progetto. In tal modo, i risultati sono visibili e tangibili a breve termine, implicando una maggiore concentrazione su traguardi reali e concreti che possono essere osservati dai membri del team e dagli *stakeholder*. Gli *stakeholder*, appunto, in particolare i *customer*, rappresentano una parte integrante e fondamentale del processo di gestione degli errori, siccome, attraverso canali di comunicazione delicati, l'azienda *Enigma Games S.r.l.* raccoglie *feedback* e impressioni sulle prestazioni dei giochi e sugli errori riscontrati. Attraverso questa comunicazione aperta e continua con gli *stakeholder*, i team di sviluppo saranno costantemente al corrente delle discrepanze rispetto alle aspettative dei clienti e saranno in grado di stabilire la priorità degli errori in base all'impatto che hanno sulla fruizione del gioco. Una possibile implementazione che potrebbe adottare *Enigma Games S.r.l.* potrebbe essere quella di istituire gruppi di beta tester composti da giocatori appassionati e fedeli, i quali, coinvolti nel processo di sviluppo fin dalle prime fasi, possono contribuire ad individuare e correggere errori addirittura prima del lancio ufficiale. In tal modo si raggiungono due obiettivi: evitare il verificarsi di errori e mostrare vicinanza e gratitudine ai propri interlocutori, i quali sentendosi coinvolti nel processo decisionali continueranno a supportare ed essere fedeli al gioco nel tempo.

Dunque, il coinvolgimento costante degli *stakeholder* e i cosiddetti 'WIP Limit' sono solo alcuni dei metodi usufruibili per la prevenzione degli errori per organizzazioni che adottano un approccio agile. Difatti, nonostante l'agile prediliga una documentazione snella, all'interno di *Enigma Games S.r.l.* si ha la tendenza ad usare documenti e fonti basate sulle lezioni apprese ("*Si creano cartelle condivise – documenti per le lesson learned, così da metabolizzarle per le volte successive.*" – *Quality Assurance Tester*). Le lezioni apprese vengono, quindi, utilizzate per migliorare la pianificazione e l'esecuzione dei prossimi progetti, evitando gli stessi errori e sfruttando *le best practice*. Inoltre, viene attuata anche una formazione continua e iterativa ("*Predisponiamo, di tanto in tanto, corsi di formazione online attraverso i quali approfondire gamme di argomenti gestendo autonomamente le tempistiche di impegno e anche formazione aziendale con esperti che offrono best practice di esempio.*" – *Project Manager*). I membri del team partecipano a workshop, corsi, webinar e altre attività di apprendimento per rimanere aggiornati sulle ultime tendenze e perfezionare le proprie competenze nel tempo. Quindi, la formazione è una componente essenziale della prevenzione degli errori nell'approccio agile, siccome aiuta il team a sviluppare le competenze necessarie e a

comprendere i principi e i valori agile con l'obiettivo di essere pronti ai cambiamenti e ridurre il rischio di errori dovuti a mancanza di conoscenza.

Confronto & discussioni

4.5 Confronti e comparazioni tra le tre aziende

Da quanto emerso dalle interviste svolte, dai racconti degli interlocutori e dai profili aziendali, emerge una metodologia di gestione dei progetti differente per ciascuna azienda: *Waterfall* per *FinanzAuto S.A.*, *Hybrid* per *Energia Pulita S.p.A.* e *Agile* per *Enigma Games S.r.l.*. L'approccio *Waterfall* (o modello a cascata) è caratterizzato da un orientamento sequenziale e lineare alla pianificazione e all'esecuzione. Esso è più adatto per progetti in cui i requisiti sono ben definiti, stabili e poco suscettibili ai cambiamenti come avviene nella società *FinanzAuto S.A.*, nella quale appunto è presente una struttura sequenziale e rigorosa siccome, oltre ad essere soggetta a regolamentazioni disciplinate, i requisiti di ogni singolo progetto devono essere estremamente chiari e delineati. Al contrario, la metodologia *Agile* si basa su principi di flessibilità, collaborazione e adattabilità ed è l'ideale per progetti in cui i requisiti sono suscettibili di cambiamenti frequenti, le esigenze del cliente sono complesse o in evoluzione e la risposta rapida al mercato è essenziale, proprio come avviene in *Enigma Games S.r.l.*. Difatti, in un'industria altamente competitiva e dinamica come quella dei videogiochi, l'*Agile* permette ai team di adattarsi rapidamente ai cambiamenti nelle preferenze dei giocatori e di ricevere *feedback* costanti, consentendo di apportare miglioramenti in modo tempestivo e rispondere rapidamente alle sfide emergenti e alle nuove tendenze del mercato. Una via di mezzo tra questi due approcci, invece, è rappresentata dall'*Hybrid*, particolarmente utile in settori o contesti in cui la flessibilità è richiesta ma dove è anche necessaria una maggiore struttura o documentazione. Nel caso di *Energia Pulita S.p.A.*, tale approccio risulta utile perché in grado di affrontare le esigenze specifiche di progetti che richiedono una pianificazione e un controllo iniziali più rigorosi (tipici del *Waterfall*), ma anche una flessibilità e adattabilità maggiori (tipiche dell'approccio *Agile*).

I vari approcci che le tre organizzazioni adottano influenzano e impattano tutte le loro attività, andando a condizionare e indirizzare tutti i metodi di gestione delle principali fasi di vita del progetto. Infatti, le metodologie di gestione dei progetti hanno un impatto significativo su come un progetto viene pianificato, eseguito, monitorato e completato. La scelta della metodologia giusta può influenzare notevolmente il successo del progetto e la capacità di un'organizzazione di adattarsi alle esigenze specifiche dei progetti e dei clienti. Di seguito, quindi, si andranno a confrontare i tre differenti approcci di gestione del progetto e, conseguentemente, le tre diverse organizzazioni studiate attraverso il loro orientamento verso i temi che sono stati individuati mediamente la '*Gioia Methodology*' come dimensioni aggregate.

Comunicazione e collaborazione

La scelta della metodologia di gestione dei progetti implica una riflessione approfondita sulla struttura della comunicazione all'interno del team e con gli *stakeholder* esterni siccome essa ha un impatto significativo sui rapporti che andranno ad instaurarsi tra i vari membri dell'organizzazione e anche tra l'azienda stessa e le controparti esterne. Nell'approccio *Waterfall* la comunicazione tende ad essere maggiormente gerarchica, le informazioni fluiscono principalmente in una direzione, dallo stadio iniziale di pianificazione verso le fasi successive del progetto. *FinanzAuto S.A.* utilizza una documentazione completa e dettagliata per comunicare, la quale rappresenta il principale veicolo di comunicazione tra le fasi e tra i differenti team di progetto. In tale contesto, la comunicazione è prevalentemente interna siccome non avviene nelle prime fasi del progetto un coinvolgimento del cliente, ma solamente nella fase finale, influenzando il flusso di feedback e la comprensione delle esigenze del cliente. Tale approccio, quindi, comporta una minore flessibilità nel rispondere ai cambiamenti e promuove una comunicazione più formale e strutturata basata su documentazione minuziosa e revisioni formali delle fasi. Al contrario, l'approccio *Agile* promuove una comunicazione aperta, frequente, collaborativa, continua e regolare. Le opportunità di scambiare informazioni e discutere dello stato del progetto sono innumerevoli, come accade quotidianamente all'interno di *Enigma Games S.r.l.* mediante le riunioni *daily stand-up*, dove i membri del team condividono rapidamente informazioni e aggiornamenti riguardo le proprie attività, incluso eventuali difficoltà che potrebbero ostacolare il progresso. Anche la collaborazione all'interno del team risente della dinamicità di questo approccio, implicando l'instaurazione di un senso di responsabilità condivisa, grazie alla quale i membri del team lavorano insieme più strettamente e supportandosi a vicenda per raggiungere gli obiettivi. Inoltre, l'*Agile*, soprattutto in un settore come quello dei videogiochi, promuove il coinvolgimento attivo del cliente o degli utenti finali durante tutto il ciclo di sviluppo, influenzando la comunicazione poiché il cliente viene considerato parte integrante del processo. In definitiva, quindi, *Enigma Games S.r.l.* ricorre ad una comunicazione, sia interna che esterna, volta alla promozione del miglioramento continuo e l'adattamento alle nuove esigenze. *Energia Pulita S.p.A.*, invece, adottando una metodologia ibrida, segue un approccio sequenziale e formale, ma adotta una comunicazione più aperta e informale. Tale approccio permette di pianificare in modo flessibile le attività del progetto, consentendo di adattarsi ai cambiamenti dei requisiti o alle nuove informazioni siccome le nuove informazioni vengono comunicate e integrate abbastanza facilmente. Nonostante tanti aspetti richiamino l'approccio *Agile*, operando l'azienda in un settore in cui il cliente finale non necessita spiegazioni preliminari prima di ricevere il prodotto finale. In definitiva, quindi, *Energia Pulita S.p.A.* ricorre ad una comunicazione documentata nelle fasi più sequenziali del

progetto ed una comunicazione più diretta e ad una maggiore collaborazione nel team nelle fasi più agili.

Cause del turnover

Le tre aziende analizzate, nonostante presentino livelli di turnover differenti, possono essere influenzate dall'approccio di gestione dei progetti adottato. Siccome l'approccio Waterfall implica una gestione rigida delle attività e di tutto ciò che concerne dipendenti, quest'ultimi potrebbero ritenersi sovraccaricati e stressati e decidere di lasciare l'azienda. In *FinanzAuto S.A.* la spiegazione maggiore sembrerebbe da attribuirsi alla mancanza di coinvolgimento del personale nelle decisioni e nella pianificazione. In tal modo, i dipendenti si sentono estranei al processo decisionale e si ridurrà il loro senso di appartenenza e soddisfazione, portando ad una maggiore probabilità di turnover. Anche *Enigma Games S.r.l.* si contraddistingue per un elevato grado di rotazione del personale, che sembrerebbe essere causato dalle caratteristiche intrinseche dell'*Agile*, come i cicli di lavoro veloci e frequenti, la pressione costante e i continui cambi di progetto. Difatti, l'instabilità dei progetti influenza negativamente la sicurezza del lavoro e contribuisce al turnover. Nonostante ciò, l'*Agile*, promuovendo il coinvolgimento attivo dei membri del team e nel processo decisionale, aumenta il senso di appartenenza e di valore dei dipendenti all'interno del progetto e dell'organizzazione, a differenza delle metodologie più tradizionali, riducendo la probabilità che cercano opportunità altrove. *Energia Pulita S.p.A.*, invece, nonostante non presenti un livello di turnover eccessivamente elevato, risente di alcune conseguenze negative derivanti dall'adozione di un approccio ibrido. Difatti, esso può essere più complesso da gestire rispetto a un approccio completamente *Agile* o *Waterfall* e la necessità di bilanciare diverse metodologie potrebbe creare confusione e aumentare il carico di lavoro amministrativo, portando a stress e insoddisfazione tra i membri del team. Inoltre, in un ambiente ibrido, i ruoli e le responsabilità potrebbero non essere chiaramente definiti, soprattutto quando si passa da un approccio all'altro. Nel caso specifico di *Energia Pulita S.p.A.*, i principali fattori che influenzano il turnover sono dettati da motivazioni personali, ma dalle parole dei due intervistati il turnover, non essendo a livelli eccessivi, sembra essere considerato un'opportunità di miglioramento siccome permette di conoscere e confrontarsi sempre con professionisti differenti, potendo ampliare le proprie conoscenze e il proprio bagaglio esperienziale.

