

Introduzione all'Ambiguità

Comprendere le fonti delle situazioni ambigue

Maximilian Plag – Helliwood media & education



Panoramica dei contenuti

- Definizione di situazioni ambigue
- Fonti di ambiguità in un progetto

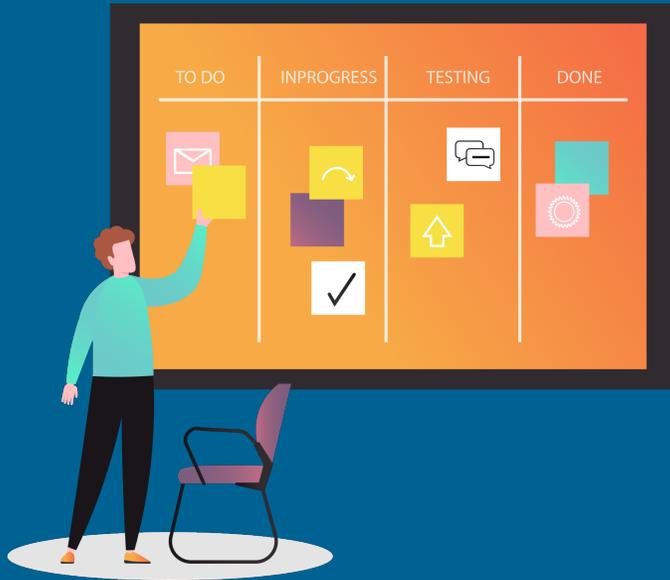


Cosa sono le situazioni ambigue?

Le situazioni di ambiguità possono verificarsi nella vita di tutti i giorni, soprattutto quando si tratta di compiti e progetti complessi. Di solito sono caratterizzate da una mancanza totale o parziale di informazioni o da informazioni incoerenti su una situazione in un determinato momento.

La mancanza di informazioni influisce sul processo decisionale e spesso evoca emozioni negative, come stress o ansia, e può avere conseguenze a lungo termine sulla soddisfazione lavorativa.

Riconoscere e gestire efficacemente le situazioni ambigue è un'importante competenza necessaria nel mondo del lavoro del 21° secolo.

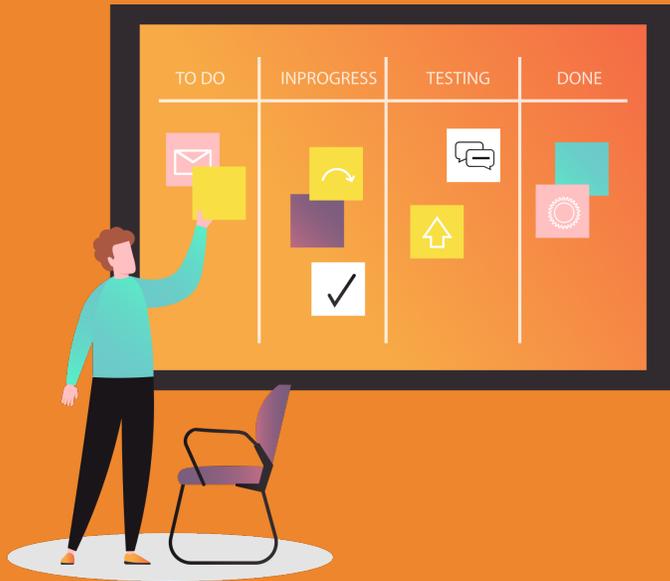


Fonti di ambiguità in un progetto (1)

