Ministero della Giustizia
Dipartimento dell'Organizzazione giudiziaria del personale e dei servizi
Direzione Generale del personale e della formazione
Ufficio II – Formazione

In FormAzione

Formazione in Ingresso per il Personale in Mobilità Esterna

Leadership, ruolo e status

Modulo 5 "Competenze relazionali"

1^ giornata: "5.a. Leadership e gestione dei gruppi negli Uffici Giudiziari"

Relatore: Germano Cipolletta

Questo documento è stato ideato per una fruizione a video.
È sconsigliabile stamparlo.

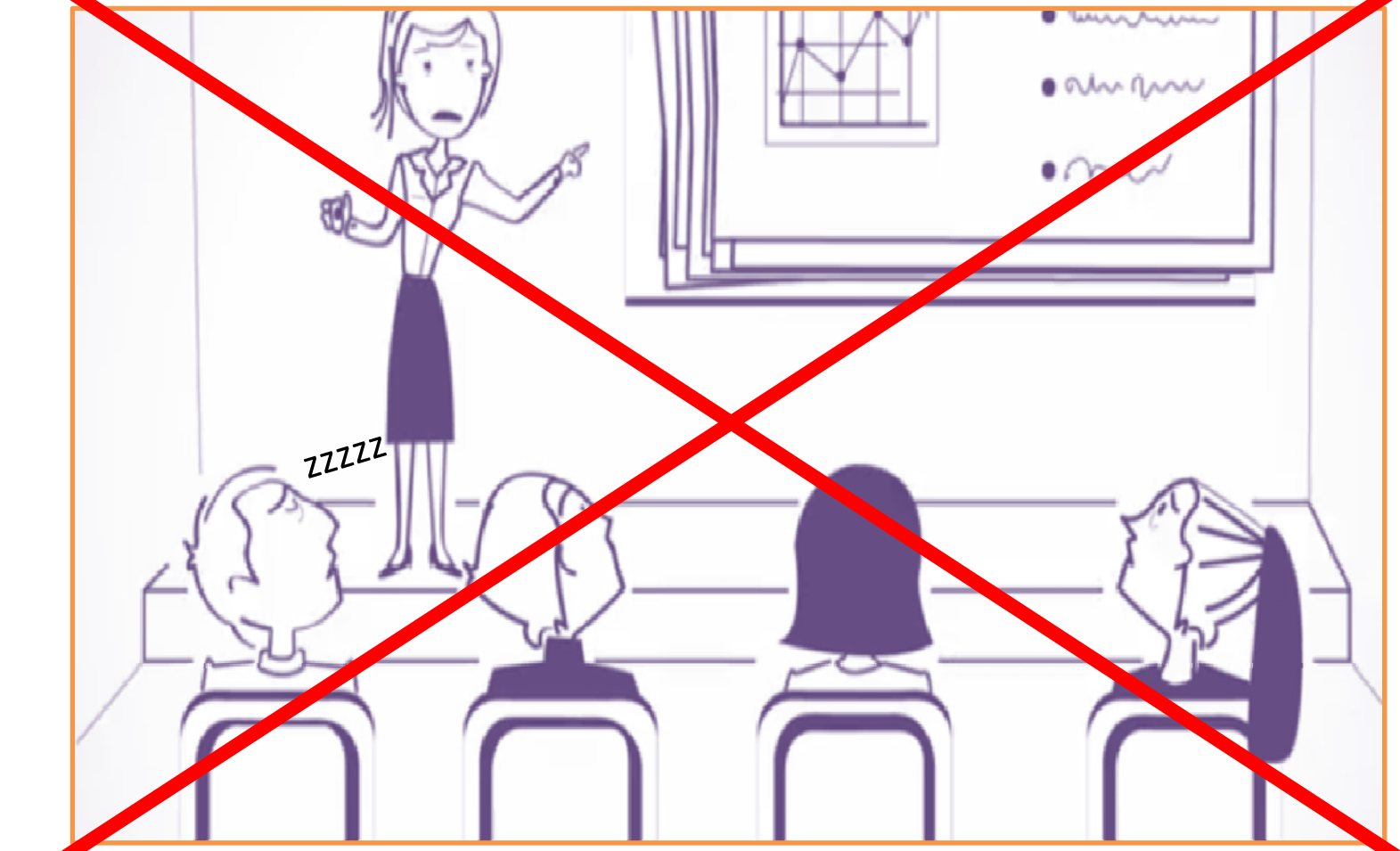
Rispetta l'ambiente. Stampa solo se veramente necessario.

In FormAzione

Premessa

L’APPROCCIO METODOLOGICO

Metodologia



80%	20%
Presentazione didattica	Discussione ed elaborazione

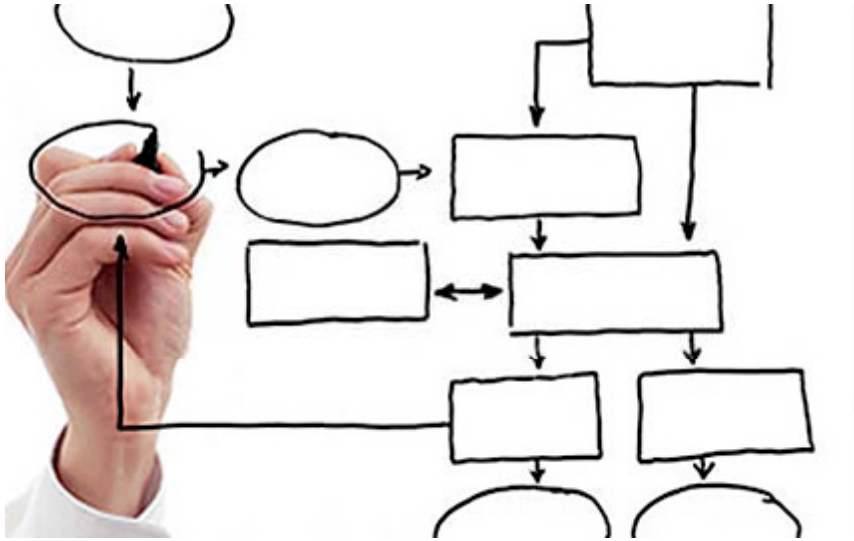
In FormAzione

Metodologia

20%	80%
Presentazione didattica	Discussione ed elaborazione

In FormAzione

La struttura del corso



- Modulo 1 “Accogliere e guidare”
- Modulo 2 “Mi presento”
- Modulo 3 “La Galassia Giustizia: strumenti per orientarsi”
- Modulo 4 “Il Pianeta Ufficio Giudiziario: percorsi x conoscere”
- **Modulo 5 “Leadership e gestione dei gruppi negli UU.GG.”**
- Modulo 6 “Formazione sul campo”

