

LEADERSHIP & STRATEGIC PM ... TO LEAD TO SUCCESS
L'esercizio efficace della leadership nel team - Urbino, 23 giugno 2016

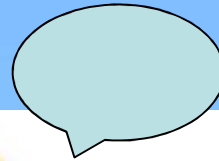
Essere un PM coach

Beatrice Cavallucci

Direttrice ICT f.f. Istituto Ortopedico Rizzoli di Bologna



Mi presento



Formazione

- Laurea in Matematica ad indirizzo applicativo.
- Counselor relazionale art.4 Legge n.4/2013.
- “Accredited European Counsellor” con Certificazione ECCac (European Certificate of Counsellor Accreditation) rilasciata da EAC (European Association for Counseling).

Fonti di ispirazione

- Hal Stone e Sidra Stone
- Laura Nota
- Spencer Niles
- Daniel Goleman

Strumenti e metodi per lavorare insieme

- Applicazioni del counseling relazionale
- Simulazioni in aula
- Approfondimenti in piccoli gruppi
- Percezione corporea, movimento, danza

Incontri mensili o trimestrali
con verifica dei risultati a sei mesi o più

Strumenti e metodi nella gestione dei progetti

- La premessa del “lamento”
- Definizione delle specifiche di progetto passando per gli “ideali”
- Creatività e visione
- Pianificazione
- Individuazione di sotto-obbiettivi “che non fanno paura”

Temi

- Spazio
- Tempo
- Coraggio
- Empowerment

Al di là di argomenti predefiniti, ogni gruppo e situazione ha caratteristiche differenti per cui gli argomenti sono sviluppati secondo i bisogni.

“Il mio spazio”

- Definizione del proprio ambito di competenza
- Padronanza nel proprio ambito
- Rispetto degli ambiti altrui: posso rispondere «non lo so»

“Il mio tempo”

- Riconoscimento delle priorità aziendali
- Concentrazione sugli obiettivi cercando di minimizzare gli ostacoli
- Rispetto della pianificazione

Coraggio

- Una delle principali **virtù** umane
- Promuove lo sviluppo della persona
- Tra gli elementi che identificano i comportamenti coraggiosi vi sono l'**intenzionalità** e la motivazione ad ottenere uno scopo **nobile** in presenza di un **rischio** e sentendo la **paura**

“Coraggio normale”

- La percezione del “coraggio della vita quotidiana” visto come risorsa disponibile per tutti, contrapposta agli “atti eroici ” di pochi
- Nobiltà e comportamenti nobili
- Ascolto della vulnerabilità

Elementi del coraggio da sviluppare

- Espressione chiara delle proprie opinioni nelle riunioni, capacità di farsi ascoltare dagli altri
- Determinazione e persistenza nell'esecuzione di un progetto fino al suo completamento
- Impegno nei progetti innovativi e sperimentali, poiché un atto di coraggio è sempre innovativo

Empowerment

- Valutazione dell'impatto delle proprie azioni sul lavoro degli altri
- Sviluppo di capacità e atteggiamenti secondo i quali nel gruppo ciascuno valorizza i talenti dell'altro
- Sviluppo di un confronto alla pari e con apertura mentale verso altri gruppi e altre realtà

La carriera oggi

- Un nuovo modo di pensare alla carriera utilizza la metafora del “flusso della carriera” (Career flow), che ben rappresenta le varie dimensioni delle esperienze professionali che al giorno d’oggi i lavoratori incontrano nel loro lavoro.
- Non esiste più la carriera lineare per le nuove generazioni.

Una metafora

- Un corso d'acqua ha rapide, cascate, correnti forti, gorghi e acque stagnanti.
- A seconda delle correnti, navigare può essere facile, sfidante, travolgente o noioso.
- Nello stesso modo le carriere di tutti noi comprendono periodi di grandi sfide, periodi di bassi carichi di lavoro e periodi «giusti».