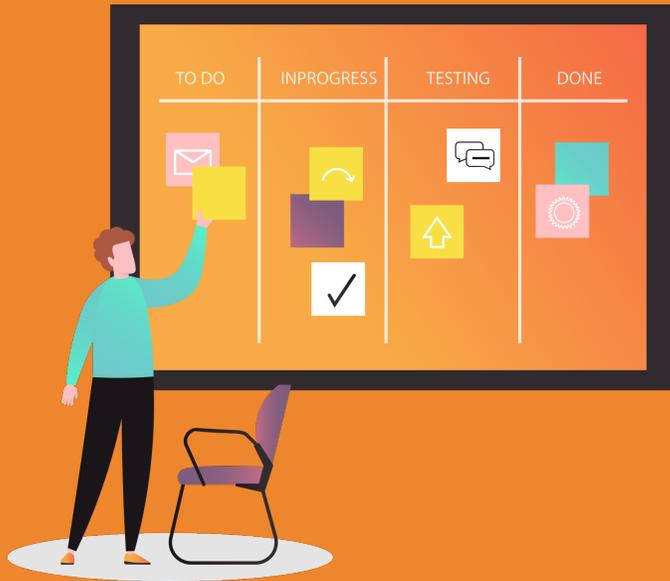
Quando si ha a che fare con compiti e progetti complessi, si può incorrere in ambiguità in ogni fase del progetto. Secondo uno studio del 2019 condotto dal Project Management Institute (PMI), 312 project manager di diversa estrazione hanno identificato **cinque tipi principali** di ambiguità nei progetti. Essi illustrano le categorie di ambiguità che possono verificarsi in qualsiasi progetto.

I. Complessità del compito

- **Ambiguità legata al coordinamento dei compiti**
Ad esempio, quando si coordinano le consegne di progetti complessi, si coordina il lavoro, si coordina l'accesso ai documenti, ecc..
- **Ambiguità legata alla novità del compito**
Compiti che non sono mai stati svolti prima e per i quali esistevano conoscenze limitate per affrontarli comodamente.
- **Ambiguità legata a problemi impegnativi**
Compiti per i quali non era chiaro al project manager come procedere al meglio.



Fonti di ambiguità in un progetto (2)



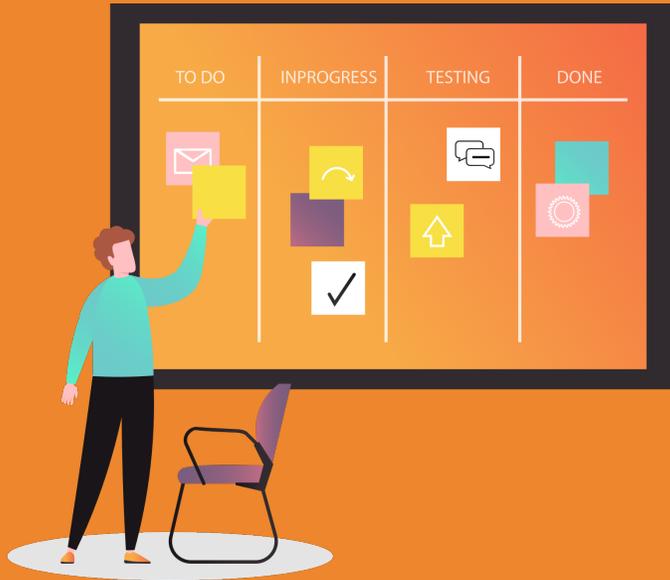
II. Aspetti fondamentali della gestione dei progetti

- **Ambiguità nella gestione dei progressi**
Ambiguità che influiscono sull'avanzamento tempestivo del progetto. Ad esempio, la mancanza di una chiara tempistica o l'attesa della risoluzione di un problema per procedere con il progetto.
- **Ambiguità nella gestione delle risorse**
Ambiguità legate alle incertezze sull'allocazione delle risorse e sull'accesso alle stesse (risorse umane, finanziarie e/o di tempo). Ad esempio, la sottrazione di fondi o la decisione di assumere altri lavoratori.
- **Ambiguità legata alla gestione dell'ambito**
Ambiguità legate a informazioni limitate sul progetto
Ad esempio, fornire stime per un progetto quando non si dispone dell'intero ambito o dei requisiti.

Fonti di ambiguità in un progetto (3)

