

Ministero della Giustizia

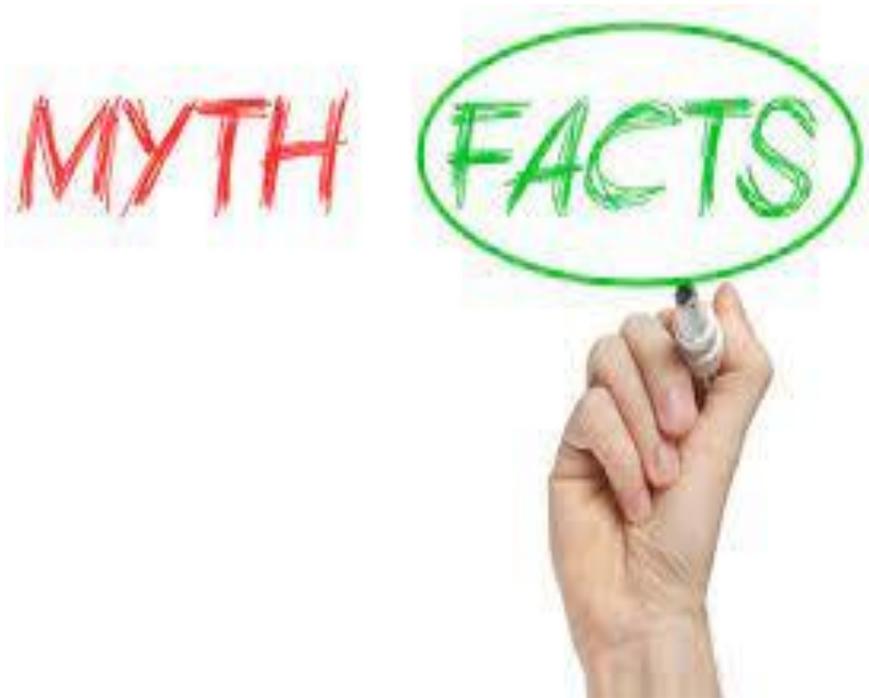
***Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, del Personale e dei Servizi
Direzione Generale del Personale e della Formazione
Scuola di Formazione del Personale dell'Amministrazione giudiziaria
Sede di Napoli - Castel Capuano***

***Progetto ministeriale "Formazione in ingresso per il personale neoassunto" -
4° modulo formativo del percorso previsto per i funzionari giudiziari
neoassunti.***

Collaborazione in team

**Prof. Massimo Di Roberto
massimo.diroberto@unisob.na.it**

I miti da sfatare



- La leadership la si trova solo al vertice delle organizzazioni
- Leader si nasce non diventa
- I leader sono dotati di carisma
- Il leader incita, comanda, ama il potere

Un Dirigente supporta

La diffusione che aiuta il cambiamento

Il processo comunicativo

L'infondere di fiducia e credibilità

L'assunzione di responsabilità

Lo sviluppo professionale



Manager vs Leader

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Fa costante riferimenti a percorsi già tracciati• Ama riunioni, piani, discorsi• Pianificazione-organizzazione - controllo | <ul style="list-style-type: none">• Coinvolge gli altri• Spezza la routine• Orientamento
-
coinvolgimento
-
empowerment |
|--|---|

La relazione

Strokes (riconoscimenti) vuol dire prestare attenzione alle persone, vuol dire avere uno stile che tende a sorprendere le persone



Il rapporto esiste quando due persone creano tra loro un clima di benessere.

Quando si entra in relazione si possono scegliere due atteggiamenti diversi:

concentrarsi sulle differenze
enfaticizzare quanto c'è in comune

La relazione

Un modo per incoraggiare e contenere i conflitti è il rispecchiamento cioè mostrare quegli aspetti di se stessi che sono più vicini a quelli dell'interlocutore.

È una modalità che incoraggia



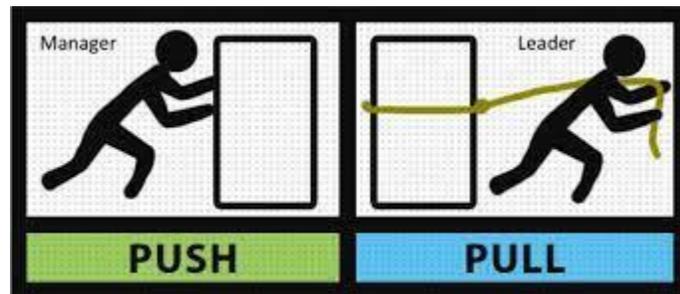
Analizzare, interpretare, capire e integrare il gruppo



Manager o Leader

Il Manager è colui che si prefigge l'efficienza, coordinando ed organizzando il team

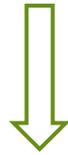
Il Leader ricerca l'efficacia per raggiungere obiettivi strategici, influenzando e guidando le risorse umane



Non necessariamente ci deve essere una dicotomia se si costruisce un continuum circolare

Lo stile di direzione

Occorre contenere la visione esclusivamente gerarchica e privilegiare una direzione partecipativa basata sul consenso e sulla motivazione



Integrazione tra obiettivi individuali ed organizzativi



Il dirigente

Dirigere è un compito impegnativo: l'impegno è una condizione necessaria ma non sufficiente.