Rimedi al turnover

Le metodologie di gestione dei progetti influenzano la tipologia di misure correttive adottate per affrontare il turnover. Nonostante ciò, dalle risposte degli intervistati si evince una certa linearità e

congruenza tra gli strumenti e i metodi preventivi per contrastare il turnover. Infatti, dalle interviste emerge che lo strumento più utilizzato per contrastare la rotazione esterna del personale è indubbiamente l'introduzione di premi e incentivi monetari. Tuttavia, l'efficacia di tali premi può variare a seconda dell'approccio e delle dinamiche specifiche dell'organizzazione. Difatti, nell'approccio *Waterfall* i premi monetari potrebbero essere collegati al completamento di un progetto nei tempi previsti e con successo, al fine di motivare i membri del team ad adoperarsi in modo efficiente e a rispettare le scadenze del progetto. L'*Agile*, invece, potrebbe orientare gli incentivi al raggiungimento di obiettivi di squadra o promuovere il riconoscimento ad ogni sprint raggiunto con successo in modo da mantenere la motivazione elevata. Infine, l'approccio ibrido offre una maggiore flessibilità nella gestione degli incentivi, consentendo di adattare le misure premianti in base alle esigenze specifiche del progetto e del team.

Approccio all'errore

L'approccio adottato nella gestione dei progetti può influenzare significativamente anche l'approccio di ciascuna organizzazione all'errore, come quest'ultimo viene affrontato e percepito dai dipendenti. Nell'azienda *FinanzAuto S.A.* nonostante sembra che si cerchi di risolvere immediatamente gli errori, l'errore sembra non sempre venga tollerato, probabilmente a causa della sua enfasi sulla pianificazione dettagliata e sul rispetto delle scadenze. L'approccio *Waterfall*, a causa dell'approccio rigoroso e sequenziale, infatti, può portare i dipendenti ad avere poca tolleranza verso errori che potrebbero essere facilmente evitati con una maggiore pianificazione e gestione. In più, gli errori rilevati dopo il completamento di una fase possono essere problematici nel *Waterfall*, poiché potrebbero richiedere un lavoro di correzione retrospettivo che può essere dispendioso in termini di tempo e risorse e suscitare malumore e dissidi tra colleghi. Al contrario, *Enigma Games S.r.l.* si contraddistingue per una notevole apertura all'avvicinarsi di errori, i quali vengono considerati parte del processo naturale di completamento dei progetti. Ponendo l'accento sulla sperimentazione e sull'apprendimento continuo, le aziende agili vedono gli errori come opportunità di implementazione e miglioramento. Inoltre, a dispetto delle metodologie tradizionali, effettuando retrospettive frequenti, l'organizzazione rileva e corregge gli errori in modo tempestivo, riducendo il loro potenziale impatto negativo. In questo modo, l'errore viene visto effettivamente come una vicissitudine quotidiana e la sua portata sarà inferiore e non costituirà motivo di malumori interni. Di conseguenza, ogni qual volta si verifici un errore, il team lavorerà insieme per risolverlo, senza attribuire colpe a specifici individui, promuovendo la cultura della collaborazione, ma comunque non trascurando la qualità del lavoro. Infine, *Energia Pulita S.p.A.* è caratterizzata da una maggiore flessibilità nella gestione degli errori rispetto a *FinanzAuto S.A.*, siccome consente di adottare pratiche più agili per identificare e

correggere gli errori durante lo sviluppo. Si cerca di bilanciare il controllo e l'adattamento in base alle circostanze. Quindi, potrebbe esserci maggiore enfasi sulla prevenzione degli errori in alcune fasi, ma una maggiore flessibilità nella gestione degli errori in altre fasi.

Prevenzione degli errori

La metodologia di gestione degli errori determina il modo in cui un'organizzazione pianifica, esegue, monitora e controlla le attività del progetto, influenzando direttamente la qualità del lavoro svolto e la probabilità di commettere errori. L'approccio *Waterfall* mira a prevenire gli errori attraverso una pianificazione rigorosa e una definizione chiara dei requisiti, in cui i test vengono eseguiti nella fase finale del progetto, consentendo di identificare e correggere problemi prima della consegna del prodotto o del servizio al cliente. Al contrario, l'approccio *Agile*, attraverso retrospettive regolari e test continui, mira a ridurre gli errori e a migliorare la qualità del lavoro svolto affrontando eventuali errori in modo proattivo e correttivo. L'accento viene posto sulla qualità, fronteggiando gli errori che impattano negativamente in modo rigoroso per garantire che il prodotto soddisfi le esigenze del cliente. Infine, l'approccio ibrido bilancia le pratiche tradizionali e agili in modo da gestire la prevenzione degli errori in modo più flessibile ed efficace, ma allo stesso tempo rigida e metodica. Nonostante queste metodologie influenzino in modo diverso come gli errori vengono affrontati e prevenuti, dai dati emersi dalle interviste risulta evidente che le tre società siano univocamente propense all'utilizzo di corsi di formazione come strumento di prevenzione. I corsi di formazione, infatti, a dispetto dell'approccio adottato e della struttura organizzativa, rappresentano un metodo per mantenere elevati standard qualitativi e ridurre i rischi di errori nelle operazioni aziendali, espandendo la conoscenza a tutti e promuovendo una cultura dell'apprendimento continuo. La formazione, quindi, fornisce una guida chiara su come affrontare determinate situazioni o compiti, riducendo l'incertezza e la confusione che potrebbero portare a errori dovuti a decisioni errate o poco informate. Altro metodo diffuso all'interno delle tre organizzazioni è, inoltre, l'impiego delle lezioni apprese. Tale strumento promuove, attraverso episodi reali e testimonianze di colleghi, la consapevolezza all'interno dell'organizzazione riguardo alle sfide e agli errori passati, instaurando all'interno del team un sentimento di maggiore attenzione alle aree maggiormente a rischio e ad essere più vigili nel prevenire gli errori.

Suggerimenti e conclusioni

4.6 Suggerimenti e consigli

Partendo dal presupposto che difficilmente si può deliberare la scelta di una metodologia di gestione dei progetti senza conoscere a pieno il contesto, le modalità di integrazione e gli effettivi limiti strutturali dell'azienda, l'utilizzo di una metodologia *Waterfall* nei settori finanziari altamente regolamentati sembrerebbe decisamente coerente ed appropriato. Difatti, in contesti del genere dove i cambiamenti sono frequenti, essi devono essere gestiti con cautela per evitare interruzioni o addirittura violazione delle normative. In tali contesti, il *Waterfall* sembrerebbe perfino facilitare la gestione dei cambiamenti poiché richiede un rigoroso processo di controllo dei cambiamenti e una revisione completa prima di apportare modifiche al progetto. Nonostante ciò, prediligendo i settori altamente regolamentati un processo di cambiamento rigoroso e dettagliato, l'approccio "*a cascata*" comporta una pianificazione eccessivamente rigida che rallenta oltremodo l'adeguamento a nuovi requisiti regolamentari, esponendo l'azienda al rischio di sanzioni o perdite finanziarie dovute a non conformità. Inoltre, la pianificazione a lungo termine tipica del metodo *Waterfall* rischia di minare la possibilità di cogliere nuove opportunità di mercato emergenti qualora le aziende non siano in grado di rilasciare rapidamente nuovi servizi per rispondere alle esigenze dei clienti e/o alle tendenze del mercato. In più, la metodologia *Waterfall* non consente di affrontare tempestivamente e dinamicamente le minacce relative alla sicurezza informatica, tipiche del settore finanziario, siccome l'intero progetto viene pianificato con fasi ben definite e si tende a fare assunzioni statiche sulla sicurezza, basandosi su una serie di requisiti e misure di sicurezza definiti all'inizio del progetto. Tuttavia, nel mondo della sicurezza informatica, le minacce e le vulnerabilità cambiano continuamente; quindi, una strategia di sicurezza delineata all'inizio del progetto potrebbe risultare obsoleta o insufficiente nel tempo. Per risolvere tali problematiche, si potrebbe introdurre cicli di revisione iterativi nelle fasi di pianificazione e implementazione, i quali consentirebbero di valutare regolarmente l'aderenza alle nuove regolamentazioni e apportare eventualmente modifiche al progetto. Anche il coinvolgimento anticipato di esperti regolamentari contribuirebbe ad identificare tempestivamente le implicazioni regolamentari, evitando ritardi o sanzioni dovute all'adeguamento successivo alle nuove regolamentazioni. In tal modo, si ridurrebbe la possibilità di incappare in rischi di non conformità alle normative, si potrebbero assegnare adeguatamente risorse e budget per soddisfare tali esigenze e si stabilirebbe una comunicazione efficace con le autorità regolamentari che potrebbe risultare utile qualora vi sia l'esigenza di negoziare scadenze realistiche o presentare richieste di deroga. Inoltre, l'organizzazione dovrebbe iniziare a valutare anche di avviare un processo

di automazione dei processi di conformità, che aiuterebbe a risparmiare tempo ed evitare errori umani. In particolare, software di gestione della conformità come *SAP GRC (Governance, Risk and Compliance)*, utile per monitorare e gestire la conformità delle normative, i rischi e i controlli interni, e software di monitoraggio della sicurezza informatica come *SolarWinds Security Event Manager*, ideale per la gestione dei log, la rilevazione delle minacce l'analisi dei comportamenti anomali, potrebbero aiutare le aziende nel creare un sistema coeso che automatizzi e semplifichi il processo di conformità, riducendo al contempo il rischio di errori e violazioni delle normative. Nel metodo *Waterfall*, inoltre, è abbastanza comune che la migrazione di conoscenza tra le fasi avvenga erroneamente, implicando il rischio di potenziali perdite notevoli di informazioni, le quali potrebbero portare strascichi lungo tutto l'arco temporale del progetto. Per moderare quest'ultimo limite, potrebbero essere creati e introdotti registri di conoscenza, ovvero *repository* centralizzati e organizzati di documenti, dati e informazioni rilevanti per i progetti e le operazioni aziendali. Un registro ben organizzato rende facile per i membri dell'organizzazione accedere alle informazioni di cui hanno bisogno quando ne hanno bisogno, eliminando la necessità di cercare manualmente documenti o contattare colleghi per ottenere informazioni, risparmiando tempo e risorse, riducendo il rischio di errori umani durante il passaggio tra le fasi. In più, questo strumento potrebbe essere anche un'importante risorsa per la formazione dei nuovi membri fornendo loro un punto di riferimento completo e strutturato per apprendere le procedure e le politiche aziendali. Utile, inoltre, potrebbe anche essere implementare controlli di primo livello (*FLOC – First Level of Control*), un processo che si concentra sulla verifica e la correzione dei dettagli e degli errori in modo continuo durante il processo di produzione o di creazione delle informazioni. Questa verifica aiuta individuare e correggere gli errori in tempo reale, riducendo il rischio di passare informazioni errate alle fasi successive. Tale procedura sensibilizza chi crea o esegue il lavoro sulla qualità e l'accuratezza delle informazioni o delle attività, responsabilizzando e sensibilizzando ciascun individuo sulla conformità del proprio lavoro agli standard aziendali. Invece, la comunicazione dovrebbe essere aperta più verso l'esterno per avere un contatto con le esigenze del mercato attraverso l'avvio di un processo sistematico di raccolta e analisi delle esigenze dei clienti e una costante sorveglianza del mercato per identificare tendenze emergenti, cambiamenti normativi e nuove opportunità, al fine di prevedere le esigenze future dei clienti e adattare i servizi di conseguenza. Fondamentale, poi, sarà valutare l'efficacia dell'attività di comunicazione esterna avviando processi di auditing e misurazione delle performance attraverso indicatori chiave di performance (KPI) specifici, tra i quali tasso di risposta dei sondaggi dei clienti, numero di nuovi clienti acquisiti, numero di reclami dei clienti e tasso di apertura e tasso di clic delle e-mail. La comunicazione interna, invece, dovrà essere resa più organizzata, evitando riunioni saltuarie a seconda delle esigenze, ma introducendo riunioni

programmate periodiche pianificare in anticipo volte a monitorare il progresso, discutere eventuali problemi e pianificare le fasi successive.

