ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FormazioneMaggioli

Corso Valore PA INPS di 1° livello (bando 2019)

Organizzazione, flessibilità, problem solving e sviluppo dei collaboratori

Bologna, settembre-novembre 2020

Competenze e strumenti del middle management

Bologna, martedì 15 settembre 2020

Docente:

Stefania Tagliabue

Dirigente del Settore Personale e Organizzazione del Comune di Cesena e dell'Unione Valle del Savio. Esperta, formatrice senior e pubblicista sui temi del lavoro pubblico e dei comportamenti organizzativi

Esercitazione in coppia

Chi sei?

L'emozione prevalente che ti rappresenta in questo periodo?

Cosa ti aspetti da questo corso?

Esercitazione di gruppo

- *Cosa è cambiato? Fate un elenco in ordine di impatto socio-organizzativo*
- *Cosa ti ha maggiormente sorpreso (ciò che non mi aspettavo potesse cambiare)*
- *Quali di queste emozioni è prevalsa nel tuo gruppo di lavoro: tristezza, sorpresa, accettazione, fiducia, noia, speranza, rabbia, irritazione, dubbio, incertezza, paura, serenità, aspettativa?*

Da ambiente STABILE ad INSTABILE

STRUTTURE	Gerarchiche Specializzate Accentrate	Funzionali per progetti Decentrate
COMPORTAMENTI	Dipendenza, Prudenza, Compartimenti stagni Orientamento al presente	Lavoro con gli altri Autonomia / delega Problem solving Orientamento al futuro
SISTEMA PREMIANTE	Fedeltà Anzianità Rispetto norma e prescrizioni	Risultati Capacità di cambiamento continuo (Auto)Coordinamento

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Sono saltati i **sociogrammi:** le persone che prima erano punti di riferimento magari sono andate in crisi (PAURA). Persone che non lo erano sono diventati punti di riferimento.

Le emozioni hanno ancora di più influenzato i ruoli

LEADERSHIP più vicina all'umanità, capace di comprendere le emozioni e aggiustare ruoli

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Sono aumentate le connessioni con soggetti interni ed esterni (AUSL, fornitori, associazioni, volontariato) grazie all'uso diffuso della tecnologia da remoto (che ha avvicinato) ma anche alla necessità di coprogettare con privati e altri enti la revisione dei contratti in essere (sospesi…ripartiti su altri presupposti)

Sviluppo della RETE e caduta dell'idea di ente come monade.

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Ogni giorno/settimana necessità di **riprogrammare** l'attività tenendo conto dell'evoluzione del virus, dei decreti, delle chiusure

PROGRAMMAZIONE FLUIDA con superamento della programmazione di medio/lungo termine - strumenti rigidi e statici per la gestione dell'emergenze e del contingente

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Necessità di leggere **velocemente i bisogni del territorio** e del mercato e proporre **soluzioni rapide** (es. Riutilizzo per dare i PC ai bambini isolati - Buoni spesa per permettere alle famiglie in crisi di acquistare i beni alimentari, contratti di servizio, di fornitura….)

Sviluppare strumenti di ascolto e di partecipazione/cittadinanza attiva per essere nel territorio/avere le antenne

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Necessità e tentazione del capo di assumere misure forti ed immediate per rispondere velocemente all'emergenza e **fallimento delle risposte non condivise**

LEADERSHIP - necessità di sviluppare la capacità di dare senso alle scelte, condividerle, non perdere la connessione con il gruppo

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Incremento dell'engagement delle persone che grazie allo smart working e alla caduta, nell'emergenza, di barriere gerarchiche si sono sentite presenti, utili, responsabilizzate

Revisione delle leve di motivazione del personale, caduta di quelle classiche (incentivazione monetaria) e necessità di spostarsi verso responsabilizzazione, autonomia che implicano l'assegnazione di obiettivi chiari e di senso (goal setting)

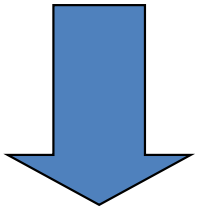
Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Sviluppo diffuso e veloce delle competenze digitali e di altre competenze specialistiche prima non possedute (es. sicurezza sui luoghi di lavoro, interpretazione della norma (analisi) e capacità di fare sintesi e di trovare soluzioni veloci (problem solving e decision maker) di lavorare con tanti soggetti (comunicazione, capacità relazionali….)

