

VALORE
COMUNE

Progetto per la Crescita delle
Competenze nella Pubblica
Amministrazione Locale

Lo Sviluppo delle Capacità

1	Come elaborare un Piano di sviluppo: premesse e processo	3
2	Appendice A: Una guida per la “Diagnosi degli ostacoli”	7
3	Appendice B: Una guida per la scelta delle Tecniche	8

1 Come elaborare un Piano di sviluppo: premesse e processo

Il mondo del lavoro pone continue sfide di apprendimento alle persone: oggi a tutti viene richiesto di rivedere periodicamente il proprio “bagaglio” di Capacità e di adeguarlo a quanto richiesto dal proprio ruolo.

Il miglioramento di se stessi è possibile solo a condizione che sia presente una forte motivazione personale, che può sorgere sia spontaneamente, sia in reazione alle sollecitazioni del contesto sociale e lavorativo. Nelle Organizzazioni, tali sollecitazioni si esprimono attraverso il confronto tra ciò che la persona esprime e ciò che ci si attende da essa (in termini di Capacità personali e di Risultati ottenuti).



Questo confronto si ottiene grazie a una Valutazione corretta, chiara ed efficace, delle prestazioni della persona. Perché ciò sia reso possibile occorre:

- **BASARSI SUI COMPORAMENTI:** chi esprime Valutazioni, per aiutare la persona a prendere consapevolezza dei propri punti di forza e di miglioramento, deve basarsi su specifici “episodi rilevanti”, osservati direttamente o tramite l’analisi dei risultati ottenuti.
- **COMUNICARE TEMPESTIVAMENTE:** la Valutazione deve essere comunicata all’interessato in tempi molto brevi, preferibilmente immediatamente a valle di ogni prestazione significativa, prima che la memoria impedisca di ricostruire correttamente i fatti.
- **INCORAGGIARE LA VALUTAZIONE A 360°:** i Valutatori possono essere differenti soggetti (capi; collaboratori; colleghi; cittadini; fornitori interni e/o esterni).

Una volta individuate le necessità di sviluppo, per creare il giusto clima motivazionale e focalizzare gli obiettivi, è indispensabile dare risposta alle seguenti domande:

- Perché la persona dovrebbe impegnarsi in un processo di Sviluppo? Quali vantaggi potrebbe ricavarne l’organizzazione, quali la persona?
- Quali sono le Capacità su cui dovrebbe migliorare?
- In base a quale criterio individueremo le priorità di sviluppo e sceglieremo la Capacità su cui intervenire ora?
 - Per importanza che la Capacità assume nel ruolo (per esempio, la capacità di Lavorare in gruppo è cruciale per il Responsabile del personale)?
 - Per ampiezza del “gap” tra aspettative e prestazione?
 - Perché lo sviluppo di quella Capacità è la preconditione per lo sviluppo di molte altre (ad esempio, senza Autocontrollo non si possono sviluppare abilità di Leadership e di Influenza)?
- Cosa, in passato, ha impedito alla persona di migliorare quella capacità o cosa potrebbe impedirlo ora (diagnosi degli ostacoli)? Come possiamo evitare questi rischi?
- Come concretizzare il Piano di sviluppo, con quali azioni (Tecniche) e quando?



Vediamo ora in sintesi il “chi” e il “come” dei Piani di Sviluppo.

Protagonisti del Piano di sviluppo	Condizioni per il successo del Piano di sviluppo	Pianificazione
<p>Il collaboratore: deve essere aiutato a capire gli attuali livelli di prestazione e il motivo per cui dovrebbe impegnarsi in un Piano di Sviluppo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reale volontà di miglioramento 	<ul style="list-style-type: none"> • OBIETTIVI - Su quale Capacità sarà necessario concentrarsi prioritariamente?
<p>Il responsabile diretto: è spesso la principale fonte di osservazioni per la Valutazione o comunque colui che può accedere alle altre fonti di osservazione. Può creare il collegamento tra Obiettivi del Comune e Piano di Sviluppo. Crea il “patto psicologico” per il Piano di Sviluppo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Correttezza della “diagnosi degli ostacoli” • Concretezza, costanza e tempestività del Piano di sviluppo 	<ul style="list-style-type: none"> • OSTACOLI - Quali difficoltà potremmo incontrare lungo il percorso di Sviluppo? Come prevenirle o affrontarle? • AZIONI – TECNICHE - Cosa faremo per aiutare la persona a migliorare, con quali risorse, quando
<p>La Direzione del Personale: definisce e presidia il Processo di Sviluppo, crea adesione attorno ad esso, informa e forma al suo utilizzo. Mette a disposizione Tecniche di Sviluppo. Supporta l’attivazione dei Piani, li monitora</p>		<ul style="list-style-type: none"> • VERIFICHE - Entro quando ci attendiamo un miglioramento, come potremo verificare con sicurezza che il Piano di Sviluppo ha raggiunto i suoi obiettivi?

