



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

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

Organizzazione, flessibilità, problem solving e sviluppo dei collaboratori

Torino, settembre-novembre 2020

Competenze e strumenti del middle management

Torino, mercoledì 23 settembre 2020

Docente:

Vito Piccinni

Senior Consultant & coach. Certificatore dei sistemi di apprendimento consapevole Persolog

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
COMPORAMENTI	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?

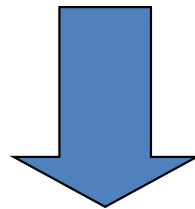
Sviluppo diffuso e veloce delle competenze digitali e di altre competenze specialistiche prima non possedute (es. sicurezza sui luoghi di lavoro, interpretazione della norma (analisi) e capacità di fare sintesi e di trovare soluzioni veloci (problem solving e decision maker) di lavorare con tanti soggetti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



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

Cosa ci lascia il periodo di emergenza?

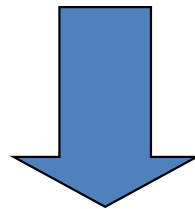
Velocizzazione delle risposte, **snellendo le procedure**, sburocratizzando pur nel rispetto della legalità i procedimenti (es. occupazione suolo pubblico, cedole librarie...)



Reengineering 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 librerie...)



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

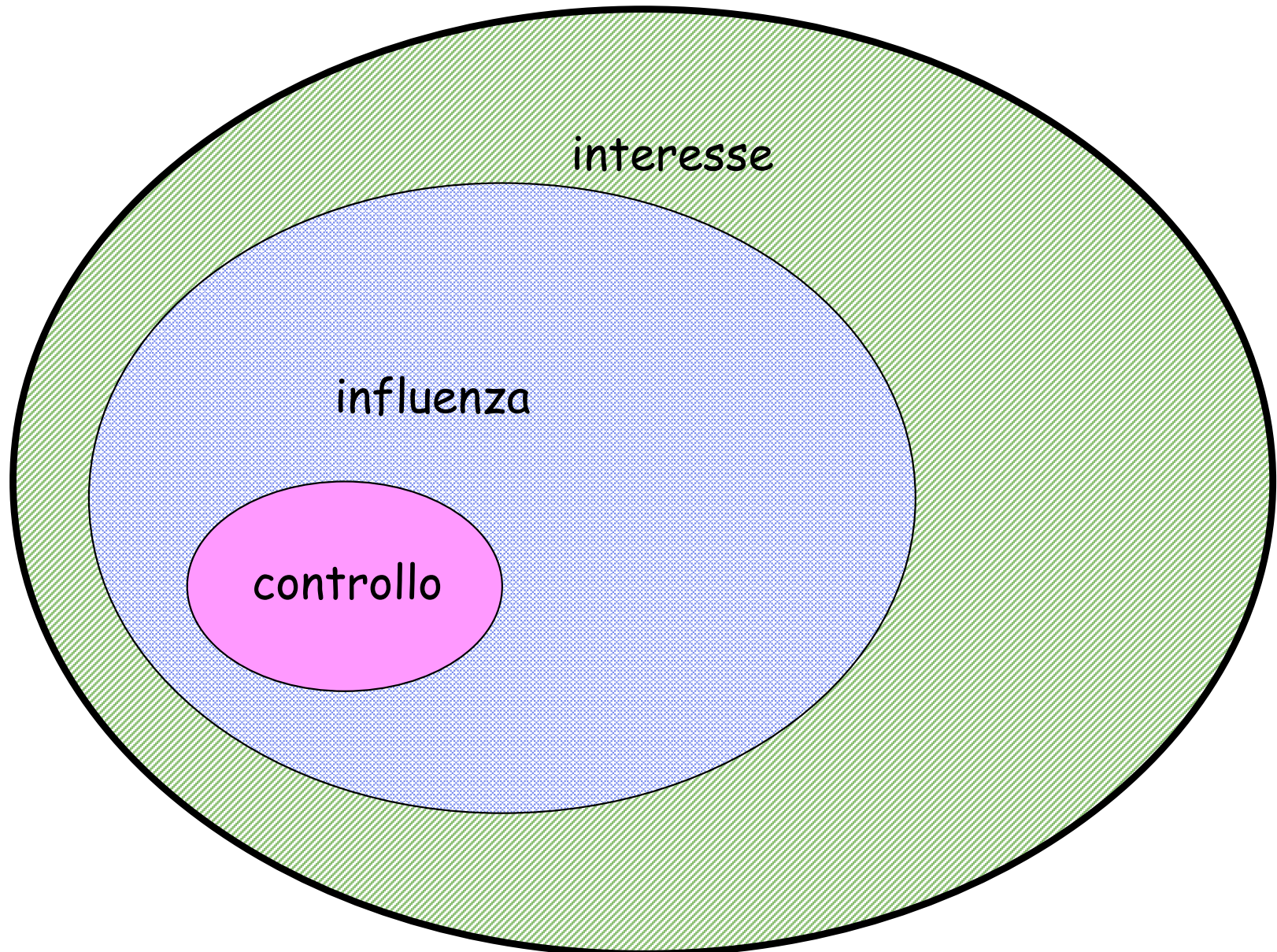
Innovare a piccoli passi, lavorare sulle resistenze e le incertezze delle persone, per garantire che il nuovo si traduca in potenzialità e risultati incrementali.

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

1. Nel tuo attuale contesto, come ti senti?
2. Quali sono gli aspetti che ti creano maggiori “frustrazioni”?
3. Quali sono in questo momento le tue principali fonti di energia, di felicità?
4. Che cosa stai davvero cercando di fare nella tua vita e nel tuo percorso lavorativo?
5. quale è la domanda che tu hai bisogno di porre a te stesso e che merita la tua attenzione?
6. Ora mettiti nelle scarpe del te stesso più giovane. Immaginalo di fianco a te che ti osserva. Cosa ti direbbe?
7. Nei prossimi tre anni, quale futuro vuoi creare?
8. Quali sono gli ostacoli? Cosa devi lasciare andare?
9. Quali sono una o due idee che possono aiutarti ad andare nella direzione di farlo succedere?
10. Chi sono le persone con cui sei in contatto che potrebbero aiutarti a trasformare le tue intenzioni in realtà?
11. Quali sono i piccoli passi che puoi già compiere nelle prossime settimane per poterlo realizzare?

Area di controllo



TEORIA U