FORMAZIONE e sistemi di sviluppo - rivedere i piani formativi, introdurre nuovi percorsi per tutti….

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

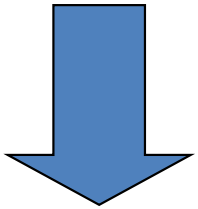
Velocizzazione delle risposte, **snellendo le procedure,** sburocratizzando pur nel rispetto della legalità i procedimenti (es. occupazione suolo pubblico, cedole librarie…)



Reeingeneering dei processi, spinta verso la digitalizzazione

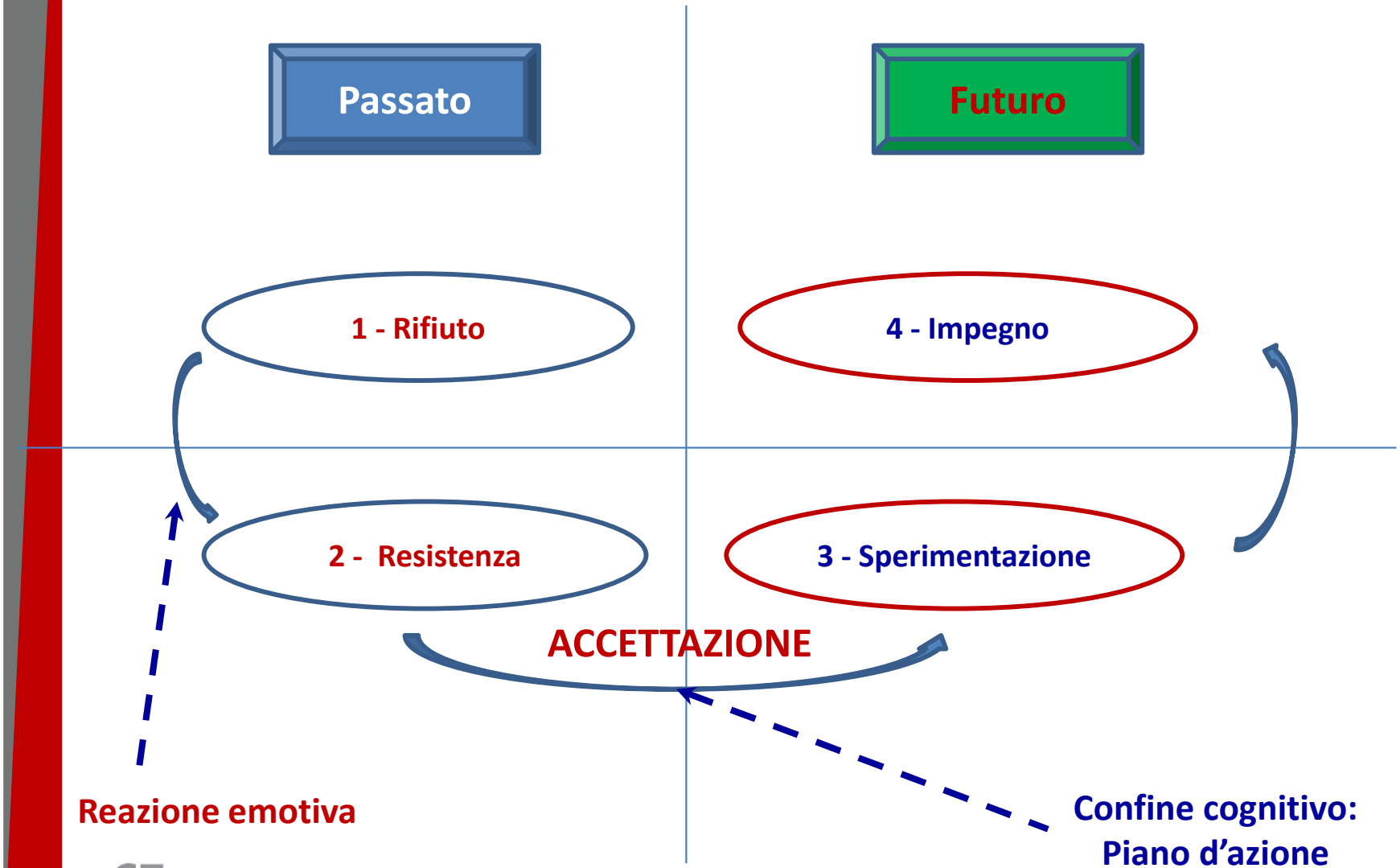
Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