L'approccio *Hybrid*, invece, maggiormente flessibile rispetto ai metodi tradizionali e adattabile in base alle esigenze del progetto, risulta adeguato alle aziende operanti nell'energetico, un settore altamente regolamentato in cui la normativa è soggetta a costanti cambiamenti e stravolgimenti. La scelta di adottare un approccio ibrido è vantaggiosa siccome permette di sfruttare tutti i vantaggi derivanti dall'adozione di due metodologie differenti a seconda delle esigenze emergenti e dello stato del progetto. Nonostante ciò, la vera difficoltà sta nel riconoscere in che condizioni utilizzare le caratteristiche più tradizionali o quelli più agili, evitando di commettere errori che genererebbero confusione tra i membri del team. Per far sì che il passaggio avvenga correttamente ed agevolmente bisogna lavorare fortemente sulla cultura aziendale, la quale dovrebbe promuovere flessibilità, collaborazione e adattabilità. Questo può essere fatto attraverso l'esempio, la comunicazione e il riconoscimento delle buone pratiche di collaborazione. Probabilmente, stabilire processi e procedure per la gestione delle risorse condivise, come il personale e il tempo, è essenziale, al fine di aiutare i differenti team a concentrare gli sforzi e a creare un senso di unità, allineando il proprio operato a quelle che sono la mission e la vision dell'organizzazione. Per agevolare questa importante fase di cambiamento potrebbe essere funzionale un software denominato *Jira*, il quale può essere di grande aiuto nell'affrontare i problemi di collaborazione tra i team. Difatti, questo strumento, oltre a permettere di creare, assegnare e monitorare task e attività in modo centralizzato, supporta la comunicazione in tempo reale tra i membri del team attraverso funzionalità come i commenti sui task e la chat integrata, consentendo tra team la discussione di questioni, condivisione di informazioni e la presa consapevole di decisioni informate. Inoltre, *Jira* può essere integrato con una serie di altre applicazioni e strumenti utilizzati nello sviluppo, come strumenti di versionamento del codice (ad esempio *Git*), sistemi di automazione dei test e software di gestione della qualità, consentendo ai team di lavorare in modo sinergico e di sincronizzare le attività tra diverse fasi del processo. Inoltre, è necessario che venga effettuata un'accurata formazione sulle metodologie agili e tradizionali al fine di consentire ai dipendenti di comprendere meglio le diversità dei differenti approcci. Per agevolare questa transizione potrebbe essere fondamentale assegnare risorse dedicate al supporto della transizione e alla gestione della pianificazione e implementazione delle attività. Le risorse dedicate, inoltre, possono sviluppare linee guida, *best practice* e *template* per l'adozione dell'approccio ibrido. Questi documenti forniscono ai team delle indicazioni chiare su come seguire l'approccio ibrido in modo coerente e efficace, oltre a rappresentare un utile strumento per il superamento dei problemi nascenti. Quindi, risorse, come esperti in metodologie ibride e coach, rappresentano il motore della transizione verso un approccio ibrido di successo grazie alla loro esperienza e guida. Infine, una buona

idea potrebbe essere quella di procedere ad un'automazione dei processi (un software adeguato potrebbe essere *Business Process Management – BPM*), la quale consentirebbe l'automatizzazione delle attività ripetitive, liberando il personale da compiti noiosi e riducendo il rischio di errori umani. In tal modo, in aggiunta, sarebbe possibile applicare regole e politiche aziendali coerentemente ed efficacemente, garantendo la conformità alla normativa e limitando il rischio di ipotetiche violazioni. L'approccio *Agile* (originariamente sviluppato per il settore dei software) risulta particolarmente vantaggioso nel settore di creazione e commercializzazione dei videogiochi, caratterizzato da frequenti cambiamenti del mercato, siccome permette di gestire questa instabilità in modo flessibile, consentendo ai team di adattarsi facilmente ai nuovi requisiti senza dover riavviare l'intero progetto. Nonostante i tanti benefici che la metodologia *Agile* comporta, sicuramente essa presenta anche delle sfide che se non affrontate con decisione ed efficacia possono creare problemi rilevanti alle aziende. Per evitare o almeno ridurre le possibilità che questi potenziali problemi si verifichino, è necessario impegnarsi per sviluppare e formulare una pianificazione contingente, ovvero una strategia di gestione del progetto che prevede piani alternativi o azioni da intraprendere nel caso in cui si verifichino imprevisti o ritardi durante lo sviluppo di un prodotto o di un progetto. Attraverso questa pianificazione le aziende potrebbero predisporre una valutazione dei rischi potenziali e la creazione di più piani di risposta adeguati alle specifiche esigenze ed eventualità. In tal modo, qualora si verifici un ritardo o una problematica delle più disparate, esse saranno in grado di reagire tempestivamente grazie alle soluzioni preventivamente predisposte. Inoltre, mediante questa programmazione, si avrebbe una maggiore flessibilità finanziaria che consentirebbe di stabilire priorità chiare sulle spese, concentrando le risorse finanziarie sulle attività più critiche e garantendo che i fondi siano investiti efficacemente. In più, è possibile assegnare una parte del budget come riserva di contingenza, la quale sarebbe destinata a coprire costi aggiunti o imprevisti che potrebbero emergere durante lo sviluppo e sarebbe davvero funzionale per minimizzare i rischi finanziari. Sebbene l'*Agile* promuova il coinvolgimento del cliente, è necessario adottare altre strategie e fonti di informazione che possono aiutare a mantenere il prodotto in sintonia con le tendenze di mercato, qualora il coinvolgimento diretto del cliente diventi limitato a causa di eventi e/o fattori esterni. È opportuno migliorare il monitoraggio delle tendenze di mercato, seguire le pubblicazioni del settore, i rapporti di analisi, le conferenze e le discussioni online al fine di raccogliere informazioni più precise sulle attitudini emergenti e le preferenze dei consumatori. Inoltre, fondamentale potrebbe essere studiare la concorrenza e prendere in considerazione i principali competitors per apprendere notizie su come stanno affrontando le nuove sfide del mercato. L'analisi dei *benchmark* competitivi, quindi, può risultare un utile strumento per scovare ciò che funziona bene nei prodotti concorrenti e valutare se queste modifiche possono essere apportate e abbinate al proprio prodotto. Per fare tutto ciò esistono

vari applicativi che possono agevolare l'identificazione delle performance dei concorrenti e le analisi comparative, tra i quali spicca “Moz”, un tool noto per le sue metriche di autorità di dominio e di pagina, ma che offre anche strumenti per l'analisi delle parole chiave e il monitoraggio dei link e che permette di identificare facilmente quali sono i competitor che hanno una forte presenza sul mercato. Come evidenziato anche nel capitolo relativo alla revisione della letteratura, la comunicazione è frequente e avviene quotidianamente attraverso ‘*stand-up meeting*’, in cui si condividono aggiornamenti sullo stato del lavoro e si identificano eventuali problematiche o ostacoli. Partendo dal presupposto che le riunioni quotidiane comportano il beneficio della trasparenza per tutti i membri del team, è bene sottolineare anche che riunioni troppo frequenti possono diventare un problema perché comportano frequenti interruzioni nel flusso di lavoro dei membri del team e rischiano di ridurre la loro produttività, oltre a implicare il rischio che i dipendenti si sentano sopraffatti e stressati. Per mitigare questi rischi è necessario pianificare accuratamente le riunioni e la loro durata, fissando un argomento cardine della discussione, e riducendo al minimo la partecipazione di persone che non sono strettamente necessarie. Per valutare l'efficacia di questo metodo è importante tenere riunioni di feedback retrospettivo e apportare eventualmente miglioramenti.

Nonostante ogni differente metodologia di gestione dei progetti presenti i propri benefici e i propri svantaggi, è bene sottolineare che essi potrebbero essere soggetti ad alcuni fenomeni, quali un tasso di turnover eccessivo e la presenza di una “cultura del colpevole”. Infatti, nonostante le rispettive caratteristiche possono mitigare o accentuare, esse non delineano totalmente le possibilità che si verifichino, ma ciò dipende da una serie di fattori concatenati. Tra questi, probabilmente, il più importante è rappresentato dalla cultura aziendale, la quale incide sul clima e di conseguenza sul benessere dei dipendenti. Spiegare chiaramente le decisioni prese e coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale quando appropriato è un primo passo verso la creazione di una politica di trasparenza, la quale evita il risentimento e la sensazione di ingiustizia. In aggiunta, bisognerebbe raccogliere regolarmente il feedback dei dipendenti e ascoltare le loro preoccupazioni e suggerimenti, utilizzando questi suggerimenti per apportare miglioramenti continui alla cultura aziendale. Mediante questi semplici passaggi, l'organizzazione sarà in grado di far sentire i propri membri maggiormente considerati, evitando che si creino malesseri e malcontenti che potrebbero poi portare a turnover e episodi di ‘*blame culture*’. Inoltre, bisognerebbe investire maggiormente sull'istruzione e corsi di formazione, sottoponendo ai propri dipendenti corsi mirati al miglioramento e all'aggiornamento delle proprie competenze e conoscenze. Successivamente ad un'analisi approfondita delle esigenze di formazione dei dipendenti, è necessario che le aziende pianifichino dei percorsi di formazione ad hoc e strutturati per ciascuna funzione aziendale attraverso una formazione *blended*, la quale mira a

massimizzare le capacità dei membri e creare un ambiente di apprendimento maggiormente ricco e flessibile. Tale formazione dovrebbe avvenire in tre modalità:

- **Mentoring:** Questa formazione prevede che un dipendente più esperto offra supporto, guida e condivisione delle proprie conoscenze a dipendenti meno esperti, offrendo l'opportunità di imparare dalle esperienze di un professionista più esperto;
- **Coaching:** Attraverso l'aiuto di un coach, questa tipologia di formazione ha l'obiettivo di aiutare gli individui a identificare e affrontare le sfide, a sviluppare una maggiore consapevolezza delle proprie abilità e a raggiungere obiettivi di apprendimento specifici;
- **Workshop pratici:** Sono sessioni di formazione basate sull'azione, in cui i partecipanti lavorano attivamente su compiti, problemi o progetti specifici. La formazione di questo tipo consente ai dipendenti di applicare direttamente ciò che è stato appreso, consolidando le competenze attraverso l'esperienza pratica e promuovendo l'apprendimento attivo e la collaborazione tra i partecipanti. Una formazione di livello permette, non solo di aumentare il *know-how* tecnico dei membri del team, ma anche di creare una cultura volta all'apprendimento continuo e all'innovazione costante. La creazione di un ambiente migliore, di conseguenza, incide anche sulle scelte degli individui riguardo la loro carriera professionale e sulla decisione di abbandonare o meno l'azienda. Offrire opportunità professionali e di crescita rappresenta sicuramente uno degli strumenti più efficaci per ridurre il livello di turnover, siccome fa sentire i dipendenti valorizzati e considerati parte integrante dell'azienda.

In definitiva, ciascun approccio ha bisogno di accorgimenti e miglioramenti adattabili a seconda delle condizioni in cui l'azienda opera. Per tutti gli approcci analizzati la vera sfida sta nel promuovere l'innovazione, la quale è il motore fondamentale della crescita economica e permette di mantenere un vantaggio competitivo sul mercato, sviluppando prodotti o servizi migliori, più efficienti o più convenienti rispetto alla concorrenza.

4.7 Conclusioni e riflessioni personali

Le *Project-based organization* rappresentano il modello organizzativo maggiormente adottata all'interno dell'attuale panorama aziendale, in cui agilità, innovazione e adattabilità sono diventati fattori critici per il successo delle aziende. Tali organizzazioni si distinguono per la loro struttura flessibile e orientata ai progetti, che consente loro di fronteggiare sfide mutevoli e ottenere il massimo rendimento dalle opportunità emergenti. Tuttavia, quando si affronta un alto livello di turnover all'interno di una PBO, emergono una serie di sfide e considerazioni cruciali che richiedono un'attenzione particolare. Difatti, il turnover all'interno di qualsiasi tipologia di organizzazione può

avere un impatto decisamente significativo sulla stabilità e sulla linearità delle operazioni aziendali, rischiando di comportare possibili interruzioni nella continuità e qualità operativa e nel raggiungimento dei risultati preposti.

Il tema principe di questo elaborato di tesi riguarda l'impatto di un alto livello di turnover sui principali processi aziendali, quali la comunicazione, la conservazione della conoscenza e la prevenzione degli errori. Il turnover ha chiaramente un'influenza notevole sul *knowledge management* e sull'*error management*. Partendo dall'analisi di questa assunzione centrale, quindi, in questo paragrafo, si andranno successivamente ad ampliare e esporre considerazioni e riflessioni personali maggiormente trasversali.

