

AUSELDA AED GROUP

Sviluppo di competenze strategiche per l'attività del DSGA

Patrizia Cinti

Torino, 2-9-16 ottobre 2012

(lucidi del 2 ottobre)

Finalità e obiettivi

Valorizzare e sviluppare:

- Sostegno all'identità di ruolo
- Conoscenza di teorie per l'organizzazione, la gestione dei collaboratori, la condivisione
- Competenze di metodologie per l'analisi e diagnosi, la leadership, la progettazione di metodo di lavoro condiviso
- Capacità di progettazione di percorsi di sviluppo
- Capacità di utilizzo di metodologie per la comunicazione efficace
- Motivazione verso la condivisione di esperienze e conoscenze

Metodologia

- Ricerca e intervento per l'innovazione
- Valorizzazione e condivisione delle competenze ed esperienze
- Metodologie integrate per la comunicazione, collaborazione e cooperazione
- Uso della piattaforma Auselda (*elearning.auselda.it*)
- Offerta di tutorship on line

3

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Competenze e Moduli

A. Individuali

1. Agire il ruolo del DSGA
2. Analizzare e gestire i problemi

B. Gestionali

3. Organizzare i processi di servizio
4. Gestire i collaboratori

C. Di comunicazione

5. Comunicare in modo assertivo e negoziare
6. Scrivere in modo semplice ed efficace

4

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

1. Agire il ruolo del DSGA

5

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Due modelli

Meccanico

STANDARD FORMALIZZATO

GERARCHIA/PROCEDURE

VERTICALE
GERARCHICO/FUNZIONALE

PRESCRITTI
"MANSIONE"

BUROCRATICI/
CENTRALIZZATI

ADEMPIMENTO
"PASSIVITA"

PROCESSO LAVORATIVO

COORDINAMENTO E
CONTROLLOSTRUTTURA
ORGANIZZATIVA

RUOLI LAVORATIVI

SISTEMI GESTIONALI

VALORI/CULTURA

Organico

NON STANDARD/
POCO FORMALIZZATO

OBIETTIVI/IMPEGNI
ADATTAMENTO RECIPROCO

PIU' PIATTA
RETICOLARE/"MATRICIALE"

DISCREZIONALI
PROFESSIONALI

FLESSIBILI
MERITOCRATICI

RESPONSABILITA'
SOLUZIONE DEI PROBLEMI

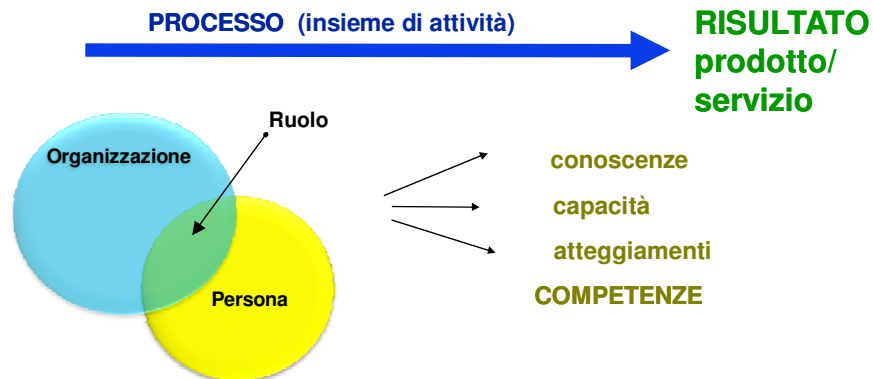
6

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Come si genera il ruolo

STRATEGIA → **OBIETTIVO**



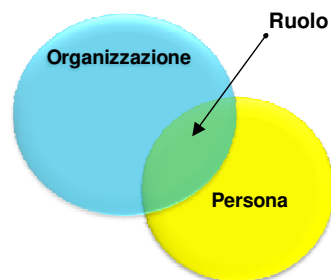
7

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Ruolo e organizzazione

"CIO' CHE CIASCUNO FA IN RAPPORTO A CIO' CHE E' RICHIESTO CHE FACCIA IN UNO SPECIFICO CONTESTO ORGANIZZATIVO TECNOLOGICO - PRODUTTIVO"



DUE COMPONENTI

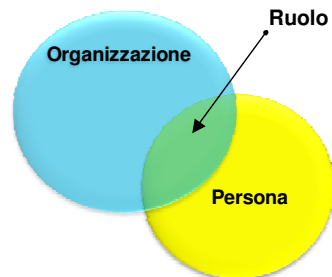
- QUANTO E' DEFINITO DALL'ORGANIZZAZIONE
- QUANTO E' DEFINITO DALLE CARATTERISTICHE INDIVIDUALI

