



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2021

Corso di 1° livello online

La riforma della P.A.: come adeguare il proprio Ente al cambiamento in atto

La figura del leader come coach

Giovedì 13 ottobre 2022, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (4° modulo)

Docente

Vito Piccinni

Senior Consultant nell'area Human Resources e Organizational Development.

E' coach accreditato ICF.

Certificatore dei sistemi di apprendimento consapevole Persolog, tra cui il DISC



Regole

- Cogliete l'opportunità dell'aula per sbagliare dagli errori
- In aula non si giudica
- Intervenite per approfondimenti / chiarimenti
- Impegnatevi nei sottogruppi

La partecipazione migliora la qualità

Collegamento tra ambiente esterno, modelli organizzativi, soft skills



Esercitazione in sottogruppo

- *Su cosa e come ha impattato il lockdown? (organizzazione, ruoli, tecnologie, dinamiche)*
- *E' cambiato qualcosa che non immaginavo potesse modificarsi?*
- *Quali mie convinzioni, credenze ho dovuto modificare?*

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

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?

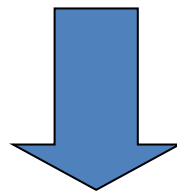
Sviluppo diffuso e veloce delle competenze digitali e di altre competenze specialistiche prima non possedute (es. sicurezza sui luoghi di lavoro, interpretazione della norma (analisi) e capacità di fare sintesi e di trovare soluzioni veloci (problem solving e decision making) di lavorare con tanti soggetti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

AMBIENTE STABILE - INSTABILE

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

Evoluzione culturale e Stile di leadership

GESTIONE PER ATTIVITA'

Contesti stabili
Comando e controllo
Condivisione dei task
Rispetto degli standard
Micromanagement
Potere
Cultura del controllo



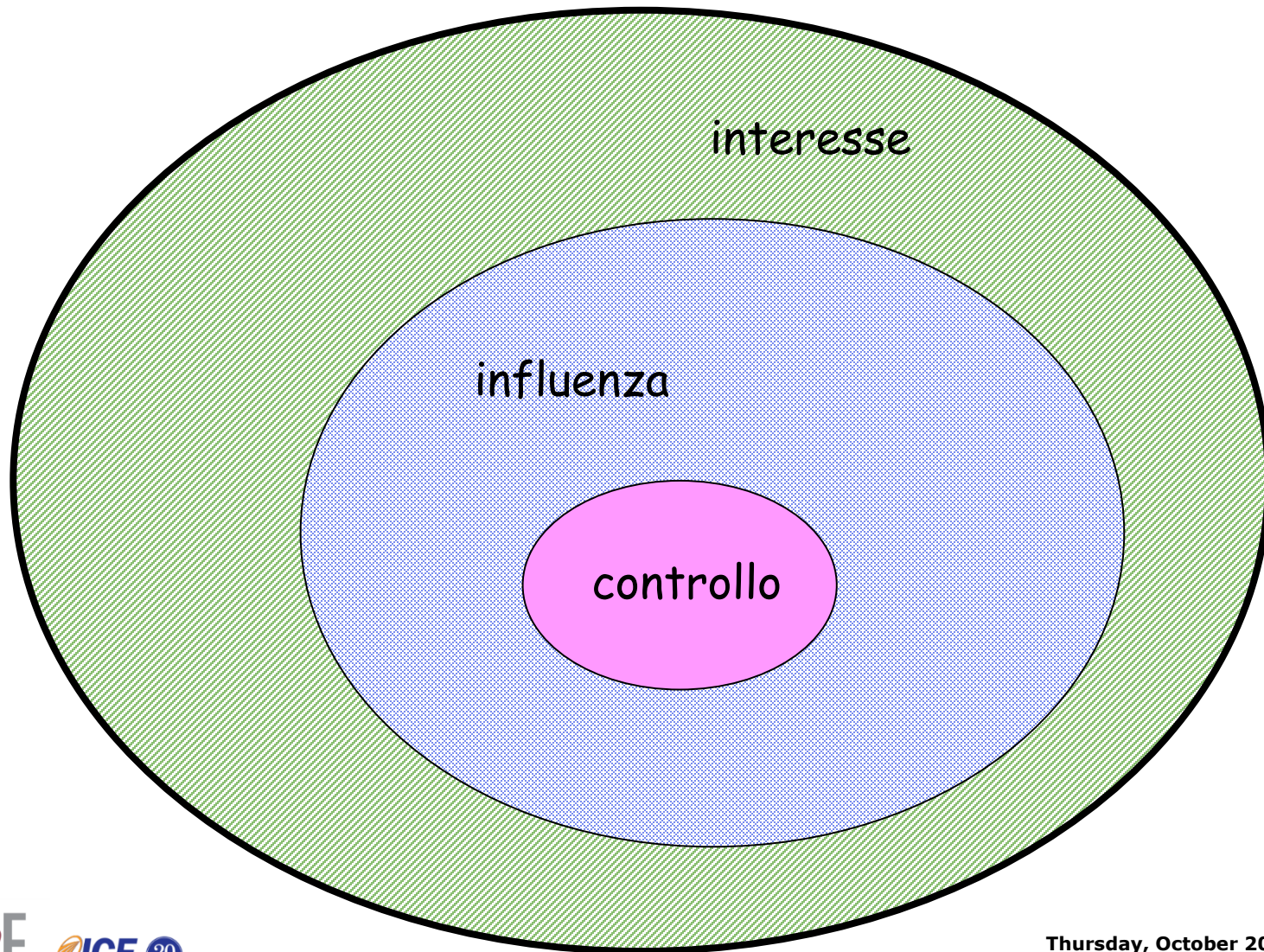
GESTIONE PER RISULTATI

Contesti dinamici
Delega/Responsabilizzazione
Condivisione informazioni
Focus sull'innovazione
Coaching
Delega
Cultura della misura