Occorre integrare

Il sapere fare

Usare abilità, capacità, esperienza

Il sapere

Conoscere la propria funzione

Il sapere essere

Adoperare, creatività, affidabilità, capacità di lavorare sotto pressione, capacità organizzative, capacità di team working, capacità relazionali

Il sapere gestire

Utilizzare adeguatamente le risorse

Il dirigente

Dal combinato composto dell'agire di queste quattro dimensioni si genera il clima di lavoro



Esse non sono statiche ma si evolvono dinamicamente ma mentre il *sapere* e il *saper gestire* sono riferite alle conoscenze legate al ruolo che occupa, le altre due aree si concretizzano nel passare dalla teoria all'azione attraverso:

Il dirigente

Saper essere	Saper fare
Aggressività	Capacità manageriali
Ambizione	Approccio operativo
Resistenza all'ansia	Gestione operativa
Assertività	Organizzazione
Capacità critica	Problem solving
Comunicazione	Capacità decisionale
Maturità	Reazione all'imprevisto
Resistenza allo stress	Negoziazione
Gestione del tempo	Cambiamento
Tenacia	Gestione delle HR

Il dirigente

Saper essere	Saper fare
Aggressività	Capacità manageriali
Ambizione	Approccio operativo
Resistenza all'ansia	Gestione operativa
Assertività	Organizzazione
Capacità critica	Problem solving
Comunicazione	Capacità decisionale
Resistenza allo stress	Reazione all'imprevisto
Gestione del tempo	Negoziazione
Tenacia	Cambiamento

Saper essere: pillole



Massimo Di Roberto

Saper essere

Il dirigente non è una rappresentazione teorica, un principio immutabile



È fondamentale fare un bilancio personale per riconoscere punti di forza e criticità



Aggressività

I comportamenti aggressivi sono destinati a provocare reazioni di difesa che inquinano una relazione

Rimuovere l'impulso aggressivo non significa estinguerlo ma tentare di riconoscere le cause sul piano della consapevolezza

La critica deve essere sempre specifica e non generica, finalizzata a correggere e non a mortificare; orientata a risolvere problemi e rivolta al comportamento non alla persona



Ambizione

Avere una buona opinione di se stesso

Avere piena fiducia nelle proprie competenze

Desiderare fortemente di migliorarsi



Resistenza all'ansia

Il dirigente ha sempre fiducia nelle sue scelte; sia basa sulla sua esperienza ma anche sulla creatività

Difendere le proprie scelte senza preoccuparsi oltremisura del giudizio altrui

Riconoscere che le conoscenze altrui rappresentano una risorsa e non un riconoscimento di debolezza o perdita di credibilità



Assertività

La capacità di utilizzare in ogni contesto relazionale, modalità comunicative che rendano probabili le azioni positive e riducano la possibilità di reazioni negative

Si considerano importanti le proprie esigenze, bisogni, desideri e cerca di soddisfarli senza compromettere gli altri

Ci si comporta senza fretta e non ci si lascia influenzare dall'ambiente; ci si impegna in una disamina della situazione

Si contengono i disturbatori

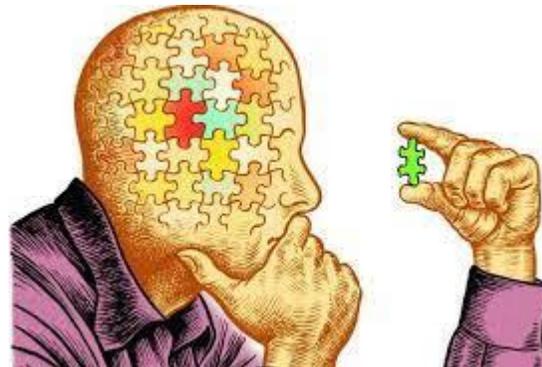


Capacità critica

Riflettere in azione; autodeterminando il proprio comportamento operativo per risolvere le situazioni problematiche attraverso autonomia cognitiva, spirito di iniziativa e interpretazione dinamica del ruolo

