

MANAGEMENT, FORMARE ALLA CURA DELLE RELAZIONI

CIRCA 180 PERSONE IN RAPPRESENTANZA DEI DIRIGENTI E DI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA, 24 GIORNATE IN AULA IN 8 EDIZIONI: QUESTO L'IMPEGNO DI ARPAE EMILIA-ROMAGNA IN UN INNOVATIVO INTERVENTO FORMATIVO PER RAFFORZARE LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E DI RELAZIONE DEL PERSONALE CHE GESTISCE RISORSE UMANE.

La formazione del *management* di Arpa Emilia-Romagna, ha assunto nel corso degli ultimi anni un connotato strategico, tenuto conto della diffusa consapevolezza che il buon governo delle risorse umane è una leva molto importante per migliorare l'efficacia e l'efficienza organizzativa. Nel 2014, dopo anni di orientamento della formazione in chiave soprattutto tecnico-operativa, l'Agenzia si è proposta come obiettivo prioritario la realizzazione di un intervento formativo ad ampio spettro sulle *competenze organizzative, di relazione e gestionali*, rivolto alla dirigenza e alle figure apicali del comparto non dirigente, per sviluppare consapevolezza del ruolo e linguaggi comuni.

Una spinta decisiva all'investimento, notevole per risorse temporali e finanziarie impegnate, è venuta dall'ultima indagine sul benessere organizzativo (2014-2015) condotta in Arpa Emilia-Romagna – ora Arpae – dalla quale sono emersi elementi di criticità che, seppure di livello contenuto, potevano essere messi in relazione con i comportamenti relazionali e gestionali. In particolare, oltre alle perplessità espresse su meritocrazia e possibilità di sviluppo professionale, equità e sistema di valutazione, dall'indagine erano emerse zone d'ombra anche rispetto alle dinamiche professionali in termini di comportamenti organizzativi e capacità manageriali.

La Direzione generale ha quindi valutato essenziale attuare un'azione formativa mirata a fornire ai partecipanti alcuni strumenti funzionali al potenziamento delle *soft skills*, quelle competenze che non riguardano l'attività tecnico specialistica di ciascuno, ma aspetti comunicativi, relazionali e di gestione delle proprie e altrui attività.

L'intervento formativo è stato progettato a fine 2014 e realizzato nel corso del 2015 con il supporto della Scs Azioninnova spa incaricata da Arpa per la co-progettazione e realizzazione dei percorsi

FIG. 1
FORMAZIONE
MANAGER

I contenuti del percorso formativo realizzato da Arpa Emilia-Romagna nel 2015.



FIG. 2
LE COMPETENZE
SVILUPPATE



formativi descritti. L'impostazione è stata basata su un format comprendente tre moduli, afferenti a tre unità contenutistiche (figura 1), e ha adottato modalità didattiche altamente interattive che hanno alternato il trasferimento frontale dei contenuti a dibattiti e attività di gruppo. Inoltre, durante lo svolgimento del percorso sono stati assegnati ai partecipanti dei "lavori ponte" tra le diverse sessioni formative con l'obiettivo di far riflettere sull'applicazione dei contenuti trattati durante le giornate di corso e trovare applicazioni pratiche nel tessuto lavorativo quotidiano.

Lo sviluppo della capacità di ascolto per efficaci processi relazionali

Complessivamente l'iniziativa ha coinvolto circa 180 operatori in rappresentanza dei Dirigenti e di tutte le figure assegnatarie di incarico di posizione organizzativa¹ per un totale di 24 giornate complessive di aula destinate a 8 gruppi classe (tabella 1).