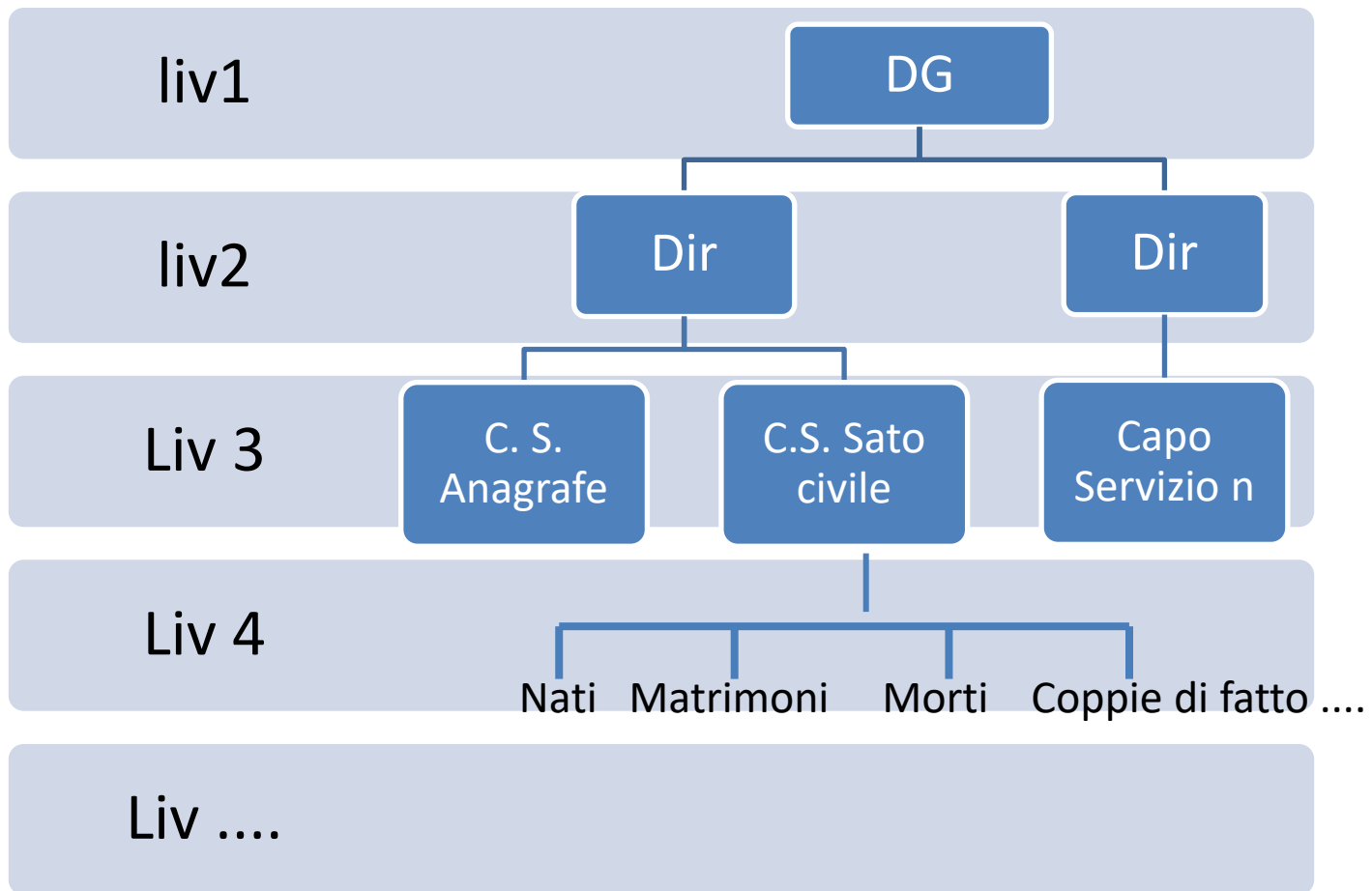
Comportamenti organizzativi e strutture organizzative flessibili