Dallo studio effettuato risulta decisamente evidente che il turnover del personale all'interno di un'organizzazione rischia di avere un impatto significativo sul processo di creazione, condivisione e utilizzo delle conoscenze all'interno dell'azienda, minando la crescita, la competitività e l'innovazione dell'organizzazione. È altrettanto lampante quanto lo stesso impatto si abbia anche sulla gestione degli errori, a causa della perdita di conoscenza e saggezza acquisita nel tempo, la quale può comportare una maggiore probabilità di commettere gli errori o di non riconoscere i segnali di allarme che possono portare a problematiche più o meno gravi. Tutto ciò non fa altro che ostacolare l'instaurarsi di una cultura dell'apprendimento, siccome i membri del team potrebbero non sentirsi a proprio agio nel riconoscere gli errori o nel proporre miglioramenti. Nonostante la struttura organizzativa può fornire un minimo contributo al ricambio del personale all'interno di un'azienda, l'impatto di tale fenomeno e le conseguenti implicazioni negative non dipendono principalmente da questo fattore, ma sono da radicarsi in più fattori, in particolare nelle condizioni del mercato del lavoro. Adottare, quindi, una struttura *Waterfall*, *Hybrid* o *Agile* non incide sulle probabilità che si verifichi un livello più o meno alto di turnover, ma, piuttosto, la differente metodologia di gestione dei progetti adottata inficia sulla gestione della conoscenza e dell'errore.

L'approccio *Waterfall* nella sua indole presenta il rischio che si creino 'silos' di conoscenza, dove le informazioni sono accessibili solo a determinati individui o team a causa di una comunicazione limitata, dove le informazioni sono accessibili solo a determinati individui o team. La rigidità di questo metodo si rispecchia anche nella gestione degli errori siccome le modifiche al progetto sono difficili da implementare una volta che una fase è stata completata. Di conseguenza, ogni errore rilevato in ritardo nel ciclo di sviluppo può comportare costi elevati e ritardi significativi. Le aziende *Waterfall*, al fine di arginare questi 'limiti', dovrebbero introdurre *meeting* d'aggiornamento e di condivisione a scadenza cadenzata (ogni settimana circa), andando ad alimentare la comunicazione, l'interdipendenza tra i vari team e contribuendo a far circolare il *know-how*. In tal modo, si contribuisce ad allineare le informazioni e le aspettative e fornire un valido spunto per la

rendicontazione e la trasparenza riguardo allo stato del progetto, il che può essere fondamentale per la gestione delle aspettative degli *stakeholder* e degli utenti finali.

Più flessibile è l'approccio ibrido (o '*Water-Scrum-Fall*'), il quale cerca di equilibrare la struttura e la documentazione tipiche del *Waterfall* con la flessibilità e l'adattabilità delle metodologie *Agili*. Tale approccio risulta decisamente adatto ai settori altamente regolamentati e che presentano normative stringenti, siccome attraverso l'ibridazione può supportare una tracciabilità completa delle attività, dei processi e delle decisioni, che è essenziale per dimostrare la conformità alle normative. I benefici di tale metodologia si riscontrano anche nella gestione del rischio e, conseguentemente, degli errori, siccome permette di essere reattivi nell'identificare potenziali violazioni normative. La gestione della conoscenza viene effettuata utilizzando la documentazione in modo selettivo, evitando la duplicazione e l'eccesso di documentazioni. La vera difficoltà di questo approccio consiste nella transizione tra i differenti approcci, la quale può comportare un periodo di confusione e disorientamento tra i dipendenti. L'azienda in tale periodo deve prodigarsi per attuare un piano di comunicazione chiaro e aperto, al fine di rincuorare i propri dipendenti, assicurandosi che i ruoli e le responsabilità siano chiaramente definiti e sufficientemente trasparenti, abbinandolo ad una formazione continua e volta all'apprendimento delle nuove metodologie da utilizzare.

L'approccio *Agile*, invece, tende a favorire una documentazione più leggera rispetto alle metodologie tradizionali, semplificando la creazione e l'accesso a documenti importanti, evitando l'eccesso di documentazione che può rendere difficile trovare le informazioni necessarie. La comunicazione viene alimentata attraverso riunioni quotidiane di breve durata (*Daily Stand-up Meeting*), attraverso i quali si incentiva la comprensione reciproca del lavoro, delle sfide e delle soluzioni tra colleghi. Mediante le '*retrospective*' il team ha modo di riflettere sugli errori e sui successi dei cicli di lavoro precedenti grazie alle *lesson learned*. Inoltre, l'*Agile* prevede '*sprint*' per far emergere gli errori rapidamente e affrontarli tempestivamente, riducendo il rischio che errori significativi rimangano non rilevati per lungo tempo. Infatti, gli errori rilevati durante uno *sprint* vengono corretti immediatamente nella successiva iterazione, consentendo un'azione rapida e un miglioramento continuo ed evitando pesanti accumulazioni di errori lungo il processo. L'approccio in questione risulta particolarmente adatto nell'IT e per lo sviluppo di prodotti, come ad esempio nell'industria elettronica di consumo, siccome permette di sviluppare e rilasciare contenuti aggiuntivi (*DLC*) dopo il lancio iniziale. Nonostante l'*Agile* sia famoso per la flessibilità che comporta, probabilmente effettuare incontri che coinvolgono tante persone ogni giorno rischia di rallentare il ciclo di sviluppo del progetto, tenendo impegnati individui che in molti casi non hanno partecipazione attiva. Piuttosto, l'ideale potrebbe essere diminuire la cadenza delle riunioni, ma utilizzare strumenti, come '*burndown charts*' e '*Kanban*', per monitorare lo sviluppo degli *sprint* e gestire il flusso del lavoro. In tal modo, si potrebbe alleggerire

ulteriormente le agende dei professionisti, ma allo stesso essere tutti costantemente aggiornati sugli aggiornamenti del progetto.

Nonostante tutte le possibili strategie e i possibili accorgimenti che le *project-based organizations* possono adottare, il vero fattore che può contribuire al successo aziendale in ambienti caratterizzati da elevato turnover e più in generale in ambienti instabili è la cultura organizzativa. La cultura organizzativa definisce i valori, le credenze e le norme comportamentali, garantendo che tutti i dipendenti siano orientati verso gli stessi obiettivi e siano allineati con la missione e la visione dell'azienda. Essere “orientati alle persone” consente all’organizzazione di garantire il benessere della comunità dei dipendenti, essendo in grado di attirare e trattenere professionisti di alto calibro.

'Organizational culture is the invisible glue that holds together every aspect of the company, from leadership to operational processes.'

BIBLIOGRAFIA

- Accenture. (2022). The Automation Advantage.
- Anes, V., Abreu, A., Dias, A., Calado, J. (2023). Agile teams' assignment model for Scaling Agile. *Procedia Computer Science*. 219, 1634-1641
- Atef, M., Elzanfaly, D. S., Ouf, S. (2022). Early Prediction of Employee Turnover Using Machine Learning Algorithms. *International Journal of Electrical and Computer Engineering Systems*. 13 (2).
- Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 17, 337-342.
- Brdulak, J. (2016). Organizational Culture and Knowledge Management in the Polish Judiciary. 15. 564-576.
- Cattani, G., Ferriani, S., & Schildt, H. A. (2020). Project-based organizations, embeddedness, and ecosystems. *Academy of Management Review*, 45(3), 390-413.
- Cicmil, S., Cooke-Davies, T., Crawford, L., Richardson, K. (2017). Exploring the Complexity of Projects: Implications of Complexity Theory for Project Management Practice. *Business papers*.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J. (2006). Rethinking project management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675-686.
- Cohn, M., Sim, S., Lee, C. (2009). What Counts as Software Process? Negotiating the Boundary of Software Work Through Artifacts and Conversation. *Computer Supported Cooperative Work*. 18. 401-443.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- Curlee, W., Gordon, R.L. (2010). Complexity Theory and Project Management.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory & Design*. South-Western College Publishing
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- De Winne et. Al. (2018). Relation between Turnover Rate and Labor Productivity. The Impact of Employee Turnover and Turnover Volatility on Labor Productivity: a Flexible Non-Linear Approach.

- Dekker, S. (2017). *The Field Guide to Understanding 'Human Error'*. CRC Press.
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management*
- Drouin, N., Müller, R. (2013). Understanding the Competencies of Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 44(6), 36-52.
- Frederiksen, L., Täube, F. A., Cattani, G., Ferriani, S. (2018). Project-Based Organizing and Strategic Management: A Long-Term Research Agenda on Temporary Organizational Forms. *Advances in Strategic Management*, 28.
- Freeman, R. (1984). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*.
- Galbraith, J. R. (1971). Matrix organization designs How to combine functional and project forms. *Business horizons*, 14(1), 29-40.
- Gareis, R. e Huemann, M. (2000). Dynamics in project-based organizations: the case of film making, *International Journal of Project Management*, 18(3), pp. 161-166.
- Gasemagha, A. A., Kowang, T. O. (2021). Project Manager Role in Project Management Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 1345-1355.
- Gemünden, H.G., Lehner, P., Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management.*, 36 (1), 147-160.
- Geraldi, J. (2004). Project strategy: The missing link between project management and success. *International Journal of Project Management*, 22(4), 297-302.
- Geraldi, J. G., & Adlbrecht, G. (2007). On Faith, Fact, and Interaction in Projects. *Project Management Journal*, 38(1), 32–43.
- Geraldi, J., & Söderlund, J. (2014). *Reconstructing Project Management*. John Wiley & Sons.
- Gibson, C. B., Dunlop, P. D., Cordery, J. C. (2020). Managing formalization to increase global team effectiveness and meaningfulness of work in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*. 50. 1021-1052.
- Gideon, A. (2023). The Role of Knowledge Sharing, Learning Organization and Transformative Leadership in Building Competitiveness. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2 (7), 2675–2685.
- Gioia, D. (2021). A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20–29.
- Harris, P. E. (2020). Planning and Control Using Oracle Primavera P6 Versions 8.2 to 19

- Harvey, J., Edmondson, A. C. (2018), Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28 (4), 347-360
- Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*.
- Heldman, K. (2013). *PMP: Project Management Professional Exam Study Guide, 7th Edition*.
- Hillson, D., Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and managing risk attitude (3rd ed.)*. Gower Publishing.
- Hobbs, B., & Petit, Y. (2017). Agile Methods on Large Projects in Large Organizations. *Project Management Journal*, 48(3), 3–19.
- Hobday, M. (2001). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?. *Research policy*, 29(7-8), 871-893.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (1992). Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 975–987.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, R. (2015). Human resource management in the project-oriented organization.
- Kerzner, H. (1979). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*
- Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kock, A., Lehner, P., Gemuenden, H. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*. 36.
- Landers, R. N. (2015). *Developing a Theory of Gamified Learning*.
- Law, A. W. (2021). The Rise of Decentralized Autonomous Organizations: Opportunities and Challenges. *Stanford Journal of Blockchain Law & Policy*.
- Leach, L-P- (2005). *Critical Chain Project Management*.
- Loshin, D. (2001). *Enterprise Knowledge Management: The Data Quality Approach*. Morgan Kaufmann
- Lundin, R.A., Söderholm. A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4), 437-455.
- Marr, B. (2018). *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*. Kogan Page Publishers.
- Miake-Lye, I., Delevan, D., Ganz, D., Mittman, B., Finley, E. (2020). Unpacking organizational readiness for change: An updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC Health Services Research*. 20.