In FormAzione

Contenuti:

•Ruolo e responsabilità

1^ PARTE

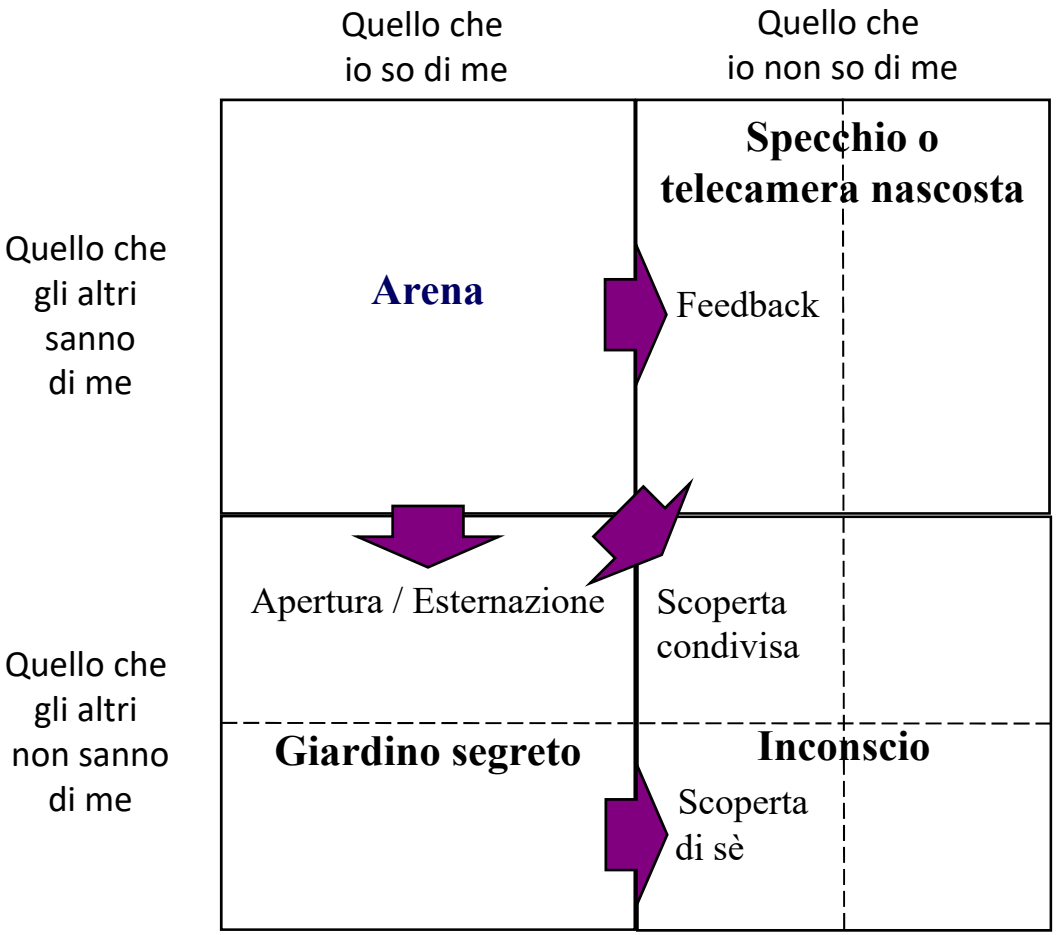
La finestra JoHari (JoHari window)

	Quello che io so di me	Quello che io non so di me
Quello che gli altri sanno di me	**Arena** ***(Arena)*** Dichiarazioni, affermazioni, parte verbale del discorso, ecc.	**Specchio o telecamera nascosta** ***(Blindspot)*** Atteggiamenti, comportamenti, modi di gesticolare, di parlare, di agire, ecc.
Quello che gli altri non sanno di me	**Giardino segreto** ***(Façade)*** Motivazioni, aspettative, problemi, segreti, ecc.	**Inconscio** ***(Unknown)*** Psicologia del profondo, rimossi, ecc.

In FormAzione

Joseph Luft e Harry Ingham (1955)

La finestra JoHari (JoHari window)



Joseph Luft e Harry Ingham (1955)

In FormAzione

Strumenti operativi - Attività n. 1
Esercizio di autovalutazione del proprio potenziale

- L'inventario che stato proposto in aula è finalizzato all'autovalutazione del proprio potenziale
- È composto da 110 domande che sondano 11 qualità direttive o manageriali descritte nei lucidi seguenti

In FormAzione

1. Conoscenza dei fatti essenziali dell'organizzazione di appartenenza

- I manager di successo sanno che cosa accade nella loro organizzazione. Conoscono chiaramente i fatti essenziali, i piani e gli obiettivi, i servizi erogati, le persone e le loro cariche, i ruoli e le relazioni tra i vari uffici, il proprio lavoro e che cosa ci si aspetta da loro. Se non hanno tutte queste informazioni sanno dove trovarle quando ne hanno bisogno.

In FormAzione

2. Competenza tecnica

- In questa categoria sono comprese le conoscenze tecniche, giuridiche e i principi base delle teorie di management.

In FormAzione

3. Sensibilità agli eventi

- I manager di successo sono abbastanza sensibili agli eventi, riescono a *sintonizzarsi* su ciò che sta accadendo e sono ricettivi ed aperti sia alle informazioni rigide, come i fatti e le cifre, sia alle informazioni flessibili come le sensazioni degli altri.

In FormAzione

4. Capacità di analisi e di soluzione dei problemi

- Nel lavoro di un manager ha molta importanza il processo del decidere. Pertanto, un buon manager deve sviluppare capacità di giudizio, compresa quella di affrontare l'ambiguità e l'incertezza e di trovare un punto di equilibrio con la necessità, che talvolta si manifesta, di lasciarsi guidare da sensazioni personali, senza dimenticarsi completamente della logica.

In FormAzione

5. Capacità e qualità per la vita sociale

- Il manager di successo è colui che ha la *capacità di fare le cose mediante gli altri*. Tale definizione può essere inadeguata, ma mette in luce una delle caratteristiche chiave del lavoro del manager: l'abilità nei rapporti interpersonali. Il manager di successo sa comunicare, delegare, negoziare, risolvere i conflitti, persuadere, vendere, utilizzare potere ed autorità, ecc.

6. Solidità emotiva

- Il lavoro del manager implica tensione e sforzo emotivo, che si manifestano come conseguenza di un lavoro svolto in situazioni che coinvolgono autorità, capacità di guida, potere, conflitti interpersonali, impegni verso obiettivi e traguardi, tutto nel contesto di una certa ambiguità ed incertezza. Il manager di successo, pertanto, deve essere sufficientemente *solido* per affrontare tutti questi aspetti. Con solidità si intende la capacità di non diventare coriacei ed insensibili e la volontà di *dare* sempre qualcosa.