8

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Gli elementi del ruolo formale



ATTIVITA'
OBIETTIVI
RESPONSABILITA'
RELAZIONI
COMPETENZE

9

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Dimensioni del ruolo

RUOLO PRESCRITTO:

L'INSIEME DELLE ATTESE - PROCESSI E ATTIVITA' DA GESTIRE, OBIETTIVI A PERSEGUIRE, RELAZIONI DA SVILUPPARE – RICHIESTE DALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA CONSIDERATA

RUOLO PERCEPITO:

COGLIE LA DIMENSIONE SOGGETTIVA DI CHI INTERPRETA IL RUOLO

RUOLO ATTESO:

COGLIE LA DIMENSIONE SOGGETTIVA DI CHI E' IN RELAZIONE CON L'INTERPRETE DEL RUOLO

RUOLO AGITO:

CIO' CHE OGNI PERSONA FA EFFETTIVAMENTE, IN RAPPORTO CON GLI ALTRI ED IN RELAZIONE AI RISULTATI E ALLE ASPETTATIVE ATTESE

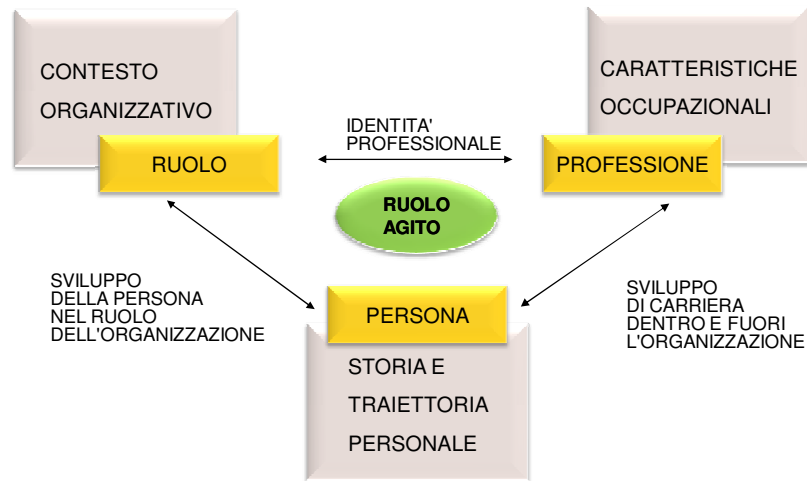
10

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Il modello di Federico Butera

**fondazione
irso**
Istituto di ricerca Intervento
sui sistemi organizzativi



11

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

RUOLO

Processi di lavoro (attività, tasks)

- Trasformazione
- Coordinamento e Controllo
- Innovazione
- Governo

Dominio professionale

- Conoscenze (sapere)
- Abilità (saper fare)
- Comportamenti (saper essere)

Relazioni

- Con altri ruoli
- Con organizzazioni
- Con persone
- Con tecnologie

Obiettivi e Risultati

- Economici, tecnici, sociali
- Importanza (ampiezza, conseguenze, ecc)
- Tangibili ed Intangibili

12

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

PROFESSIONE

- Processi di servizio assicurati
- Giurisdizione
- Teorie e tecniche di riferimento
- Conoscenze e competenze
- Formazione
- Esperienze
- Deontologia
- Autonomia e discrezionalità
- Reputazione e notorietà richieste
- Standard professionali
- Comunità professionale locale e internazionale

13

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

PERSONA

Storia

- Esperienze lavorative
- Studi
- Esperienze personali
- Attività extraprofessionali rilevanti
- ...

Abilità

- Cognitive
- Psicomotorie
- Relazionali
- Decisonali
- Realizzative

Valori Lavorativi

Stile di lavoro

Caratteristiche e identità

- Fisica
- Psicologica
- Cognitiva

Aspirazioni

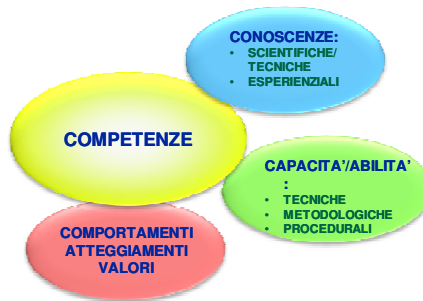
14

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Competenze

L'integrazione delle **conoscenze**, delle **capacità/abilità**, dei **comportamenti** e delle **esperienze**, degli **atteggiamenti** che si implementano e si evolvono in un determinato contesto lavorativo e che consentono la realizzazione appropriata di specifiche prestazioni professionali.



