
PROGETTI
DISVILUP
POORGA
NIZZATIVO



SPECIALISTI NELLO
SVILUPPO DELLE
RISORSE UMANE

LA GESTIONE PROFESSIONALE DELLE RELAZIONI DI RUOLO



“Essere una squadra è prima di tutto un modo di pensare”

1. Lo scenario

Nell'attuale situazione caratterizzata da una crescente complessità e discontinuità le imprese che hanno maggiore successo sono quelle in grado di esprimere rapidamente un'ampia gamma e variabilità di risposte nei confronti del mercato.

Questo scenario implica per le aziende, in primo luogo, una forte coesione interna come condizione fondamentale per affrontare con accresciuta efficacia le sfide poste dalla concorrenza. E' ormai evidente come i gruppi e non i singoli individui rappresentino le unità minime di performance all'interno delle aziende. I gruppi sono, infatti più adatti dei singoli ad individuare il modo migliore per soddisfare il cliente e migliorare l'efficienza interna.

Risulta, quindi, evidente come le aziende debbano sviluppare le abilità e competenze per migliorare le relazioni di ruolo e superare le barriere funzionali. Una comunicazione aperta e la capacità di gestione dei processi interpersonali e interfunzionali giocano una parte importante nel successo dell'azienda.

2. I motivi dell'intervento

In questo quadro assume una rilevanza cruciale la sensibilità, la volontà e la determinazione da parte del management nell'adottare atteggiamenti e comportamenti coerenti con i cambiamenti organizzativi proposti.

E' sufficiente sottolineare, ad esempio, come non sia possibile introdurre un processo di cambiamento senza cercare di accrescere la conoscenza complessiva del sistema e ciò è possibile solo con il contributo di tutto il management.

L'implementazione di un nuovo modello organizzativo richiede, quindi, un mutamento di "modi di fare" ormai consolidati, di consuetudini radicate e di confini funzionali ben delineati.

La professionalità di un manager non è misurabile solo attraverso la sua competenza tecnica e organizzativa sulle aree a lui delegate, ma anche in base alla sua abilità nel gestire i rapporti professionali sia di tipo gerarchico che funzionale e alla capacità di raggiungere un punto di accordo per conseguire degli obiettivi pienamente condivisi.

Il management dell'azienda è chiamato quindi a guardarsi allo specchio per migliorare in particolare: le competenze relazionali e di leadership; le abilità di team work; la capacità di passare dal problem solving al problem setting.

3. Gli obiettivi del intervento

Le linee guida dell'intervento formativo saranno pertanto le seguenti:

- **migliorare la consapevolezza in merito ai propri comportamenti nell'esercizio della ruolo.**
- **accresce la conoscenza complessiva dell'azienda;**
- **creare un contesto nel quale vi sia un riconoscimento reciproco;**
- **aumentare la qualità delle relazioni professionali;**
- **sensibilizzare al lavoro in gruppo e implementare le skill per lavorare efficacemente in gruppo;**
- **sviluppare la capacità di "vedere" nuovi schemi e nuove strutture;**
- **porre le basi per un processo di miglioramento continuo.**

4. Gli ambiti dell'intervento

L'intervento è rivolto a tutte le persone che ricoprono ruoli di rilievo all'interno dell'azienda:

- **amministratori;**
- **direttori generali;**
- **responsabili di funzione;**
- **responsabili di unità produttive;**
- **responsabili di filiali commerciali;**
- **product manager.**

5. Gli argomenti dell'intervento

La pianificazione degli interventi può ruotare attorno ad alcuni dei seguenti argomenti che verranno affrontati in funzione delle specifiche esigenze.

1. L'atteggiamento e il comportamento di ruolo

- La rilevanza dei comportamenti individuali nella gestione del ruolo.
- Le dinamiche tra i ruoli.
- Le competenze del manager in relazione alle tre aree di successo dell'azienda.
- La condivisione delle informazioni in funzione della conoscenza complessiva dell'organizzazione.

