

Persone Nelle Organizzazioni

Fabiano Corsini

1

CENTRO RICERCHE E STUDI DIREZIONALI

PALERMO – APRILE 2010

COMPETENZE MANAGERIALI PER IL RUOLO DIRIGENZIALE

*“scopo del Programma è di affrontare tutte le principali questioni che attengono alle **politiche manageriali** che oggi più che mai investono il settore pubblico e la sua crescita. Il management e gli strumenti che oggi consentono di applicare modelli gestionali propedeutici al successo delle organizzazioni moderne, sono in continua evoluzione e necessitano di approfondimenti e soprattutto di innovazione rispetto a ciò che è importante trasferire nel proprio ambito professionale. Conciliare programmazione e risultato, per quanto ormai rappresenta una linea di indirizzo e di azione consolidata, pone i dirigenti e i titolari di posizioni organizzative di dover modernizzare costantemente il proprio bagaglio professionale attraverso una formazione che alimenti il saper fare e il modo con il quale poter fare.*

Il piano di specializzazione, che approfondisce le novità nel campo dell'agire per obiettivi e per fasi gestionali, mirerà a consolidare la cultura manageriale grazie una un lavoro che porterà i discenti di questo percorso a sperimentare nuove prassi e nuovi processi di implementazione della gestione relazionale e operativa in virtù di una sintonia tra modelli teorici, schemi pratici e nuovi modelli di sviluppo organizzativo.”

politiche manageriali

modelli gestionali

successo delle organizzazioni moderne

conciliare programmazione e risultato

modernizzare costantemente il proprio bagaglio professionale

formazione che alimenti il saper fare

poter fare

il piano di specializzazione

agire per obiettivi

fasi gestionali

consolidare la cultura manageriale

sperimentare nuove prassi e nuovi processi di implementazione della

gestione relazionale e operativa

sintonia tra modelli teorici, schemi pratici e nuovi modelli di sviluppo

organizzativo

Regulatory Reform:

la riforma della regolazione a livello internazionale

il ruolo delle risorse umane

- **Modulo1 - Scenari e Strategia nelle P.A**
- **Modulo 2 - La gestione delle R.U nelle organizzazioni pubbliche**
- **Modulo 3 – Il Coaching –**
- **Modulo 4 - Comunicazione e Leadership –**
- **Modulo 5 - Organizzazione –**
- **Il decreto legislativo 150 (legge brunetta)**
- **Modulo 6 - Il sistema dei Controlli**
- **Modulo 7 - Attività negoziale –**
- **Modulo 8 - Public Speaking –**

I principali problemi del passato

Problemi

Forti carenze nei sistemi di programmazione

Forti carenze nei sistemi di misurazione e valutazione

Deficit di trasparenza sulle performance

Carenze relative ai soggetti

Razionali, ma con giudizio!

- l'intelligenza basata sull'esercizio della pura razionalità costituisce soltanto un aspetto delle più generali capacità che permettono all'uomo di misurarsi con le diverse situazioni incontrate nella vita di tutti i giorni e di risolvere adeguatamente i problemi che esse implicano.

Il modello della razionalità

- la decisione consiste nell'adottare i mezzi che permettano di raggiungere i fini dati nel modo migliore possibile: ottimizzazione
- In una situazione data, si può intervenire per modificarla secondo le nostre intenzioni, ottenendo così un risultato nei termini previsti.

Razionalità orientata allo scopo

Il processo decisionale prevede fasi distinte, separate sul piano temporale:

- fissazione degli obiettivi, ordinati e non contraddittori;
- generazione di tutte le alternative idonee a raggiungere gli obiettivi prefissati;
- valutazione di tutte le conseguenze di ciascuna alternativa;
- scelta dell'alternativa che presenta i valori massimi in termini di efficienza e di rispetto degli obiettivi inizialmente assunti.

