

Antonio Bassi

La saggezza del paradosso

Ossimori, bias ed euristiche
per il project manager moderno



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Antonio Bassi

La saggezza del paradosso

Ossimori, bias ed euristiche
per il project manager moderno



FrancoAngeli

TOOLS

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Isbn: 9788835169581

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	15
1. I bias di project management	»	17
1.1. Eccesso di Ottimismo	»	18
1.1.1. Esempio di Eccesso di Ottimismo nel project management	»	18
1.1.2. Impatto dell'Eccesso di Ottimismo	»	18
1.1.3. Strategie di mitigazione	»	19
1.2. Ancoraggio	»	19
1.2.1. Esempio di Ancoraggio nel project management	»	20
1.2.2. Impatto dell'Ancoraggio	»	20
1.2.3. Strategie di mitigazione	»	20
1.3. Effetto Dunning-Kruger	»	21
1.3.1. Esempio di effetto Dunning-Kruger nel project management	»	21
1.3.2. Impatto dell'effetto Dunning-Kruger	»	22
1.3.3. Strategie di mitigazione	»	22
1.4. Avversione alla Perdita	»	23
1.4.1. Esempio di Avversione alla Perdita nel project management	»	23
1.4.2. Impatto dell'Avversione alla Perdita	»	23
1.4.3. Strategie di mitigazione	»	24
1.5. Bias di Sopravvivenza	»	24
1.5.1. Esempio di bias di Sopravvivenza nel project management	»	25
1.5.2. Impatto del bias di Sopravvivenza	»	25
1.5.3. Strategie di mitigazione	»	25

1.6.	Pianificazione Fallimentare (Planning Fallacy)	pag.	26
1.6.1.	Esempio di Pianificazione Fallimentare nel project management	»	26
1.6.2.	Impatto della Pianificazione Fallimentare	»	27
1.6.3.	Strategie di mitigazione	»	27
1.7.	Effetto Halo	»	28
1.7.1.	Esempio di effetto Halo nel project management	»	28
1.7.2.	Impatto dell'effetto Halo	»	28
1.7.3.	Strategie di mitigazione	»	29
1.8.	Bias di Recente	»	29
1.8.1.	Esempio di bias di Recente nel project management	»	30
1.8.2.	Impatto del bias di Recente	»	30
1.8.3.	Strategie di mitigazione	»	30
1.9.	Effetto Sunk Cost (Costi Irrecuperabili)	»	31
1.9.1.	Esempio di effetto Sunk Cost nel project management	»	31
1.9.2.	Impatto dell'effetto Sunk Cost	»	32
1.9.3.	Strategie di mitigazione	»	32
1.10.	Bias di Autoselezione	»	33
1.10.1.	Esempio di bias di Autoselezione nel project management	»	33
1.10.2.	Impatto del bias di Autoselezione	»	33
1.10.3.	Strategie di mitigazione	»	34
1.11.	Bias di Gruppo (Groupthink)	»	34
1.11.1.	Esempio di bias di Gruppo nel project management	»	34
1.11.2.	Impatto del bias di Gruppo	»	35
1.11.3.	Strategie di mitigazione	»	35
1.12.	Bias di Inerzia	»	36
1.12.1.	Esempio di bias di Inerzia nel project management	»	36
1.12.2.	Impatto del bias di Inerzia	»	37
1.12.3.	Strategie di mitigazione	»	37
1.13.	Effetto Not-Invented-Here (NIH)	»	37
1.13.1.	Esempio di effetto Not-Invented-Here nel project management	»	38
1.13.2.	Impatto dell'effetto Not-Invented-Here	»	38
1.13.3.	Strategie di mitigazione	»	39