Hope-centered approach

- Questo modello di sviluppo della carriera è basato sulla speranza.
- Senza speranza, le persone difficilmente faranno azioni positive nella loro vita.
- Dunque la speranza è una competenza centrale ed essenziale per gestire tutti gli aspetti dello sviluppo della carriera.

Speranza e coraggio

- Avere il senso della speranza permette di considerare le possibilità in ogni situazione e ci incoraggia ad agire.
- *Hopefulness* si riferisce ad avere la visione di un traguardo significativo e a credere che i risultati avranno una buona probabilità di essere positivi facendo le azioni appropriate.

Una definizione di speranza

- “Capacità percepita di individuare percorsi che portano agli obiettivi desiderati, e di motivare se stessi con il pensiero orientato all’azione per seguire questi percorsi”
- *the perceived capability to derive pathways to desired goals, and motivate oneself via agency thinking to use these pathways.*

Charles Snyder

Obiettivi e strategie per raggiungerli

- La speranza coinvolge la capacità di identificare obiettivi significativi verso i quali siamo motivati ad impegnarci.
- Coinvolge la capacità di sviluppare specifiche strategie per raggiungere questi obiettivi.
- La speranza aiuta a credere che saremo in grado di fare i passi appropriati per raggiungere i risultati.

Obiettivi e strategie: prima esperienza in aula

Focus sull'ostacolo



Obiettivi e strategie: seconda esperienza in aula

Focus sull'obiettivo



Obiettivi e strategie: terza esperienza in aula

Motivazione ad impegnarci



«La tecnologia non è come le acciughe,



che alcuni possono amare e altri odiare,
né come il diritto all'aborto, che vede favorevoli e contrari.

Piuttosto, è una caratteristica indelebile
del nostro ambiente...»

Obiettivi e strategie: quarta esperienza in aula

Wakame tra le correnti



Obiettivi e strategie: quinta esperienza in aula

S.T.A.R. Story



cup e-care 2000 Percorso di Counseling Aziendale – ottobre 2015-gennaio 2016
"Dedicato ai Referenti Aziendali"

STAR stories

T'insegneranno a non splendere.
E tu splendi, invece.

Pier Paolo Pasolini

25 gennaio 2016

Obiettivi

Valorizzazione di competenze e talenti

- Impiego delle risorse umane sulla base delle competenze possedute nel presente
- Divisione del lavoro equa
- Potenziale del lavoratore in termini di talenti
- Superamento del disconoscimento dei contributi femminili nel settore tecnologico
- Massimizzare le prestazioni del **gruppo**

Focus sui progetti

- Rispetto dei tempi previsti
- Rispetto del budget assegnato
- Prevenire i conflitti
- Imparare dall'esperienza

Esperienza del gruppo ICT AUSL della Romagna Cesena

Situazione iniziale

- Da principio vengono avviati progetti rilevanti ad alto contenuto tecnologico ed il sistema informativo aziendale viene modernizzato in ogni suo aspetto
- Successivamente la crisi economica colpisce il mondo sanitario
- La Azienda USL di Cesena viene unificata con le altre tre AUSL del territorio romagnolo

Criticità...

- L'adesione agli standard informatici era valutata come ostacolo piuttosto che come reale possibilità di fare parte di un contesto più ampio
- Il confronto era esclusivamente con la Azienda confinante, in una prospettiva di competizione che poco aveva a che fare con l'argomento e con il lavoro da svolgere

