

PROFESSIONISTI

La sottile linea tra Span of Control & Project Manager

di Mauro Fresi – Consulente di BDM Associati SRL



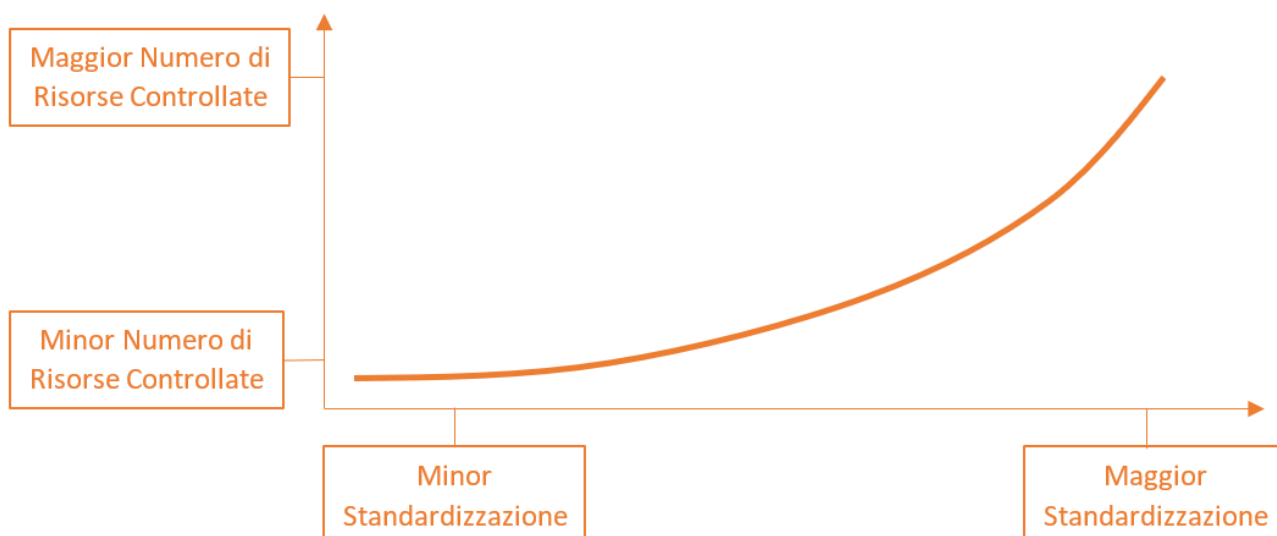
Lo ***Span of Control***, anche conosciuto come ***Span of Management***, è un tema molto caro tanto nell'ambito delle **risorse umane** quanto nel **project management**. Vede la sua importanza all'interno dello studio nella **corretta valutazione e direzione** nel numero di risorse che un responsabile può gestire e controllare direttamente, in quelli che sono i numerosi progetti di consulenza che caratterizzano la vita dello studio professionale.

In linea con le evoluzioni degli ultimi anni precedute e condizionate dalle crisi economiche, vi è stata una **rivoluzione nei modi e tempi di lavoro** dettata dagli sviluppi tecnologici, da dinamiche esogene come gli effetti pandemici da covid-19 sull'organizzazione e gestione del lavoro e da una sempre più ampia diversificazione del mercato. Ne conseguono nuove necessità e opportunità.

La relazione tra ***Span of Control*** e ***Project Management*** si fonda su due variabili essenziali: le **risorse umane coinvolte** e il **tempo**.

Se il **range** è troppo ampio, il professionista **perde il controllo dei collaboratori**, non **responsabilizzandoli correttamente**, portando così a una **cattiva gestione del tempo impiegato**.

È necessario adottare un **controllo di differenziazione orizzontale**, facendo lavorare il **team** su compiti ben definiti e precisi, **quantificabili da un punto di vista temporale**. Inoltre, il **grado di verticalizzazione** è necessario che sia **corretto e proporzionale alle dimensioni di controllo e conforme alle necessità progettuali**. Per questo, il **range di controllo aumenta a seconda della standardizzazione ottenuta**.