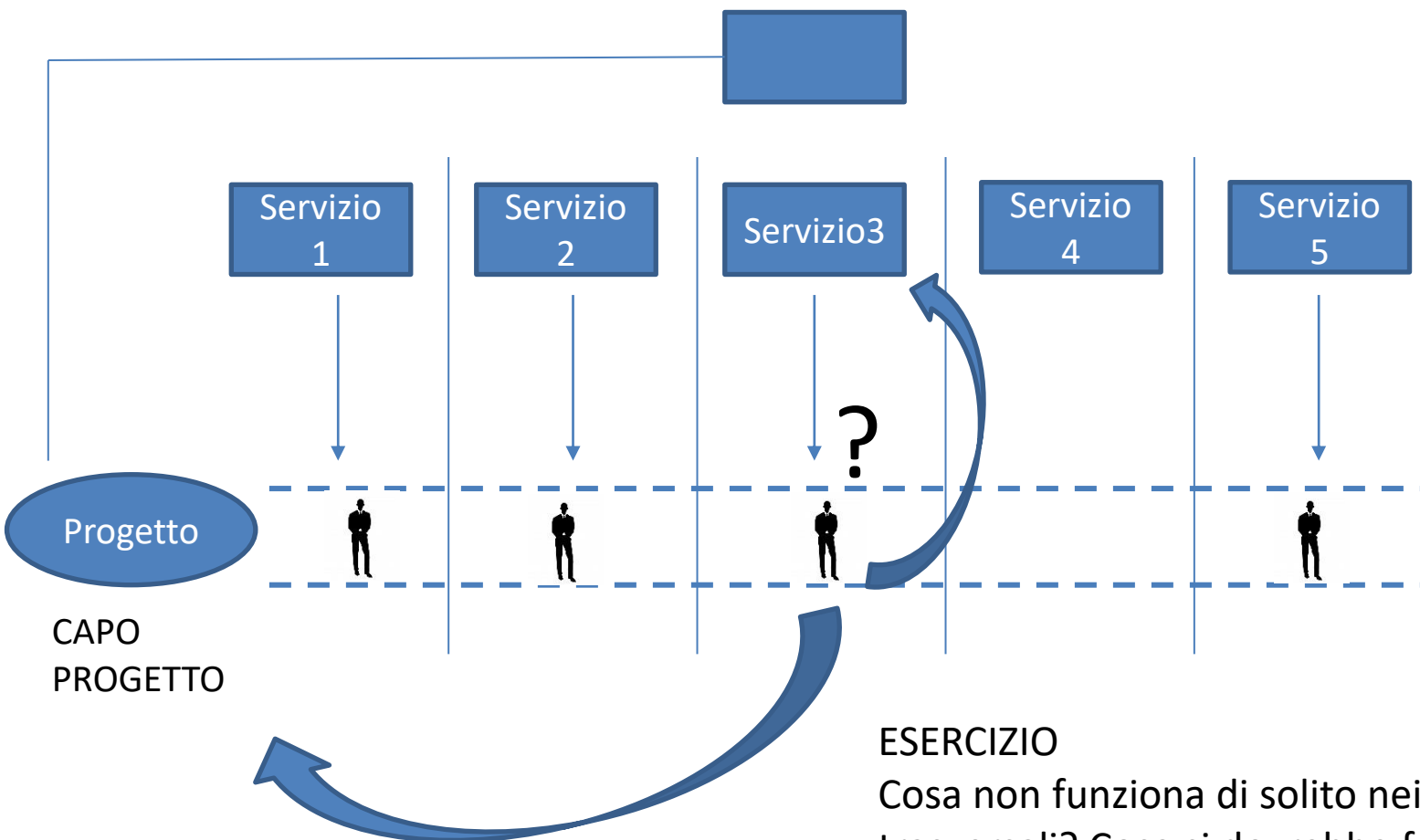


Area di controllo



Modello gerarchico funzionale



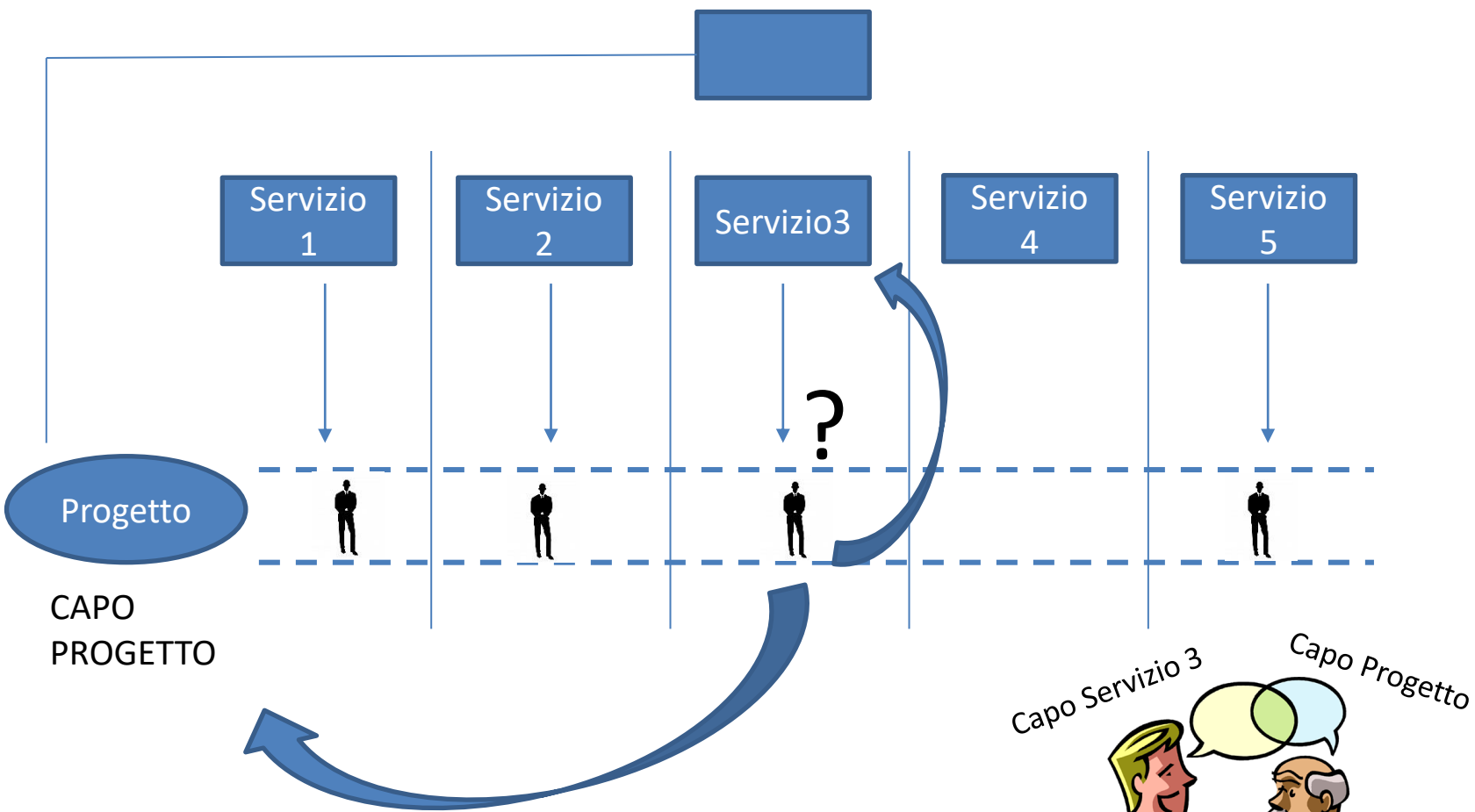


ESERCIZIO

Cosa non funziona di solito nei progetti trasversali? Cosa si dovrebbe fare a livello direzionale?

Quale dinamica tra Responsabile di Progetto e Responsabili dei 5 Servizi?

Ci sono altre dinamiche da presidiare?



CAPO
PROGETTO



Negoziazione/confronto su % di disponibilità // arco
temporale dell'utilizzo // articolazione sulla settimana
//modalità di rendicontazione // valutazione della
performance