Eliminazione della carta e dei servizi “dal vivo” che coinvolgono l’utenza per impossibilità a recarsi fisicamente negli uffici (aumento pratiche on line servizi al cittadino, digitalizzazione cedole librarie…)



Digitalizzazione dei processi

Modello di risposta al cambiamento: la reazione naturale della persona



Esercitazione di gruppo

Quali strumenti servono o come devono evolvere quelli esistenti?

Quali competenze, come leader, dobbiamo acquisire o sviluppare rispetto al passato per gestire il futuro?

Le competenze soft del LEADER in un contesto caratterizzato da GERARCHIA & LAVORO PER OBIETTIVI (1/2)

Comunicare il senso del cambiamento ai singoli e ai team, dando supporto, disponibilità all' ascolto, rappresentando un punto di riferimento

Adottare un *mindset* aperto, non giudicante, prendendo nota dai fatti

Ingaggiare le persone rispetto ad obiettivi e risultati, non più rispetto ad adempimenti e procedure

Governare un *mixed team*, composto da persone che alternano e scambiano presenza fisica a lavoro da remoto e si relazionano attraverso virtualità e tecnologie; persone appartenenti ad Enti diversi

Le competenze soft del LEADER in un contesto caratterizzato da GERARCHIA & LAVORO PER OBIETTIVI (2/2)

Sostituire il controllo delle persone con il monitoraggio dei task lavorativi, concentrandosi sulle risorse e le strategie da mettere eventualmente in campo per risolvere criticità o rallentamenti