2. **La comunicazione interpersonale nelle relazioni di ruolo**

- I filtri percettivi e di pensiero nella decodifica e comprensione dei comportamenti individuali ed organizzativi.
- La comunicazione non verbale e i messaggi emotivi.
- Elementi critici per una comunicazione efficace nelle relazioni di ruolo.
- Come migliorare la propria capacità di ascolto e quella di fare domande per verificare, per conoscere e per influenzare.

3. **Essere leader e manager**

- Leadership e management.
- I fattori alla base della leadership.
- La leadership relazionale.
- Lo sviluppo di uno stile di direzione che integri gli obiettivi aziendali con le motivazioni individuali.

4. **Dal lavoro “in gruppo” al lavoro “di gruppo”**

- Le dinamiche all'interno del gruppo: fenomeni, difese, alibi.
- Atteggiamenti e metodi per superare i conflitti all'interno del gruppo e tra i gruppi.
- Come partecipare in modo efficace alle riunioni di lavoro o gruppi di lavoro.
- La presa di decisione in gruppo.

5. **La negoziazione e la gestione del conflitto**

- La gestione del conflitto nelle relazioni professionali.
- Analisi delle condizioni di base per una negoziazione efficace.
- La definizione degli obiettivi e delle strategie negoziali.
- La formulazione di critiche costruttive e la gestione assertiva delle critiche ricevute.

6. **Le basi del project management**

- La definizione e condivisione degli obiettivi.
- Il superamento dei confini funzionali.
- La trasmissione delle informazioni in modo costruttivo.
- Lo sviluppo della logica cliente – fornitore interno.

7. **L'analisi e la soluzione dei problemi**

- Dal problem solving al problem setting.

- Le fasi per la soluzione del problema.
- Il gruppo come strumento per la risoluzione dei problemi.
- Approcci innovativi alla soluzione dei problemi.

8. **Lo sviluppo della qualità personale e organizzativa**

- La gestione costruttiva degli errori.
- Il processo di auto-valutazione.
- Le resistenze al cambiamento nelle persone e nelle organizzazioni.
- Il percorso per superare le resistenze al cambiamento.

6. Il metodo

La metodologia utilizzata sarà più che mai di tipo attivo e mirerà ad ottenere il massimo grado di coinvolgimento e partecipazione delle persone sui temi proposti. L'intervento svilupperà quindi:

- momenti di definizione dei concetti e delle tecniche proposte;
- modalità di analisi e valutazione dei propri comportamenti e di quelli dei propri interlocutori;
- processi di sviluppo della comunicazione interpersonale verbale e non verbale con particolare riferimento alla capacità di interpretazione dei feed-back;
- esercitazioni di autoanalisi del proprio stile di leadership;
- role-playing ed applicazioni pratiche su problematiche reali, proposte dai partecipanti;
- esercitazioni pratiche in team per acquisire la padronanza di ciò che viene proposto.

L'intento è quello di offrire un'immediata opportunità per verificare il grado d'efficacia delle tecniche e degli strumenti sul campo.

7. I tempi e la durata dell'intervento

Il corso può essere strutturato in funzione delle diverse esigenze: numero e tipologia dei partecipanti, durata complessiva, arco temporale, numero degli incontri, orari e luoghi di svolgimento. I limiti sono legati alla metodologia da utilizzare per garantire i risultati e riguardano: la durata, in funzione degli obiettivi, che può estendersi dalle 20 alle 40 ore; il numero dei partecipanti, che non è opportuno sia maggiore di 14 persone; la pianificazione degli incontri all'interno di un arco temporale che non sia superiore ai due mesi; la cadenza almeno settimanale degli incontri.

8. Il consulente

Luigi Gasparini, 42 anni, psicologo del lavoro, iscritto all'albo degli psicologi del Veneto, consulente senior PSO per area della formazione manageriale.