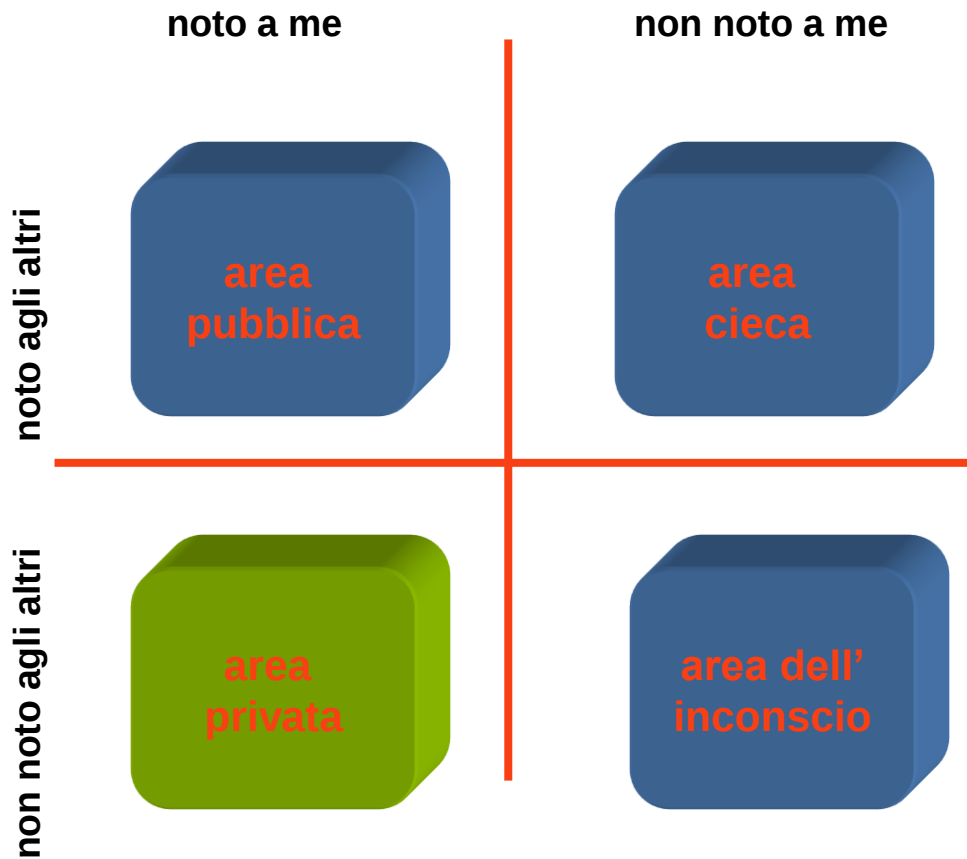
I processi di comunicazione



MODELLO DI COMUNICAZIONE



La finestra di Johari



Il primo quadrante, chiamato "**Arena**", rappresenta le informazioni che sono note sia al soggetto che agli altri. In questo senso è anche definita come **area pubblica**.

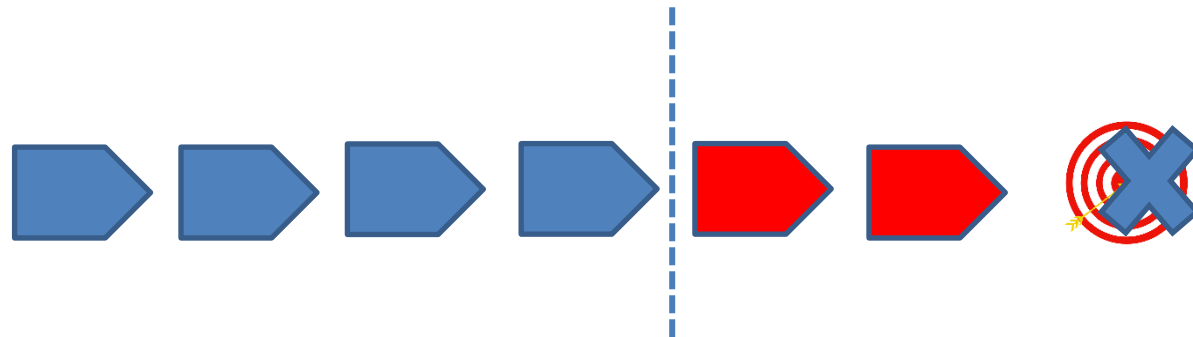
Il secondo quadrante, chiamato la "**Facciata**", comprende le informazioni che la persona conosce di sé ma che gli altri non sanno: è anche detta **area privata**.

Nel terzo quadrante, chiamato "**Punto Cieco**", le informazioni sulla persona sono note agli altri, ma non alla persona stessa. L'unico modo che la persona ha per acquisire informazioni in questa **area cieca** è attraverso il feedback diretto degli altri (espressamente richiesto o meno).

Il quarto quadrante è chiamato "**Ignoto**". Rappresenta le informazioni sconosciute sia al soggetto che agli altri. Non c'è modo di acquisire direttamente le informazioni contenute in questo quadrante, definito anche come **area dell'inconscio**.

DINAMICHE ORGANIZZATIVE E DI RUOLO

Situazione 1

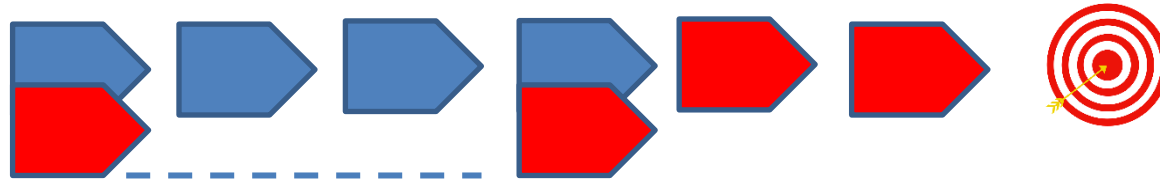


Il servizio blu gestisce il processo fino ad una certa fase, poi passa il testimone al servizio rosso.

Cosa potrà accadere di disfunzionale secondo la dinamica illustrata? Come evitarlo? Fate qualche esempio?