2 Appendice A: Una guida per la “Diagnosi degli ostacoli”

- Demotivazione: non trovare ragioni sufficienti o provare ostilità verso un’attività;
- Insicurezza: temere conseguenze negative per il proprio comportamento o per le proprie scelte;
- Chiusura: difendersi dalla relazione con gli altri, non accettare di coinvolgersi o di mettersi in discussione;
- Distrazione: non prendere in considerazione informazioni o attività su cui sarebbe necessario concentrarsi;
- Dispersione: attivarsi simultaneamente su troppi obiettivi/attività; non riuscire a organizzarsi e a finalizzare il proprio operato;
- Lentezza: impiegare troppo tempo nell’acquisizione di nuove informazioni, procedure, comportamenti o nell’esecuzione di attività;
- Inesperienza/Impreparazione: non avere ancora acquisito a fondo alcune conoscenze, tecniche e/o metodologie necessarie.

3 Appendice B: Una guida per la scelta delle Tecniche

Tecniche	Cosa può fare la persona	Cosa può fare l'organizzazione
Chiarificazione	<ul style="list-style-type: none"> • Rendere espliciti pensieri, vissuti, opinioni, ipotesi sul futuro, obiettivi personali, aspirazioni, insoddisfazioni/soddisfazioni • Riflettere sulle risposte che arrivano dagli altri ed orientare di conseguenza le proprie energie 	<ul style="list-style-type: none"> • Riassumere i contributi, le prestazioni, la storia professionale della persona relativi agli ultimi anni di esperienza nel ruolo • Definire possibili scenari futuri della persona, in relazione sia alle sue caratteristiche attuali e future, sia agli obiettivi/organigramma dell'organizzazione e alle sue possibili evoluzioni • Condividere con la persona queste analisi
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Chiedere informazioni immediate agli interlocutori abituali sugli effetti del proprio comportamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Osservazione sistematica: per un certo periodo la persona riceve valutazioni quasi immediate a valle delle prestazioni inerenti l'area di miglioramento • Uso di Questionari: la valutazione è riferita ai comportamenti abituali della persona e prodotta da questionari anonimi
Focalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicare una parte significativa della propria attenzione e del proprio tempo, per un periodo consistente, allo sviluppo di un'abilità specifica 	<ul style="list-style-type: none"> • Deleghe ad hoc: vengono assegnati incarichi ed obiettivi specifici, finalizzati ad aumentare la sensibilità, conoscenza ed esperienza della persona relativamente alle aree di miglioramento

Tecniche	Cosa può fare la persona	Cosa può fare l'organizzazione
Analisi metodica	<ul style="list-style-type: none"> • Produrre analisi sul proprio operato/sulla propria realtà, formulare ipotesi sulle cause o sulle soluzioni dei problemi di prestazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Diario/Reportistica: alla persona viene chiesto di produrre dei resoconti su aspetti specifici delle proprie prestazioni/esperienze, da discutere periodicamente con il proprio Responsabile o Coach • Coaching manageriale: la persona è aiutata a riflettere con incontri periodici sulla congruenza tra obiettivi aziendali e personali, problemi e soluzioni, stili di gestione e risposte degli interlocutori
Simulazione	<ul style="list-style-type: none"> • Sperimentare in un contesto simulato e più volte una o più situazioni che potrebbero verificarsi. Si consente così un apprendimento molto vicino a quello consentito dalla realtà, diminuendo in maniera sostanziale l'ansia e l'emotività 	<ul style="list-style-type: none"> • Addestramento: fare partecipare la persona a una serie di sessioni in cui si "riproducono" più volte le condizioni della prestazione oggetto del Piano di sviluppo

Tecniche	Cosa può fare la persona	Cosa può fare l'organizzazione
Uso dei Modelli	<ul style="list-style-type: none"> • Dotarsi di punti di riferimento comportamentali o teorici da utilizzare come guida per il proprio operato 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching operativo: fare seguire una persona da un esperto sulla competenza/capacità oggetto del Piano di Sviluppo • Affiancamenti: mettere alla persona a fianco di un esperto, in modo che possa osservarlo e "assorbirne" i metodi e i comportamenti • Studio: assegnare e verificare l'approfondimento di libri e/o manuali che consentono di apprendere conoscenze applicabili al lavoro • Corsi di formazione