7. Atteggiamento costruttivo, capacità di reagire in modo costruttivo agli eventi

- I manager efficienti si propongono di raggiungere qualche obiettivo, piuttosto che reagire semplicemente alle richieste. Le reazioni del momento sono correlate ad obiettivi e scopi generali, mentre il manager di minor successo risponde in modo poco riflessivo e poco critico alle pressioni del momento. Questa categoria di abilità include la capacità di analizzare compiutamente un lavoro, di essere leale ed impegnato, di avere il senso della missione e di assumersi la responsabilità delle cose che accadono, piuttosto che *passare ad altri il cerino acceso*.

In FormAzione

8. Creatività/propensione all'innovazione

- È la capacità di rispondere in modo originale alle situazioni e di avere una larghezza di vedute per riconoscere ed utilizzare nuovi approcci, metodi, tecnologie. Possedere tale capacità significa non soltanto avere personalmente buone idee, ma anche la capacità di riconoscere una buona idea quando proviene da qualcun altro.

In FormAzione

9. Agilità mentale/propensione al cambiamento

- Per quanto sia collegato al generale livello di intelligenza, il concetto di agilità mentale comprende l'abilità di afferrare rapidamente un problema, di pensare contemporaneamente a più cose, di passare rapidamente da un problema (o da una situazione) ad un altro, di vedere immediatamente una situazione nella sua interezza e di pensare con i piedi per terra, di adattarsi facilmente ad una situazione nuova, adoperandosi per migliorare quella contingente.

In FormAzione

10. Abitudini e capacità d'apprendimento

- I manager di successo si assumono la responsabilità della correttezza di quanto viene appreso, piuttosto che dipendere passivamente ed acriticamente dall'autorità di una figura (insegnante o esperto) enunciante le sue verità. Sono capaci sia di pensiero astratto, sia di pensiero concreto e pratico. Non smettono mai d'imparare.

In FormAzione

11. Conoscenza di se stessi

- Per mantenere un grado relativamente buono di autocontrollo un manager deve essere consapevole degli attributi personali e conoscere il ruolo che svolgono nell'influire sulle azioni.

In FormAzione

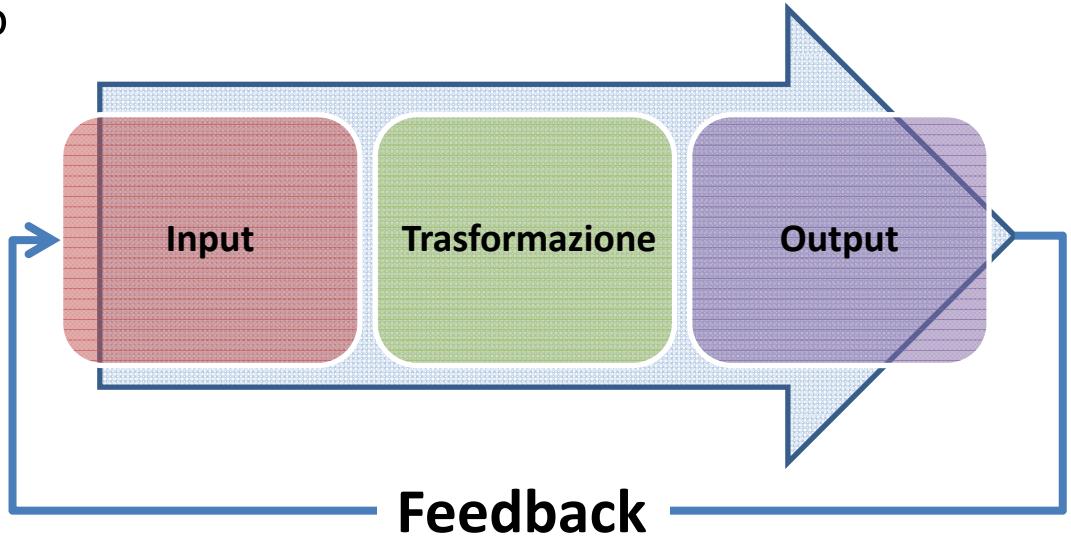
Contenuti:

•Gestione per processi ed obiettivi

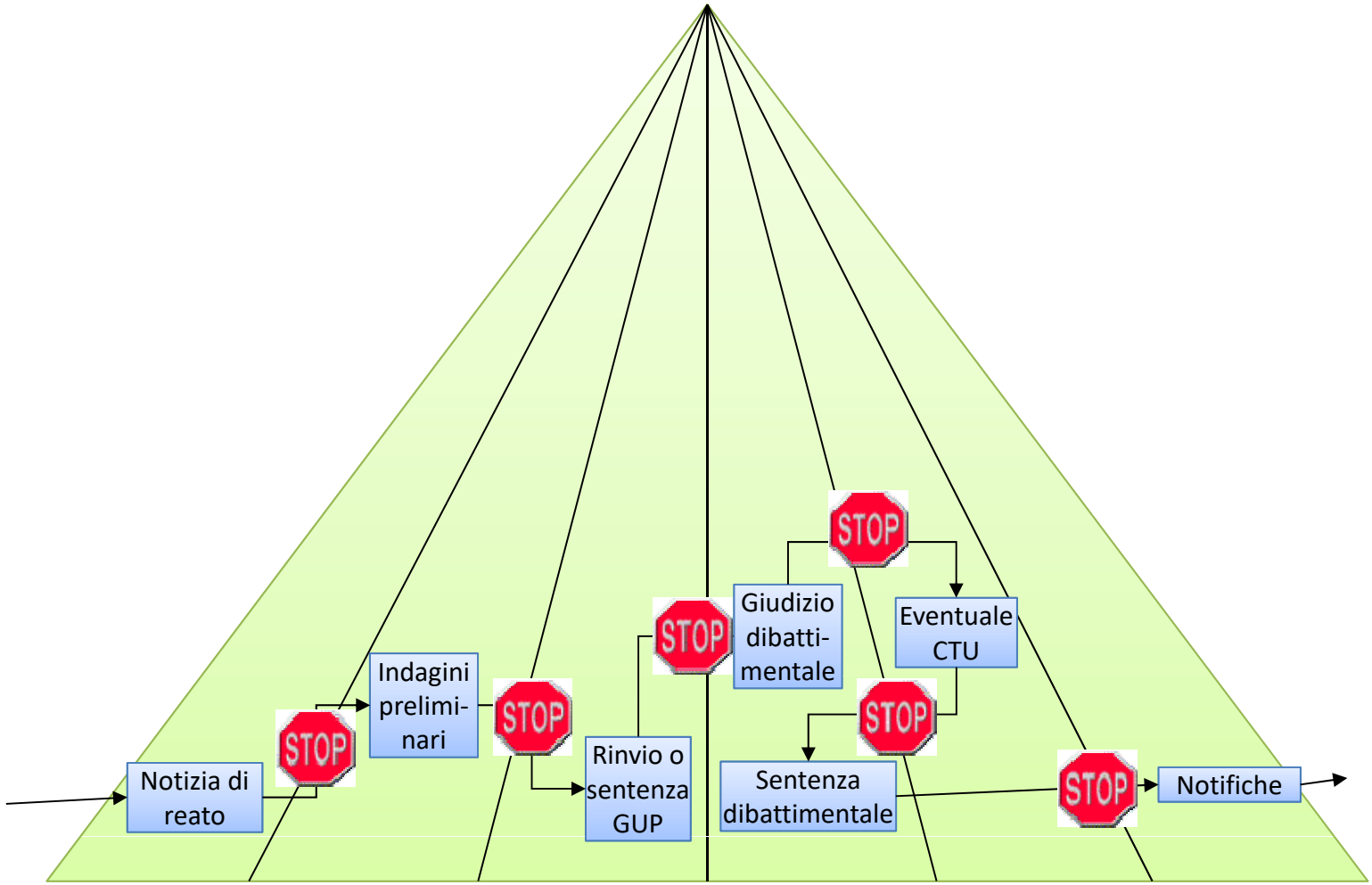
2^ PARTE

I processi di lavoro

- Sono costituiti da una serie di attività che:
  - sono correlate direttamente o indirettamente
  - sono finalizzate ad uno specifico risultato finale, che si sostanzia in “valore” trasferito a un cliente interno e/o esterno
  - si ripetono
  - “attraversano” unità organizzative diverse
  - utilizzano risorse (umane, tecnologiche, finanziarie, ecc.)
  - sono più o meno regolate