- Midler, C., Sydow, J., Lundin, R.A. (2015). *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. Cambridge University Press.
- Mikkelsen, F. M. (2020). *The complex project complexity: Identification of five ideal research types*. IT University of Copenhagen.
- Mikulak, R.J., McDermott, R., Beauregard, M. (2017). *The Basics of FMEA*. Productivity Press.
- Mokhtar, R., Khayyat, M. (2022). *A Comparative Case Study of Waterfall and Agile Management*. SAR Journal. 5.
- Morris, P. W. G., & Jamieson, A. (2005). *Moving from Corporate Strategy to Project Strategy*. *Project Management Journal*, 36(4), 5–18.
- Naprawski, T. (2021). *Towards agile knowledge management in an online organization*. *Procedia Computer Science*. 192. 4406 – 4415.
- Nonaka, I., Takeuchi H. (1995) *The epistemological and ontological dimensions. The Knowledge-Creating Company*.
- O’Dell, C., Grayson, J. (1997). *If Only We Knew What We Know; The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. The Free Press
- Pellegrinelli, S. (2002). *Understanding project-based organizations: an exploration of the role of governance mechanisms*. *European Management Journal*, 20(1), 74-86.
- Perrow, C. (1999), *Organizing to Reduce the Vulnerabilities of Complexity*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 7. 150-155.
- Pinto, J.K. (2019). *Conflict Management and Collaboration in Project-Based Organizations*. *International Journal of Project Management*, 37(2), 323-335.
- Pinto, J.K. and Slevin, D.P. (2017) *Success in Project Management: A Balance of Soft Skills and Technical Skills*. *Project Management Handbook*, 902-909.
- Pinto, J.K., Slevin, D.P. (2019). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. Pearson.
- Prebanić, K. R., Vukomanović, M. (2023). *Exploring Stakeholder Engagement Process as the Success Factor for Infrastructure Projects*. 13 (7), 1785.
- Punnoose, R., Pankaj, A. (2016). *Prediction of Employee Turnover in Organizations using Machine Learning Algorithms*. *International Journal of Advanced Research in Artificial Intelligence*.
- Reason, J. (1990) *Human Error*. Cambridge University Press, Cambridge.

- Rosenzweig, P.M., Nohria, N. (2019). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan. *Academy of International Business*, 25(2), 229-251.
- Sarhan, S., Dulaimi, M. (2022) The Impact of Changing Project Organization Structure on Project Performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1101 (8). pp. 1-8.
- Schein, E.H: (2016). *Organizational Culture and Leadership*
- Sense, A.J., Lindkvist, L., Mitkidis, P. (2018). Learning in Project-Based Organizations: The Role of Learning from Failure and Inter-Project Learning. *Project Management Journal*, 49(5), 20-38.
- Sitzmann, T. (2011). A meta-analytic examination of the instructional effectiveness of computer-based simulation games. *Personnel Psychology*. 64. 489 - 528.
- Söderlund, J. (2004) On the Broadening Scope of the Research on Projects: A Review and a Model for Analysis. *International Journal of Project Management*, 22, 655-667.
- Söderlund, J., Geraldi, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36 (1), 55-70
- Solomon, O., Hashim, H. N., Mehdi, B.T.Z. and Ajagbe, A. M. (2012). Employee Motivation and Organizational Performance in Multinational Companies: A Study of Cadbury Nigeria Plc. *International Journal of Research in Management and Technology*, 2(3), 303-312.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62.
- Sundqvist, E. (2019). The Role of Project Managers as Improvement Agents in Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 50(3), 376–390.
- Sydow, J., Staber, U. (2002). The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television. *Regional Studies*, 36(3), 215-227.
- Syed, M. (2016). Black box thinking: marginal gains and the secrets of high performance.
- Tan, F. Z., Olaore, G. O. (2022). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance. *XIMB Journal of Management*, 19 (2), 110-127.
- Tolber, M., Parente S. (2020). *Hybrid Project Management: Using Agile With Traditional Pm Methodologies to Succeed on Modern Projects* (Issn)
- Turner, J.R., Muller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.

- Turner, R.J. (1999). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations*.
- Velasco, M., Wald, A. (2022). The dark side of projectification: a systematic literature review and research agenda on the negative aspects of project work and their consequences for individual project workers. *International Journal of Managing Projects in Business*.

RIASSUNTO

Knowledge and error management in Project-based Organizations with high staff turnover

Il suddetto lavoro di tesi ha l'obiettivo di esaminare come un elevato tasso di turnover influenzi le principali pratiche aziendali, quali il knowledge transfer e l'error management nelle organizzazioni strutturate per progetto, le *Project based-Organization*.

Secondo lo studio effettuato da Müller (2019), "*Le PBO prosperano nell'ambiente odierno in rapido cambiamento, in cui la capacità di adattarsi rapidamente e di consegnare progetti di successo è fondamentale per la competitività.*" Tale definizione enfatizza in modo chiaro il perché le PBO rappresentino il modello organizzativo maggiormente capace di contrastare i limiti del turnover, ovvero il numero di dipendenti che lasciano un'organizzazione in un determinato periodo di tempo rispetto al numero totale di dipendenti nell'organizzazione stessa. Nonostante le PBO siano espressamente riconosciute per la loro agibilità e flessibilità al cambiamento, esse vengono altamente influenzate dalla presenza di turnover durante le loro pratiche gestionali. Difatti, il turnover può avere un impatto significativo sulla gestione della conoscenza, siccome rischia di causare una perdita della conoscenza accumulata nel corso del tempo, impattando negativamente sulla capacità dell'organizzazione di eseguire progetti futuri efficacemente. Inoltre, tale la mancanza di continuità nella forza lavoro potrebbe causare problemi anche alla comunicazione tra colleghi, minando il processo di *knowledge sharing*. Queste difficoltà potrebbero avere risentimenti anche *sull'error management*, poiché, senza un corretto sistema di gestione della conoscenza, ci sarebbe più possibilità di ripetere gli stessi errori in situazioni future. Con un elevato tasso di turnover, la conoscenza degli errori passati e delle lesson learned rischia di essere persa ogni qualvolta un dipendente lascia l'organizzazione.

Partendo da queste considerazioni, **nel capitolo 1**, sezione dedicata alla revisione della letteratura, viene introdotta un'approfondita analisi riguardo: (a) le *Project-based Organizations*, (b) la gestione della conoscenza e tutte le pratiche ad essa annesse e (c) il fenomeno del turnover. Attraverso l'illustrazione teorica di tali fenomeni si avrà una panoramica dettagliata e necessaria per avere una precisa panoramica per affrontare gli argomenti oggetti di studio.

Nel **capitolo 2**, dopo una prima sezione relativa ad un approfondimento letterario della gestione dell'errore, viene argomentata al meglio la *research question*: "**Come coordinare la condivisione delle conoscenze sugli errori e garantire la continuità della gestione della conoscenza in un ambiente ad alta rotazione del personale**". In particolare, ci si concentra sull'approccio dei soggetti coinvolti (in particolare i dipendenti), sul modo in cui interagiscono tra loro e sulle falle che possono essere alla fonte degli errori. In questo contesto, il concetto di "conoscenza relativa agli errori" è

fondamentale. Si tratta dell'insieme di informazioni acquisite durante il processo di analisi degli errori, le quali possono essere utilizzate per migliorare le prestazioni future. La gestione di questa conoscenza richiede la creazione di un sistema che permetta di raccogliere, organizzare e condividere queste informazioni in modo efficace e tempestivo. Per fare ciò, è necessario comprendere come i soggetti affrontano gli errori e come interagiscono tra loro. In molte organizzazioni, infatti, esiste spesso una "cultura dell'errore", dove gli errori sono considerati come una fonte di vergogna e di colpevolizzazione dei responsabili. Questo tipo di cultura può ostacolare la raccolta e la condivisione di informazioni relative agli errori, rendendo difficile il miglioramento dei processi futuri.

Nel **capitolo 3**, vengono individuate tre aziende organizzate progetti, citate per questione di policy aziendali con pseudonimi (*FinanzAuto S.A.*, *Energia Pulita S.p.A.* ed *Enigma Games S.r.l.*), le quali adottano rispettivamente tre metodologie di gestione dei progetti differenti: *Waterfall*, *Hybrid* e *Agile*. Per ciascuna azienda sono stati intervistati 2 membri, *Project & Controlling Manager* e *Treasury & Purchasing Coordinator* per *FinanzAuto S.A.*, *Electrical Project Engineer* e *Project Manager* per *Energia Pulita S.p.A.*, *Quality Assurance Tester* e *Project Manager* per *Enigma Games S.r.l.*, al fine di valutare come ciascuna azienda approccia ai temi poco fa enunziati. Gli intervistati, sempre citati per ruolo per motivi di privacy, sono stati selezionati attraverso un campionamento mirato scegliendo in base ai ruoli più congeniali all'indagine e gli sono state poste interviste semi-strutturate composte da 18 domande inerenti i temi analizzati.

Infine, il **capitolo 4** rappresenta la sezione conclusiva di questo elaborato, in cui si andranno a comparare le tre aziende oggetto di studio, fornendo suggerimenti potenzialmente utili per modificare le pratiche di gestione della conoscenza e dell'errore in periodi di frequente ricambio del personale.

Nel corso degli anni, il concetto di progetto ha subito una notevole evoluzione rivoluzionando le pratiche di business organization e portando alla nascita delle *Project-Based Organizations*. Rispetto alle organizzazioni tradizionali, fino a quel momento note per essere orientate alla produzione di prodotti e/o servizi standardizzati, le PBO divergono per un approccio di tipo "one-of-a-kind", più adatto a mercati in continua evoluzione e trasformazione e volto alla creazione di prodotti e/o servizi personalizzati e con un livello di complessità superiore (Lundin e Söderholm, 1995). Hobday, nell'articolo "The project-based organization: An ideal form for managing complex product and systems" (1998), afferma che le PBO, grazie alle loro caratteristiche di flessibilità, agilità e capacità di integrare le competenze di diverse funzioni aziendali, sono il modello organizzativo più adatto per la gestione di sistemi complessi. Inoltre, egli sostiene che, in un mercato in cui le esigenze dei consumatori cambiano così frequentemente, le PBO sono il modello organizzativo più flessibile

nell'adattarsi al cambiamento e più in grado di modificare celermente i propri obiettivi, offrendo, quindi, un notevole vantaggio competitivo.

Le *project-based organizations* sono contraddistinte da tre valori intrinseci che raffigurano gli aspetti fondamentali che condizionano il successo del progetto e la creazione di un ambiente e un clima lavorativo positivo, oltre ad incidere sulle modalità operative dell'organizzazioni e sui rapporti con gli utenti implicati nei progetti. Il primo aspetto fondamentale che caratterizza le PBO è l'orientamento al risultato, ovvero il focus sul raggiungimento tempestivo e qualitativo degli obiettivi e dei risultati del progetto. Al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, tutti i componenti del progetto devono lavorare allineatamente in maniera concentrata con lo scopo di ottenere i risultati aspettati rispettando le risorse a disposizione e i limiti temporali. Interconnesso all'aspetto appena citato è l'orientamento agli *stakeholder*, ovvero la tendenza delle PBO a coinvolgere attivamente gli stakeholder implicati nel progetto, ponendo l'accento sul soddisfacimento delle loro esigenze ed aspettative. Una gestione proattiva degli *stakeholder*, attraverso una comunicazione efficace e limpida, contribuisce a plasmare un ambiente collaborativo e ridurre la possibilità che si verifichino potenziali conflitti. La *customer satisfaction* ha, quindi, l'obiettivo di creare un valore aggiunto per il cliente tramite il raggiungimento di risultati di alta qualità e l'adempimento degli impegni stretti. Infine, l'ultimo valore fondamentale è l'orientamento al futuro. Per orientamento al futuro si intende la tendenza delle PBO a considerare prioritario il successo futuro rispetto a quello attuale, prediligendo una visione long-term, focalizzandosi sugli obiettivi futuri e sulla creazione di valore permanente nel tempo. Essendo le PBO ideate per fronteggiare efficientemente complessità e incertezze, l'orientamento al futuro è fondamentale per adeguarsi a situazioni improvvise ed in continua evoluzione, ideare soluzioni innovative ed ottenere un vantaggio competitivo nel lungo termine. In un mercato in costante evoluzione, l'amalgamazione di questi tre aspetti favorisce la flessibilità dell'organizzazione e permette di prendere velocemente decisioni corrette.

