

# IL RUOLO MANAGERIALE DELL'INGEGNERE DIRIGENTE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Giancarlo Gasparini  
Dirigente Pubblico e Formatore

*Seminario sull'etica e la deontologia professionale art. 3 comma 4 del Regolamento formazione-  
Evento realizzato in collaborazione con gli Ordini Ingegneri delle Marche e la Federazione regionale Ordini Ingegneri  
Marche.*

*18 dicembre 2023*

# PROLOGO

Il Ministro della P.A. Zangrillo in un suo intervento pubblico lamentava "l'assenteismo intellettuale" nella P.A. e ne individuava la prima causa nella dirigenza.

Il messaggio è chiaro: non ci basta una dirigenza tecnicamente preparatissima ma abbiamo bisogno di leader con una formazione manageriale di qualità, ovvero di dirigenti che sappiano aiutare le persone ( i collaboratori) a fare bene il loro lavoro.

# PROLOGO

Nel nostro tempo molti ingegneri entrano nella Pubblica Amministrazione direttamente quali figure apicali in quanto vincitori di concorsi pubblici per posti di Dirigente. Quegli ingegneri, che si trovano catapultati a capo di strutture complesse, o sono gestori di uomini oppure, in caso contrario, anche fossero bravissimi progettisti, strutturisti, calcolatori, ecc. sono destinati a fallire. Per dare i risultati richiesti sugli obiettivi posti è necessario essere, in primo luogo, gestori di uomini. Gestori dei propri collaboratori, della propria squadra, del proprio team con empatia e autorevolezza, godendo della loro stima e fiducia.

La mia chiacchierata odierna vuole essere funzionale all'obiettivo di aiutare (soprattutto i più giovani) a diventare bravi gestori dei propri collaboratori.

# IL VECCHIO CAPO

- ❖ Si ritiene un manager e un'autorità
- ❖ Ama lo status quo
- ❖ Segue e rispetta la catena del comando e ama la gerarchia
- ❖ Si rifà a modelli
- ❖ Privilegia la struttura e la difende
- ❖ Prende le decisioni senza interpellare nessuno
- ❖ Gestisce le informazioni come strumento di potere
- ❖ Privilegia la specializzazione e si focalizza su pochi sistemi di informazione

# IL NUOVO CAPO

- ❖ Vuole essere uno sponsor, un team leader, uno steward, un consulente
- ❖ Ha capito che deve essere il principale agente di cambiamento
- ❖ Interagisce con chiunque pur di accelerare i processi
- ❖ È portato ad attivare cambiamenti bilanciando gli aspetti hard e quelli soft
- ❖ Prende decisioni dopo aver consultato i collaboratori
- ❖ Distribuisce informazioni
- ❖ Ha una visione sistemica

# IL CAPO

È uno strumento di integrazione, di sintesi a servizio degli obiettivi organizzativi e non, è sempre anche il pedagogo nascosto che produce cultura e produce valori

Il capo è punto di sintesi

**NO** a troppi capi

**NO** agli scavalcamenti

**NO** a stili di comando impropri:

- ❖ sudditanza
- ❖ abdicazione al ruolo di capo
- ❖ autoritarismo (coloro che hanno lo spasmo del controllo)  
produce una degenerazione di clima



# LE DOTI DEL CAPO/1

## 1° DOTE: competenze gestionali

- ❖ saper programmare
- ❖ saper organizzare
- ❖ saper delegare e controllare
- ❖ saper valutare (verifica finale)
- ❖ le competenze gestionali sono sempre più importanti più
- ❖ diventa complesso l'ambiente da gestire

## 2° DOTE: competenze specialistiche

Non è vero che il bravo specialista sia un bravo capo.