Essere razionalmente presenti nelle varie situazioni, valutando i rischi di distorsioni cognitive

Mostrare di saper interpretare correttamente le informazioni che si ricevono senza restare arroccati nel proprio ruolo



Comunicazione

L'autorità consiste nel mettere in circolazione tutte le informazioni che hanno senso anche per gli altri



Fare domande funzionali:

Aperte ➔ Sono utili per incoraggiare la comunicazione; lasciano libero l'interlocutore di rispondere come meglio crede [*Cosa pensa di fare?*]

Chiuse ➔ Sono uno strumento di controllo utili quando l'interlocutore ha poca conoscenza dell'argomento [*Ha chiuso la pratica?*]

Riflessive ➔ Sono finalizzate ad incoraggiare l'espressione delle opinioni [*Cosa crede si possa fare?*]

Maturità

Non avere un pensiero
ingessato temendo il nuovo

Adottare una flessibilità di
azione sulla base di una
efficace dinamica relazionale

Effettuare
un'autovalutazione del grado
e dei modi di soluzione dei
conflitti



Resistenza allo stress

Per ridurre gli eventi che possono risultare stressanti bisogna riconoscere i propri punti di debolezza che possono veicolarli e mettere in atto i punti di forza per mantenere alta la soglia di resistenza



- Di fronte a situazioni nuove mantenere l'autocontrollo
- Sentirsi disponibile al cambiamento
- Non dare mai l'impressione di essere ansioso ma fornire linee guida
- Analizzare le performances per comprendere le ragioni di un insuccesso.....ma anche dei successi
- Non temere le considerazioni degli altri



Gestione del tempo

Chiedersi sempre quanto
tempo occorre

Non lasciarsi interrompere
da persone.....porta aperta
ma...

Considerare il tempo una
risorsa



Tenacia

Difendere le proprie scelte

Predisporre quanto necessario per portare a termine un compito considerando la possibilità di comparsa di imprevisti

Esercitare la resilienza



Saper fare: pillole



Saper fare

Il dirigente deve saper muovere le risorse



Pianificare, organizzare, guidare il cambiamento, facilitare il lavoro, creare un clima relazionale



Capacità manageriale

Trasmettere la conoscenza è un gioco a somma positiva che moltiplica in modo indefinito i detentori della conoscenza stessa.

Nel prendere decisioni occorre fare attenzione all'impatto sulle:

- Persone
- Organizzazione
- Risorse
- Processi

Prendere decisioni del tipo:

- Contingente: nell'urgenza
- Correttiva: con il tempo a disposizione
- Palliativa: se le cause sono note ma irrisolvibili



Approccio operativo

Consiste nell'analizzare eventi complessi, identificare problemi e soluzioni

Accogliere suggerimenti non significa ammettere di *sapere di meno*

Non cercare soluzioni ad un problema prima che questo sia definito accuratamente



Gestione operativa

Insieme delle azioni messe in atto per il raggiungimento di un determinato obiettivo



Orientarsi verso soluzioni fattibili più che ottimali

Gestire le risorse umane

Organizzazione

Riconoscere i vincoli, cioè quei fattori sui quali non si può avere possibilità di azione

Esplicitare gli obiettivi

Adottare capacità:

- Di analisi
- Di sintesi
- Di generalizzare
- Di giudizio
- Valutativa



Problem solving

Valutare in maniera critica il proprio operato

Definire ed analizzare correttamente il problema

Inserire senza timori elementi di novità

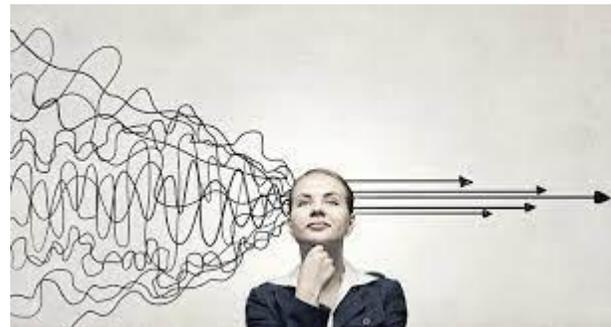


Capacità decisionale

Prendere una decisione significa attivare un processo cognitivo che consente di stabilire un percorso d'azione tra più direttrici



- Agire sulla base dei fatti e non dei presupposti
- Tener sempre conto dell'obiettivo
- Saper mantenere ferma la decisione presa
- Valutare i suggerimenti ed esplicitare l'accordo o il disaccordo
- Valutare la presenza di alternative
- Coinvolgere le risorse