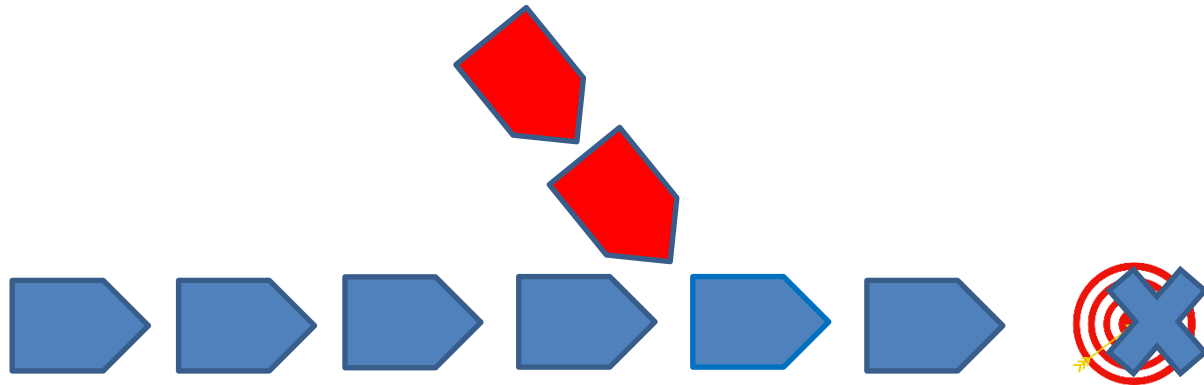
DINAMICHE ORGANIZZATIVE E DI RUOLO

Situazione 1



DINAMICHE ORGANIZZATIVE E DI RUOLO

Situazione 2

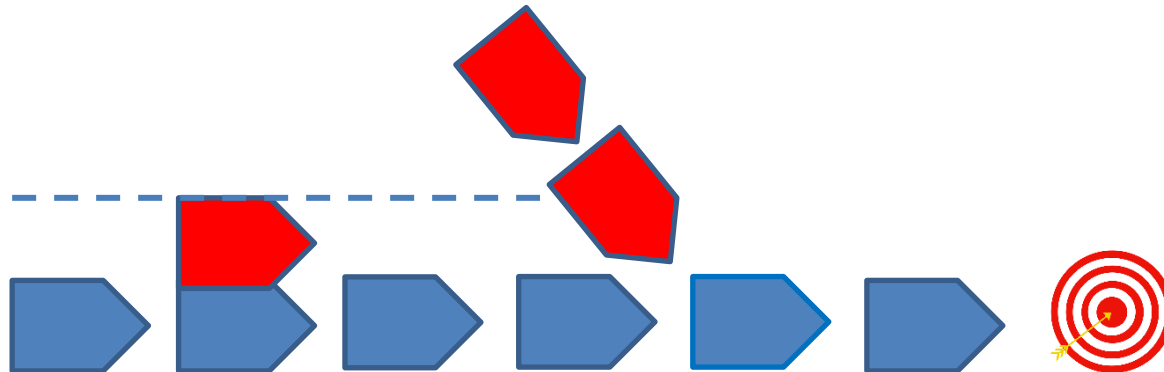


Il servizio blu gestisce il processo fino al risultato finale, ma necessita di un intervento del servizio rosso, tra la fase 4 e 5. Trattasi di attività complessa e indispensabile.

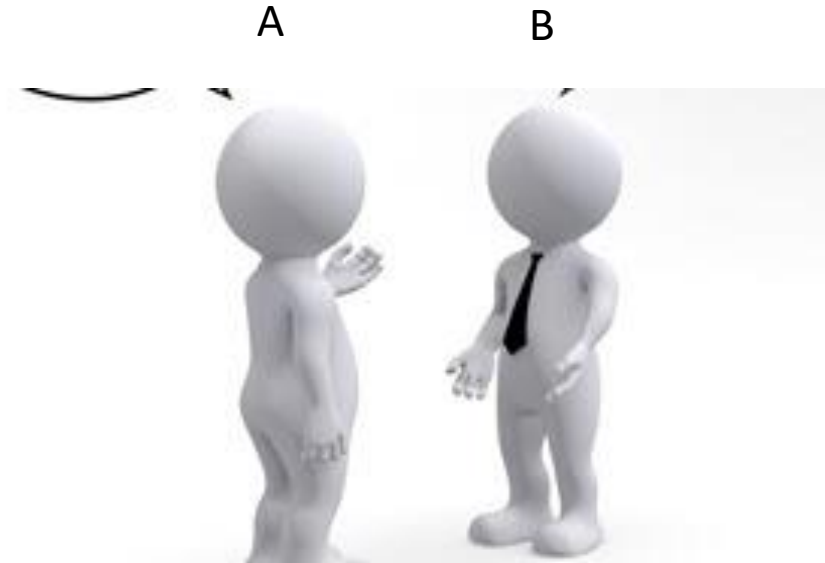
Cosa potrà accadere di disfunzionale secondo la dinamica illustrata? Come evitarlo? Fate qualche esempio?