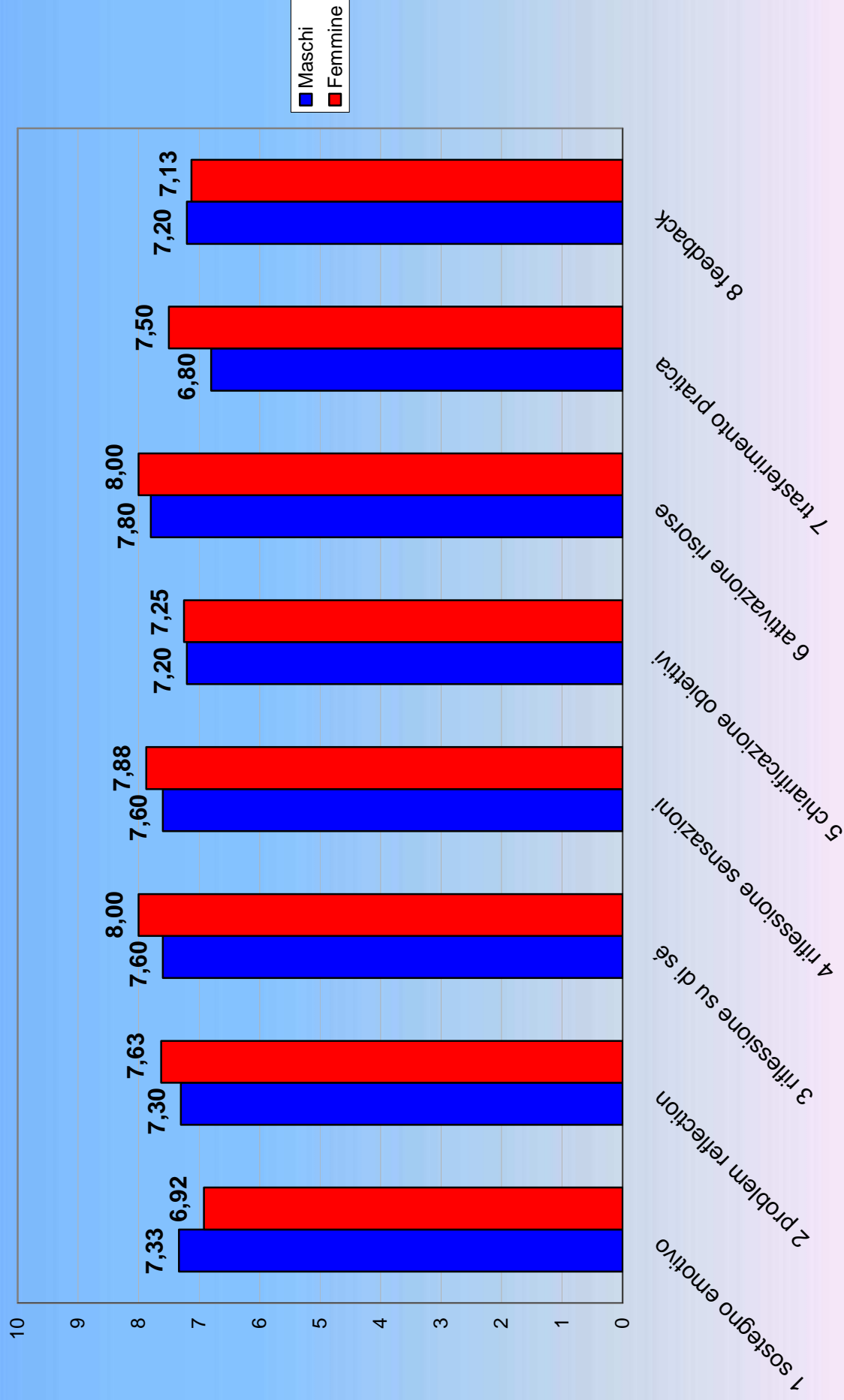
...Criticità

- Quando si presentava un ostacolo, le modalità e i tempi per raggiungere gli obiettivi venivano spesso “corretti” con eccessiva disinvoltura
- Il personale femminile era poco visibile
- Alta suscettibilità e difesa incondizionata dei colleghi nei momenti collegiali; in privato e a posteriori abitudine al lamento

Risorse

- I partecipanti sono nati, cresciuti e risiedono con le loro famiglie nel territorio aziendale
- Capacità di agire responsabilmente, con il desiderio di “fare bene”; naturale aspirazione a conoscere e capire le cose
- Apertura all’esperienza e disponibilità a mettersi in discussione con approcci sconosciuti, creativi e fantasiosi