Uno dei fattori che determinano il successo delle *project-based organizations* è sicuramente la corretta gestione della conoscenza. Difatti, condividere efficacemente la conoscenza insita all'interno dell'organizzazione consente a quest'ultima di sfruttare al meglio le *learned lessons*, le quali sono una base per incrementare la propria performance e accelerare il processo innovativo.

Per conoscenza si intende “*l'insieme di informazioni, capacità, esperienze e valori che crea un quadro per la valutazione e l'incorporazione di nuove informazioni ed esperienze*” (Nonaka e Takeuchi, 1995). Secondo tali autori, la conoscenza differisce dall'informazione siccome è connessa all'azione e alla pratica ed è continuamente finalizzata ad un fine. Inoltre, uno degli elementi fondamentali per sostenere la creazione di nuova conoscenza all'interno di un'organizzazione è l'impegno (*commitment*). Nelle PBO la gestione della conoscenza è fondamentale perché permette di

acquisire e condividere conoscenze ed informazioni specifiche relative ai progetti e garantire la continuità organizzativa. Inoltre, la gestione della conoscenza dovrebbe essere integrata nel ciclo di vita del progetto al fine di consentire l'ottenimento e la diffusione di conoscenze specifiche e tecniche del progetto stesso (Choo, 2015). L'accesso alle conoscenze dei progetti precedenti consente di anticipare problemi comuni e prendere decisioni più consapevolmente, agevolando l'identificazione di potenziali rischi e lo sviluppo di strategie preventive per smussarli. Lo sviluppo di misure proattive e di azioni di emergenza non solo previene il rischio di fallimenti ed evita di ripercorrere errori del passato, ma incoraggia anche il propagarsi all'interno dell'organizzazione di una cultura del miglioramento continuo, in cui si tende ad aggiornare continuamente l'approccio alla gestione del rischio e alla prevenzione dell'errore. Inoltre, creare e trasferire conoscenze internamente all'organizzazione permette di generare nuovi processi e metodologie progettuali, le quali contribuiscono alla procreazione di capacità dinamiche e alla proliferazione dell'innovazione.

Uno dei problemi che affligge maggiormente *le project-based organizations*, e di conseguenza la corretta gestione della conoscenza, a causa dell'elevata incertezza e la temporaneità dei progetti, è l'alto tasso di abbandono dell'organizzazione da parte del personale di lavoro. Per turnover, o flusso di personale, si intende "il tasso o il numero di dipendenti che lasciano un'organizzazione in un determinato lasso temporale" (Hom et al,1992). Esso può essere di tipo volontario, ovvero i dipendenti scelgono di interrompere volontariamente il rapporto lavorativo, o di tipo involontario, quando è l'organizzazione a scegliere di terminare il rapporto con il dipendente. Inoltre, spesso esiste anche un turnover interno, denominato job rotation, che avviene ogni qual volta un dipendente viene spostato a ricoprire un ruolo o una posizione differente, assumendo molteplici mansioni, all'interno dell'organizzazione. Molti studi evidenziano come le *project-based organizations* siano maggiormente esposte al fenomeno del turnover a causa della loro natura incerta e instabile. Difatti, nelle PBO il tasso di turnover risulta essere più alto rispetto agli altri modelli organizzativi a causa di svariati fattori, quali durata limitati dei progetti, eccessiva instabilità, ambiente lavorativo ad alta pressione, mancanza di coinvolgimento decisionale e lo scarso equilibrio tra competenze e ruolo.

L'alto tasso di turnover è, quindi, una delle principali minacce che mina il successo delle *project-based organizations*. Difatti, in molti studi la rotazione del personale è indicata come uno dei principali rischi che potrebbe compromettere la continuità e la stabilità dei progetti. Altrettanti, invece, evidenziano come un alto livello di turnover abbia un impatto decisamente negativo sulla performance delle PBO, causando svariati problemi difficilmente risolvibili nell'immediato. Innanzitutto, il turnover influenza la produttività del lavoro dell'azienda in maniera davvero impattante. De Winne et. al. (2018) sostengono che esiste una relazione a forma di U inversa tra turnover e produttività del lavoro. Infatti, secondo gli autori a bassi livelli di turnover persiste una

relazione positiva con la produttività del lavoro che comporta una buona produttività del lavoro, mentre all'aumentare del tasso di turnover la produttività del lavoro è più bassa. Questo avviene poiché, siccome il dipendente lascia l'azienda, è necessario una tempistica importante per sostituirlo e per far sì che l'eventuale sostituto riesca ad apprendere le nozioni e a svolgere a pieno regime l'attività. Questo periodo transitorio comporta, quindi, per l'azienda un calo della produttività, che deve essere bilanciato e compensato con una giusta riorganizzazione del lavoro e la redistribuzione del carico di lavoro. Ovviamente questa relazione dipende da diverse variabili quale può essere il livello organizzativo. Infatti, un dipendente con mansioni strettamente operative sicuramente impatta meno rispetto all'uscita dall'organizzazione di un dirigente o uno specialista di un determinato settore, la cui assenza può avere un impatto notevole sulla produttività delle attività chiave e per cui è più difficile trovare un sostituto adeguato. Inoltre, il turnover nel lungo termine può avere anche un impatto positivo, siccome un certo livello implica la possibilità di portare all'interno dell'organizzazione nuove idee e nuovi punti di vista che potrebbero concorrere ad incrementare l'innovazione.

Conseguenza principale delle implicazioni negative del turnover e della natura complessa e dinamica dei progetti è il verificarsi di errori frequenti. Nelle *project-based organizations* l'errore viene considerato un fattore intrinseco e difficilmente evitabile. James Reason (1990) considera l'errore come una parte normale dell'attività umana. Nelle organizzazioni basate su progetti la possibilità che si verifichino errori è abbastanza comune a causa della complessità dei progetti, la quale può generare ambiguità ed incertezza. La natura dei progetti, caratterizzati da molte attività interconnesse e dipendenti tra di loro, può portare frequentemente al verificarsi di problemi che si propagano lungo il progetto e che richiedono tempo e risorse considerevoli per essere corretti (Curlee e Gordon, 2010). A tal proposito, essendo le risorse all'interno delle PBO sempre calmierate e limitate, è necessario che esse vengano allocate efficientemente e non vengano utilizzate e "sprecate" per la frequente correzione di problematiche ed errori. La frequente correzione di errori può comportare, oltre a costi aggiuntivi e una riduzione complessiva dell'efficienza del progetto, importanti ritardi rispetto alle scadenze inizialmente prefissate, implicando gravi problemi con il cliente o con il lancio sul mercato di un nuovo prodotto/servizio e, quindi, ripercuotendosi sulla reputazione dell'organizzazione. Inoltre, nelle *project-based organizations*, in cui le varie attività sono strettamente interconnesse tra di loro, l'emergere di un errore potrebbe dare il via ad un effetto a catena, innescando una serie di conseguenze negative, tra le quali di particolare importanza potrebbero essere i problemi relativi alla comunicazione, alla mancanza di allineamento tra i vari membri del team e alla scarsa gestione dei rischi, amplificando così l'impatto negativo sull'intero progetto. Un alto livello di turnover, quindi, rischia di impattare sulle possibilità che si verifichino errori. Per evitare questi rischi così importanti

è necessaria una gestione oculata delle risorse e un'attenzione al benessere dei membri del team. L'adozione di misure per bilanciare il carico di lavoro, migliorare l'efficienza e promuovere una cultura di sostegno e di equilibrio sono solo alcune delle misure contraccettive che permetterebbero all'organizzazione di mitigare l'impatto negativo del turnover sulla gestione degli errori e favorire un ambiente di lavoro sano e produttivo.

Dopo aver evidenziato gli aspetti maggiormente significativi della letteratura fin qui esistente sui suddetti temi, questi ultimi sono stati approfonditi confrontando tre *Project-based Organization*: 'FinanzAuto S.A.', 'Energia Pulita S.p.A.' e 'Enigma Games S.r.l.'

- "FinanzAuto S.A." è una società finanziaria facente parte di un gruppo automobilistico multinazionale con una sede succursale in Italia. Tale società offre servizi finanziari innovativi e digitali per contribuire più rapidamente alla transizione verso una mobilità maggiormente sostenibile e meno dispendiosa per i clienti riducendo i costi di utilizzo. L'obiettivo di tale business è quello di fornire ai clienti la massima assistenza durante il processo di acquisto sia online che fisicamente in concessionaria, soddisfacendo le nuove esigenze della clientela e i nuovi trend del settore attraverso lo sviluppo di moderne metodologie di lavoro e utilizzando un approccio 'phygital'. Essa è risultata fondamentale nella mia analisi di ricerca siccome svolge contemporaneamente innumerevoli progetti impegnandosi ad introdurre nuove tecnologie di processo e di prodotto, grazie ad ingenti investimenti nella ricerca e nello sviluppo.

- "Energia pulita S.p.A." è una società per azioni italiana operante a livello multinazionale, facente parte di una delle più grandi compagnie energetiche integrate al mondo e operante principalmente nel settore energetico e in quello del gas naturale. Tale società è impegnata nella diversificazione delle sue fonti energetiche e nella transizione verso un modello di business sostenibile, prefissandosi obiettivi impegnativi ma lodevoli e volti al raggiungimento degli SDGs lanciati dalle Nazioni Unite. Aspetto fondamentale di questa organizzazione è la sua tendenza alla digitalizzazione dei processi attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per garantire ai consumatori servizi innovativi e migliori. La suddetta azienda non è una project-based organization nel senso tradizionale del termine, ma è un'organizzazione il cui funzionamento si basa principalmente su progetti temporanei. Essa, infatti, è coinvolta in progetti specifici e iniziative a breve termine che mirano a raggiungere determinati obiettivi. In particolare, le relative operazioni di ricerca e sviluppo spesso richiedono progetti specifici e collaborazioni con altre organizzazioni e istituzioni, al fine di incrementare l'innovazione tecnologica e lo sviluppo di soluzioni sostenibili.

- "Enigma Games S.r.l." è una delle principali aziende nel settore dei giochi di guida, con una vasta gamma di titoli pubblicati su diverse piattaforme, tra cui console di gioco, PC e dispositivi mobili. Da qualche anno è stata acquisita da uno dei principali realizzatori e distributori di prodotti di digital

entertainment, riuscendo ad imporsi come riferimento nel settore dei videogiochi da corsa e registrando annate in incessante crescita. Tale azienda è assolutamente una project-based organizations siccome ogni videogioco che viene sviluppato e rilasciato può essere considerato un progetto autonomo con un team dedicato e un obiettivo specifico. Una volta completato il progetto, il gioco viene lanciato sul mercato e l'organizzazione passa a nuovi progetti per il miglioramento e lo sviluppo di altri titoli. Tuttavia, è importante notare che “*Enigma Games S.r.l*” si caratterizza come un'organizzazione continua che gestisce più giochi di racing contemporaneamente. Pertanto, sebbene ogni gioco possa essere considerato un progetto, l'organizzazione nel suo insieme può essere vista come una combinazione di progetti che si sovrappongono e si susseguono nel tempo per mantenere una presenza costante nel settore videoludico.

Le interviste effettuate, aventi un argomento generale di discussione già prestabilito, sono state guidate dall'intervistatore in maniera libera con l'obiettivo di scandagliare dettagli più specifici qualora lo si sia ritenuto necessario. Le differenti interviste hanno avuto una durata di all'incirca 40-50 minuti ciascuna ed è stato compito dell'intervistatore prediligere un approccio costruttivista al fine che i vari intervistati si sbilanciassero e si aprissero il più possibile.

Tipologia interviste	Semi strutturate
Osservazione	Non partecipata
Metodo	Induttivo
Campionamento e scelta degli intervistati	Mirato e funzionale alla domanda di ricerca

Di seguito si riporta la lista standard di domande effettuate per avere informazioni specifiche e dettagliate al fine di estrapolare informazioni utili alla ricerca. Nonostante si tratti di un elenco standard, è il filo della conversazione che ha deciso se porle tutte nello stesso ordine, se anticiparne qualcuna o se aggiungerne di nuove con lo scopo di entrare più nel dettaglio. Le suddette domande riassunte nella tabella sottostante sono state suddivise in differenti tipologie in base alla loro funzione.