DINAMICHE ORGANIZZATIVE E DI RUOLO

Situazione 2



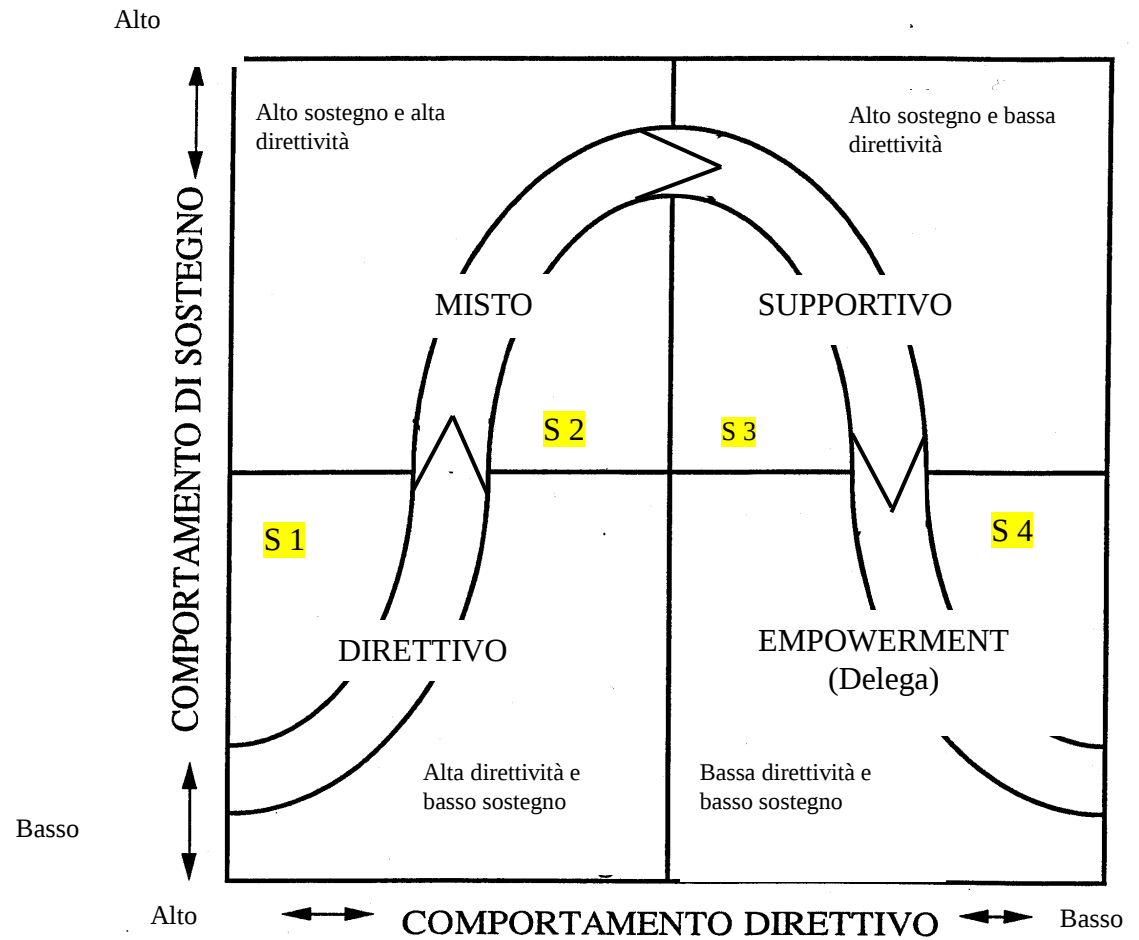
Logica cliente – fornitore interno



Parliamo di leadership



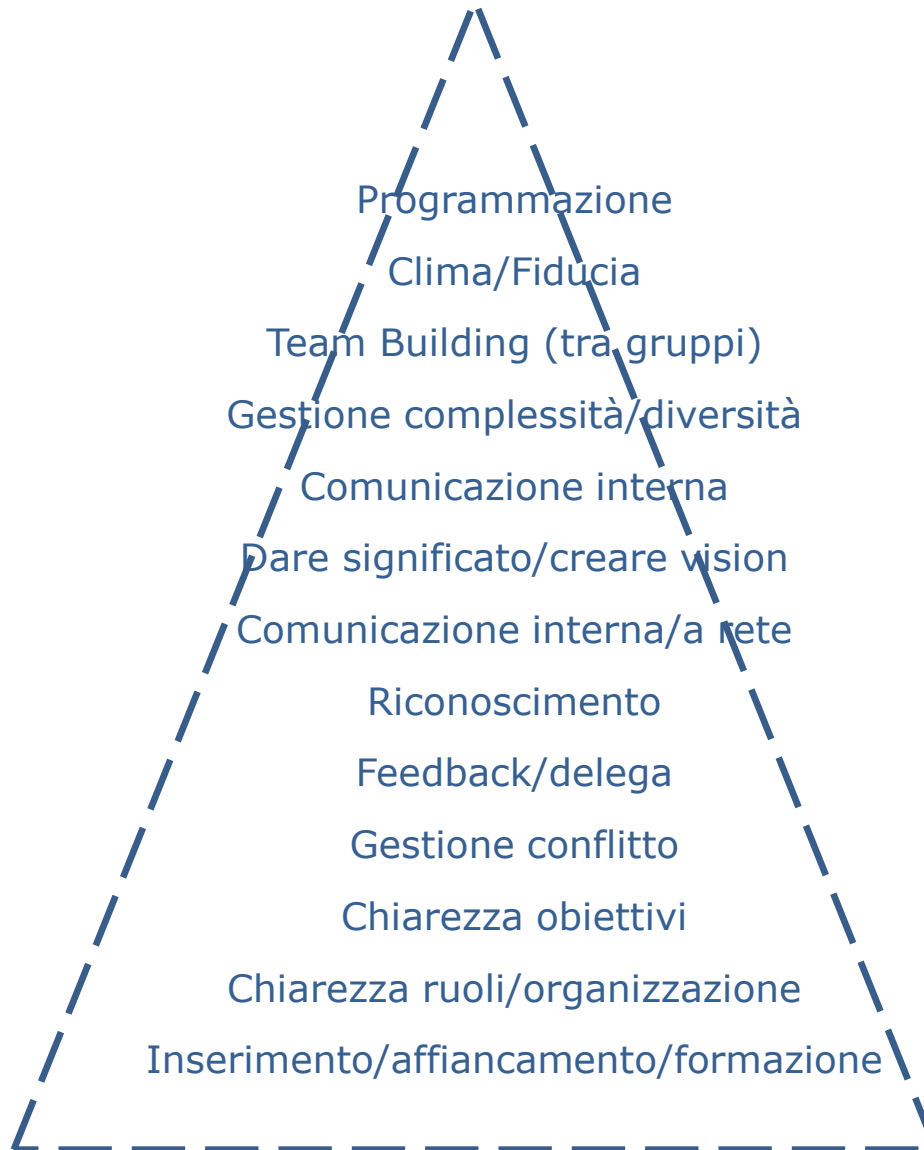
LEADERSHIP SITUAZIONALE



Livello di maturità

BASSO	MODERATO		ELEVATO
M 1	M 2	M 3	M 4
Motivazione	Bassa Motivazione	Motivazione variabile	Alta motivazione
Bassa competenza	Limitata competenza	Competenza	Alta Competenza

Le leve per gestire il personale



COME DARE UN FEED BACK

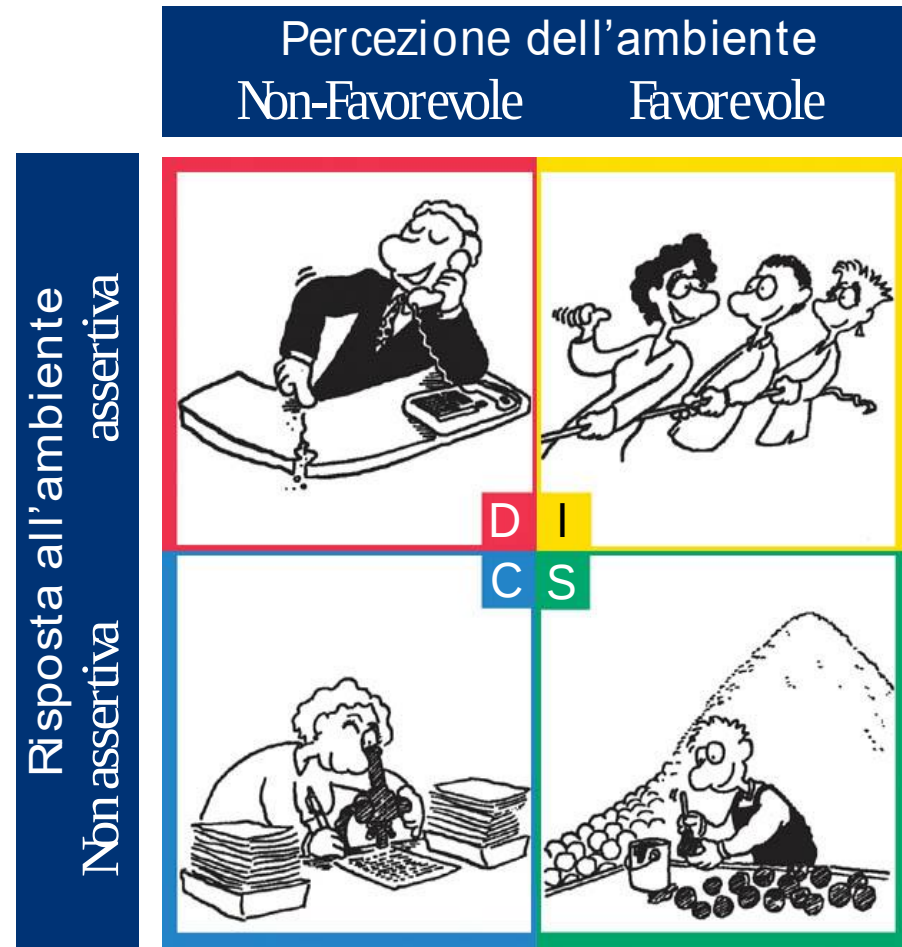
Processo: descrivi cosa è successo // descrivi l'impatto che ha avuto // verifica che sia stato compreso // descrivi cosa vorresti che succedesse.