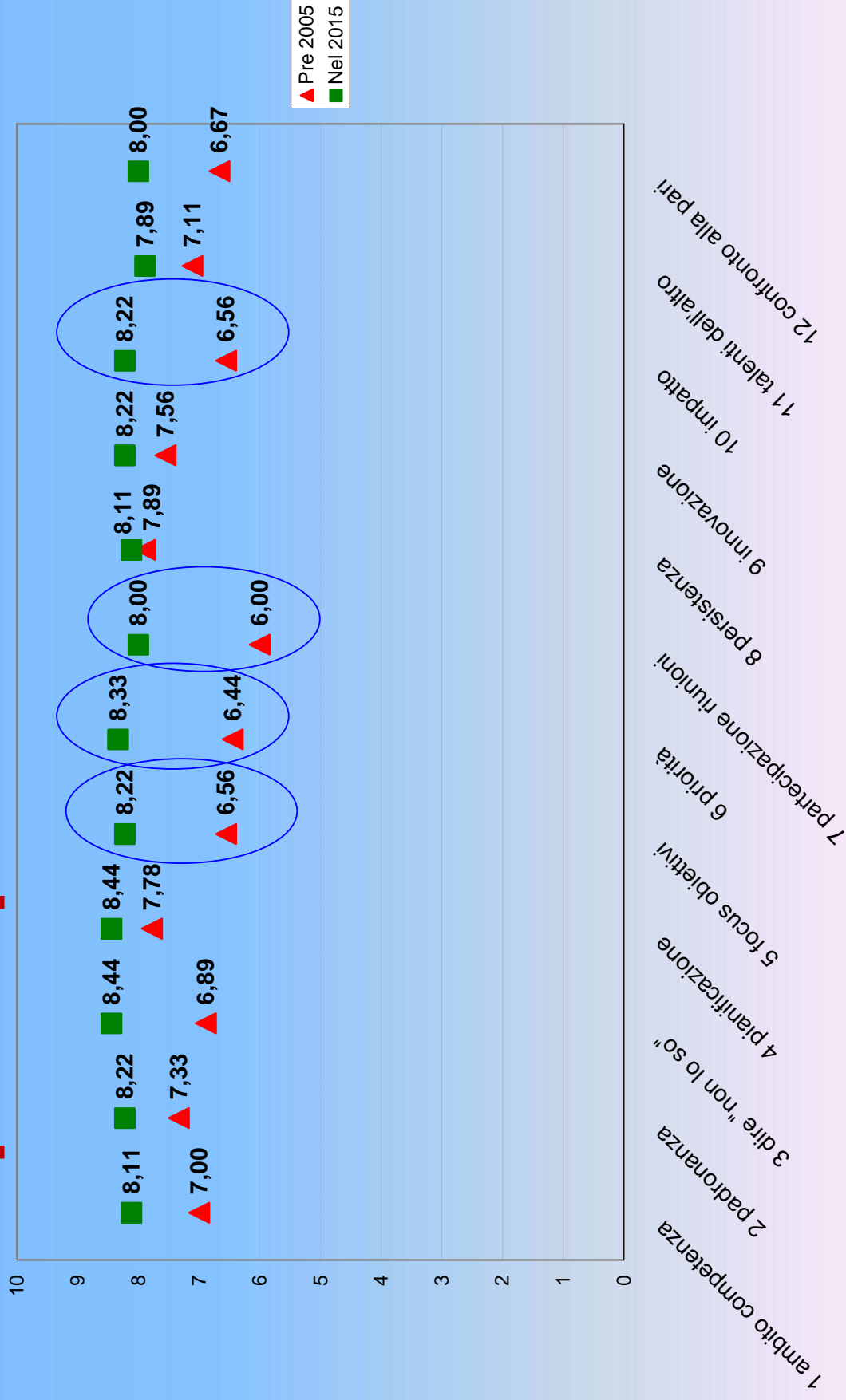
Valutazione del successo



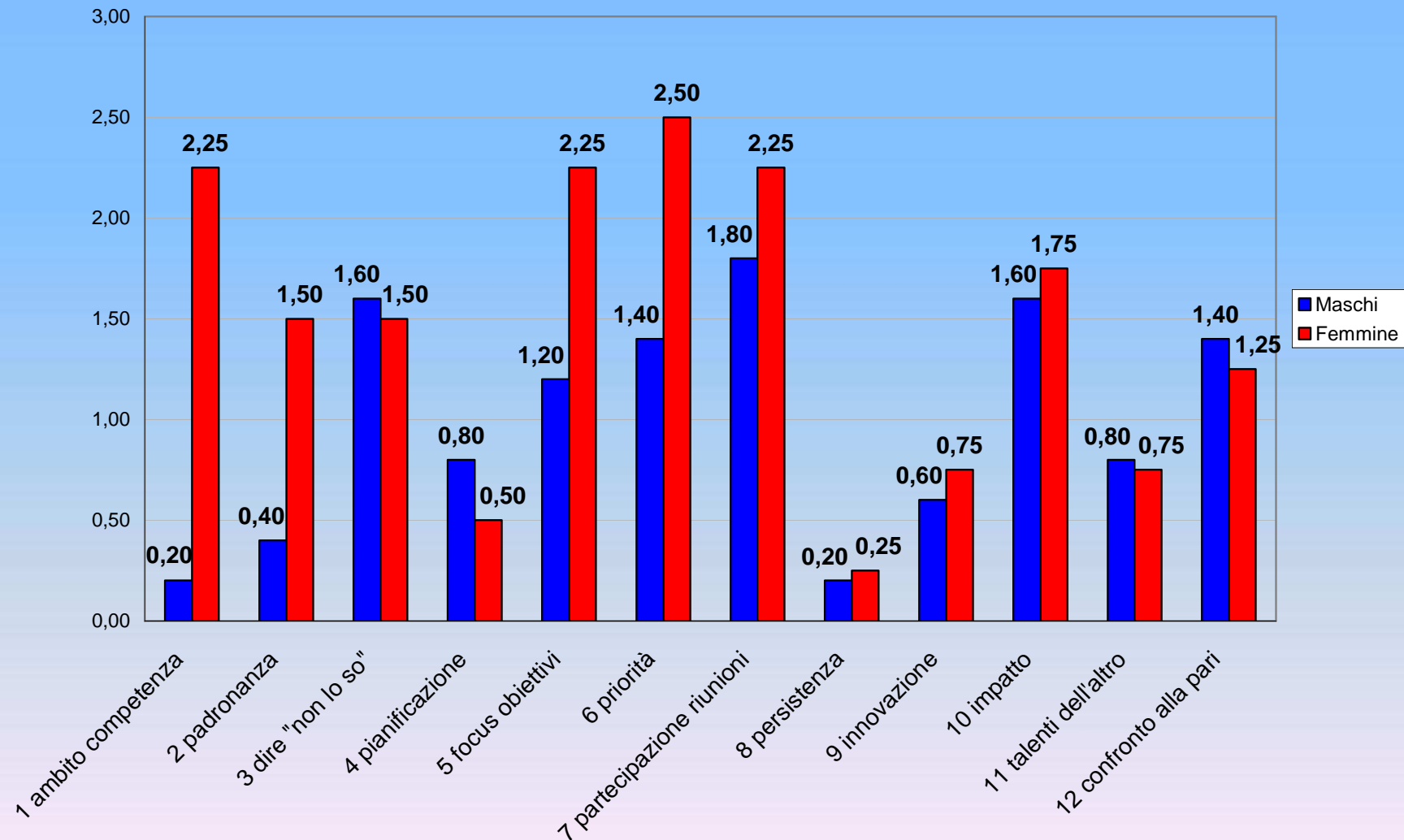
Autovalutazione pre e post intervento



Making project management indispensable for business results.
Project Management Institute
Northern Italy Chapter