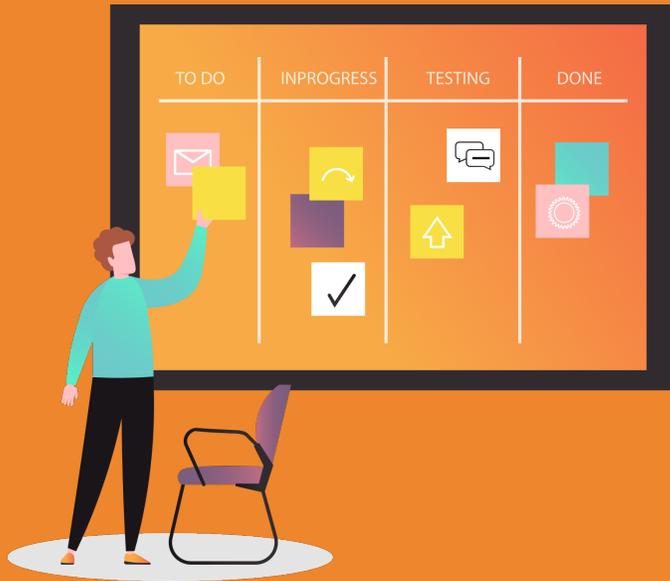
III Gestione degli stakeholder

- **Ambiguità legata alla gestione dei conflitti**
Ambiguità nella comunicazione con gli stakeholder, nell'ottenimento di informazioni e nell'accesso agli stakeholder. Conflitti di interesse tra manager e cliente.
- **Ambiguità legata alla gestione delle aspettative**
Incertezze legate alla gestione di aspettative elevate o mutevoli da parte degli stakeholder. Ad esempio, cercare di gestire un processo quando il cliente cambia il percorso approvato in precedenza da entrambe le parti.
- **Ambiguità legata al coinvolgimento delle parti interessate**
Ambiguità implicite nel trattare con interlocutori difficili e nel gestire i disaccordi. Ad esempio, un cliente ha dichiarato di aver modificato un particolare requisito, ma non lo ha confermato ufficialmente. Il project manager ha ricevuto indicazioni molto tardive e contraddittorie dai principali stakeholder. L'appaltatore non ha presentato un programma per il futuro.



Fonti di ambiguità in un progetto (4)

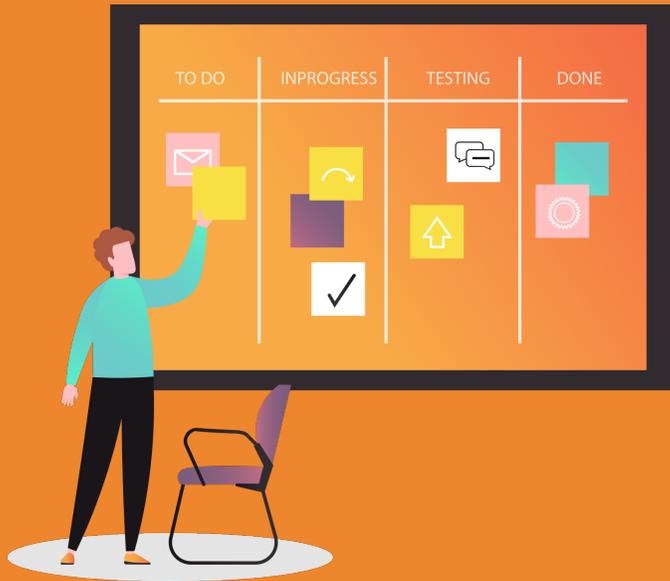
IV. Ambiguità associate alla gestione delle risorse umane del progetto



- **Ambiguità relativa alle risorse umane**
Incertezze relative alle competenze e alle capacità necessarie per svolgere i compiti del progetto. Tra queste, i nuovi assunti, il personale che lascia o si assenta per un periodo prolungato, la collaborazione con un membro del team inesperto o incompetente e la gestione di persone che non si impegnano. Ad esempio, la mancanza di reattività da parte dei membri del team.
- **Ambiguità legata alla leadership**
Ad esempio, l'assenza di supporto da parte dei vertici aziendali. I dirigenti non vogliono ascoltare le opzioni, causando il malcontento dei dipendenti.
- **Ambiguità legata al conflitto relazionale**
Ambiguità in caso di disaccordo con i colleghi. Ad esempio, trattare con un collega che oltrepassa i limiti e dà consigli a persone al di sopra della sua posizione.
- **Ambiguità legata al conflitto di compiti**
Ambiguità in caso di disaccordo sulle modalità di esecuzione di un compito. Ad esempio, l'indisponibilità dell'intero team a riunirsi nello stesso momento. Divergenza di opinioni su come progettare qualcosa.