1.14. Bias di Disponibilità	pag.	39
1.14.1. Esempio di bias di Disponibilità nel project management	»	39
1.14.2. Impatto del bias di Disponibilità	»	40
1.14.3. Strategie di mitigazione	»	40
1.15. Bias di Escalation	»	41
1.15.1. Esempio di bias di Escalation nel project management	»	41
1.15.2. Impatto del bias di Escalation	»	42
1.15.3. Strategie di mitigazione	»	42
1.16. Bias di Ancoraggio Temporale	»	42
1.16.1. Esempio di Ancoraggio Temporale nel project management	»	43
1.16.2. Impatto dell'Ancoraggio Temporale	»	43
1.16.3. Strategie di mitigazione	»	43
1.17. Bias di Distanza Psicologica	»	44
1.17.1. Esempio di bias di Distanza Psicologica nel project management	»	44
1.17.2. Impatto del bias di Distanza Psicologica	»	45
1.17.3. Strategie di mitigazione	»	45
1.18. Bias di Iperbolico Discounting	»	45
1.18.1. Esempio di bias di Iperbolico Discounting nel project management	»	46
1.18.2. Impatto del bias di Iperbolico Discounting	»	46
1.18.3. Strategie di mitigazione	»	46
1.19. Bias di Attribuzione	»	47
1.19.1. Esempio di bias di Attribuzione nel project management	»	47
1.19.2. Impatto del bias di Attribuzione	»	48
1.19.3. Strategie di mitigazione	»	48
1.20. Bias di Conferma	»	49
1.20.1. Esempio di bias di Conferma nel project management	»	49
1.20.2. Impatto del bias di Conferma	»	49
1.20.3. Strategie di mitigazione	»	50
2. Gli ossimori di project management	»	51
2.1. Pianificazione Flessibile	»	52
2.1.1. La natura della Pianificazione Flessibile	»	52
2.1.2. Implementazione della Pianificazione Flessibile	»	53
2.1.3. Benefici della Pianificazione Flessibile	»	54

2.2.	Controllo Creativo	pag.	54
2.2.1.	La natura del Controllo Creativo	»	55
2.2.2.	Implementazione del Controllo Creativo	»	55
2.2.3.	Benefici del Controllo Creativo	»	56
2.3.	Semplificazione Complessa	»	56
2.3.1.	La natura della Semplificazione Complessa	»	56
2.3.2.	Implementazione della Semplificazione Complessa	»	57
2.3.3.	Benefici della Semplificazione Complessa	»	58
2.4.	Leadership Collaborativa	»	58
2.4.1.	La natura della Leadership Collaborativa	»	58
2.4.2.	Implementazione della Leadership Collaborativa	»	59
2.4.3.	Benefici della Leadership Collaborativa	»	60
2.5.	Rischi Sicuri	»	60
2.5.1.	La natura della gestione dei Rischi Sicuri	»	60
2.5.2.	Implementazione della gestione dei Rischi Sicuri	»	61
2.5.3.	Benefici della gestione dei Rischi Sicuri	»	62
2.6.	Innovazione Standardizzata	»	62
2.6.1.	La natura dell'Innovazione Standardizzata	»	63
2.6.2.	Implementazione dell'Innovazione Standardizzata	»	63
2.6.3.	Benefici dell'Innovazione Standardizzata	»	64
2.7.	Fallimento Produttivo	»	64
2.7.1.	La natura del Fallimento Produttivo	»	65
2.7.2.	Implementazione del Fallimento Produttivo	»	65
2.7.3.	Benefici del Fallimento Produttivo	»	66
2.8.	Obiettivi Fluidi	»	66
2.8.1.	La natura degli Obiettivi Fluidi	»	66
2.8.2.	Implementazione degli Obiettivi Fluidi	»	67
2.8.3.	Benefici degli Obiettivi Fluidi	»	68
2.9.	Urgenza Sostenuta	»	68
2.9.1.	La natura dell'Urgenza Sostenuta	»	68
2.9.2.	Implementazione dell'Urgenza Sostenuta	»	69
2.9.3.	Benefici dell'Urgenza Sostenuta	»	70
2.10.	Autonomia Guidata	»	70
2.10.1.	La natura dell'Autonomia Guidata	»	70
2.10.2.	Implementazione dell'Autonomia Guidata	»	71
2.10.3.	Benefici dell'Autonomia Guidata	»	72