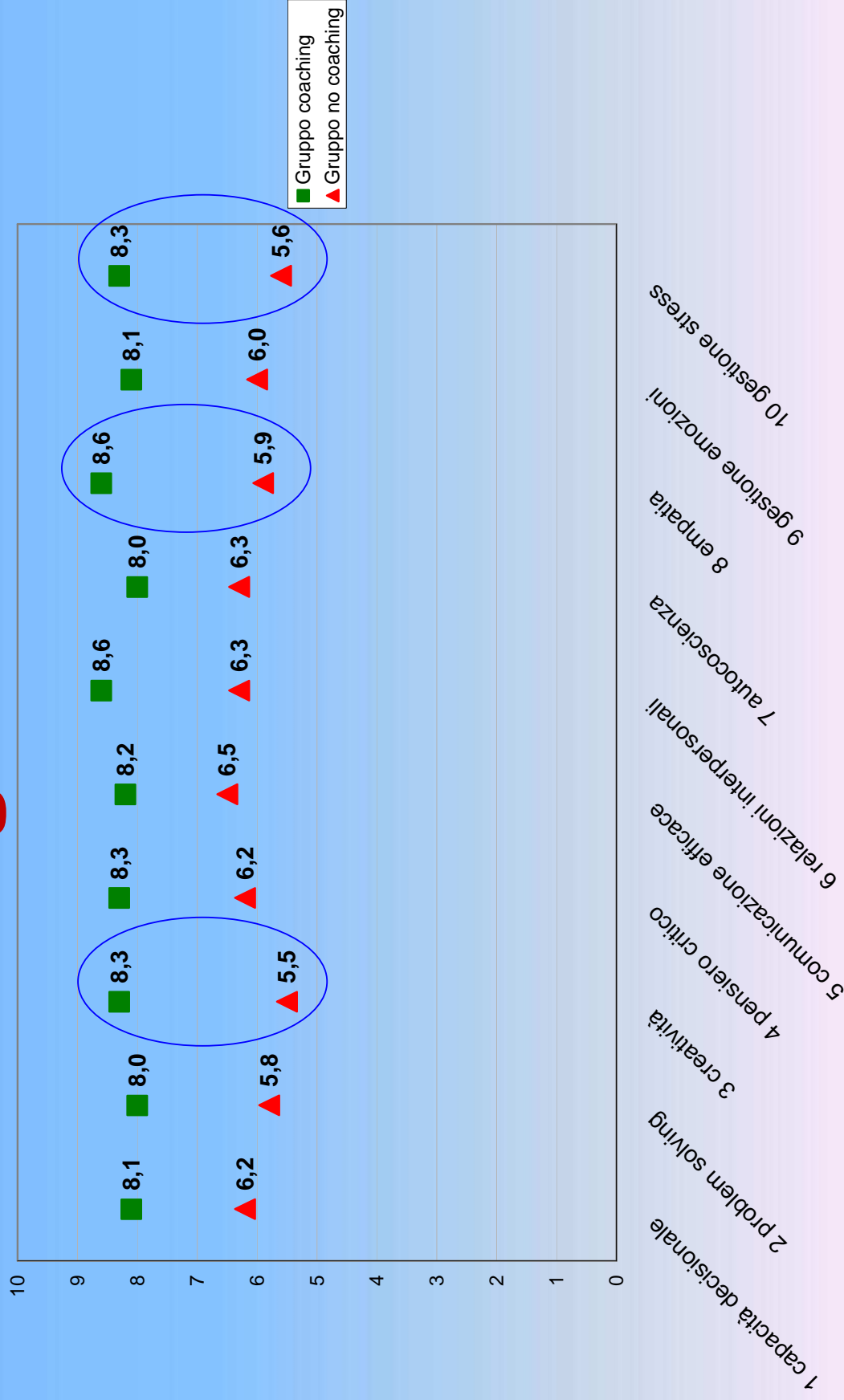
Autovalutazione variazione dei fattori per genere



Valutazione dei colleghi esterni



Making project management indispensable for business results.[®]
Project Management Institute
Northern Italy Chapter