Linee guida: focalizza la tua attenzione sul comportamento non sulla persona // agisci in maniera tempestiva // sii preciso // non giudicare // documenta (se necessario)

Come impostare il proprio cambiamento personale



DISC: Le quattro dimensioni della persona



Lo stile Dominante (attivo e direttivo)



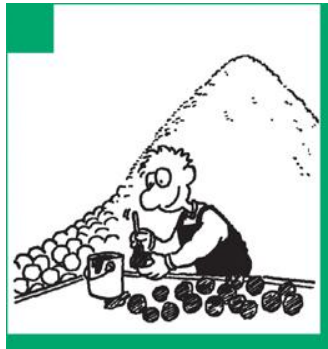
- **Obiettivi**: Modificare l'ambiente; ottenere risultati superando gli ostacoli.
- **Principali timori**: Essere superati.
- **Principali desideri**: Essere autonomi, poter fare da soli.
- **Motivazioni**: Dimostrare di essere più bravi e capaci degli altri; combattere per vincere; guadagnare rispetto; essere di successo.

Lo stile Influyente(espressivo e aperto)



- **Obiettivi:** Modificare l'ambiente in cui si trovano; ottenere risultati attraverso la relazione con altri.
- **Principali timori:** Essere rifiutati sul piano personale.
- **Principali desideri:** Essere accettati.
- **Motivazioni:** Creare opportunità di rapportarsi favorevolmente con gli altri; manifestare comprensione dei sentimenti e delle emozioni degli altri; interagire con le persone; entrare in azione senza tener conto del tempo e degli sforzi profusi.

Lo stile Stabile (solidale e cooperativo)

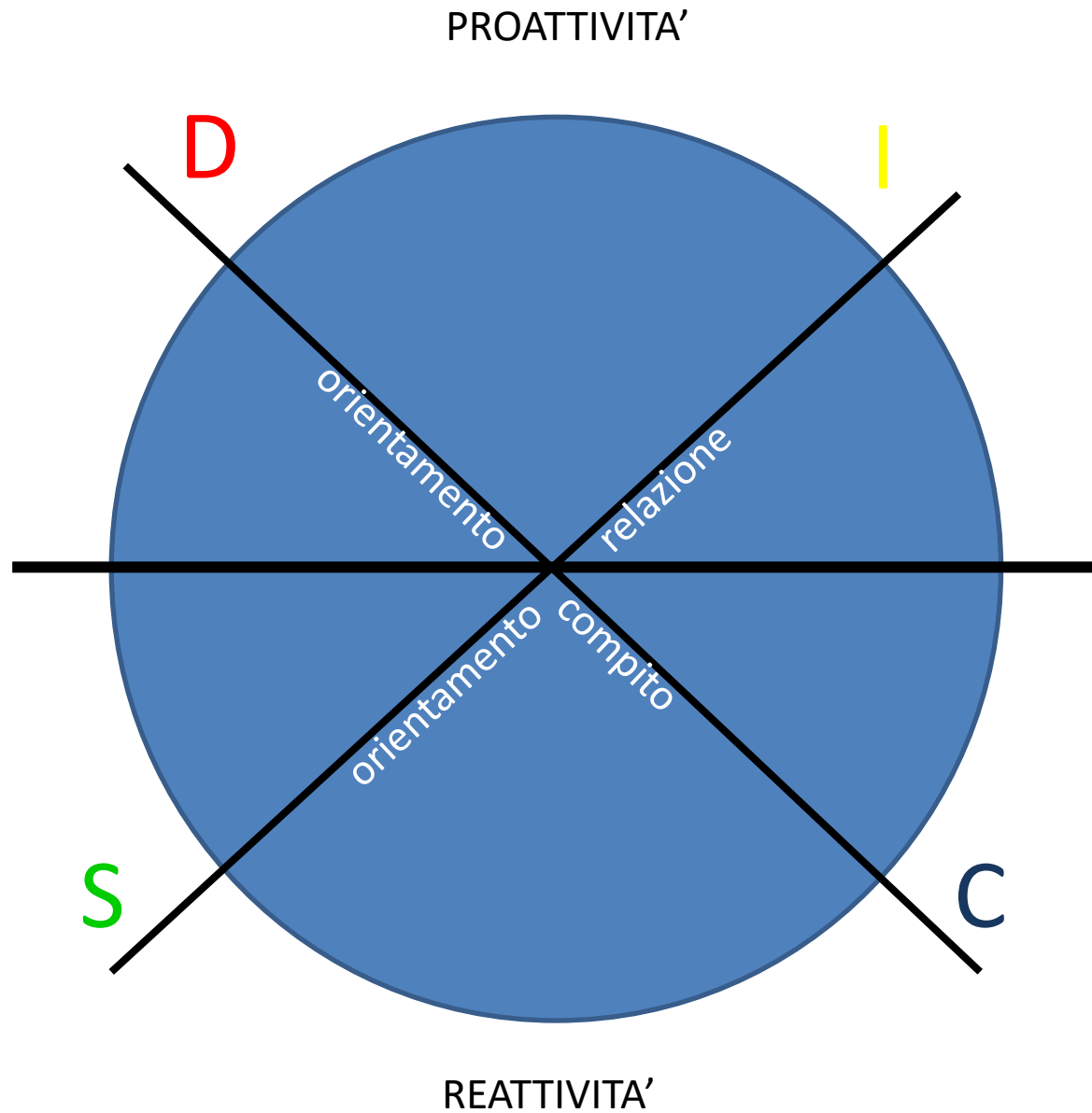


- **Obiettivi**: Cooperare con gli altri per il risultato.
- **Principali timori**: Essere soli.
- **Principali desideri**: Avere sicurezza.
- **Motivazioni**: Avere occasioni di esprimere sinceramente i propri sentimenti; evitare ciò che entra in conflitto con le loro idee; essere considerati indispensabili dagli altri; riconoscere le proprie esigenze in quelle degli altri.

Lo stile Cauto (disciplinato e correttivo)



- **Obiettivi**: Analizzare con gli altri le conseguenze dell'azione.
- **Principali Timori**: Essere criticati.
- **Principali Desideri**: Essere nel “giusto”.
- **Motivazioni**: Opportunità di rapportarsi correttamente con gli altri; migliorare le cose, l'esistente; eliminare o ridurre gli errori; spiegare le loro posizioni; interpretare ogni cosa sulla base di specifici criteri; isolarsi da ciò che sembra minacciarli.