15

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

La classificazione dell'Isfol

• Competenze di base

requisiti minimi per l'occupabilità e lo sviluppo professionale

• Competenze tecnico professionali

saperi e tecniche relative a determinati processi lavorativi

• Competenze trasversali

saper utilizzare al meglio le proprie risorse coerentemente con le esigenze del compito

16

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Competenze di base

- Le *competenze di base*, ritenute indispensabili per lo svolgimento efficace ed efficiente di una attività lavorativa, sono le seguenti: Lingua inglese, Informatica di base, Organizzazione aziendale, Diritto sindacale e del lavoro, Tecniche di ricerca attiva del lavoro, Economia di base.

17

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Competenze tecnico professionali

- Le *competenze tecnico professionali* variano da un settore lavorativo ad un altro, e vanno mappate e classificate empiricamente con una attenta analisi dei processi lavorativi, del loro svolgimento e della loro innovazione tecnica.

18

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Competenze trasversali

- Le *competenze trasversali* sono "un insieme di abilità di ampio spessore che sono implicate in numerosi tipi di compiti, dai più elementari ai più complessi, e che si esplicano in situazioni tra loro diverse e quindi ampiamente generalizzabili", come le abilità di diagnosi, di comunicazione, di decisione, di problem solving, ecc.

Gabriella Di Francesco (a cura di), *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro e I repertori sperimentali*, ISFOL, Franco Angeli, Milano 1998

19

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Le abilità delle competenze trasversali

- **“diagnosticare** le caratteristiche dell’ambiente e del compito”, analizzare, capire e rappresentare la situazione, il problema, se stessi (le risorse che possono essere utilizzate o incrementate all’occorrenza) come condizione indispensabile “per la progettazione e la esecuzione di una prestazione efficace” (abilità cognitive);
- **relazionarsi**, “mettersi in relazione adeguata con l’ambiente”, le persone e le cose di un certo contesto per rispondere alle richieste (abilità interpersonali o sociali: insieme di abilità emozionali, cognitive e stili di comportamento, ma anche abilità comunicative);
- **affrontare**, fronteggiare, “predisporsi ad affrontare l’ambiente e il compito, sia mentalmente che a livello affettivo e motorio”, “intervenire su un problema (uno specifico evento, una criticità, una varianza e/o una anomalia) con migliori probabilità di risolverlo”, costruire e implementare le “strategie di azione, finalizzate al raggiungimento degli scopi personali del soggetto e di quelli previsti dal compito”.

20

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

2. Analizzare e gestire i problemi

21

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

La gestione delle situazioni problematiche

Analisi

**Qualcosa non va
come dovrebbe:
*ricerca della causa
più probabile***

Decisione

**Occorre fare
qualcosa:
*identificazione
dell'azione***

**Qualcosa potrebbe
non funzionare:
*prevenzione***

Controllo

22

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

I tre approcci al problem solving

DEDUTTIVO

(metodologico)

DA PREMESSE CERTE

A CONCLUSIONI LOGICHE

INDUTTIVO

(esperienziale)

DA CASI SPECIFICI

A GENERALIZZAZIONI

INTUITIVO

(innovativo)

DA SEGNALI SPARSI

A CONNESSIONI FORTI

23

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Vantaggi e svantaggi dei tre approcci

DEDUTTIVO

(metodologico)

PRO: DIMOSTRABILITA'

CONTRO: TEMPO NECESSARIO

INDUTTIVO

(esperienziale)

"SICUREZZA"

RIPETITIVITA'

INTUITIVO

(innovativo)

INNOVAZIONE

INDIVIDUALISMO

24

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

L'approccio deduttivo dell'ANALISI di un problema

LE CINQUE FASI :

1. Definizione del **PROBLEMA**
2. Raccolta delle **INFORMAZIONI**
3. Elaborazione delle **IPOTESI DI CAUSA**
4. Individuazione della **CAUSA PIÙ PROBABILE**
5. **VERIFICA OPERATIVA** della causa trovata

25

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

L'approccio deduttivo ad una DECISIONE

LE CINQUE FASI :