Reazione all'imprevisto

Riconoscere i segnali che indicano la presenza di criticità

Saper operare cambiamenti e decisioni prese

Cambiare i comportamenti passivi

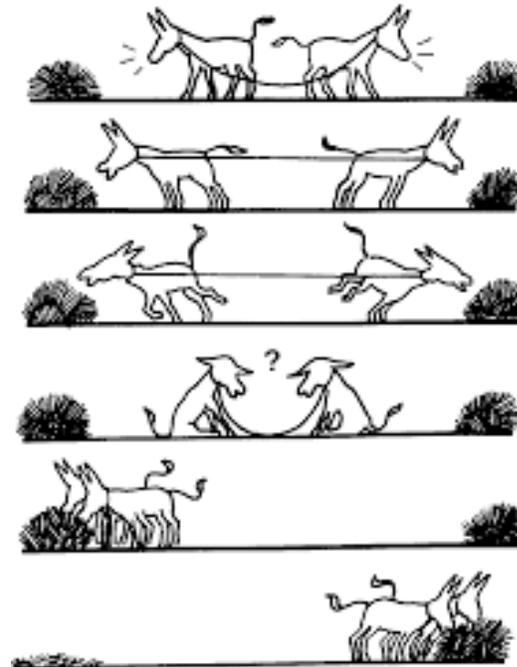


Negoziazione

Riconoscere la natura dei conflitti

Trovare soluzioni che siano di reciproco interesse passando da un comportamento competitivo ad uno cooperativo

Permettere alle persone di vedere le diverse possibilità di una soddisfazione reciproca



Cambiamento

Visualizzare il futuro

Rimuovere le cause di
resistenza al cambiamento

Attivare processi
motivazionali



Gestione delle HR

Valutare il potenziale delle risorse

Saper agire come coach

Saper delegare



La solitudine del manager



Massimo Di Roberto

La solitudine del manager

Capi allo sbaraglio, senza supporto, pressati da scadenze, risultati, ed aspettative, che non sempre riescono ad esprimere quel contributo unico, umano, valoriale che sono chiamati a dare in quanto persone che hanno la responsabilità di altre persone e che li renda leader e non capi.



La solitudine del manager

I concetti sono assoluti: "sempre, mai, devo, bisogna, presto" ... e sono fondati sul presupposto che, chi ricopre quella posizione, debba necessariamente sapere tutto, prevedere tutto, decidere presto e bene.

La possibilità di dire che non sa, di esplicitare il bisogno degli altri, di un tempo per riflettere, sostanzialmente di chiedere, queste opzioni gli sono vietate perché ne va della sua reputazione



La solitudine del manager

Alcuni manager cercano di colmare le proprie insicurezze, chiedono spasmodicamente ad una sequenza infinita di collaboratori o consulenti di fornire loro un giusto consiglio, finché non ne trovano uno che dice loro esattamente quello che vogliono sentirsi dire. Altri ancora, continuano a frequentare corsi e seminari alla ricerca di nuovi modelli di riferimento, vissuti a tutti gli effetti come la loro classica "coperta di Linus" con funzione di rassicurazione e tranquillità di fronte alla potenziale solitudine decisionale.



La solitudine del manager

Nell'antico testamento si narra a lungo di Roboamo, figlio del re Salomone.

Quando, a seguito di una successione nel regno del padre fu costretto a prendere una decisione, anziché ascoltare i saggi consigli dagli anziani, preferì consultare i giovani che erano cresciuti con lui ed erano in grado di trasmettergli messaggi più rassicuranti. Come risultato prese una decisione insensata e, a causa della ribellione di dieci tribù che elessero un altro re, perse gran parte del suo regno. Il chiedere consiglio a collaboratori e consulenti con una lunga esperienza, richiede una certa dose di umiltà che non tutti possiedono.



Team work

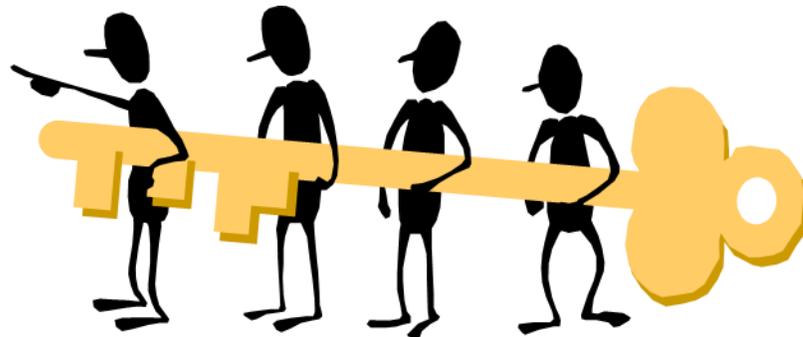


Team work

Il team work è un patrimonio di conoscenze comuni

Esso può nascere e svilupparsi anche spontaneamente in qualunque organizzazione, mediante un processo di socializzazione finalizzato alla condivisione delle esperienze quotidiane e delle pratiche lavorative; una volta formata è tenuta insieme dalla forte coesione e dallo spirito di gruppo dei partecipanti.

