
PROGETTI
DISVILUP
POORGA
NIZZATIVO



SPECIALISTI NELLO
SVILUPPO **DELLE**
RISORSE UMANE

LE COMPETENZE MANAGERIALI PER LO SVILUPPO DEL RUOLO DEL CAPO INTERMEDIO



“La qualità è una predisposizione della mente”

1. Lo scenario

Gli scenari all'interno dei quali navigano le aziende richiedono una forte coesione interna come condizione fondamentale per raggiungere gli obiettivi ambiziosi in grado di garantire una presenza significativa sul mercato.

Senza scomodare i vari modelli organizzativi è 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, quindi ad affrontare con accresciuta efficacia le sfide poste dalla concorrenza.

In questo quadro il ruolo del "capo intermedio" assume una rilevanza cruciale nel raggiungimento degli obiettivi aziendali in quanto oltre a dividerli, deve sentirsi anche responsabile del loro raggiungimento superando problematiche tecnico – organizzative sempre più acute e gestendo un personale operativo sempre più eterogeneo, per provenienza, capacità professionali e atteggiamento verso il lavoro.

2. I motivi dell'intervento

In questo senso l'efficacia di un "capo intermedio" è tale nella misura in cui riesce a fornire un contributo significativo nell'aumentare i risultati nelle tre aree di successo dell'azienda: la **produttività**, la **qualità** e le **relazioni**.

Di conseguenza la professionalità di ogni "capo intermedio", non è misurabile solo attraverso la sua competenza tecnica e organizzativa sulle attività a lui delegate, ma anche in base alla:

- **competenza relazionale**, cioè dalla sua capacità di gestire i rapporti professionali con i suoi collaboratori, colleghi e superiori in funzione degli obiettivi da raggiungere;
- **capacità di lavorare per obiettivi** che si traduce nell'attenzione sistematica ad affrontare tutti i problemi che si frappongono tra l'obiettivo che si vuole raggiungere e i risultati realmente raggiunti con il proprio modo di agire.

3. Gli obiettivi del intervento

L'intervento si pone come obiettivo quello di incidere sulle due aree "critiche" per lo svolgimento professionale del ruolo:

- **l'assunzione di responsabilità rispetto al raggiungimento degli obiettivi di ruolo;** il capo intermedio non è un esecutore di ordini ma è responsabile dei risultati che raggiunge o non raggiunge.
- **l'assunzione di responsabilità rispetto al miglioramento della qualità delle relazioni professionali nello svolgimento del ruolo.**

L'obiettivo finale è quello di portare le persone da una mentalità dipendente ad un approccio protagonista, proprio di chi è imprenditore delle proprie capacità.

4. Gli ambiti dell'intervento

L'intervento è rivolto a tutte le persone che ricoprono ruoli che si pongono come interfaccia tra il personale operativo e la direzione:

- responsabili uffici interni;
- capi reparto area produttiva;
- responsabili di progetto;
- ruoli trasversali (qualità, controllo di gestione, sicurezza);
- capi area;
- capi cantiere.

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'assunzione e gestione del ruolo

- La rilevanza dei comportamenti personali nell'esercizio del ruolo.
- Le competenze di ruolo.
- Domanda e offerta nelle relazioni con gli altri ruoli.
- Il comportamento per le tre aree di successo dell'azienda.

2. Gli stili di relazione

- I livelli di relazione.
- Le caratteristiche della comunicazione efficace.
- I fattori alla base della leadership.
- La gestione delle situazioni conflittuali.

3. Lavorare in gruppo e gestire il gruppo di lavoro

- Lo sviluppo della logica del processo.
- Le caratteristiche e il funzionamento del gruppo di lavoro.
- I comportamenti e le metodologie funzionali nel gruppo di lavoro.
- La leadership all'interno del gruppo di lavoro.

4. **Il miglioramento dell'efficienza nello svolgimento dei compiti**

- La gestione per progetti.
- La gestione delle priorità e delle urgenze.
- La saturazione dei tempi.
- La gestione e l'assorbimento della "varianze".

5. **La gestione operativa dei collaboratori**

- La comunicazione efficace dei compiti.
- Le fasi per garantire produttività e qualità nello svolgimento dei compiti.
- La previsione degli errori e degli ostacoli.
- La gestione costruttiva degli errori.

6. **La soluzione dei problemi e la presa di decisione**

- I filtri percettivi nell'analisi dei problemi.
- Le fasi del processo di soluzione dei problemi.
- Le tecniche per la soluzione dei problemi.
- Le fasi del processo decisionale.

7. **Lo sviluppo della qualità personale**

- I fattori di motivazione e demotivazione nel lavoro.
- Le resistenze al cambiamento.
- Il percorso per superare le resistenze al cambiamento.
- Il processo di auto-valutazione.

6. Il metodo

La metodologia utilizzata sarà più che mai di tipo attivo, coinvolgendo i partecipanti attraverso: momenti di definizione dei concetti e delle tecniche proposte; role-playing ed applicazioni pratiche su problematiche reali, proposte dai partecipanti; esercitazioni pratiche in gruppo per acquisire la padronanza di ciò che viene proposto; sessioni di valutazione delle esercitazioni. **L'intento è quello di offrire un'immediata opportunità per verificare il grado di efficacia delle modalità e degli strumenti sul piano lavorativo con il proposito di ridurre al massimo la distanza percepita tra ciò che viene svolto in aula e ciò che serve per conseguire gli obiettivi di ruolo e quelli aziendali.**

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.

9. Le referenze

Aziende in cui ho svolto, recentemente, interventi di formazione rivolti ai responsabili e capi intermedi :

- **Varisco spa** – Padova (PD), **Enzo Mazzola**, Amministratore Delegato. Settore meccanico, pompe e lavorazioni meccaniche, fatturato 24 milioni di Euro , 115 addetti; corso rivolto ai capi intermedi dell'area produttiva e ai ruoli di staff.
- **Nuova Pansac spa** – Portogruaro (VE), **Giuseppe Manini**, Direttore di Stabilimento. Settore meccanico plastica, particolari termoplastici, sacchi e bobine di film plastico estruso, fatturato 36 milioni di Euro , 120 addetti; corso rivolto ai capi intermedi dell'area produttiva.

- **Casagrande spa** – Fontanafredda (PN), **Andrea Viel**, Responsabile di Produzione. Settore meccanico, impianti per fondazioni edili, fatturato 72 milioni di Euro , 230 addetti; corso rivolto ai capi intermedi dell'area produttiva.
- **Despar (Aspiag Service srl)** – Mestrino (PD), **Angelo Pigatto**, Responsabile del personale. Commercio, grande distribuzione, fatturato 1136 milioni di Euro , 4000 addetti; corso rivolto ai responsabili di funzione.