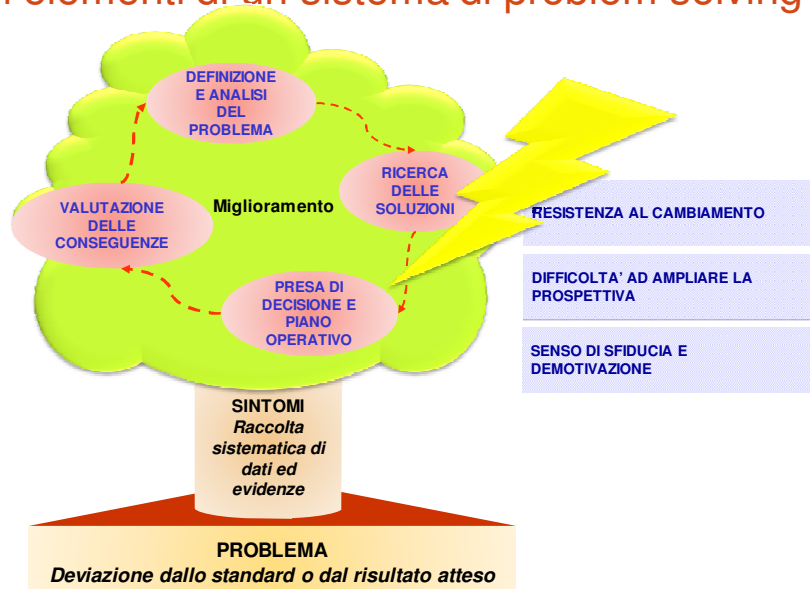
1. Definizione dello **SCOPO FINALE**
2. Individuazione degli **OBIETTIVI SPECIFICI**
3. Elaborazione delle **OPZIONI DECISIONALI**
4. Scelta dell'**OPZIONE PIÙ COERENTE**
5. **SVILUPPO OPERATIVO** della decisione

26

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

Gli elementi di un sistema di problem solving



27

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

ANALISI

DEFINIZIONE DEL PROBLEMA

RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI

ELABORAZIONE DI IPOTESI DI CAUSA

INDIVIDUAZIONE DELLA CAUSA PIU' PROBABILE

VERIFICA OPERATIVA

LOGICA

LIMITARE IL CAMPO DI LAVORO

PREDISPORRE UN FILTRO

ALLARGARE LE POSSIBILITA'

FILTRARE LE POSSIBILITA'

CONCLUDERE

DECISIONE

DEFINIZIONE DELLO SCOPO

INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI

ELABORAZIONE DELLE OPZIONI

SCELTA DELLA OPZIONE PIU' COERENTE

SVILUPPO OPERATIVO

28

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012

COMPORTAMENTI CRITICI			
FASI	CAPACITA' CRITICA	INDIVIDUALI	DI GRUPPO
			- EVITARE IL GIOCO ESCLUSIONE/COINVOLGIMENTO (RELAZIONI UMANE)
RACCOLTA INFORMAZIONI	- ANALISI	- NON TRALASCIARE <u>FATTI SCOMODI</u> - NON RICERCARE <u>INFORMAZIONI IMPOSSIBILI</u>	- RACCOGLIERE LE INFORMAZIONI DI <u>TUTTI</u> - NON <u>VALUTARE</u> LE INFORMAZIONI MA SOLO SE <u>SONO INF.</u>
ELABORAZIONE IPOTESI DI CAUSA	- SINTESI (identificazione nessi logici) - <u>VISIONE D'ASSIEME</u>	- NON <u>DECIDERE</u> (ESCLUSIONE DI IPOTESI) - PRENDERLE IN CONSIDERAZIONE <u>TUTTE</u>	- NON <u>VALUTARE</u> LE IPOTESI - RACCOGLIERE QUELLE DI TUTTI
IDENTIFICAZIONE CAUSA PIU' PROBABILE	- CONTROLLO INTUIZIONE	- NON <u>BARARE</u> CON SE STESSI	- NON <u>VALUTARE</u> - NON OPERARE PROCESSI DI <u>GIUSTIFICAZIONE</u>
VERIFICA OPERATIVA	- PROGRAMMAZ. - VALUTAZIONE COSTI/BENEFICI - VALUTAZIONE AZ. DI VERIFICA	- FISSARE <u>IMPEGNI/SCADENZE</u> - NON ESAGERARE IN <u>APPROFONDIMENTO</u> - NON ESSERE <u>SUPERFICIALI</u>	- TENER PRESENTI I RUOLI DI TUTTI - FRANCHEZZA - CHIARIRE <u>RESPONSABILITA'</u>

29

Patrizia Cinti

Auselda, ottobre 2012