# LE DOTI DEL CAPO/2

## 3° DOTE: le attitudini

- ❖ Saper decidere in area di incertezza (anche sbagliando - non si avranno mai tutte le informazioni possibili che danno l'eliminazione del rischio). La decisione è sempre in solitudine ed a rischio di incertezza
- ❖ Saper comunicare - ascoltare (capire le espressioni degli altri - negoziare)
- ❖ Saper essere leader (colui che trascina, cattura, conquista, ha idee forti - colui che ti fa fare volentieri quello che dovresti fare)
- ❖ Eticità - correttezza (il capo deve essere giusto - trasparente, non ha doppi fini - non è strutturalmente ambiguo)



# IL LEADER

È colui che orienta i comportamenti degli altri (motiva).

È costruttore di ambienti e di condizioni di lavoro;  
questo vuol dire:

- ❖ informare sui flussi e le politiche dell'Ente
- ❖ chiarire i contenuti decisionali e gli obiettivi delle singole posizioni di lavoro (soprattutto posizioni dirigenziali)
- ❖ creare condizioni organizzative (sviluppo delle competenze - dei sistemi di gestione)
- ❖ monitorare il livello di conseguimento dei risultati (tenere sotto controllo i risultati)

# REQUISITI PER DIRIGERE UN'ORGANIZZAZIONE

- ❖ Un'idea sul futuro dell'organizzazione (vision)
- ❖ Un traguardo strategico da raggiungere (mission)
- ❖ Il consenso e la partecipazione della struttura
- ❖ La definizione dei principali obiettivi, necessari per il conseguimento del traguardo strategico
- ❖ La definizione di programmi e progetti specifici per attuare le strategie e conseguire gli obiettivi.



# ORGANIZZAZIONE

- ❖ Complesso sociologico, istituzione, struttura
- ❖ Sistema di valori
- ❖ Sistema di regole
- ❖ Sistema di obiettivi

# ORGANIZZAZIONI DEL PASSATO

- ❖ Relazione autoritaria
- ❖ Pochi livelli di autorità
- ❖ Funzioni semplici e indifferenziate

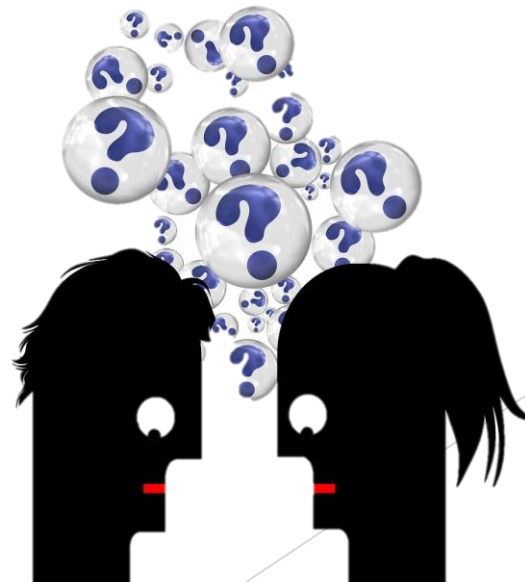
# ORGANIZZAZIONI MODERNE

- ❖ Attenzione per la dignità dell'individuo
- ❖ Aumento delle capacità e competenze
- ❖ Molteplicità di obiettivi (del sistema, degli individui e dell'organizzazione)



# AREE DI CONFLITTO

- ❖ Persone - gruppi/organizzazione
- ❖ Differenze di percezione
- ❖ Necessità di prendere decisioni congiunte



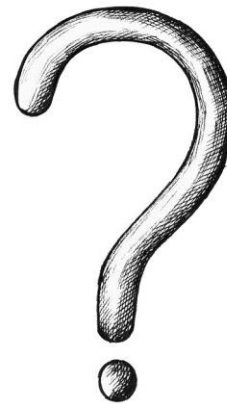
# VINCOLI E CONTINGENZE

- ❖ Condizioni alle quali l'ambiente deve adattarsi
- ❖ Fattori che condizionano lo sviluppo dei processi organizzativi