2.11. Dettaglio Generale	pag.	72
2.11.1. La natura del Dettaglio Generale	»	72
2.11.2. Implementazione del Dettaglio Generale	»	73
2.11.3. Benefici del Dettaglio Generale	»	73
2.12. Statica Dinamica	»	74
2.12.1. La natura della Statica Dinamica	»	74
2.12.2. Implementazione della Statica Dinamica	»	75
2.12.3. Benefici della Statica Dinamica	»	75
2.13. Cambiamento Costante	»	76
2.13.1. La natura del Cambiamento Costante	»	76
2.13.2. Implementazione del Cambiamento Costante	»	77
2.13.3. Benefici del Cambiamento Costante	»	77
2.14. Personalizzazione Standardizzata	»	78
2.14.1. La natura della Personalizzazione Standardizzata	»	78
2.14.2. Implementazione della Personalizzazione Standardizzata	»	79
2.14.3. Benefici della Personalizzazione Standardizzata	»	79
2.15. Trasparenza Protetta	»	80
2.15.1. La natura della Trasparenza Protetta	»	80
2.15.2. Implementazione della Trasparenza Protetta	»	81
2.15.3. Benefici della Trasparenza Protetta	»	81
2.16. Incertezza Pianificata	»	82
2.16.1. La natura dell'Incertezza Pianificata	»	82
2.16.2. Implementazione dell'Incertezza Pianificata	»	83
2.16.3. Benefici dell'Incertezza Pianificata	»	83
2.17. Feedback Statico in un ambiente dinamico	»	84
2.17.1. La natura del Feedback Statico in un ambiente dinamico	»	85
2.17.2. Implementazione del Feedback Statico in un ambiente dinamico	»	85
2.17.3. Benefici del Feedback Statico in un ambiente dinamico	»	86
2.18. Indipendenza Collaborativa	»	86
2.18.1. La natura dell'Indipendenza Collaborativa	»	86
2.18.2. Implementazione dell'Indipendenza Collaborativa	»	87
2.18.3. Benefici dell'Indipendenza Collaborativa	»	88
2.19. Efficienza Riflessiva	»	88
2.19.1. La natura dell'Efficienza Riflessiva	»	89

2.19.2.	Implementazione dell'Efficienza Riflessiva	pag.	90
2.19.3.	Benefici dell'Efficienza Riflessiva	»	90
2.20.	Innovazione Replicabile	»	91
2.20.1.	La natura dell'Innovazione Replicabile	»	91
2.20.2.	Implementazione dell'Innovazione Replica- bile	»	92
2.20.3.	Benefici dell'Innovazione Replicabile	»	93
3.	Le euristiche di project management	»	94
3.1.	Euristica della Regola dell'80/20 (Principio di Pareto)	»	95
3.1.1.	La natura della Regola dell'80/20 (Principio di Pareto)	»	95
3.1.2.	Implementazione dell'euristica della Regola dell'80/20	»	95
3.1.3.	Benefici dell'euristica della Regola dell'80/20	»	96
3.2.	Euristica del Time Boxing	»	97
3.2.1.	La natura dell'euristica del Time Boxing	»	97
3.2.2.	Implementazione dell'euristica del Time Boxing	»	98
3.2.3.	Benefici dell'euristica del Time Boxing	»	98
3.3.	Euristica del Prodotto Minimo Fattibile (MVP)	»	99
3.3.1.	La natura dell'euristica del Prodotto Minimo Fattibile (MVP)	»	99
3.3.2.	Implementazione dell'euristica del Prodotto Minimo Fattibile (MVP)	»	100
3.3.3.	Benefici dell'euristica del Prodotto Minimo Fattibile (MVP)	»	101
3.4.	Euristica delle Fasi Iniziali (Early Wins)	»	101
3.4.1.	La natura dell'euristica delle Fasi Iniziali (Early Wins)	»	102
3.4.2.	Implementazione dell'euristica delle Fasi Ini- ziali (Early Wins)	»	102
3.4.3.	Benefici dell'euristica delle Fasi Iniziali (Early Wins)	»	103
3.5.	Euristica del Feedback Continuo	»	103
3.5.1.	La natura dell'euristica del Feedback Continuo	»	104
3.5.2.	Implementazione dell'euristica del Feedback Continuo	»	104
3.5.3.	Benefici dell'euristica del Feedback Continuo	»	105
3.6.	Euristica del Good Enough	»	106
3.6.1.	La natura dell'euristica del Good Enough	»	106