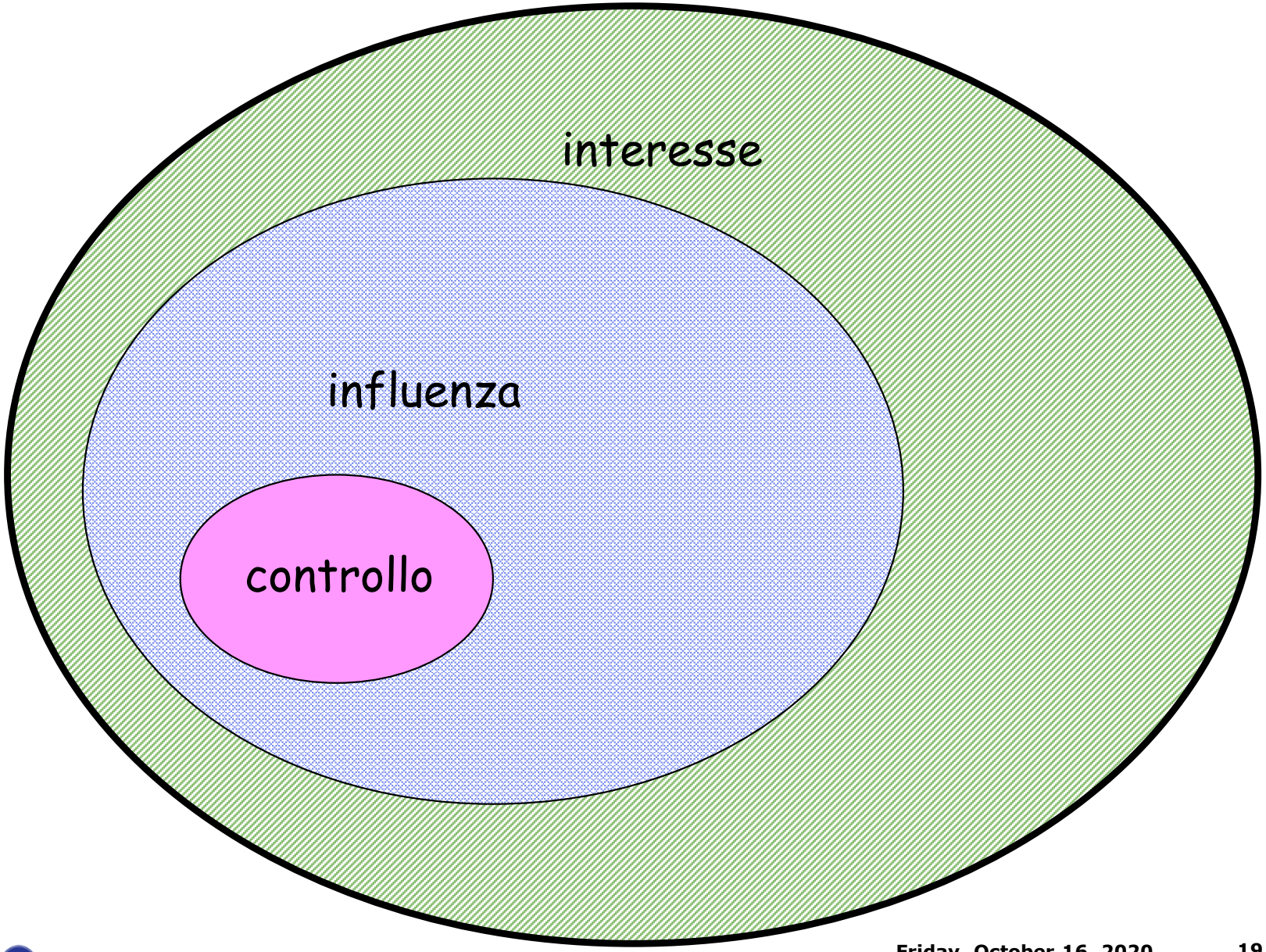
Puntare su brevi ma più frequenti momenti di coordinamento di persone ed attività, su un efficace passaggio di informazioni

Innovare a piccoli passi, lavorare sulle resistenze e le incertezze delle persone, per garantire che il nuovo si traduca in potenzialità e risultati incrementali.

Quali Strumenti?

- Sistemi di programmazione e controllo - Goal setting
- Sistemi di valutazione della performance individuale
- Riorganizzazione del lavoro
- Reingeneering dei processi
- Formazione
- Modelli di leadership

Area di controllo



TEORIA U
Passato
downloading
Futuro
Futuro
APRI LA MENTE
1.ascoltare
oltre gli schemi e giudizi del passato
7.eseguire
per creare insieme il nuovo e ottenere risultati
APRI IL CUORE
2.osservare
la realtà oltre i pregiudizi
intelligenza emotiva, sociale, sistemica
6.prototipare
applicazioni pratiche
APRI LA VOLONTÀ
3.sentire
il particolare nell'insieme, cominciare ad agire
5.cristalizzare
l'energia intorno al gruppo di lavoro rinnovato
lasciar uscire
il futuro
intelligenza profonda, intuizione
lasciar andare
il passato
4.presenziare
la sorgente profonda del sé: chi sono io? e il mio lavoro?

"L'unica cosa costante è il cambiamento"
(Eraclito)

"Tutto scorre e niente rimane immobile"
(Eraclito)

Tutto non è che cambiamento, non per evitare
di essere ma per diventare ció che non si è
ancora
(Epitteto)

"I problemi non si possono risolvere allo stesso livello di pensiero che li ha generati"
(Einstein)

"Il pericolo più grande nei momenti di tuebolenza non è la turbolenza in sè, ma affrontarla con le logiche del passato"
(Peter Drucker)