*entrambe generano incertezza.*

# LE INCERTEZZE

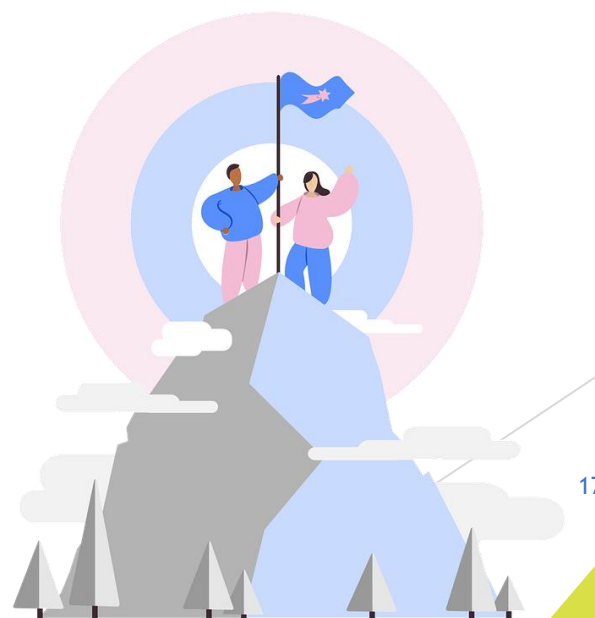
- ❖ Dipendenza dagli elementi ambientali
- ❖ Mancanza di controllo
- ❖ Mancanza di obiettivi





# LE STRATEGIE

- ❖ Elevare il grado di prevedibilità ambientale
- ❖ Contrastare i fenomeni di dipendenza
- ❖ Governare i processi di causazione
- ❖ Attivare i processi di cooperazione



# LE ABILITÀ DEL LEADER

- ❖ Tecniche
- ❖ Umane
- ❖ Concettuali





## **ABILITÀ TECNICHE**

Capacità di usare conoscenze, metodi e attrezzature per compiere compiti specifici, acquisita attraverso l'esperienza e la formazione.



## **ABILITÀ UMANE**

Capacità e senso critico nel lavorare con le persone:  
motivare, comunicare, lavorare in gruppo, dare esempio.



## **ABILITÀ CONCETTUALI**

Capacità di capire le complessità dell'organizzazione nel suo insieme e del posto che la propria unità operativa ha nel quadro globale; interpretare le situazioni, elaborare la visione sugli obiettivi futuri.

# GLI STILI DIREZIONALI

- ❖ Analitico
- ❖ Direttivo
- ❖ Relazionale

# STILE ANALITICO

- ❖ Controlla i processi
- ❖ Verifica le performance
- ❖ Specifica gli obiettivi
- ❖ Chiarisce i ruoli

# STILE DIRETTIVO

- ❖ Assume le decisioni
- ❖ Pianifica le azioni
- ❖ Definisce gli obiettivi



# STILE RELAZIONALE

- ❖ Comunica con l'ambiente
- ❖ Dà e riceve feedback
- ❖ Favorisce la cooperazione

# LE RIUNIONI

Sono strumento di integrazione.

Gli strumenti di integrazione sono:

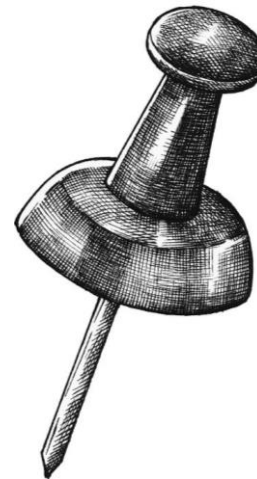
1. La gerarchia
2. Le procedure
3. I ruoli di coordinamento, o ruoli integranti, che tengono insieme un progetto, un'idea
4. Gli strumenti di lavoro collegiale o strutturati (es. riunioni periodiche, temporanee o permanenti)
5. La direzione per obiettivi

## ... LE PRIME DOMANDE

- ❖ Perché convocarla?
- ❖ Che cosa mi aspetto?
- ❖ I partecipanti hanno interessi comuni?
- ❖ Sono stati adeguatamente e prontamente informati?
- ❖ Cosa accadrebbe se non si tenesse?
- ❖ Chi deve parteciparvi?