Fonti di ambiguità in un progetto (5)

V. Ambiguità derivante da informazioni insufficienti su compiti e ruoli



- **Ambiguità del compito**
Incertezze legate alle informazioni limitate sui compiti del progetto. Ad esempio, incertezza sulla versione del documento da utilizzare tra quelle elencate nel sistema.
- **Ambiguità di ruolo**
Informazioni insufficienti sul proprio ruolo (cioè, mancanza di chiarezza del ruolo). Ad esempio, non esiste un unico responsabile per una serie di compiti cruciali. Non si conosce la persona adatta a verificare le modifiche apportate dal team per soddisfare le nuove norme di conformità. Più team che rivendicano la proprietà dei progetti.

Bibliografia (1)

Ackerman, C. E. (2021). 21 emotion regulation worksheets & strategies from <https://positivepsychology.com/emotion-regulation-worksheets-strategies-dbt-skills/>

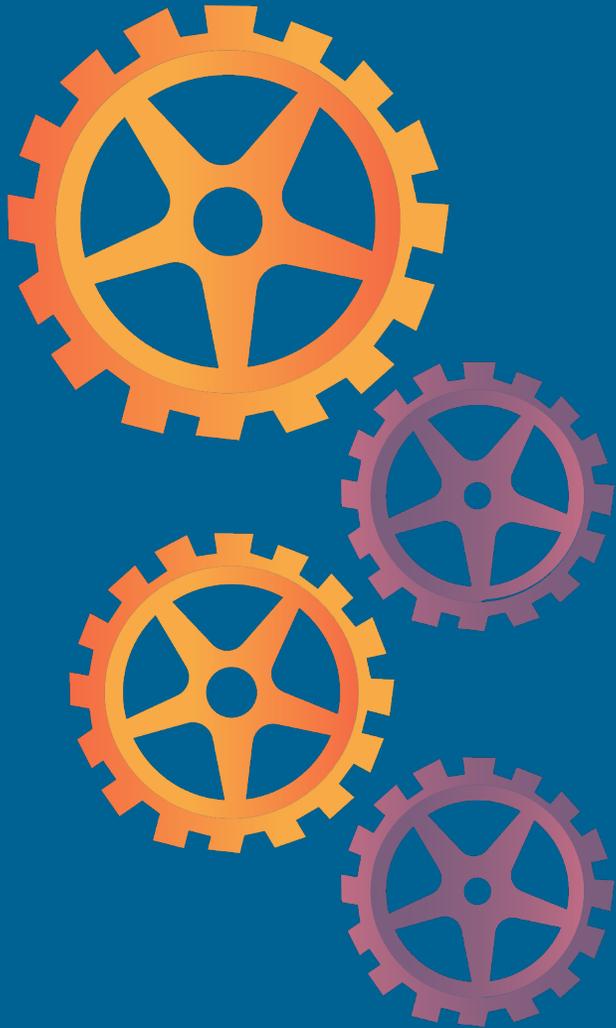
Baker, J. P., & Berenbaum, H. (2007). Emotional approach and problem-focused coping: A comparison of potentially adaptive strategies. *Cognition and Emotion*, 21(1), 95–118.

Bagshaw, M. (2000). Emotional intelligence—Training people to be affective so they can be effective. *Industrial and Commercial Training*, 32(2), 61–65.

Budner, S. N. Y. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50.

Gray, K., & Ulbrich, F. (2017). Ambiguity acceptance and translation skills in the project management literature. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 423–450.

Hagen, M., & Park, S. (2013). Ambiguity acceptance as a function of project management: A new critical success factor. *Project Management Journal*, 44(2), 52–66.



Bibliografia (2)

Hall, J. (2019). 10 things leaders do to promote transparency in the workplace. <https://www.calendar.com/blog/10-things-leaders-do-to-promote-transparency-in-the-workplace/>

O'Connor, P., Becker, K., & Fewster, K. (2018, July 1–5). Tolerance of ambiguity at work predicts leadership, job performance, and creativity [Paper presentation]. Creating Uncertainty Conference 2018. Ascona.

Switzerland. https://eprints.qut.edu.au/120614/1/Tolerance%20of%20Ambiguity_2018.pdf

Rane, D. B. (2011). Good listening skills make efficient business sense. *IUP Journal of Soft Skills*, 5(4), 43–51.

Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19(4), 233–239.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.



The project „Agile2Learn was co-financed with the support of the Erasmus+ Programme of the European Union under the Grant No.: 2021-1-CZ01-KA220-VET-000025558

[Agile2learn.eu](https://agile2learn.eu)