3.6.2.	Implementazione dell'euristica del Good Enough	pag. 106
3.6.3.	Benefici dell'euristica del Good Enough	» 107
3.7.	Euristica della Prioritizzazione (MoSCoW)	» 108
3.7.1.	La natura dell'euristica della Prioritizzazione (MoSCoW)	» 108
3.7.2.	Implementazione dell'euristica della Prioritizzazione (MoSCoW)	» 109
3.7.3.	Benefici dell'euristica della Prioritizzazione (MoSCoW)	» 109
3.8.	Euristica del Fail Fast, Fail Cheap	» 110
3.8.1.	La natura dell'euristica del Fail Fast, Fail Cheap	» 110
3.8.2.	Implementazione dell'euristica del Fail Fast, Fail Cheap	» 111
3.8.3.	Benefici dell'euristica del Fail Fast, Fail Cheap	» 111
3.9.	Euristica del Continual Improvement (Kaizen)	» 112
3.9.1.	La natura dell'euristica del Continual Improvement (Kaizen)	» 112
3.9.2.	Implementazione dell'euristica del Continual Improvement (Kaizen)	» 113
3.9.3.	Benefici dell'euristica del Continual Improvement (Kaizen)	» 114
3.10.	Euristica della Deadline Stretching	» 114
3.10.1.	La natura dell'euristica della Deadline Stretching	» 114
3.10.2.	Implementazione dell'euristica della Deadline Stretching	» 115
3.10.3.	Benefici dell'euristica della Deadline Stretching	» 116
3.11.	Euristica del Daily Standup	» 116
3.11.1.	La natura dell'euristica del Daily Standup	» 117
3.11.2.	Implementazione dell'euristica del Daily Standup	» 117
3.11.3.	Benefici dell'euristica del Daily Standup	» 118
3.12.	Euristica del WIP Limit (Work In Progress Limit)	» 119
3.12.1.	La natura dell'euristica del WIP Limit (Work In Progress Limit)	» 119
3.12.2.	Implementazione dell'euristica del WIP Limit (Work In Progress Limit)	» 119

3.12.3. Benefici dell'euristica del WIP Limit (Work In Progress Limit)	pag.	120
3.13. Euristica del Prototyping	»	121
3.13.1. La natura dell'euristica del Prototyping	»	121
3.13.2. Implementazione dell'euristica del Prototyping	»	122
3.13.3. Benefici dell'euristica del Prototyping	»	122
3.14. Euristica del One Task at a Time	»	123
3.14.1. La natura dell'euristica del One Task at a Time	»	123
3.14.2. Implementazione dell'euristica del One Task at a Time	»	124
3.14.3. Benefici dell'euristica del One Task at a Time	»	125
3.15. Euristica del Buffering	»	125
3.15.1. La natura dell'euristica del Buffering	»	125
3.15.2. Implementazione dell'euristica del Buffering	»	126
3.15.3. Benefici dell'euristica del Buffering	»	127
3.16. Euristica del Do the Hardest Things First	»	127
3.16.1. La natura dell'euristica del Do the Hardest Things First	»	127
3.16.2. Implementazione dell'euristica del Do the Hardest Things First	»	128
3.16.3. Benefici dell'euristica del Do the Hardest Things First	»	129
3.17. Euristica dell'Iterazione Ciclica	»	129
3.17.1. La natura dell'euristica dell'Iterazione Ciclica	»	130
3.17.2. Implementazione dell'euristica dell'Iterazione Ciclica	»	130
3.17.3. Benefici dell'euristica dell'Iterazione Ciclica	»	131
3.18. Euristica del Rilascio Iterativo	»	132
3.18.1. La natura dell'euristica del Rilascio Iterativo	»	132
3.18.2. Implementazione dell'euristica del Rilascio Iterativo	»	132
3.18.3. Benefici dell'euristica del Rilascio Iterativo	»	133
3.19. Euristica della Simulazione	»	134
3.19.1. La natura dell'euristica della Simulazione	»	134
3.19.2. Implementazione dell'euristica della Simulazione	»	135
3.19.3. Benefici dell'euristica della Simulazione	»	136
3.20. Euristica del Post-Mortem	»	136
3.20.1. La natura dell'euristica del Post-Mortem	»	137
3.20.2. Implementazione dell'euristica del Post-Mortem	»	137
3.20.3. Benefici dell'euristica del Post-Mortem	»	138