La nascita ed il mantenimento di team work sono fortemente favoriti dalle tecnologie dell'informazione che permettono di catturare ed acquisire, rendendola esplicita, una parte della conoscenza tacita che viene scambiata e generata al loro interno



Team work



Offre opportunità e vincoli

Sul piano delle opportunità ritroviamo una serie di possibilità quali quella di raggiungere risultati non ottenibili singolarmente; di accogliere risorse, talenti e conoscenze diversificate; di avere e dare sostegno; di aumentare le proprie competenze; di sperimentare la capacità di leadership.

I vincoli posti, invece, riguardano la limitazione dei propri obiettivi personali; il bilanciamento di impegno, capacità e risorse personali con quelle altrui; la mediazione di emozioni e modi di essere; il riconoscimento e condivisione della leadership

Le strategie del team work

La strategia parallela



Le strategie del team work

La strategia parallela è particolarmente indicata quando il compito complessivo è facilmente scomponibile in segmenti non troppo interdipendenti tra loro. In questo modo ognuno lavora in autonomia ed in maniera simultanea rispetto agli altri su una parte specifica e si cura di aggiornare gli altri circa lo stato di avanzamento del proprio lavoro.

Affinché questo modo di cooperare funzioni al meglio è necessaria una buona pianificazione delle attività a priori, il rispetto delle scadenze di consegna dei semilavorati ed una certa abilità nel ricucire il lavoro svolto



Le strategie del team work

La strategia sequenziale



Le strategie del team work

Nella strategia sequenziale ogni membro del gruppo, a turno, agisce sul semilavorato apportandovi il proprio contributo. Ciò che è stato prodotto prima diventa la base di lavoro per il successivo componente del gruppo. Il rischio che può derivare da un simile modo di interagire è il cosiddetto "effetto condizionamento", per questo coloro che lavorano dopo sono influenzati dal lavoro dei colleghi che li hanno preceduti.



Le strategie del team work

La strategia di reciprocità



Le strategie del team work

Nella **strategia di reciprocità** si lavora in un regime di forte interdipendenza su ognuna delle parti del prodotto complessivo, su cui si agisce a più mani..

La frequenza dell'interazione aumenta con la strategia della reciprocità, mentre è più scarsa attuando quella parallela. In quest'ultima, infatti, i membri hanno una maggior autonomia e l'interazione si ha soprattutto quando si tratta di integrare i semilavori di ciascuno. Nella strategia sequenziale l'interazione aumenta perché cresce il bisogno di



La costruzione della conoscenza

La gestione delle conoscenze in un team work non è data solo dai contenuti conoscitivi ma anche da una serie di elementi come competenze, capacità ed esperienze personali.

È possibile schematizzare l'intero processo della conoscenza condivisa:

condividere la conoscenza: quanto più i membri di team riescono a condividere la conoscenza che detengono, maggiore è il vantaggio che si riesce a trarne.

esplicitazione della conoscenza implicita: è necessario che la conoscenza implicita dei singoli venga resa in qualche modo esplicita facendone una risorsa comune dell'intera organizzazione.

ampliamento della conoscenza: la conoscenza resa esplicita può essere ampliata attraverso un processo di ricerca di similitudini e di relazioni con altre conoscenze.

disseminazione della conoscenza: rendere disponibili i contenuti è fondamentale affinché la conoscenza esplicita dell'organizzazione venga assimilata dalle persone che ne fanno parte e possa quindi essere effettivamente utilizzata nell'ambito dei processi decisionali e operativi producendo nuova esperienza negli individui.



La costruzione della conoscenza

Una gestione delle conoscenze e dei processi di formazione permette di mantenere e incrementare il capitale intellettuale di un sistema e consente allo stesso tempo una serie di cose che vengono di seguito schematizzate:

- Evita la perdita e l'obsolescenza delle risorse intellettuali
- Acquisisce le risorse e le conoscenze di maggior valore
- Cerca alternative al o per il processo decisionale
- Crea un ambiente di lavoro collaborativo e flessibile
- Aumenta il valore dei servizi

