

Persone Nelle Organizzazioni

Fabiano Corsini

2

CENTRO RICERCHE E STUDI DIREZIONALI

PALERMO – APRILE 2010

COMPETENZE MANAGERIALI PER IL RUOLO DIRIGENZIALE

Le relazioni organizzative

- Gerarchia
- Direzione
- Coordinamento
- Delega

Gerarchia

- Tipica delle situazioni “piramidali”, a gradi crescenti di potere “posizionale” rappresentati da referenti che costituiscono i “superiori”
- Si fonda su ordini diretti dall’alto verso il basso, che indicano obiettivi e modalità di raggiungimento
- Non esiste o è limitatissimo il margine di discrezionalità di azione per il destinatario
- Può provocare una deresponsabilizzazione nei collaboratori

Direzione

- Presuppone una situazione non rigidamente gerarchica
- Si basa su “direttive”, intese come istruzioni di massima, tramite le quali si deve raggiungere uno scopo determinato
- Esiste un certo margine di discrezionalità di azione per il destinatario
- Consente una maggiore responsabilizzazione dei collaboratori

Coordinamento

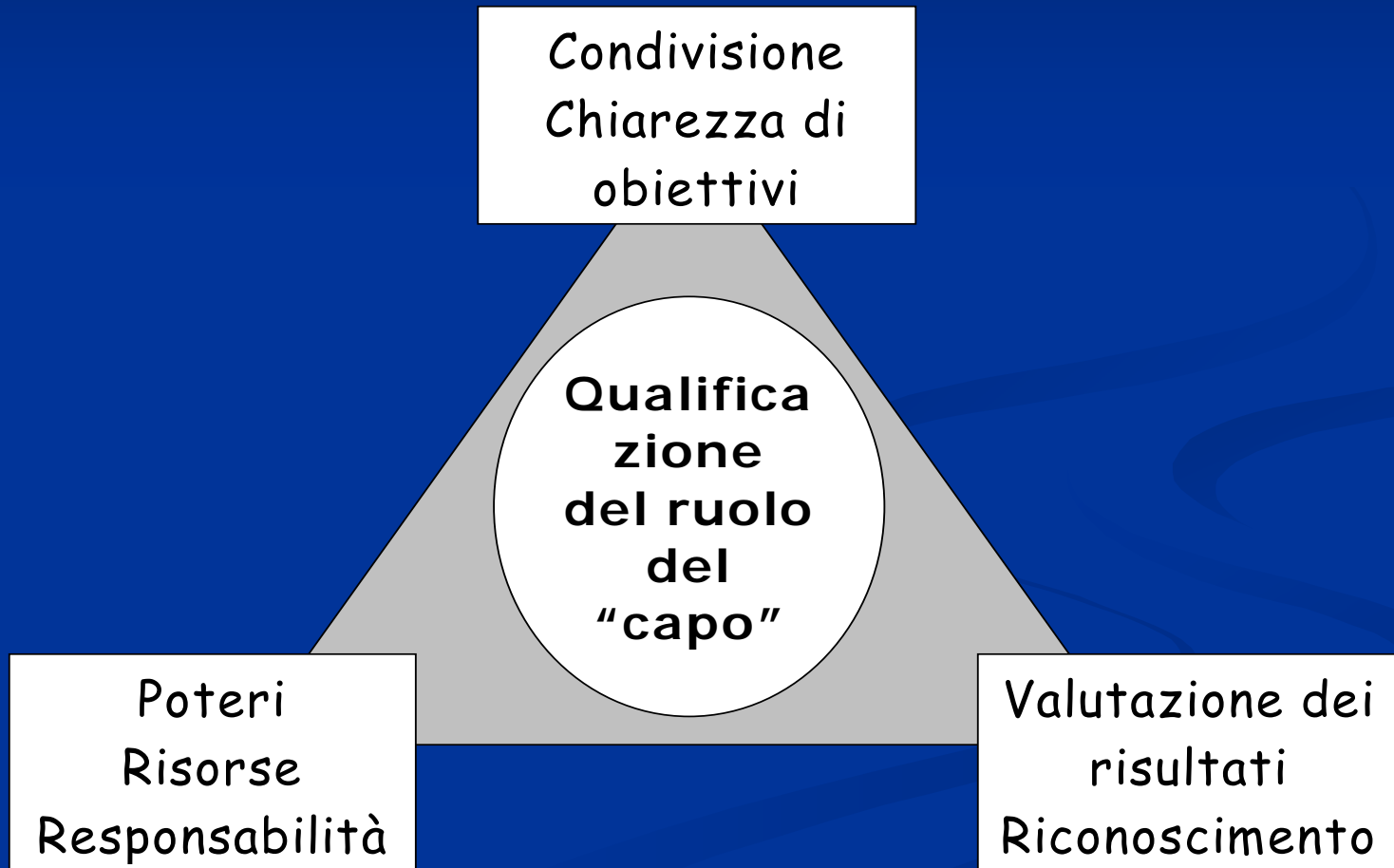
E' un processo che agisce in senso orizzontale attraverso:

- La definizione di regole e procedure
- La definizione di piani di lavoro
- La comunicazione “laterale”

Delega

- Il delegante (superiore in senso gerarchico) trasferisce temporaneamente una propria funzione o potere ad un altro soggetto
- Non è la funzione ad essere trasferita, bensì l'esercizio della stessa
- Gli effetti dell'attività delegata continuano ad imputarsi al delegante, ma il delegato ne è corresponsabile
- Il delegante conserva, nei confronti del delegato, poteri di controllo, avocazione, sostituzione, revoca

La delega efficace



La delega inesistente



Leadership

- Management → aspetto razional-strumentale

raggiungere gli obiettivi mediante la
cooperazione dei collaboratori

- Leadership → aspetto motivazionale

saper motivare le persone in funzione del
raggiungimento degli obiettivi

leadership

- Perché si sviluppino buone relazioni tra i componenti di una organizzazione, è necessario che vi sia una cura dell'organizzazione stessa e delle persone che ne fanno parte. La cura è compito di tutti i componenti; ma dipende in gran parte dalla esistenza di un leader, meglio di una leadership, di una guida che sappia gestire il clima organizzativo, orientandolo verso il ben-essere.
- Per leader intendiamo normalmente il capo; ma qui ci riferiamo alla leadership come a una funzione e ad uno stile operativo, qualcuno addirittura la qualifica come una competenza, non necessariamente da ricondurre esclusivamente al capo (responsabile, coordinatore, gerarchicamente sovraordinato o no).

Lo stile di decisione

- Leader prende le decisioni e le annuncia
 - (gruppo appena formato, poco maturo, necessita di informazioni per agire)

Leader espone le idee alla base della decisione e suscita domande

- (gruppo con ruoli in definizione, bisogno di agire e tensione verso l'obiettivo)

...segue - Lo stile di decisione

- Leader espone ipotesi di decisione soggetta a cambiamenti
 - (gruppo maturo per discutere ma non ancora per sostenere responsabilità delle scelte)

- Leader espone il problema, cerca suggerimenti, poi decide
 - (gruppo maturo per valutazioni)

- Leader definisce i limiti e chiede al gruppo di decidere
 - (gruppo maturo per muoversi entro limiti determinati)

- Leader consente al gruppo di decidere in piena autonomia, senza limiti
 - (gruppo maturo)

leadership

- Saper promuovere il cambiamento e creare un clima emozionale positivo in cui le persone condividono una visione comune e sanno entrare in sintonia con gli obiettivi organizzativi è il compito primario di un leader. Capacità quali la credibilità, la self-awareness, l'empatia, l'abilità comunicativa.
- Uno strumento fondamentale per l'esercizio della leadership è oggi ritenuto il c.d. empowerment.

empowerment.

- un processo che dal punto di vista di chi lo esperisce, significa "*sentire di avere potere*" o "*sentire di essere in grado di fare*". Da wikipedia apprendiamo che si tratta di “ un concetto multilivello, che rinvia ad un livello individuale e ad uno sociale e di comunità.. Appare così il frutto del concorrere del senso di padronanza e di controllo raggiunto dal soggetto, (livello psicologico) e delle risorse\opportunità offerte dall'ambiente in cui il soggetto vive (livello sociale e di comunità).”.

empowerment

- Empowerment aggiunge motivazione; trasforma il collaboratore in un protagonista, accresce la sua focalizzazione sul risultato, la sua propensione ad assumere decisioni, ad accollarsi rischi; fa accrescere la assertività, l'autostima, e dunque migliora i rapporti di collaborazione all'interno della organizzazione.