# ELEMENTI ESSENZIALI DELLA COMUNICAZIONE

- ❖ La convocazione
- ❖ Il luogo
- ❖ L'ora
- ❖ La scelta dei partecipanti
- ❖ L'ordine del giorno
- ❖ La conduzione
- ❖ La gestione del tempo
- ❖ La decisione finale



# RIUNIRSI PER ...

- ❖ Porre un problema
- ❖ Assegnare compiti e responsabilità
- ❖ Cercare consenso su programmi o progetti
- ❖ Comunicare un successo collettivo
- ❖ Dare informazioni chiave
- ❖ Raccogliere nuove idee
- ❖ Esprimere cultura di squadra

# NON RIUNIRSI QUANDO...

- ❖ Manca un obiettivo
- ❖ Non c'è un metodo
- ❖ Non è stato identificato un leader
- ❖ Non esiste la strumentazione necessaria
- ❖ Non è stata precisata la suddivisione dei ruoli
- ❖ È assente una persona chiave
- ❖ Le decisioni sono già state prese

# FATTORI (elementi) DA PROGETTARE NELLA RIUNIONE

## 1° Il compito della riunione

Finalità o obiettivo. Perché si discute di quell'argomento per farne che cosa. Altrimenti ciascuno tende ad attribuire alla riunione la finalità a lui più gradita. Finalità possibili:

- a. ascolto passivo (in caso di vuoto)
- b. scambio informativo
- c. parere consultivo (consulente che deve dare pareri)
- d. parere vincolante (mi gioco, mi preparo, studio, rischio)
- e. decidere (mi gioco fino in fondo)
- f. rivendicativo

Può scaturire tutto ciò, se non è stata definita prima la finalità. Ognuno la intende come crede. Il coordinatore non solo deve definire prima la finalità, ma deve pure evitare di cambiarla.

Argomento (O.d.G.): deve essere congruente con il tempo disponibile (sempre predeterminato); deve essere coerente con i partecipanti (invitare tutti quelli che hanno le informazioni e possono condizionare il processo).

## 2° Lo strumento o gli strumenti

Gli strumenti da dare prima della riunione o durante la riunione:

**Prima** - quanto tempo prima? Vari pro e contro

**Durante la riunione** - utilizzare una lavagna o fissa o a fogli mobili (molto importante). Scrivere subito l'OdG altrimenti ci si perde. E' utile per registrare le opinioni sintetiche e codificarle sulla lavagna. Percorsi trasversali fra le opinioni. Il coordinatore è facilitato, non deve valutare direttamente (occorre sempre riportare al metodo al compito mai giudicare in diretta). Si parla in tre minuti - quando ti viene da parlare prova ancora ad ascoltare. Non tagliare il logorroico, chiedere di sintetizzare, orientare al problema mettendolo in difficoltà.

Contraddizioni. Far sfogare. Scrivere per qualificare l'informazione perché ognuno di noi è disposto a dire stupidaggini - molto meno disposto a far sì che queste vengano scritte. Lavagne anche come deterrente. Introdurre in modo soft. Diminuiscono gli effetti dispersivi. Aula neutra.

## 3° Il tempo della riunione (altro aspetto da progettare)

Il tempo totale da gestire. Come evitare i ritardi iniziali (essere meno tolleranti). Ridurre l'accettazione dei ritardatari iniziando. Sempre tempo finale.



# PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI DI UNA RIUNIONE

Gli obiettivi di una riunione devono essere S.M.A.R.T.