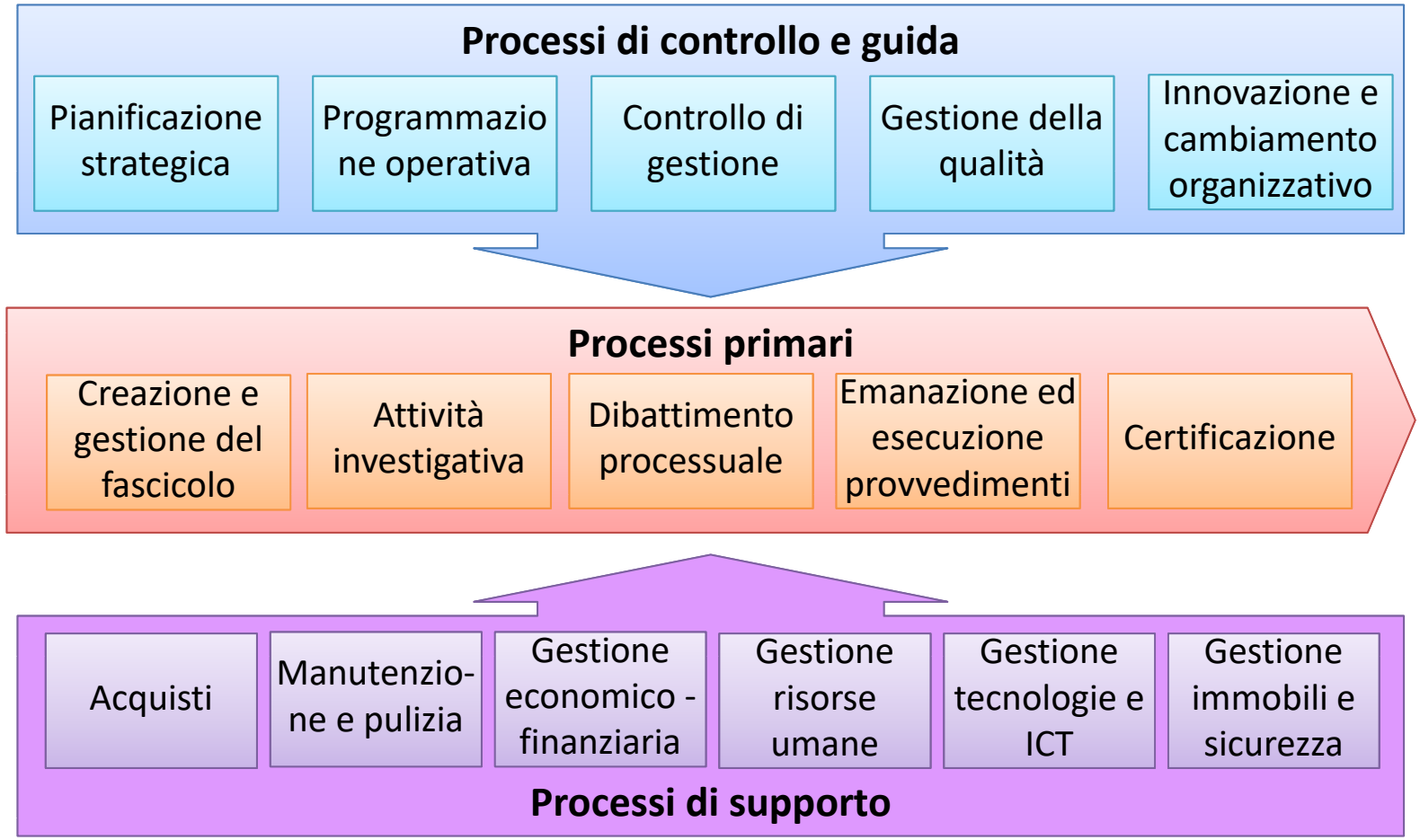


Funzioni e processi di lavoro



In FormAzione

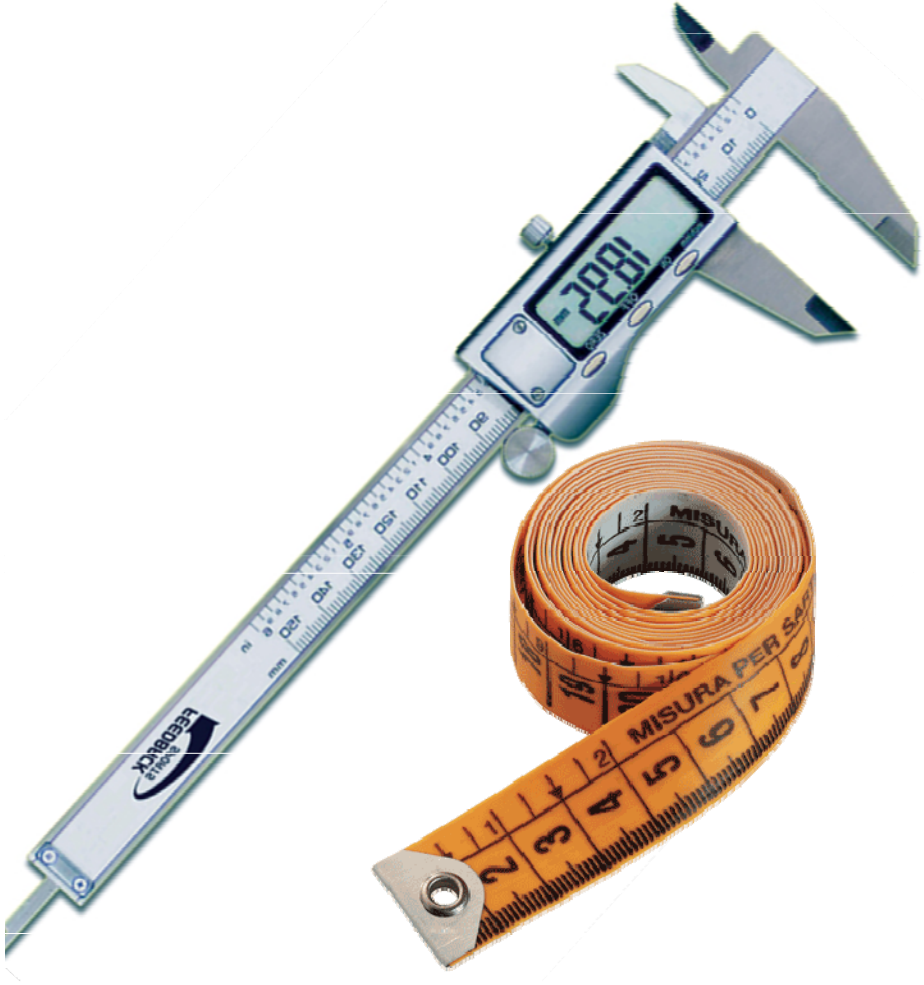
Esempio di mappa dei processi



In FormAzione

Obiettivi e risultati

- Ai fini della valutazione dell'efficacia dei processi occorre che i risultati attesi siano SMART:
  - **S**pecifici (peculiari e distinti)
  - **M**isurabili (monitorati attraverso indicatori e misuratori)
  - **A**ttuabili (motivanti e sfidanti)
  - **R**imodulabili (supportati da sistemi di monitoraggio e valutazione)
  - **T**emporizzati (caratterizzati dall'esplicitazione di durata e sforzo)



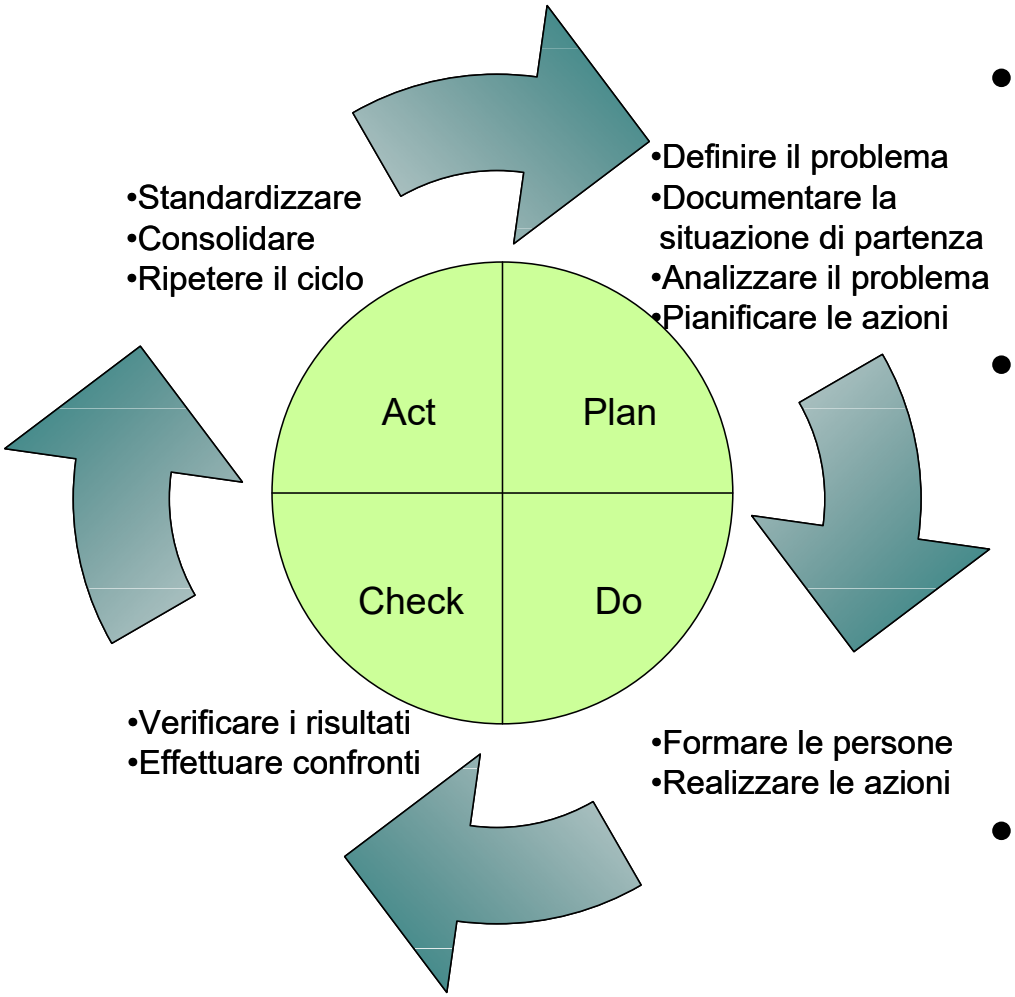
In FormAzione

Il process owner

- È colui che è responsabile di ciò che viene realizzato all'interno di un processo
- Dovrebbe avere l'autorità per prendere le decisioni opportune per influenzare e orientare l'andamento del processo

In FormAzione

Il ciclo PDCA



- Fu elaborato inizialmente da W. Shewart e reso famoso da W.E. Deming
- È un metodo per la pianificazione, l'attuazione, il controllo e il miglioramento continuo dei processi
- È l'acronimo delle parole Plan, Do, Check, Act