Struttura funzionale

VANTAGGI

- linea di comando e criteri di controllo semplici
- agevole valutazione dei risultati conseguiti dalle funzioni
- alto senso di appartenenza del personale alle funzioni
- mantenimento del controllo strategico della struttura a livelli elevati

CRITICITÀ

- “miopia” da specializzazione rispetto alla prospettiva
- scarsa flessibilità in caso di cambiamenti di contesto e di mercato
- possibili rivalità e conflitti tra le funzioni
- complicazioni e costi di coordinamento

Struttura divisionale

VANTAGGI

- maggiore flessibilità ai cambiamenti di contesto e di mercato
- valutazione relativamente semplice dell'efficacia delle unità organizzative
- coordinamento interfunzionale più agevole
- maggior attenzione al cliente

CRITICITÀ

- duplicazioni di funzioni servizi e ruoli
- costi derivanti da duplicazioni di funzioni servizi e ruoli
- poca chiarezza di responsabilità per aree funzionali
-

Struttura di Progetto

VANTAGGI

- massima flessibilità ai cambiamenti di contesto e di mercato
- possibilità di reperire risorse umane adeguate
- agevole ricollocazione delle risorse nella struttura
- massima funzionalità nei confronti dell'obiettivo

CRITICITÀ

- doppia "linea di comando" (gerarchico – funzionale e di progetto)
- necessità di un sistema di comunicazione efficace
- gestione e funzionamento complesso
-

Le fasi dell'organizzazione

- Definizione della struttura organizzativa del gruppo di lavoro
- Definizione di *ruoli*, procedure, metodi
- Scelta del gruppo di lavoro
- Assegnazione obiettivi e compiti
- Formalizzare il progetto

Il Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi è il passo decisivo per la concreta operatività dell'ente;

è la carta di base per il governo e la gestione di tutta la macchina amministrativa in funzione della realizzazione del programma politico e delle linee strategiche;

i Regolamenti dovranno adeguarsi a tutti i cambiamenti in atto introdotti dalla Riforma di cui al d.lgs. 150/09

DEFINIZIONE DEL **RUOLO**

il nuovo quadro delle relazioni tra le parti conseguente alle novità normative e' destinato a definire e a riqualificare il **ruolo** dei dirigenti,

il **ruolo** dei responsabili dei servizi,

il **ruolo** dei politici

il **ruolo** di tutti coloro che sono inseriti nell'organizzazione

RUOLO AZIENDALE

- Il concetto di RUOLO AZIENDALE sostituisce la vecchia e stereotipata concezione delle mansioni del pubblico dipendente e focalizza l'attenzione non solo sulle attribuzioni rimesse al dipendente, ma anche e soprattutto sulle responsabilità, sugli obiettivi e sui risultati che caratterizzano ciascun profilo professionale, nell'ottica, di far appartenere sempre di più al pubblico le regole e i meccanismi del privato

CIASCUNO DI NOI QUALE
COMPONENTE DI UNA
ORGANIZZAZIONE
COMPLESSA HA UN PROPRIO
RUOLO ALL'INTERNO DELLA
STESSA E DA TALE RUOLO
CONSEGUE UNA
RESPONSABILITA'

La gestione strategica del personale - 1

- ❑ Pur nell'osservanza del quadro normativo di riferimento la gestione delle risorse umane, per rendersi effettivamente rispondente al ruolo istituzionale che oggi compete alla P.A., deve essere in grado di rispondere efficacemente alle esigenze di flessibilità e dinamismo che sono imposte dalla rapida evoluzione del lavoro pubblico e dei servizi che gli enti sono chiamati ad erogare
- ❑ E' quindi fondamentale adottare metodiche di gestione del personale orientate all'efficace individuazione delle professionalità di cui si deve poter disporre per le caratteristiche dei beni e dei servizi erogati e per il loro sviluppo, in vista di un tempestivo ed efficace soddisfacimento dei bisogni della collettività

La gestione strategica del personale - 2

I poteri di organizzazione e gestione delle risorse umane di natura privatistica conferiti alla dirigenza, facendo leva sulle abilità gestionali e sul grado di responsabilizzazione connessi al ruolo direzionale, devono, dunque essere orientati verso scelte strategiche e di, valorizzazione e sviluppo professionali, in funzione di un'efficace politica di impiego delle risorse umane, che si muova secondo logiche verificabili.