Se il processo è stato condotto correttamente, la decisione finale si riduce ad un calcolo.

modello weberiano classico

- Distinzione fra competenze tecniche e politiche (di indirizzo)
- Centralizzazione del potere
- Legittimazione del potere attraverso l'autorità legale
- Razionalità logica (mezzi-fini)
- Imparzialità e uniformità di comando
- Efficienza attraverso linee gerarchiche accettate
- Precisa strutturazione dei compiti
- Processo decisionale frammentato e non lineare
- Scarsa autonomia decisionale ai soggetti

Le persone

- La maggior parte delle nostre scelte e decisioni non sono il risultato di una attenta disamina razionale dei pro e dei contro relativi alle diverse alternative possibili. In molti casi, infatti, le facoltà razionali vengono affiancate dall'apparato emotivo, il quale ci conduce in una sorta di "percorso abbreviato", capace di farci raggiungere una conclusione adeguata in tempi utili.
- La componente emotiva coinvolta nelle decisioni risulta determinante nei casi in cui queste riguardano la nostra persona o coloro che ci sono vicini.

Intelligenza emotiva



1. Le competenze personali, riferite alla capacità di cogliere i diversi aspetti della propria vita emozionale;
2. le competenze sociali, relative alla maniera con cui comprendiamo gli altri e ci rapportiamo ad essi.

intelligenza emotiva personale

- comprende la *consapevolezza di sé*, che ci porta a dare un nome e un senso alle nostre emozioni negative, aiutandoci a comprendere le circostanze e le cause che le scatenano;
- essa permette *una autovalutazione obiettiva* delle proprie capacità e dei propri limiti, così da riuscire a proporsi mete realistiche, scegliendo poi le risorse personali più adeguate per raggiungerle.
- Anche *l'autocontrollo* fa parte delle competenze personali. Esso implica la capacità di dominare le proprie emozioni, il che non vuol dire negarle o soffocarle, bensì esprimerle in forme socialmente accettabili. L'incapacità di gestire le proprie emozioni, può portare infatti ad agire in maniera inopportuna, e magari a forme di esagerata aggressività nei confronti degli altri, offrendo di sé un'immagine ben poco lusinghiera

motivarsi

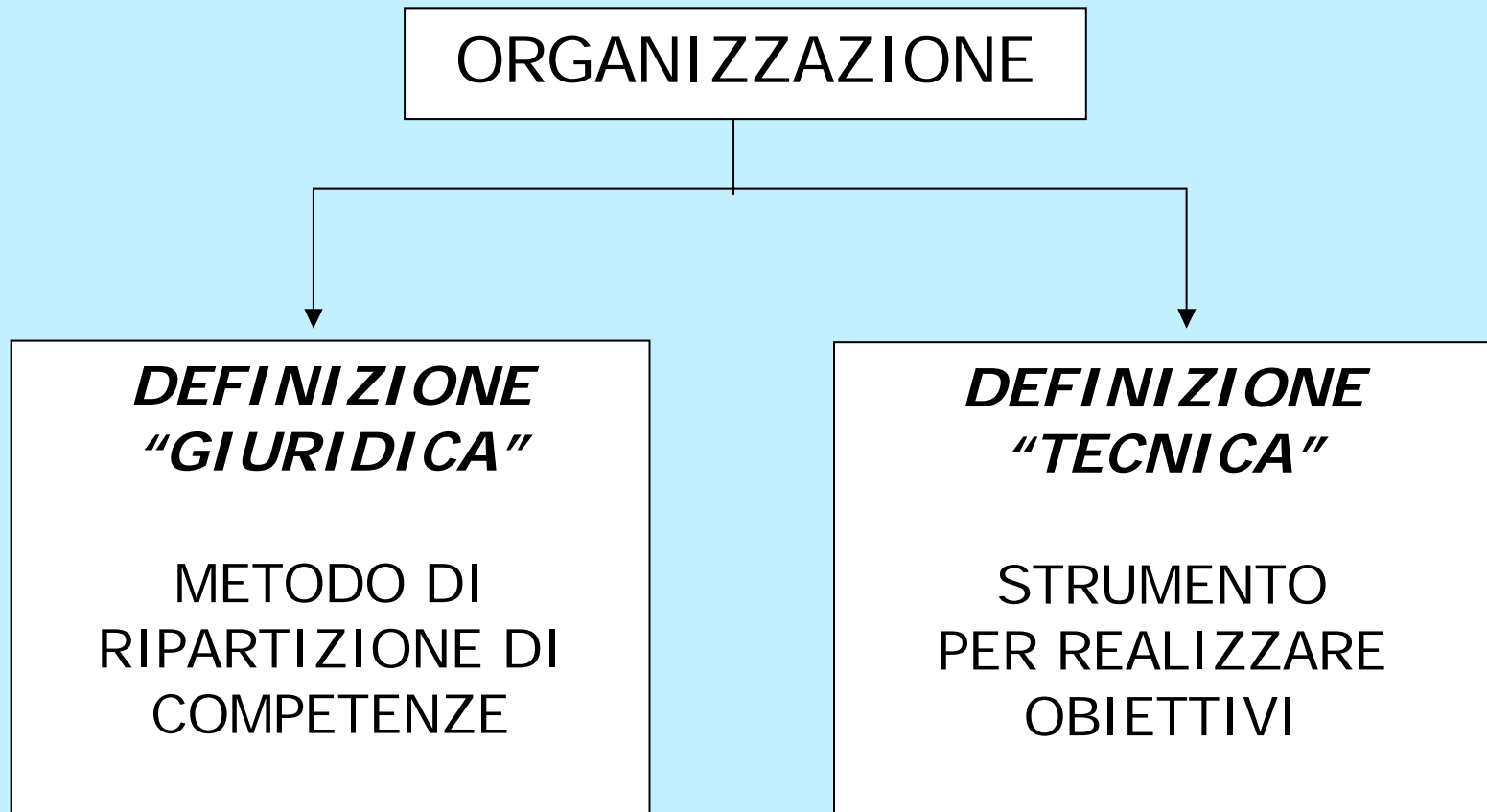
- La capacità di motivarsi è formata da una giusta dose di ottimismo e dallo spirito di iniziativa, attitudini che spingono a perseguire i propri obiettivi, reagendo attivamente agli insuccessi e alle frustrazioni.