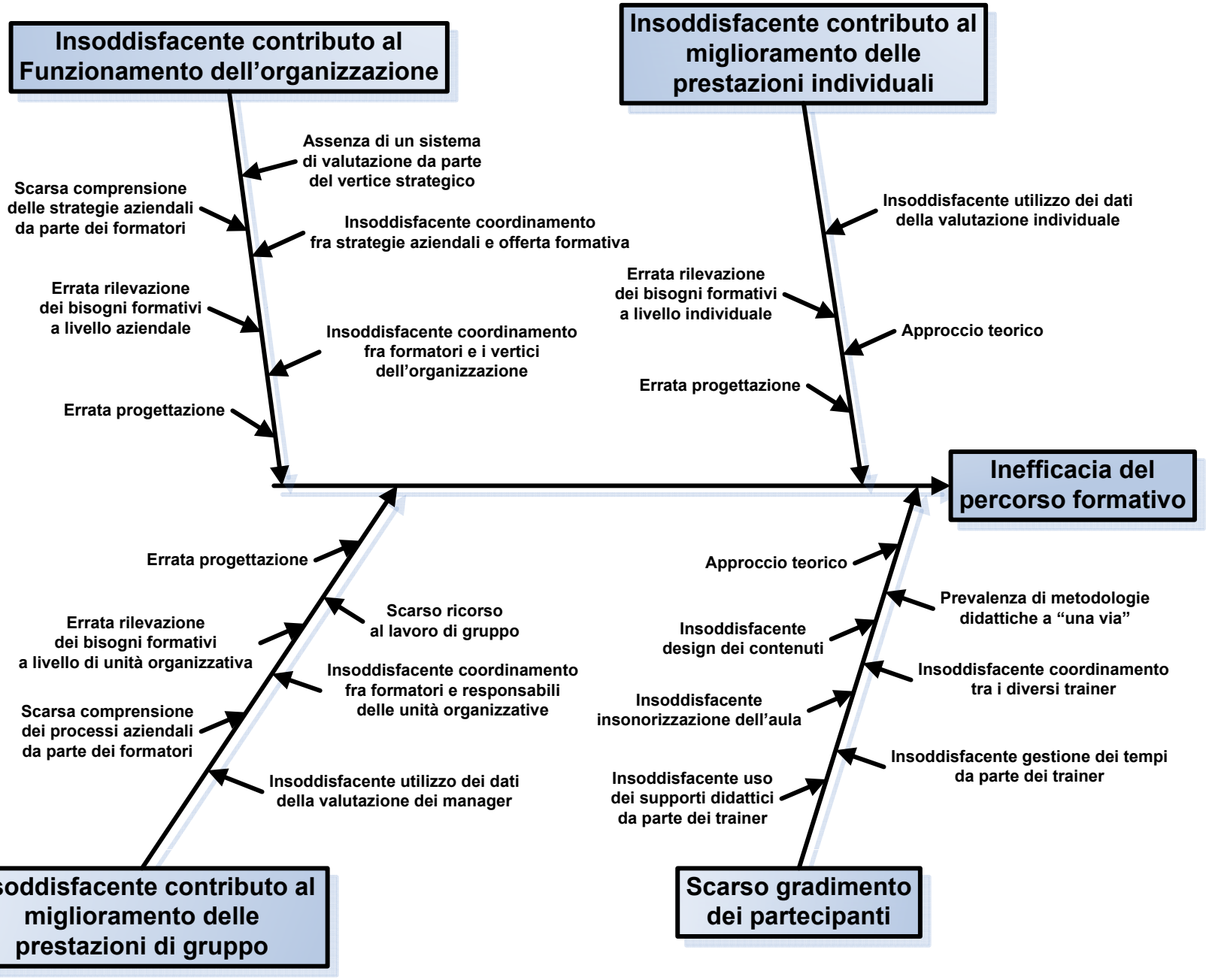
In FormAzione

Contenuti:

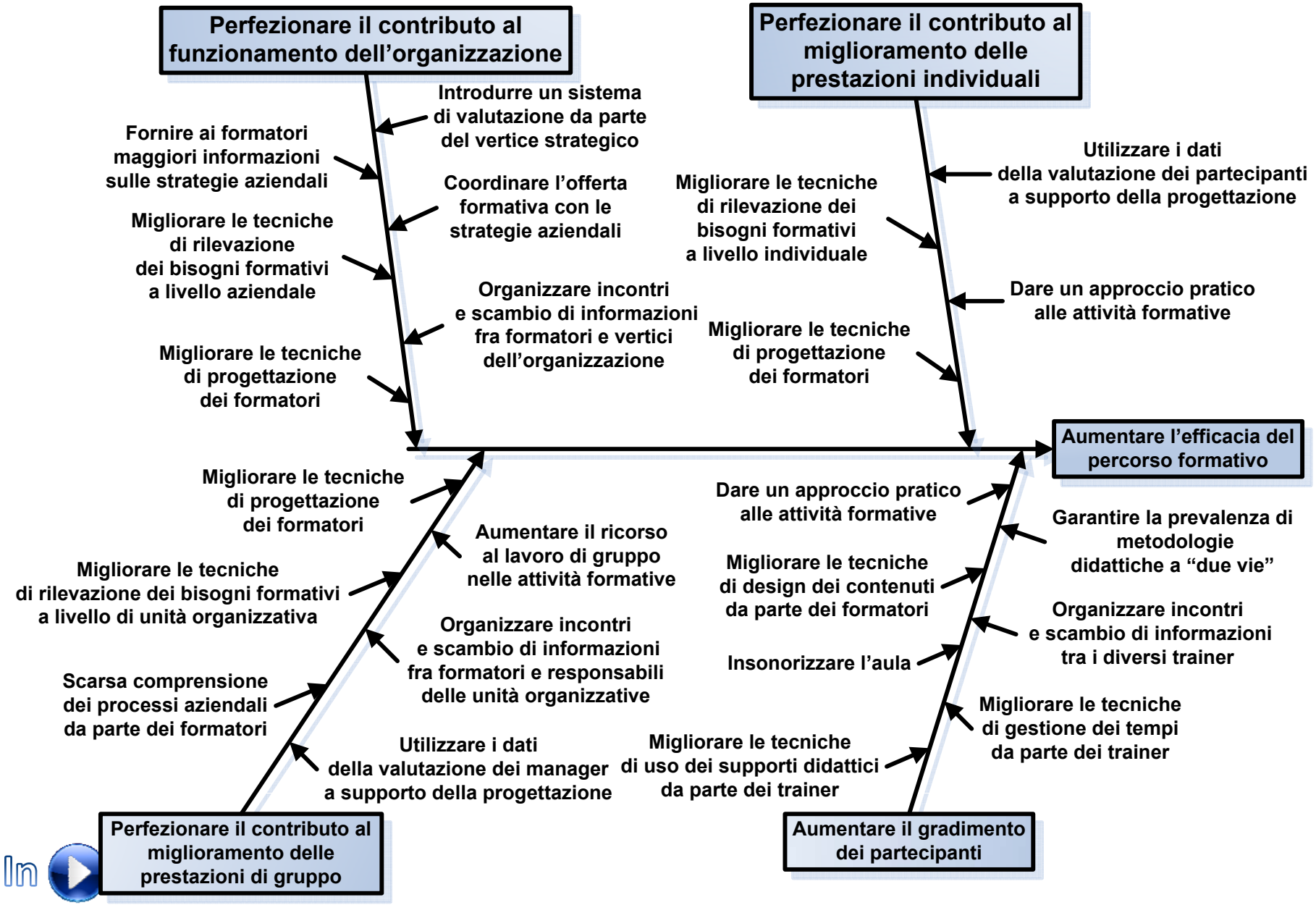
•Problem solving e decision making

3^ PARTE

Il diagramma di Ishikawa: cause/effetti

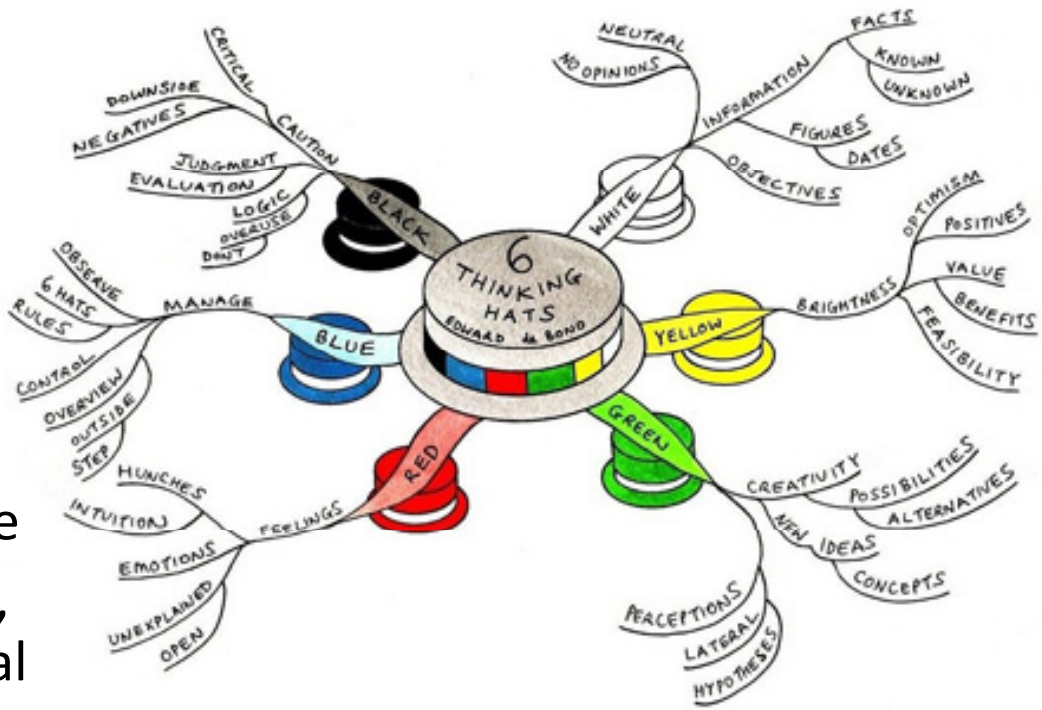


Il diagramma di Ishikawa: soluzioni



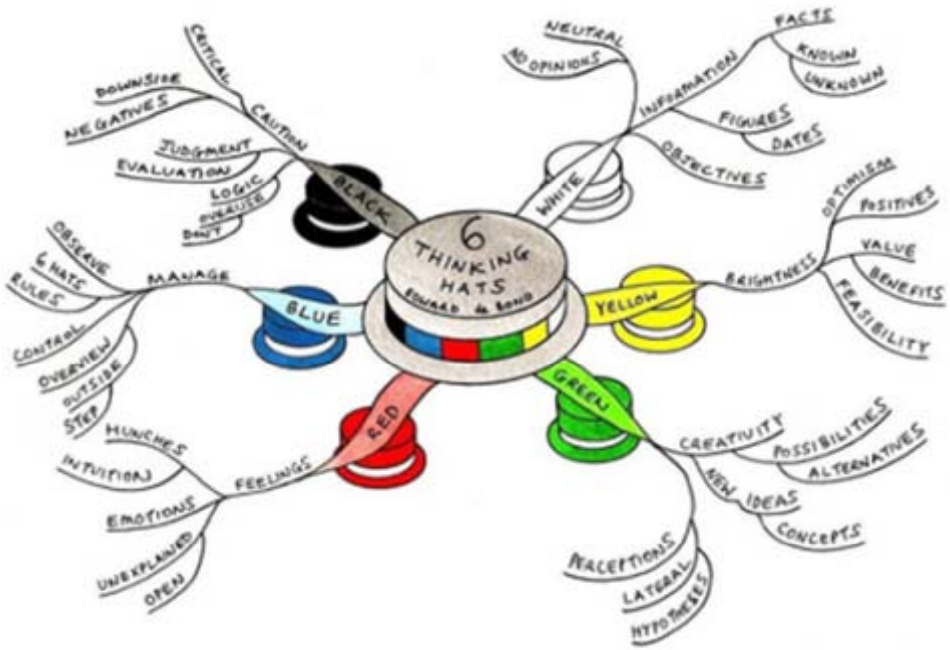
Il pensiero laterale

- Per ciascun problema è sempre possibile individuare diverse soluzioni, alcune delle quali emergono solo:
  - prescindendo da quello che inizialmente appare l'unico percorso possibile
  - cercando elementi, idee, intuizioni, spunti fuori dal dominio di conoscenza e dalla rigida catena logica.