3.21. Euristica del Parkinson's Law	pag.	139
3.21.1. La natura dell'euristica del Parkinson's Law	»	139
3.21.2. Implementazione dell'euristica del Parkinson's Law	»	140
3.21.3. Benefici dell'euristica del Parkinson's Law	»	141
3.22. Euristica dello Stop Starting, Start Finishing	»	142
3.22.1. La natura dell'euristica dello Stop Starting, Start Finishing	»	142
3.22.2. Implementazione dell'euristica dello Stop Starting, Start Finishing	»	143
3.22.3. Benefici dell'euristica dello Stop Starting, Start Finishing	»	144
3.23. Euristica del Risolvi Prima i Problemi	»	145
3.23.1. La natura dell'euristica del Risolvi Prima i Problemi	»	145
3.23.2. Implementazione dell'euristica del Risolvi Prima i Problemi	»	146
3.23.3. Benefici dell'euristica del Risolvi Prima i Problemi	»	147
3.24. Euristica della Delega Strategica	»	148
3.24.1. La natura dell'euristica della Delega Strategica	»	148
3.24.2. Implementazione dell'euristica della Delega Strategica	»	149
3.24.3. Benefici dell'euristica della Delega Strategica	»	150
3.25. Euristica del Progresso Visibile	»	150
3.25.1. La natura dell'euristica del Progresso Visibile	»	151
3.25.2. Implementazione dell'euristica del Progresso Visibile	»	151
3.25.3. Benefici dell'euristica del Progresso Visibile	»	152
3.26. Euristica del Quick Wins	»	153
3.26.1. La natura dell'euristica del Quick Wins	»	154
3.26.2. Implementazione dell'euristica del Quick Wins	»	154
3.26.3. Benefici dell'euristica del Quick Wins	»	155
3.27. Euristica del Decentralized Decision Making	»	156
3.27.1. La natura dell'euristica del Decentralized Decision Making	»	156
3.27.2. Implementazione dell'euristica del Decentralized Decision Making	»	157
3.27.3. Benefici dell'euristica del Decentralized Decision Making	»	158

3.28. Euristica del Cone of Uncertainty	pag. 159
3.28.1. La natura dell'euristica del Cone of Uncertainty	» 159
3.28.2. Implementazione dell'euristica del Cone of Uncertainty	» 160
3.28.3. Benefici dell'euristica del Cone of Uncertainty	» 160
3.29. Euristica del Just-in-Time Learning	» 161
3.29.1. La natura dell'euristica del Just-in-Time Learning	» 161
3.29.2. Implementazione dell'euristica del Just-in-Time Learning	» 162
3.29.3. Benefici dell'euristica del Just-in-Time Learning	» 163
3.30. Euristica del Prioritization Matrix	» 163
3.30.1. La natura dell'euristica del Prioritization Matrix	» 164
3.30.2. Implementazione dell'euristica del Prioritization Matrix	» 165
3.30.3. Benefici dell'euristica del Prioritization Matrix	» 165
4. La resilienza nel project management tra ossimori, bias e euristiche	» 167
4.1. Ossimori e resilienza	» 167
4.2. Bias cognitivi e resilienza	» 168
4.3. Euristiche e resilienza	» 169
4.4. Coltivare la resilienza	» 170
5. Approccio sistemico e olistico vs ossimori, euristiche e bias	» 172
5.1. Approccio sistemico al project management	» 172
5.2. Approccio olistico al project management	» 173
5.3. Ossimori e l'approccio olistico	» 174
5.4. Euristiche e l'approccio sistemico	» 175
5.5. Bias cognitivi vs approccio sistemico e olistico	» 176
5.6. Sinergia tra approcci	» 177
Bibliografia	» 179

Introduzione

In un contesto in cui la gestione dei progetti è in continua evoluzione e ricco di sfide, i professionisti sono impegnati a destreggiarsi attraverso un complesso labirinto di decisioni difficili, paradossi operativi e sfide cognitive. Questo percorso richiede oltre ad un'ampia competenza tecnica anche una profonda sensibilità psicologica e un acuto senso strategico. Il libro *La saggezza del paradosso. Ossimori, bias ed euristiche per il project manager moderno* emerge come una guida per orientarsi in questo labirinto, affrontando con acume tre pilastri che modellano in modo significativo l'arte e la scienza della gestione dei progetti: i bias cognitivi, gli ossimori e le euristiche.