intelligenza emotiva sociale

- E' costituita da quell'insieme di caratteristiche che ci permettono di relazionarci positivamente con gli altri e di interagire in modo costruttivo con essi. Le competenze dell'intelligenza emotiva:
 - **capacità di ascolto e comunicazione**
 - **ascolto passivo**
 - **ascolto attivo**
 - **empatia**

**L'organizzazione del
lavoro e la gestione delle
risorse umane secondo
una logica motivazionale**

L'organizzazione



L'organizzazione: elementi

1. Obiettivi
2. Regole
3. Risorse
4. Processi
5. Relazioni

Organizzazione come...

- ... come **Macchina** (accento sull'aspetto razionale e strumentale, sulle funzioni di controllo e sviluppo dell'apparato produttivo: efficienza = funzionalità dell'apparato)
- ... come **Organismo** (accento sul fattore umano, sul clima organizzativo e sull'aspetto motivazionale: efficienza = buona gestione della risorsa umana)
- ... come **Sistema Aperto** (accento sul contesto esterno e sulle esigenze di flessibilità e differenziazione e sull'importanza dei "ruoli di confine": efficienza = adattamento al contesto ed alla domanda)

I nuovi modelli di organizzazione

- la natura strumentale (funzionale) della organizzazione richieda anche una sua “dinamicità”;
- in epoca di grandi e rapide trasformazioni, una organizzazione è tanto più adeguata quanto più è capace di trasformarsi, di essere in grado di tenere conto delle trasformazioni degli elementi che la compongono e del sistema di richieste che verso lo strumento organizzativo si indirizza.
- Un ulteriore sviluppo di questa concezione porta a ipotizzare e preferire forme di organizzazione che siano in grado non solo di rispondere alle trasformazioni (interne ed esterne), ma anche di prevederle o favorirle.