In FormAzione

Il pensiero laterale

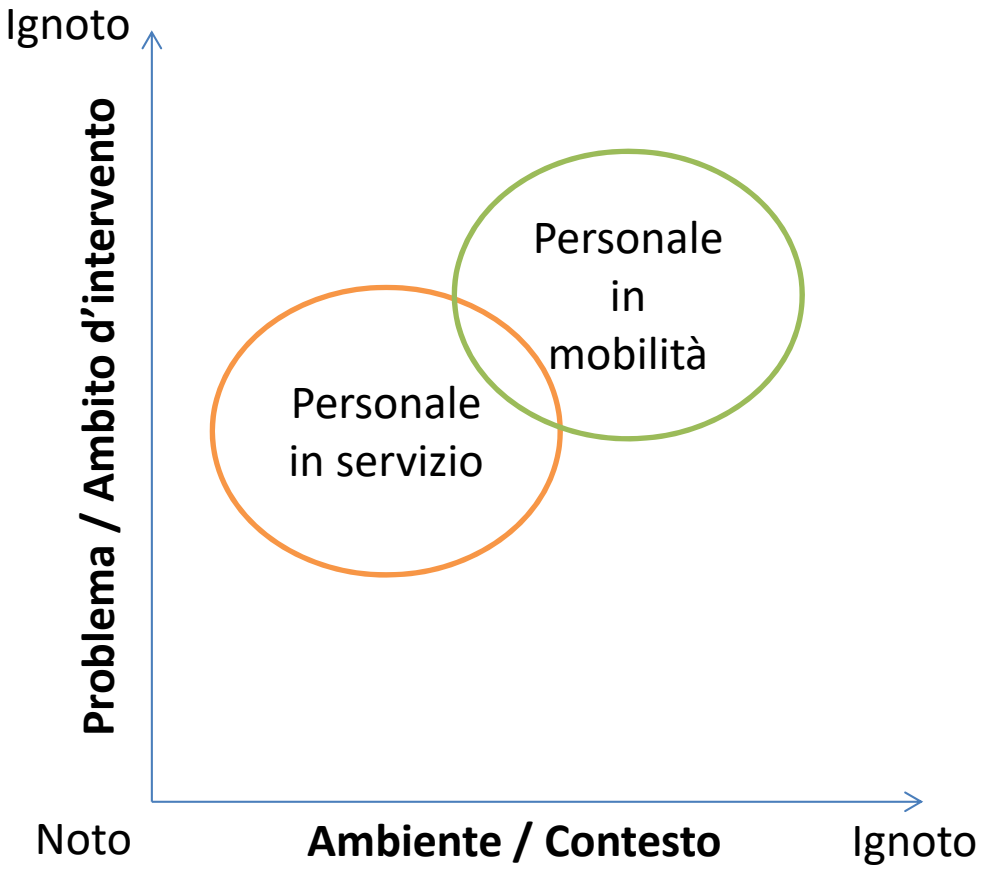


- Il concetto di “pensiero laterale” fu introdotto per la prima volta negli anni ’90 dallo psicologo maltese Edward de Bono
- È una modalità di risoluzione di problemi che prevede un approccio indiretto, basato sull’osservazione del problema da diverse angolazioni

In FormAzione

Il project work

- Esperienza di sviluppo professionale, basata sulla metodologia *learning by doing* e finalizzata alla realizzazione di un progetto in uno o più contesti reali d'intervento



In FormAzione

Contenuti:

Modelli e stili di leadership

Delega e controllo

Motivazione dei collaboratori

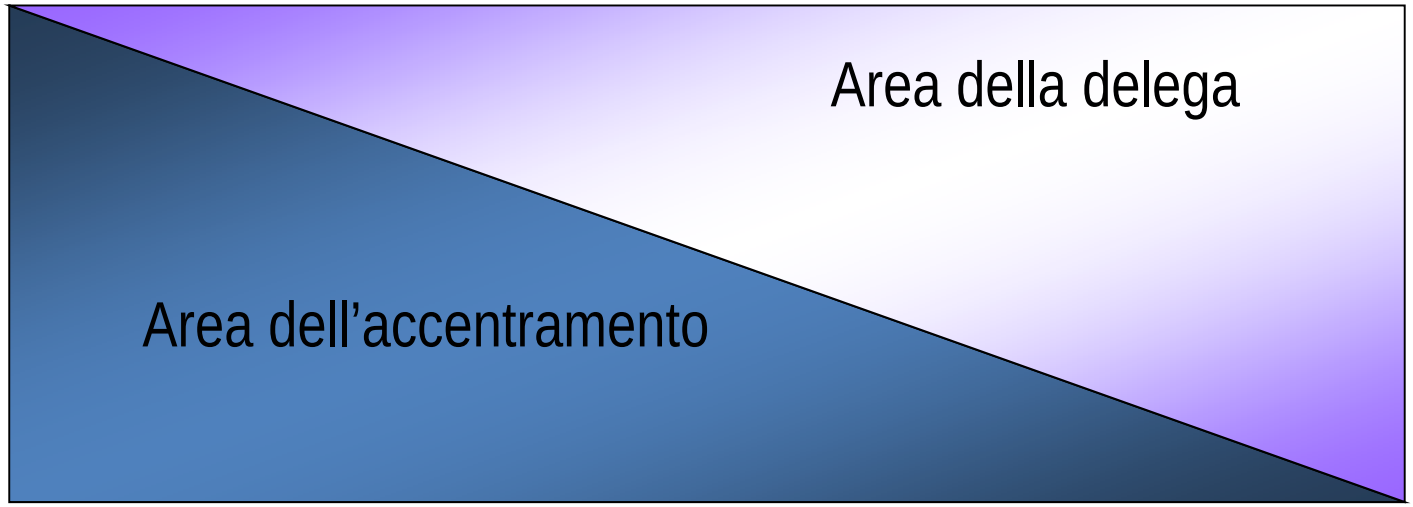
4^ PARTE

Le componenti della leadership

- La **componente di guida** riguarda:
  - la definizione e la promozione dei valori, della vision e della mission
  - la formulazione delle scelte strategiche
- La **componente di servizio** riguarda:
  - il supporto ai collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi
  - la ricerca e l'approvvigionamento dei mezzi necessari per il conseguimento degli obiettivi
  - il presidio della **salute organizzativa**

In FormAzione

Leadership - Clima - Comportamento



Autoritario ← Stile di leadership → Partecipativo

↓

Clima organizzativo

↓

Motivazione

↓

Comportamento

↓

Innovazione e cambiamento

In FormAzione

Il clima organizzativo (1 di 2)

- È l'atmosfera psicologica che si percepisce in un'organizzazione o in parte di essa, quale conseguenza del comportamento dei singoli o dei gruppi che operano nell'organizzazione

In FormAzione

Il clima organizzativo (2 di 2)

- Al pari del clima meteorologico, la conoscenza dello stato medio del clima organizzativo permette di formulare ipotesi e previsioni relative al comportamento dei singoli e dei gruppi, con particolare riferimento ai livelli di:
  - conflittualità/collaborazione
  - fiducia reciproca
  - produttività
  - incidenza di malattie psicosomatiche
  - benessere personale
  - assenteismo
  - adesione/resistenza all'innovazione e al cambiamento
  - ecc.

In FormAzione