I bias cognitivi rappresentano inclinazioni psicologiche proprie dei project manager che impattano sul processo decisionale, spesso in modo sottile e inconscio. Ciò può portare a distorsioni del giudizio che portano i progetti in direzioni impreviste. Attraverso un'analisi dettagliata, il libro esamina come questi bias si possono manifestare, influenzando aspetti critici come la valutazione dei rischi e la pianificazione strategica. Vengono, quindi, proposte strategie mirate a mitigare gli effetti di tali bias, con l'obiettivo di promuovere un approccio che consenta di prendere decisioni equilibrate, oggettive e razionali.

Gli ossimori, definiti come coppie di concetti che sembrano contraddirsi a vicenda ma che, nella realtà, sono interdipendenti e reciprocamente arricchenti, sono elementi chiave nel project management. L'accettazione e l'integrazione di questi dualismi – esemplificati da idee quali la “pianificazione flessibile” e il “controllo creativo” – non solo possono risolvere dilemmi apparentemente insolubili ma possono anche aprire le porte a modalità di pensiero innovative, generando soluzioni creative a problemi complessi.

Le euristiche, ovvero regole pratiche adottate per facilitare il processo decisionale in situazioni complesse, vengono descritte come strumenti a

doppio taglio. Da un lato, facilitano il processo decisionale quando il tempo è essenziale e l'informazione è incompleta; dall'altro, possono introdurre bias se non vengono utilizzate con discernimento. Il libro analizza come possono essere sviluppate strategie che consentano di sfruttare in modo consapevole ed efficace i loro benefici mentre si minimizzano i rischi legati a un eccessivo affidamento su semplificazioni che potrebbero rivelarsi ingannevoli.

Attraverso un'approfondita esplorazione di questi concetti, il libro vuole fornire ai project manager gli strumenti intellettuali e pratici necessari per superare le sfide cognitive e operative del loro campo. Mediante esempi tangibili e consigli pratici, il libro si posiziona come una risorsa indispensabile per chiunque voglia eccellere nel project management. Con l'obiettivo di trasformare le complessità cognitive e operative in opportunità di crescita e di successo, questo lavoro vuole ispirare pratiche di gestione più efficaci, innovative e resilienti, delineando strategie per affrontare con sicurezza il mondo della gestione dei progetti.

Nel complesso mondo del project management i leader e i team si trovano a dover prendere decisioni che possono determinare il successo o il fallimento dei loro progetti. Questo processo decisionale è influenzato da trappole cognitive note come bias cognitivi. Questi bias sono fughe sistematiche dal giudizio o dalle decisioni razionali e possono distorcere la percezione della realtà, influenzando profondamente tutte le attività inerenti alla gestione dei progetti.

I bias cognitivi sono deviazioni dalla norma o dalla razionalità nei processi mentali di giudizio. Pur essendo meccanismi che in alcuni contesti possono semplificare la presa di decisioni, in ambienti complessi come il project management possono portare a valutazioni errate, decisioni inefficaci e, in ultima analisi, a risultati di progetto subottimali. Tra i bias più comuni si annoverano il bias di conferma, che porta a privilegiare le informazioni che confermano le convinzioni preesistenti; l'effetto di ancoraggio, che dà eccessivo peso alle prime informazioni ricevute; e il bias di disponibilità, che tende a sovrastimare la probabilità di eventi basati sulla facilità con cui si ricordano esempi simili.

Riconoscere e mitigare l'impatto di questi bias cognitivi è fondamentale per il successo del project management ed, allo stesso tempo, è necessario sviluppare una strategia del comportamento, che sia allo stesso tempo consapevole e strategico, e che includa la promozione della diversità di pensiero all'interno dei team, l'adozione di metodologie di decisione basate sui dati e l'incoraggiamento di una cultura di revisione critica e di apprendimento continuo. Solo attraverso la comprensione dei bias cognitivi e l'implementazione di azioni volte a contrastarne gli effetti, i project manager saranno in grado di guidare i loro team e i loro progetti verso risultati ottimali, gestendo con efficacia le complessità progettuali.