■ Gruppo coaching
▲ Gruppo no coaching

Insegnamenti

- “Ho capito l’impatto del mio lavoro sugli altri e mi sono sentita valorizzata”
- “E’ aumentata la mia consapevolezza rispetto al coraggio che non pensavo di avere e alla mia determinazione nel portare a termine un progetto, che ho capito avere una priorità per l’Azienda”
- “La cooperazione è vincente ma bisogna avere chiaro l’obiettivo”

Spazio e tempo

- E' migliorata la gestione del tempo e la focalizzazione sull'obiettivo
- Il lavoro sulle competenze ha portato tutti i partecipanti a sentirsi più padroni del proprio spazio, nel rispetto delle competenze dei colleghi

Il personale femminile

- Questo aspetto è stato valutato maggiormente dal personale femminile



Il personale maschile

- Le aree di maggior miglioramento percepito per il personale maschile sono quelle relazionali
- Partecipazione attiva alle riunioni, possibilità di rispondere “non lo so”, riconoscimento dell’impatto delle proprie azioni e confronto con gli altri ponendosi alla pari e con apertura mentale

Empowerment

- Un maggior empowerment è percepito sia dall'interno che valutato dall'esterno
- Nuova percezione dell'impatto delle proprie azioni e del confronto con gli altri
- I colleghi esterni confermano una variazione importante nell'**empatia**, nella **creatività** e nella gestione dello **stress** rispetto al gruppo di controllo

Esperienza del gruppo «Referenti Aziendali» di CUP2000

Situazione iniziale

- I cosiddetti «Referenti Aziendali» sono gli operatori di CUP2000 che gestiscono i rapporti con le Aziende Sanitarie
- Lavorano presso le Aziende Sanitarie tre giorni alla settimana
- Si incontrano tra di loro e con gli altri colleghi di CUP2000 nei rimanenti due giorni
- Presenza di fuoriclasse