I nuovi contesti

- l'importanza del mercato e del cliente
- la nuova pubblica amministrazione
- dall'esercizio del potere autoritativo al dialogo
- l'uso degli strumenti negoziali
- L'epoca della accountability
- Il concetto di responsabilità

La situazione precedente

Prima delle riforme degli anni 90

Organizzazione → regime pubblicistico

Rapporto di Lavoro → regime pubblicistico

La situazione attuale - 1

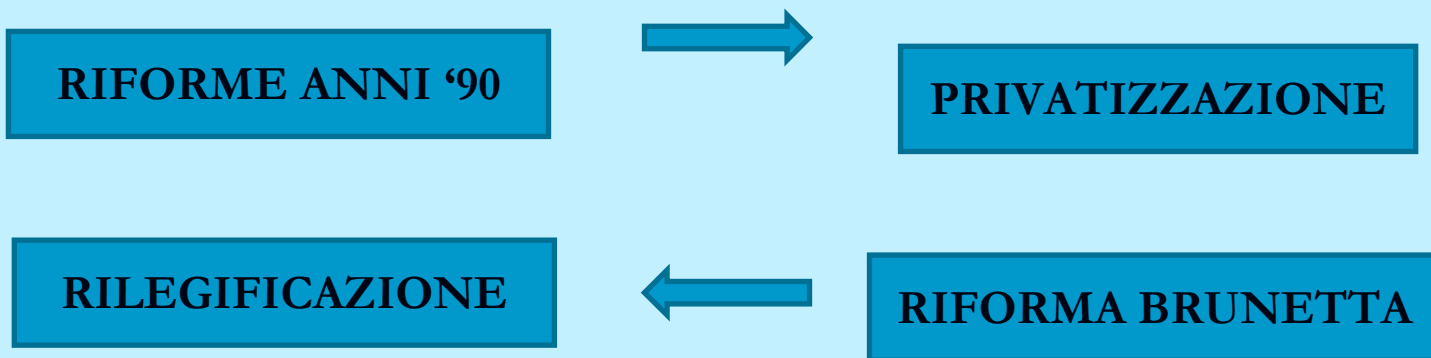
Dopo la privatizzazione degli anni 90
(d.lgs. 29/93 + Leggi Bassanini+ d.lgs. 80/98)

Organizzazione → regime pubblicistico

Rapporto di Lavoro → regime privatistico

La situazione attuale -2

- Il dibattito sugli insuccessi della prima stagione di riforme è sfociato nella c.d. Riforma Brunetta, prima nella legge n.15 (legge delega) e successivamente nel decreto 150, suo decreto attuativo.
- La legge delega, finalizzata prevalentemente all'ottimizzazione del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle PA, diversamente dal passato, contiene una soluzione giuridica che è quella di rimettere alla legge ed alla politica la decisione su aspetti del rapporto di lavoro finora demandati alla contrattazione.
- Si assiste quindi ad un ripensamento rispetto al passato:



La situazione attuale - 3

Anche alla luce dei cambiamenti introdotti dalla riforma di cui al d.lgs. 150/09 possiamo continuare a rappresentare la seguente situazione

Macroorganizzazione → regime pubblicistico

Microorganizzazione

→ regime privatistico

Rapporto di Lavoro

(con dubbi e incertezze derivanti dai contenuti del d.lgs. 150)

La macroorganizzazione

- Articolazione delle strutture apicali dell'ente e individuazione dei servizi
- Atti generali (programmazione, indirizzo ...) inerenti alla organizzazione ed alla gestione
- Criteri generali di distribuzione delle risorse tra le strutture apicali (PEG)
- Materia degli incarichi dirigenziali
- Determinazione della dotazione organica complessiva

La microorganizzazione

- L'articolazione e l'organizzazione interna delle strutture interne ai servizi
- Incarichi di direzione delle strutture interne ai servizi
- Distribuzione delle risorse tra gli uffici
- Organizzazione del lavoro
- Gestione del personale

Autonomia Organizzativa: esercizio

L'ente esercita la propria autonomia organizzativa tenendo conto di:

- Principi generali fissati da disposizioni di legge
- Previsioni dello Statuto
- Principi di cui all'art. 2, co. 1° D.Lgs. 165
- Capacita' di bilancio
- Esigenze di esercizio delle funzioni