<i>Domande preliminari</i>	
1.	Qual è il core business dell'azienda in cui è impiegato?
2.	Si tratta di una società organizzata per progetti?
3.	Lei, quindi, lavora in team? Che ruolo svolge?
Focus: Comunicazione e conoscenza nelle PBO	
<i>Domande primarie</i>	

4.	Quanto ritiene fondamentale per il lavoro che lei svolge e per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione una buona comunicazione tra i membri del team?
5.	Pensa che sia importante che ci sia un'efficace comunicazione e proficua collaborazione tra i diversi team di progetto dell'organizzazione? Come viene gestita all'interno della sua azienda?
Domande secondarie	
6.	Pensa che, quindi, le varie informazioni possano essere trasmesse efficacemente solo attraverso la comunicazione? Quali altri metodi adoperate all'interno dell'organizzazione?
Focus: Turnover nelle PBO	
Domande sonda	
7.	Ritiene che la sua azienda sia caratterizzata da un elevato livello di turnover?
8.	Se sì, secondo lei, qual è la spiegazione a questa tendenza?
Domande primarie	
9.	La sua azienda ha implementato strategie o programmi per ridurre il turnover? Se sì, mi può citare i risultati raggiunti e, eventualmente, qualche metrica o indicatore di successo specifico?
10.	Come viene affrontata la perdita di membri chiave per l'organizzazione causata del turnover?
Domande secondarie	
11.	Ritiene che il turnover mini fortemente la continuità e stabilità del progetto?
12.	Ha esperienze specifiche nella gestione di situazioni di turnover elevato o problematiche legate alla rotazione del personale? Come ha affrontato queste sfide?
Focus: La gestione dell'errore nelle PBO	
Domande primarie	
13.	Crede che la mancanza di una buona comunicazione e/o di un elevato livello di turnover possano essere determinanti ai fini del verificarsi di errori?
14.	Al verificarsi di errori, la sua azienda che tipo di approccio adotta? Esiste un margine di tolleranza verso questi? Si analizza il chi, ovvero si effettua una ricerca del colpevole, o il come, ovvero la causa dell'errore?
15.	Preso atto dell'errore manifestatosi, è cultura aziendale adottare un processo di apprendimento e successivamente di prevenzione verso gli errori? In caso positivo, come avviene?
Domande secondarie	

16.	Quali sono le misure preventive adottate per ridurre la possibilità di errori dovuti alla scarsa familiarità dei nuovi membri del team con i processi e le procedure aziendali?
17.	In caso di errori, come vengono affrontati eventuali conflitti e/o problemi interni tra i dipendenti? Ritieni che situazioni del genere influenzino il turnover?
Domanda conclusiva	
18.	Le chiedo gentilmente un suo ulteriore personale pensiero su come la sua azienda, al fine di evitare il verificarsi di errori, potrebbe promuovere la conoscenza all'interno dell'ambiente lavorativo e come potrebbe prevenire eventuali perdite di membri fondamentali per le attività.

Per analizzare e studiare i dati e le informazioni rilasciate dagli intervistati ci si è avvalsi della ‘*Gioia Methodology*’, ovvero un approccio di ricerca che si basa sull'analisi narrativa e destrutturante dei dati raccolti.

Le tre aziende selezionate e analizzate rappresentano volutamente tre varianti di project-based organizations con le relative metodologie di sviluppo dei progetti, le quali verranno confrontate nei prossimi paragrafi al fine di evidenziare le principali affinità e anche differenze e, inoltre, come impattano determinati fattori su di esse.

In particolare, da quanto emerso dalle interviste risulta che l'azienda ‘*FinanzAuto S.A.*’ utilizza una struttura organizzativa matriciale, in cui le attività sono organizzate intorno ai progetti e la responsabilità e l'autorità sono suddivise in base alla funzione e al segmento di mercato. Ogni divisione funzionale ha svariate funzioni composte da team che si occupano delle attività quotidiane relative a ciascun settore, mentre la struttura bancaria è divisa per segmenti di mercato in modo da riuscire a soddisfare le esigenze e le istanze dei singoli clienti. Tale modello organizzativo, quindi, consente un'ottima integrazione e un maggior coordinamento tra le diverse funzioni e i vari settori, implicando un maggior adattamento alle strategie aziendali e risposte più celeri alle necessità della clientela. La suddetta società adotta una metodologia di sviluppo progettuale prevalentemente *Waterfall* (a cascata), in cui il progetto viene sviluppato attraverso fasi ben definite e delineate e in cui ogni fase viene ultimata prima che inizi la successiva.

La società ‘*Energia Pulita S.p.A.*’, invece, adotta una struttura organizzativa basata su progetti, fortemente adatta per questa azienda siccome fondamentale per gestire progetti diversi e complessi. In questo caso, i team di progetto vengono creati ed organizzati al fine di affrontare progetti specifici (ogni sviluppo di un nuovo innovativo ‘*energy smart meter*’), i quali sono costituiti esclusivamente per tutta la durata dei progetti e sciolti una volta il progetto terminato con successo. Questo modello,

quindi, consente all'organizzazione di adattare rapidamente le risorse a seconda delle necessità dei progetti in corso. Tale organizzazione adotta un approccio ibrido, incorporando caratteristiche dell'approccio waterfall e di quello agile. Difatti, tale approccio alterna fasi sequenziali, tipici della metodologia waterfall, a cicli iterativi, tipici del metodo agile. Inoltre, combinando sinergicamente due approcci, esso consente un'adeguata risposta ai cambiamenti che avvengono durante il corso del progetto e garantisce maggiore flessibilità rispetto a un approccio totalmente a cascata o agile. Infine, l'ultima azienda, 'Enigma Games S.r.l.', è contraddistinta da una struttura totalmente organizzata per progetti caratterizzata da una struttura organizzativa orizzontale, ovvero l'organizzazione presente pochi o addirittura nessun livello gerarchico tra i suoi membri. Nonostante le due strutture non siano obbligatoriamente complementari, la sovrapposizione di entrambe, come in questo caso specifico, permetterebbe di promuovere la collaborazione e la partecipazione attiva all'interno del team di progetto, abbattendo drasticamente la gerarchia e favorendo l'autonomia gestionale e decisionale. In più, la società in analisi predilige un metodo di gestione dei progetti agile, basato su una pianificazione adattiva che consente di rispondere ai cambiamenti e alle nuove informazioni nel corso del progetto. Inoltre, questo approccio permette di porre la propria attenzione sull'integrazione continua e sul testing del prodotto o del sistema in modo incrementale. Ciò garantisce che il prodotto sia funzionante e testato fin dalle prime fasi dello sviluppo, riducendo i rischi e consentendo un feedback tempestivo, rappresentando un aspetto fondamentale e vantaggioso per un'azienda che commercializza videogiochi.

La scelta della metodologia di gestione dei progetti implica una riflessione approfondita sulla struttura della comunicazione all'interno del team e con gli stakeholder esterni siccome essa ha un impatto significativo sui rapporti che andranno ad instaurarsi tra i vari membri dell'organizzazione e anche tra l'azienda stessa e le controparti esterne. Nell'approccio *Waterfall* la comunicazione tende ad essere maggiormente gerarchica, le informazioni fluiscono principalmente in una direzione, dallo stadio iniziale di pianificazione verso le fasi successive del progetto. *FinanzAuto S.A.* utilizza una documentazione completa e dettagliata per comunicare, la quale rappresenta il principale veicolo di comunicazione tra le fasi e tra i differenti team di progetto. In tale contesto, la comunicazione è prevalentemente interna siccome non avviene nelle prime fasi del progetto un coinvolgimento del cliente, ma solamente nella fase finale, influenzando il flusso di *feedback* e la comprensione delle esigenze del cliente. Tale approccio, quindi, comporta una minore flessibilità nel rispondere ai cambiamenti e promuove una comunicazione più formale e strutturata basata su documentazione minuziosa e revisioni formali delle fasi. Al contrario, l'approccio *Agile* promuove una comunicazione aperta, frequente, collaborativa, continua e regolare. Le opportunità di scambiare informazioni e discutere dello stato del progetto sono innumerevoli, come accade quotidianamente all'interno di

Enigma Games S.r.l. mediante le riunioni daily stand-up, dove i membri del team condividono rapidamente informazioni e aggiornamenti riguardo le proprie attività, incluso eventuali difficoltà che potrebbero ostacolare il progresso. Anche la collaborazione all'interno del team risente della dinamicità di questo approccio, implicando l'instaurazione di un senso di responsabilità condivisa, grazie alla quale i membri del team lavorano insieme più strettamente e supportandosi a vicenda per raggiungere gli obiettivi. Inoltre, l'*Agile*, soprattutto in un settore come quello dei videogiochi, promuove il coinvolgimento attivo del cliente o degli utenti finali durante tutto il ciclo di sviluppo, influenzando la comunicazione poiché il cliente viene considerato parte integrante del processo. In definitiva, quindi, *Enigma Games S.r.l.* ricorre ad una comunicazione, sia interna che esterna, volta alla promozione del miglioramento continua e l'adattamento alle nuove esigenze. *Energia Pulita S.p.A.*, invece, adottando una metodologia ibrida, segue un approccio sequenziale e formale, ma adotta una comunicazione più aperta e informale. Tale approccio permette di pianificare in modo flessibile le attività del progetto, consentendo di adattarsi ai cambiamenti dei requisiti o alle nuove informazioni siccome le nuove informazioni vengono comunicate e integrate abbastanza facilmente. Inoltre, le tre metodologie di gestione dei progetti influenzano la tipologia di misure correttive adottate per affrontare il turnover. Nonostante ciò, dalle risposte degli intervistati si evince una certa linearità e congruenza tra gli strumenti e i metodi preventivi per contrastare il turnover. Infatti, dalle interviste emerge che lo strumento più utilizzato per contrastare la rotazione esterna del personale è indubbiamente l'introduzione di premi e incentivi monetari. Tuttavia, l'efficacia di tali premi può variare a seconda dell'approccio e delle dinamiche specifiche dell'organizzazione. Difatti, nell'approccio *Waterfall* i premi monetari potrebbero essere collegati al completamento di un progetto nei tempi previsti e con successo, al fine di motivare i membri del team ad adoperarsi in modo efficiente e a rispettare le scadenze del progetto. L'*Agile*, invece, potrebbe orientare gli incentivi al raggiungimento di obiettivi di squadra o promuovere il riconoscimento ad ogni sprint raggiunto con successo in modo da mantenere la motivazione elevata. Infine, l'approccio ibrido offre una maggiore flessibilità nella gestione degli incentivi, consentendo di adattare le misure premianti in base alle esigenze specifiche del progetto e del team. Ancora, l'approccio adottato nella gestione dei progetti può influenzare significativamente anche l'approccio di ciascuna organizzazione all'errore, come quest'ultimo viene affrontato e percepito dai dipendenti. Nell'azienda *FinanzAuto S.A.*, nonostante sembra che si cerchi di risolvere immediatamente gli errori, l'errore sembra non sempre venga tollerato, probabilmente a causa della sua enfasi sulla pianificazione dettagliata e sul rispetto delle scadenze. L'approccio *Waterfall*, a causa dell'approccio rigoroso e sequenziale, infatti, può portare i dipendenti ad avere poca tolleranza verso errori che potrebbero essere facilmente evitati con una maggiore pianificazione e gestione. In più, gli errori rilevati dopo il completamento di una fase