**SIGNIFICATIVI:** ovvero con un proprio valore intrinseco, specifici, chiari, non vaghi;

**MISURABILI:** facili da misurare;

**ACCESSIBILI:** debbono essere raggiungibili sulla base delle risorse e delle capacità a disposizione;

**REALISTICI:** non debbono essere troppo lontani dalla realtà altrimenti risultano scoraggianti;

**TEMPESTIVI:** raggiungibili e realizzabili in un tempo certo e predeterminato.

# DIFFICOLTÀ DI LAVORARE IN GRUPPO

Quali sono:

- ❖ difficoltà organizzative (spazi - tempi - sedi - turni - orari)
- ❖ legittimazione (investire nella riunione, dargli un tema, un compito, stressarla un po', un tempo). Il gruppo deve pensarsi come una fucina, deve sentire che ha una missione da compiere.
- ❖ difficoltà di potere: logistico - gerarchico. Non avere troppe distanze gerarchiche in una riunione (max due livelli)
  - a. potere logistico: vuol dire dare a tutti una equa possibilità di influenza - le fotocopie - le sedie ecc. - dare a tutti una cubatura d'aria di governo e di territorio - noi tutti prima di aprirci agli altri vogliamo la nostra tana garantita
  - b. potere gerarchico: un gruppo non è più tale se dentro c'è differenza gerarchica accentuata. Occorre cultura paritaria.

# DIFFICOLTÀ DI LAVORARE IN GRUPPO

- ❖ difficoltà ideologiche sono gli “a priori” caratterizzazioni ideologiche sui gruppi o sulle riunioni. Ci sono capi che hanno pregiudizi sulle riunioni.
- ❖ C'è chi, delle riunioni, ha sempre una idea positiva, NON È VERO. Le riunioni sono solo uno strumento. La riunione non prende sempre la migliore decisione, ma prende la decisione mediata. Se ci sono decisioni nodali, forti è il capo che deve decidere, mai la riunione che servirebbe, anzi, a nascondere a trincerare qualcuno
- ❖ difficoltà afferenti la comunicazione interpersonale (di comunicazione). La riunione è uno strumento di comunicazione sociale. La gente non si convince con le parole, ci vogliono i fatti:
  - a. il verbale conta 10,
  - b. il paraverbale conta 30,
  - c. il non verbale conta 60.

**Contano gli atteggiamenti delle persone.**

# FASI DI CONDUZIONE

- ❖ Start
- ❖ Collegamento
- ❖ Esempificazione
- ❖ Conclusione

# LA CONDUZIONE

<i>Fase</i>	<i>Domanda nascosta</i>	<i>Comportamento</i>
STARTER	Chi è costui e cosa vuole da me?	Pronunciare frase ad effetto
COLLEGAMENTO	Io cosa c'entro con quello che dice?	Collegare frase a effetto con ciò che può essere utile all'ascoltatore
ESEMPLIFICAZIONE	Perché non fai un esempio?	Fare esempi
CONCLUSIONE	In concreto cosa c'è da fare?	Invitare all'azione



**OBIETTIVO COMUNE**

# ESPRESSIONI DEL LEADER

- ❖ Proviamo a...
- ❖ Cosa ne pensi...
- ❖ Ciò che intendo è...
- ❖ Buona idea!
- ❖ Stiamo andando fuori tema
- ❖ Un po' di cortesia
- ❖ Ora è il suo turno, dopo toccherà a lei
- ❖ Allora: cosa abbiamo deciso?
- ❖ Chi è incaricato di questo?
- ❖ [...]

# I FURTI DI INTERESSE

Tipi di furto	Come affrontarlo	Cosa riconoscere	Cosa suggerire	Un altro tentativo
Ritardo cronico				
Estraneità alla discussione				
Eccessivo dettaglio				
Conversazione con i vicini				
Critiche eccessive				
Monopolio della riunione				



**COME  
CHIUDERE?**

# IL VERBALE

- ❖ Deve essere redatto subito
- ❖ Deve essere breve
- ❖ Deve contenere
  - Le motivazioni che hanno portato alla decisione
  - Le decisioni
  - Le azioni per realizzare le decisioni
  - Le responsabilità
  - I tempi
  - I modi di verifica

**GRAZIE  
PER  
L'ATTENZIONE**