Per soddisfare questo, è necessario un **corretto iter burocratico**. Idealmente, si intende l'insieme di regole e **procedure** standardizzate ben **definite e concordate**. Punto di riferimento è la teoria di Max Weber, la quale propone una **rigorosa e corretta suddivisione del lavoro**, in funzione di **competenze** e **gerarchie meritocratiche**, comprensive di **meccanismi di crescita professionale e di carriera**.

In una corretta e attuale interpretazione di questi importanti elementi, si evince come la figura di un **leader** sia essenziale, **costruita e rafforzata** attraverso i citati **meccanismi di crescita professionale e di carriera**.

Il processo burocratico mostra dei **vantaggi** nella **riduzione dei costi, controllo delle interazioni fra livello e corretta separazione di posizioni e ruoli**. Tra gli **svantaggi**, casi di **eccessiva verticalizzazione, dipendenti che si possono affidare troppo a regole e procedure per le decisioni, soprattutto in casi di poca chiarezza**.

Per potenziare ulteriormente la propria strategia viene in aiuto il cosiddetto **Management by Objectives** (MBO), un **sistema di valutazione dei collaboratori** fondato sul conseguimento di predeterminati obiettivi, articolato in tre fasi:

1. determinazione di **obiettivi e tempistiche specifici**;

2. *manager* e collaboratori **stabiliscono insieme obiettivi e tempistiche**;
3. *manager* e collaboratori si **confrontano periodicamente per valutare progressi e possibili criticità**.

Inoltre, questo porta ad un processo di **Empowerment**, responsabilizzando i collaboratori a tutti i livelli, **caratteristiche identificative dei sistemi verticali**.

Quanto fatto presente finora trova un'importante relazione con il **project management**, il quale vede nel **tempo** un'importante variabile di cui, inequivocabilmente, **non è possibile sfuggire**.

In primo luogo, **evitare parallelismo e multitasking**, in particolar modo su attività **scollegate e indipendenti tra loro**. Orientare la propria attenzione ad altri elementi grava inequivocabilmente sulla **variabile temporale**.

Secondariamente, il **project management** è **debole alla procrastinazione**: il fatto che una scadenza sia lontana non implica che questa vada sottovalutata, si potrebbe **perdere il margine di sicurezza temporale**.

Infine, la **legge di Parkinson**, direttamente relazionata ai **processi burocratici** prima definiti nei loro pro e contro. **L'evoluzione dei processi burocratici deve essere proporzionale e congrua**, se così non fosse anziché snellire il processo di sviluppo lo dilazionerebbe, **erodendo impropriamente la variabile temporale**.

Per questo, una **corretta gestione dei collaboratori e del tempo** permette di **valutare e preventivare le tempistiche** e raggiungere il **vero obiettivo di una corretta organizzazione: concludere il lavoro in minor tempo rispetto a quello preventivato**.

Un importante strumento che permette di **pianificare, monitorare e valutare il tempo impiegato in un progetto è il timesheet**. Prima ancora di essere un documento di rilevazione, è un **metodo strategico per pianificare le risorse dello studio e valutare l'economicità delle attività svolte**. Presenta, difatti, una diretta relazione con il **Management by Objectives**.

Unico svantaggio riscontrabile è la sua percezione da parte dei collaboratori, li può portare a **sentirsi controllati**. Dinamica ovviabile attraverso:

- una corretta **comunicazione di benefici nella rilevazione dei tempi**, come una **corretta redistribuzione del carico del lavoro**;
- **formazione continua** sullo strumento e sulle **importanti logiche collegate**;
- Aumentare la familiarità attraverso un **utilizzo quotidiano**, rendendolo così un processo **semplice e automatico**.

Lo **span of control** e il **project management con il timesheet** vedono un'importante relazione che non si limita solamente ad un **corretto processo di standardizzazione, valutazione e misurazione delle tempistiche**, ci pone dinanzi allo **sviluppo professionale della risorsa, alla**

sua corretta responsabilizzazione e a un produttivo rapporto con tutti i soggetti coinvolti, a dimostrazione di un meccanismo di sviluppo orientato alla crescita e al soddisfacimento dei risultati prefissati.