possono essere problematici nel *Waterfall*, poiché potrebbero richiedere un lavoro di correzione retrospettivo che può essere dispendioso in termini di tempo e risorse e suscitare malumore e dissidi tra colleghi. Al contrario, *Enigma Games S.r.l.* si contraddistingue per una notevole apertura all'avvicinarsi di errori, i quali vengono considerati parte del processo naturale di completamento dei progetti. Ponendo l'accento sulla sperimentazione e sull'apprendimento continuo, le aziende agili vedono gli errori come opportunità di implementazione e miglioramento. Inoltre, a dispetto delle metodologie tradizionali, effettuando retrospettive frequenti, l'organizzazione rileva e corregge gli errori in modo tempestivo, riducendo il loro potenziale impatto negativo. In questo modo, l'errore viene visto effettivamente come una vicissitudine quotidiana e la sua portata sarà inferiore e non costituirà motivo di malumori interni. Di conseguenza, ogni qual volta si verifichi un errore, il team lavorerà insieme per risolverlo, senza attribuire colpe a specifici individui, promuovendo la cultura della collaborazione, ma comunque non trascurando la qualità del lavoro. Infine, *Energia Pulita S.p.A.* è caratterizzata da una maggiore flessibilità nella gestione degli errori rispetto a *FinanzAuto S.A.*, siccome consente di adottare pratiche più agili per identificare e correggere gli errori durante lo sviluppo. Si cerca di bilanciare il controllo e l'adattamento in base alle circostanze. Quindi, potrebbe esserci maggiore enfasi sulla prevenzione degli errori in alcune fasi, ma una maggiore flessibilità nella gestione degli errori in altre fasi. Infine, la metodologia di gestione degli errori determina il modo in cui un'organizzazione pianifica, esegue, monitora e controlla le attività del progetto, influenzando direttamente la qualità del lavoro svolto e la probabilità di commettere errori. L'approccio *Waterfall* mira a prevenire gli errori attraverso una pianificazione rigorosa e una definizione chiara dei requisiti, in cui i test vengono eseguiti nella fase finale del progetto, consentendo di identificare e correggere problemi prima della consegna del prodotto o del servizio al cliente. Al contrario, l'approccio *Agile*, attraverso retrospettive regolari e test continui, mira a ridurre gli errori e a migliorare la qualità del lavoro svolto affrontando eventuali errori in modo proattivo e correttivo. L'accento viene posto sulla qualità, fronteggiando gli errori che impattano negativamente in modo rigoroso per garantire che il prodotto soddisfi le esigenze del cliente. Infine, l'approccio ibrido bilancia le pratiche tradizionali e agili in modo da gestire la prevenzione degli errori in modo più flessibile ed efficace, ma allo stesso tempo rigida e metodica. Nonostante queste metodologie influenzino in modo diverso come gli errori vengono affrontati e prevenuti, dai dati emersi dalle interviste risulta evidente che le tre società siano univocamente propense all'utilizzo di corsi di formazione come strumento di prevenzione. I corsi di formazione, infatti, a dispetto dell'approccio adottato e della struttura organizzativa, rappresentano un metodo per mantenere elevati standard qualitativi e ridurre i rischi di errori nelle operazioni aziendali, espandendo la conoscenza a tutti e promuovendo una cultura dell'apprendimento continuo. La formazione, quindi, fornisce una guida

chiara su come affrontare determinate situazioni o compiti, riducendo l'incertezza e la confusione che potrebbero portare a errori dovuti a decisioni errate o poco informate. Altro metodo diffuso all'interno delle tre organizzazioni è, inoltre, l'impiego delle lezioni apprese. Tale strumento promuove, attraverso episodi reali e testimonianze di colleghi, la consapevolezza all'interno dell'organizzazione riguardo alle sfide e agli errori passati, instaurando all'interno del team un sentimento di maggiore attenzione alle aree maggiormente a rischio e ad essere più vigili nel prevenire gli errori.

I limiti di *FinanzAuto S.A.* relativi alla relazione tra approccio adottato e caratteristiche del mercato sembrerebbero invalicabili, ma l'azienda potrebbe mitigarli abbastanza agevolmente cambiando alcune pratiche aziendali e variando leggermente il proprio organico. Difatti, l'azienda potrebbe introdurre cicli di revisione iterativi nelle fasi di pianificazione e implementazione, i quali consentirebbero di valutare regolarmente l'aderenza alle nuove regolamentazioni e apportare eventualmente modifiche al progetto. Anche il coinvolgimento anticipato degli esperti regolamentari contribuirebbe a identificare tempestivamente le implicazioni regolamentari, evitando ritardi o sanzioni dovute all'adeguamento successivo alle nuove regolamentazioni. In tal modo, si ridurrebbe la possibilità di incappare in rischi di non conformità alle normative, si potrebbero assegnare adeguatamente risorse e budget per soddisfare tali esigenze e si stabilirebbe una comunicazione efficace con le autorità regolamentari che potrebbe risultare utile qualora vi sia l'esigenza di negoziare scadenze realistiche o presentare richieste di deroga. Inoltre, l'organizzazione dovrebbe iniziare a valutare anche di avviare un processo di automazione dei processi di conformità, che aiuterebbe a risparmiare tempo ed evitare errori umani. L'aspetto più determinante su cui l'organizzazione dovrebbe concentrarsi è sicuramente l'implementazione di una cultura basata sulla responsabilità, sulla collaborazione e sulla trasparenza. Per agevolare la conservazione della conoscenza e il passaggio di essa, l'organizzazione potrebbe creare e introdurre registri di conoscenza, ovvero *repository* centralizzati e organizzati di documenti, dati e informazioni rilevanti per i progetti e le operazioni aziendali. Infine, l'azienda dovrebbe, innanzitutto, spiegare chiaramente le decisioni prese e coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale quando appropriato, in modo da evitare il risentimento e la sensazione di ingiustizia. In aggiunta, bisognerebbe raccogliere regolarmente il feedback dei dipendenti e ascoltare le loro preoccupazioni e suggerimenti, utilizzando questi suggerimenti per apportare miglioramenti continui alla cultura aziendale. Mediante questi semplici passaggi, l'organizzazione sarà in grado di far sentire i propri membri maggiormente considerati, evitando che si creino malesseri e malcontenti che potrebbero poi portare a turnover e episodi di 'blame culture'.

Per *Energia Pulita S.p.A.*, il problema principale sembrerebbe essere rappresentato dalle inadeguate modalità di passaggio da una metodologia di gestione dei progetti *Waterfall* a uno ibrido. Difatti, tale

processo risulta ancora incompleto a causa delle diverse difficoltà riscontrabili in una transizione del genere. Per far sì che il passaggio avvenga correttamente ed agevolmente bisogna lavorare fortemente sulla cultura aziendale, la quale dovrebbe promuovere flessibilità, collaborazione e adattabilità. È necessario che venga effettuata un'accurata formazione sulle metodologie agili e tradizionali al fine di consentire ai dipendenti di comprendere meglio le diversità dei differenti approcci. Per agevolare questa transizione potrebbe essere fondamentale assegnare risorse dedicate al supporto della transizione e alla gestione della pianificazione e implementazione delle attività. All'interno dell'azienda è presente un notevole problema relativo alla collaborazione proattiva tra i diversi reparti. Questa difficoltà sembrerebbe derivante da una comunicazione inefficace, la quale potrebbe portare a fraintendimenti, ritardi e problemi nella coordinazione delle attività. Tale difficoltà sembrerebbe essere causata da una mancanza di comprensione approfondita delle sfide e delle esigenze degli altri team, la quale può portare a giudizi frettolosi e mancanza di supporto tra i team. Per risolvere queste importanti lacune, la leadership aziendale dovrebbe enfatizzare l'importanza di una cultura aziendale che valorizzi il lavoro di squadra e la condivisione delle conoscenze. Questo può essere fatto attraverso l'esempio, la comunicazione e il riconoscimento delle buone pratiche di collaborazione. Probabilmente, stabilire processi e procedure per la gestione delle risorse condivise, come il personale e il tempo, è essenziale, al fine di aiutare i differenti team a concentrare gli sforzi e a creare un senso di unità, allineando il proprio operato a quelle che sono la mission e la vision dell'organizzazione. Infine, l'azienda dovrebbe iniziare ad implementare la moderazione dei processi, la quale aiuterebbe, attraverso il monitoraggio costante dei processi, ad identificare errori in modo proattivo, rilevando eventuali deviazioni e irregolarità e consentendo di intervenire tempestivamente prima che diventino problematiche più gravi. Tale processo, poi, avrebbe anche la duplice funzione di garantire che l'operato e le procedure aziendali siano corretti ed in conformità con i regolamenti e le normative settoriali. Inoltre, molto utile alla causa potrebbe essere l'implementazione di middleware, al fine di facilitare l'integrazione dei sistemi semplificando l'interoperabilità tra di essi. Infine, sebbene l'*Agile* promuova il coinvolgimento del cliente, è necessario che *Enigma Games S.r.l.* adotti altre strategie e fonti di informazione che possono aiutare a mantenere il prodotto in sintonia con le tendenze di mercato, qualora il coinvolgimento diretto del cliente diventi limitato a causa di eventi e/o fattori esterni. L'azienda dovrebbe migliorare il monitoraggio delle tendenze di mercato, seguire le pubblicazioni del settore, i rapporti di analisi, le conferenze e le discussioni online al fine di raccogliere informazioni più precise sulle attitudini emergenti e le preferenze dei players. Inoltre, fondamentale potrebbe essere studiare la concorrenza e prendere in considerazione i principali competitors per apprendere notizie su come stanno affrontando le nuove sfide del mercato. L'analisi dei *benchmark* competitivi, quindi, può risultare un utile strumento per scovare ciò che funziona bene

nei prodotti concorrenti e valutare se queste modifiche possono essere apportate e abbinate al proprio prodotto. Inoltre, partendo dal presupposto che le riunioni quotidiane comportano il beneficio della trasparenza per tutti i membri del team, è bene sottolineare anche che riunioni troppo frequenti come quelle nell'azienda in questo possono diventare un problema perché comportano frequenti interruzioni nel flusso di lavoro dei membri del team e rischiano di ridurre la loro produttività, oltre a implicare il rischio che i dipendenti si sentano sopraffatti e stressati. Per mitigare questi rischi è necessario pianificare accuratamente le riunioni e la loro durata, fissando un argomento cardine della discussione, e riducendo al minimo la partecipazione di persone che non sono strettamente necessarie. Per valutare l'efficacia di questo metodo è importante tenere riunioni di feedback retrospettivo e apportare eventualmente miglioramenti.

Inoltre, in *Enigma Games S.r.l.* sembrerebbe non effettuare una comunicazione adeguata tra team multidisciplinari, dovuta a squadre multidisciplinari composte da persone con background molto diversi, come sviluppatori, artisti, designer e tester, che utilizzano un linguaggio particolarmente tecnico che può ostacolare la comunicazione efficace. Per migliorare questo aspetto si potrebbe introdurre la figura dello *Scrum Master*, una figura responsabile di facilitare la comunicazione all'interno del team, rimuovere gli ostacoli e assicurarsi che il flusso di lavoro sia efficiente. Tale figura ha responsabilità di creare un ambiente di lavoro in cui la comunicazione sia aperta, trasparente ed efficace. Collaborando con i team e fornendo supporto costante, egli, infatti, può contribuire in modo significativo a risolvere i problemi di comunicazione e migliorare la collaborazione tra team multidisciplinari. Infine, per *Enigma Games S.r.l.* è necessario iniziare ad investire maggiormente sull'istruzione e corsi di formazione, sottoponendo ai propri dipendenti corsi mirati al miglioramento e all'aggiornamento delle proprie competenze e conoscenze. Una formazione di livello permette, non solo di aumentare il know-how tecnico dei membri del team, ma anche di creare una cultura volta all'apprendimento continuo e all'innovazione costante.

Nonostante tutte le possibili strategie e i possibili accorgimenti che le project-based organizations possono adottare, il vero fattore che può contribuire al successo aziendale in ambienti caratterizzati da elevato turnover e più in generale in ambienti instabili è la cultura organizzativa. La cultura organizzativa definisce i valori, le credenze e le norme comportamentali, garantendo che tutti i dipendenti siano orientati verso gli stessi obiettivi e siano allineati con la missione e la visione dell'azienda. Essere "orientati alle persone" consente all'organizzazione di garantire il benessere della comunità dei dipendenti, essendo in grado di attirare e trattenere professionisti di alto calibro.

'Organizational culture is the invisible glue that holds together every aspect of the company, from leadership to operational processes.'