L'introduzione di tecniche di mitigazione non solo migliora la qualità delle decisioni ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro più inclusivo, resiliente e adattabile. Caratteristiche indispensabili in un contesto aziendale, sempre più soggetto a rapidi cambiamenti e ad una crescente incertezza.

1.1. Eccesso di Ottimismo

L'Eccesso di Ottimismo è un fenomeno psicologico in base al quale i project manager e i membri del team tendono a sovrastimare le loro capacità di completare i progetti nel rispetto degli obiettivi concordati, minimizzando, allo stesso tempo, i potenziali ostacoli e rischi. Questo bias può influenzare, in modo significativo, la pianificazione e l'esecuzione di un progetto, portando a sviluppare le decisioni più su aspettative irrealistiche che su una valutazione obiettiva della situazione.

1.1.1. *Esempio di Eccesso di Ottimismo nel project management*

Immaginiamo che Laura, il project manager, si trovi nella situazione di dover pianificare un progetto per lo sviluppo di un software, per un nuovo cliente. Sulla base delle esperienze positive è convinta delle capacità del suo team e valuta che il progetto possa richiedere sei mesi per essere completato, nonostante il team abbia ipotizzato che un termine più realistico dovrebbe prevedere una durata di nove mesi. Laura, inoltre, decide di allocare un budget che, purché abbia considerato un margine di sicurezza, si basa sulla valutazione ottimistica che non si possano verificare imprevisti significativi.

Con l'avanzare del progetto emergono sfide non previste, come l'integrazione, più complessa del previsto con sistemi legacy e ritardi nelle consegne da parte di fornitori esterni. Questi ostacoli, sottovalutati nella fase di pianificazione a causa di un Eccesso di Ottimismo, portano, inevitabilmente, a ritardi significativi e a superamenti di budget mettendo sotto pressione il team e compromettendo la relazione con il cliente.

1.1.2. *Impatto dell'Eccesso di Ottimismo*

L'impatto causato dall'Eccesso di Ottimismo va oltre la mera pianificazione. Può influire sul morale del team, che si trova a lavorare sotto

una crescente pressione, per rispettare scadenze irrealistiche, e, allo stesso tempo, può danneggiare la credibilità del project manager e dell'organizzazione agli occhi dei clienti e degli stakeholder. La sottovalutazione dei rischi può portare a non essere preparati ad affrontare imprevisti, rendendo il progetto più vulnerabile a shock esterni.

1.1.3. Strategie di mitigazione

Per mitigare l'Eccesso di Ottimismo, i project manager possono adottare diverse strategie:

- **valutazione realistica dei rischi:** includere nella pianificazione un'analisi approfondita dei potenziali rischi, con il contributo di esperti e stakeholder, per garantire che tutte le evenienze siano considerate;
- **revisione critica delle stime:** sottoporre le stime di tempo e costi a una revisione critica da parte dei membri del team non direttamente coinvolti nella pianificazione, per ottenere una valutazione obiettiva;
- **pianificazione basata su scenari:** preparare piani alternativi basati su differenti scenari, inclusi quelli meno ottimistici, per essere pronti a reagire a situazioni impreviste;
- **incremento della trasparenza:** condividere apertamente con il team e gli stakeholder le ipotesi della pianificazione, per facilitare il feedback e l'adattamento delle strategie in corso d'opera.

Riconoscendo e affrontando in modo proattivo l'Eccesso di Ottimismo, i project manager possono migliorare in modo significativo la precisione della pianificazione e la resilienza dei progetti guidando i team verso il successo in un ambiente incerto e dinamico.

1.2. Ancoraggio

L'effetto di Ancoraggio nel project management si manifesta quando le decisioni sono influenzate in modo eccessivo da una prima informazione ricevuta, che funge da "ancora". Questo bias può portare a stimare in modo errato e a prendere decisioni non ottimali, in quanto le valutazioni successive tendono a rimanere troppo vicine all'informazione iniziale, anche a fronte di nuovi dati che contraddicono tale informazione.