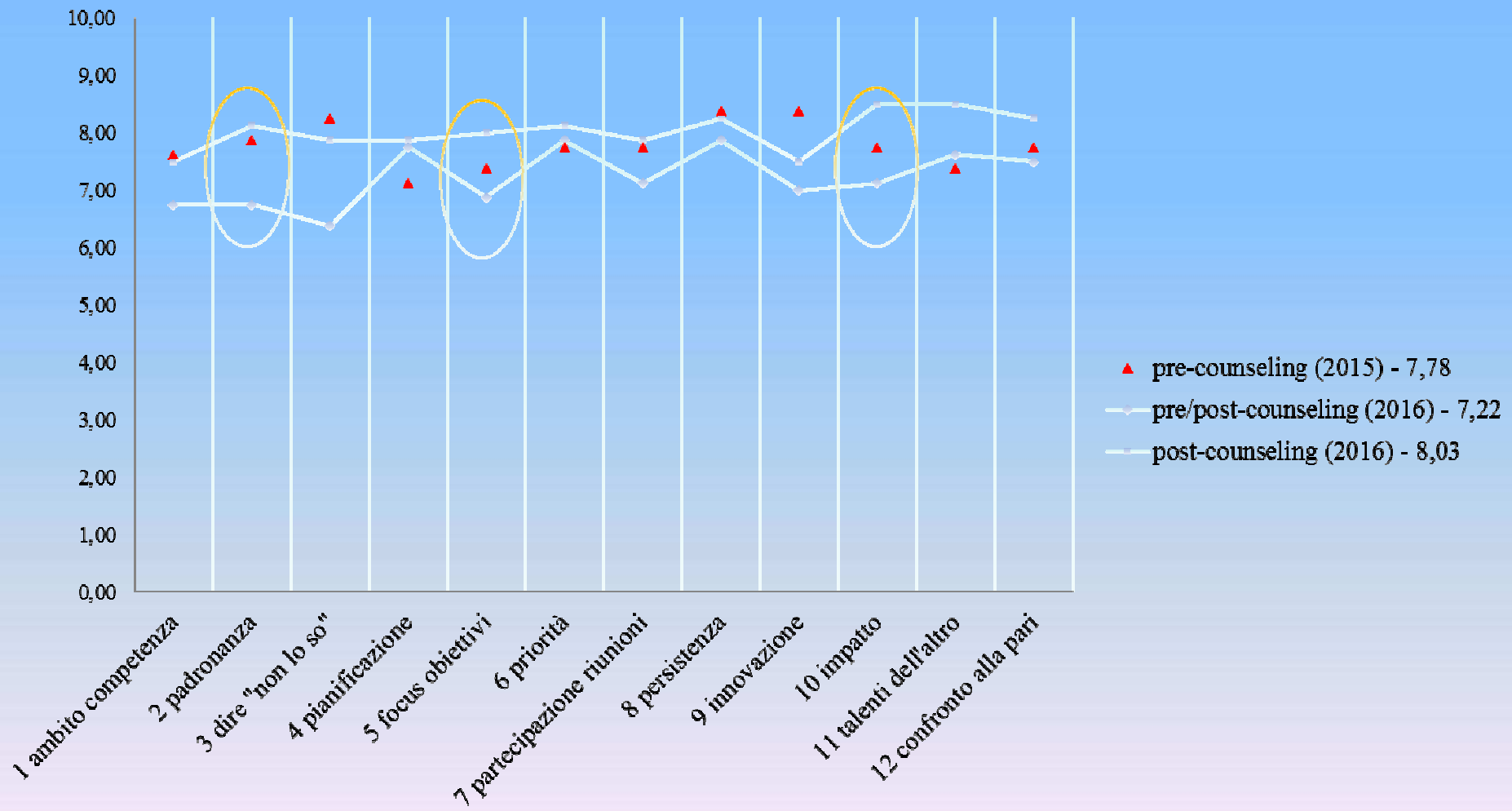
Criticità

- Essere in «prima linea» è impegnativo e faticoso sul piano relazionale, alta conflittualità e molti interlocutori.
- I colleghi tecnici non riconoscono la difficoltà del ruolo e talvolta neppure il suo valore.
- L'assenza dalla sede per la maggior parte del tempo crea dinamiche di esclusione e mancanza di informazioni tempestive.

Risorse

- I partecipanti provengono da carriere eterogenee e il gruppo è culturalmente vivace.
- Capacità di agire responsabilmente, con il desiderio di “fare bene”; naturale aspirazione a conoscere e capire le cose.
- Apertura all’esperienza e disponibilità a mettersi in discussione con approcci sconosciuti, creativi e fantasiosi.

Autovalutazione pre, pre/post e post intervento



Conclusioni

La crisi

- Le scelte fatte hanno favorito il raggiungimento degli obiettivi, in un momento storico connotato dal forte rischio di cadere nella **frustrazione** professionale.
- La capacità di agire responsabilmente, la naturale aspirazione a conoscere e capire le cose ed il desiderio di fare bene non sono venuti meno nonostante le avversità.

Punti di forza: il clima organizzativo

- Stare bene con sé stessi per stare bene nell'organizzazione.
- Il senso delle responsabilità e i confini delle competenze.
- Un nuovo linguaggio comune: metodologie concrete utili nel lavoro quotidiano.

Punti di forza: i risultati concreti

- Maggior impegno nel raggiungimento degli obiettivi.
- Al sorgere di un problema, valutazione di alternative da proporre agli interlocutori.
- Utilizzo adeguato delle risorse disponibili.

Col senno di poi...

- Iniziative di questo genere necessitano dell'approvazione della direzione aziendale
- I dirigenti devono essere coinvolti, seppur indirettamente, nel percorso
- E' importante un incontro individuale preliminare tra ciascun partecipante e il coach
- E' importante raccogliere elementi di valutazione prima e dopo

Criticità

- La relazione con il coach: un equilibrio delicato.
- La relazione con gli altri gruppi: la tentazione di sentirsi “speciali”.
- La relazione con i nuovi colleghi: l’impatto con un nuovo linguaggio.

L'unico segreto è che non c'è alcun segreto.

A. Horner

Grazie per l'attenzione

...E per saperne di più:

beatrice.cavallucci@ior.it