Potere di organizzazione

- Natura mista:
 - Macroorganizzazione → pubblicitico
 - Microorganizzazione → privatistico
- Titolarità
 - Organi di governo
 - Organi di gestione

segue: **ambito e competenza**

Art. 5 comma 2 D. Lgs. 165/2001

Il potere di organizzazione "privatistico":

*" «Nell'ambito delle leggi e degli atti organizzativi di cui all'articolo 2, comma 1, le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro sono assunte **in via esclusiva** dagli organi preposti alla gestione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, fatta salva la sola informazione ai sindacati, ove prevista nei contratti di cui all'articolo 9.*

segue: ambito e competenza

Art. 5 comma 2 D. Lgs. 165/2001

Il potere di organizzazione "privatistico":

" «Rientrano, in particolare, nell'esercizio dei poteri dirigenziali le misure inerenti la gestione delle risorse umane nel rispetto del principio di pari opportunità nonché la direzione, l'organizzazione del lavoro nell'ambito degli uffici»

segue: **precisazioni**

Le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti la gestione dei rapporti di lavoro	Gli atti in materia di organizzazione e rapporto di lavoro
sono assunte dagli organi preposti alla gestione	sono assunti dai dirigenti
con la capacità ed i poteri del privato datore di lavoro”	con capacità e poteri del diritto del lavoro privato

segue: **il privato datore di lavoro**

Il "privato datore di lavoro":

Soggetto che in virtù di un rapporto contrattuale è legittimato ad esercitare:

- Potere **direttivo***
- Potere di **vigilanza***
- Potere **disciplinare***

Il potere direttivo

1. Potere giuridico fondamentale attribuito al datore di lavoro
2. finalizzato a garantire l'esecuzione e la disciplina del lavoro
3. assume varie denominazioni che sono però riconducibili a
 - Potere organizzativo
 - Potere direttivo (di conformazione e disciplinare)

segue: **potere direttivo**

- Disposizioni per l'esecuzione del lavoro
 - Potere **organizzativo**: organizzazione della struttura e del processo lavorativo in generale
 - Potere di **conformazione**: determinazione e specificazione dell'attività che il lavoratore deve svolgere in concreto e delle connesse modalità esecutive (NB: problematica del c.d. *ius variandi* = mutamento di mansioni)
- Disposizioni per la disciplina del lavoro
 - Potere **direttivo** in senso proprio: disciplina per assicurare le condizioni minime di corretto ed ordinato svolgimento dell'attività lavorativa

Gli altri poteri

- Potere di vigilanza
 - Potere di controllo su aspetti strettamente collegati e in funzione dell'attività lavorativa (es. guardie giurate, controlli a distanza, controllo delle malattie, visite personale di controllo)
- Potere disciplinare
 - potere sanzionatorio basato sul contratto di lavoro che si sostanzia nell'irrogazione di sanzioni disciplinari nelle ipotesi previste dai contratti collettivi

Gli atti di organizzazione

Gli atti adottati dal dirigente e/o responsabile con la capacità ed i poteri del privato datore di lavoro hanno:

- **particolare regime giuridico**
- **peculiari caratteristiche**

dal momento che la natura del potere esercitato è privatistica

segue: **Presupposti**

- Il potere di organizzazione pubblicistico ha fonte nella legge ed è espressione di **autoritatività** (*incide unilateralmente sulla sfera giuridica degli interessati in quanto espressione di supremazia speciale*)
- Il potere di organizzazione privatistico ha fonte nel contratto di lavoro ed è espressione di **autonomia negoziale** (*incide unilateralmente sulla sfera del lavoratore in quanto espressione del potere di "supremazia" di diritto comune che deriva dal contratto di lavoro*)

segue: **Caratteristiche**

Gli atti adottati con la capacità ed i poteri del privato datore di lavoro non hanno “vincolo di scopo” (interesse pubblico – agire per i fini stabiliti) e ciò comporta che non presuppongono, *di per sé*:

- Una determinata **forma**
- Un determinato **procedimento**
- La presenza della **motivazione**