I punti di forza

più

meno

Collaborativo



Centrato su di sé



Ottimista



Preciso



I timori

più

meno

Perdita della stabilità



Critica delle performance



Perdita di controllo



Perdita di approvazione



Le caratteristiche generali

Estroverso



Riservato

Disponibile



Critico

Supportivo



Direttivo

Aperto



Chiuso

**Cerca la
stabilità**



**Cerca il
cambiamento**

Diretto



Indiretto

Le caratteristiche generali

	più	meno
Capacità naturale d'ascolto	←	→
Fiducia negli altri	←	→
Autodisciplina nel lavoro individuale	←	→
Continuità nella performance	←	→
Uso della logica	←	→
Esprime affabilità interpersonale	←	→
Si esprime spontaneamente	←	→
Produce risultati concreti	←	→
Si lascia scoraggiare dalle aggressioni interpersonali	←	→
Mostra emozioni	←	→

La Gap analysys



Esempi di gap

Confronto del proprio stile comportamentale rispetto a:

Ruolo / attività

Differenti fasi del problem solving

Ruolo assegnato nel gruppo di lavoro

Stile della persona che ho di fronte (es. colloquio di assegnazione compiti, delega, feedback correttivo, gestione conflitto.....)

Gap analysis ed obiettivi

- Contenere o agire maggiormente il fattore D
Comportamenti associabili
- Contenere o agire maggiormente il fattore I
Comportamenti associabili
- Contenere o agire maggiormente il fattore S
Comportamenti associabili
- Contenere o agire maggiormente il fattore C
Comportamenti associabili

Profilo Dominante/Direttivo

Autodescrizione:

- Risolvono problemi
- Ottengono risultati immediati
- Superano le obiezioni
- Ricercano la competizione
- Mostrano impazienza
- Sono assertivi
- Impartiscono ordini

Visti dagli altri:

- Manipolano le circostanze
- Causano problemi
- Usano le persone
- Rispondono facendo domande
- Utilizzano le informazioni per esercitare controllo
- Si assumono rischi
- Esercitano una leadership forte

Profilo Dominante/Direttivo

Aumentano l'efficacia personale:

- Identificandosi con il gruppo
- Mostrando empatia e comprensione
- Ascoltando gli altri senza interrompere
- Rispettando le regole
- Controllando attentamente il proprio lavoro

Hanno bisogno di persone che:

- Raccolgano dati
- Interpretino le informazioni
- Stabilizzino l'ambiente
- Valutino le procedure di lavoro
- Incoraggino il lavoro di gruppo
- Siano caute
- Valutino i “pro” e i “contro”

Profilo Influyente/Interattivo

Autodescrizione:

- Comunicano apertamente
- Sanno persuadere e convincere gli altri
- Alleggeriscono le tensioni con l'humor
- Generano entusiasmo
- Entrano in relazione con le persone
- Accettano le varie opinioni
- Rispondono spontaneamente

Visti dagli altri:

- Promuovono ciò che è di loro interesse
- Si concentrano sull'apparenza
- Trasmettono entusiasmo
- Si aspettano ricompense
- Si prendono troppe libertà
- Semplificano le risposte
- Amano assistere le persone

Profilo Influyente/Interattivo

Aumentano l'efficacia personale:

- Rispettando i vincoli di tempo
- Aumentando la capacità di analisi degli eventi e delle idee
- Interrogandosi della ragione degli errori
- Utilizzando i fatti come base per le argomentazioni
- Essendo obiettivi nel prendere decisioni
- Essendo più realistici su quanto possono fare

Hanno bisogno di persone che:

- Stabiliscano standard precisi
- Si adattino alla routine
- Si interessino dell'organizzazione
- Attuino procedure sistematiche
- Si assumano le responsabilità del risultato
- Rispondano in modo conciso e chiaro
- Si affidino al senso comune; applichino abilità pratiche

Profilo Stabile/Supportivo

Autodescrizione:

- Sviluppano senso di unità con gli altri
- Ricercano la sicurezza
- Rimangono calmi e tranquilli
- Razionano le energie
- Prestano attenzione ai particolari
- Mostrano lealtà
- Preferiscono operare nello stesso posto
- Sono pazienti

Visti dagli altri:

- Rispettano gli impegni
- Sono ansiosi di accontentare gli altri
- Fanno affidamento sull'aiuto degli altri
- Evitano le lotte di potere
- “Stanno sulle loro” all'inizio di una relazione
- Mostrano preoccupazione per le novità e i cambiamenti in ambienti imprevedibili
- Assumono un ruolo disponibile e partecipativo

Profilo Stabile/Supportivo

Aumentano l'efficacia personale:

- Accettando i cambiamenti necessari
- Usando una comunicazione diretta
- Fissando obiettivi realistici
- Mantenendo il controllo anche sotto stress
- Sviluppando la creatività
- Lavorando con un gruppo differente
- Esprimendo apertamente le opinioni

Hanno bisogno di persone che:

- Mostrino curiosità verso interessi nuovi e diversificati
- Accettino responsabilità importanti
- Deleghino compiti agli altri
- Siano flessibili nel seguire le procedure di lavoro
- Stabiliscano un ritmo veloce di lavoro
- Esercitino pressione sugli altri
- Possiedano riconosciute capacità verbali

Profilo Cauto/Correttivo

Autodescrizione:

- Rispettano le regole
- Agiscono con diplomazia e discrezione
- Accurati e precisi
- Soppesano le azioni rispetto agli obiettivi
- Sostengono le procedure sistematizzate
- Si impegnano per garantire ordine e per migliorare i sistemi
- Attenti all'accuratezza del lavoro

Visti dagli altri:

- Utilizzano i fatti come argomentazione
- Assumono un atteggiamento indagatorio
- Pretendono alti standard
- Criticano le performance
- Tendono a sottovalutare le persone che reagiscono emotivamente
- Mettono le persone sulla difensiva
- Rispettano l'autorità

Profilo Cauto/Correttivo

Aumentano l'efficacia personale:

- Instaurando rapporti con persone nuove
- Facendo esperienze nuove e differenti
- Mettendo alla prova il loro spirito di sperimentazione
- Prendendo il comando della situazione
- Aprendosi, liberando energia costruttiva.

Hanno bisogno di persone che:

- Incitino e spronino all'azione
- Sviluppino le capacità di leadership degli altri
- Si aspettino rispetto per le loro capacità
- Prendano decisioni rapide
- Si confrontino con gli altri
- Non si fermino davanti alle avversità
- Discutano e considerino diverse opzioni

PROGETTO DI SVILUPPO

Definito il comportamento da migliorare,
mi chiedo:

Cosa devo iniziare a

- fare?
- mantenere?
- smettere di fare?

Ricorda: entro quando? con chi? Chi ti
puo' aiutare? come misuri i progressi?