Al termine del percorso, esaminando i diversi report valutativi previsti dalla programmazione, si è evidenziato un condiviso giudizio di efficacia delle attività proposte in relazione agli obiettivi

formativi dichiarati; in particolare i partecipanti hanno dichiarato di aver preso consapevolezza di alcuni elementi in grado di condizionare le interazioni tra colleghi, evidenziando il loro grande interesse per la capacità di ascolto intesa come base per efficaci processi relazionali (figura 2). Si è rilevato inoltre un forte interesse rispetto al tema delle "relazioni interfunzionali", emerso come nuovo per la maggior parte dei partecipanti, in quanto non ancora vissuto in termini pratici, nell'ambito delle relazioni tra strutture all'interno dell'Agenzia e hanno riconosciuto l'importanza del potenziamento della collaborazione e dello scambio di informazioni tra colleghi e la necessità di diffondere una "cultura del feedback" maggiormente strutturata. Anche in considerazione della strategicità dell'evento, selezionato anche per rilascio di crediti formativi in coerenza con la normativa vigente in tema di formazione continua e con l'accreditamento di Arpa quale Provider regionale, è stata realizzata una complessa attività valutativa che ha preso in considerazione il punto di vista dei discenti, quello degli esperti/docenti di Scs e dei progettisti e del Servizio Sviluppo organizzativo formazione Educazione ambientale dell'Agenzia, delineando così un quadro di insieme dei risultati conseguiti.

Le valutazioni dei discenti sono state rilevate analizzando i dati emersi dai questionari di gradimento e le informazioni rilevate durante alcuni focus group gestiti da funzionari della Regione Emilia-Romagna realizzati a distanza di alcuni mesi dalla conclusione dell'intervento e che hanno coinvolto una selezione di partecipanti della dirigenza. Oltre a un gradimento mediamente molto elevato, indice di una sostanziale coerenza dell'offerta formativa con i bisogni dei soggetti coinvolti, si sono evidenziate, attraverso la lettura dei dati dei focus group, richieste di approfondimenti delle tematiche trattate e ulteriori riflessioni sulla necessità di apprendere a vivere il ruolo professionale in maniera efficace all'interno di situazioni organizzative complesse e in continuo divenire.

Dal punto di vista del management aziendale, da un lato si è avuta la conferma dell'importanza di questa tipologia formativa e dall'altro si è rilevata la positività degli effetti indotti dalla diffusione di una nuova cultura del vivere nelle organizzazioni in operatori connotati da prevalenti competenze tecnico scientifiche piuttosto che orientate all'esercizio delle funzioni direzionali.

I progettisti ed esperti di Arpa e di SCS hanno condiviso un giudizio altamente positivo relativo alla partecipazione al dibattito in aula e hanno evidenziato una costante e buona capacità dei partecipanti nel manifestare in maniera trasparente le proprie perplessità. In particolare, sebbene sia stata rilevata in maniera unanime la pertinenza delle tematiche rispetto al proprio lavoro da parte dei partecipanti, sono state in diverse occasioni registrate difficoltà a tradurre in comportamenti concreti i contenuti discussi in aula.

Tale criticità è stata gestita attraverso processi di riformulazione delle obiezioni e di riproposizione dell'obiettivo generale del corso come occasione per sistematizzare esperienze e conoscenze legate all'ambito della gestione del lavoro e delle relazioni, collegandole alla responsabilità individuale di ciascuno. In particolare i "lavori ponte", vere e proprie cerniere tra le sessioni formative, hanno costituito un'importante occasione per stimolare la riflessione individuale sull'applicabilità nel quotidiano dei temi trattati. L'efficacia di tale soluzione didattica è stata attestata dall'elevata *redemption* di schede manifestatasi in tutte le 8 edizioni realizzate, a testimonianza di un importante grado

di responsabilizzazione delle risorse coinvolte nella partecipazione attiva all'iniziativa.

Le valutazioni effettuate dal corpo docente della Scs hanno rilevato nei diversi gruppi classe livelli eterogenei nelle conoscenze in ingresso sui temi trattati. Laddove il livello di conoscenza dei temi trattati è risultato medio-basso è stato importante condividere un linguaggio comune e alcuni temi di base. In altri casi i partecipanti hanno manifestato maggiore consapevolezza progressiva rispetto all'importanza delle competenze trasversali; questo ha consentito di focalizzare la proposta didattica sui temi della comunicazione senza necessità di premesse, e di dedicare maggiore spazio a commenti/interventi e riflessioni dei partecipanti. Si è rilevato che pur in presenza di differenti competenze in ingresso, le giornate formative non hanno avuto necessità di significativi scostamenti relativi alla loro articolazione e pianificazione. A una base comune di contenuti trasferiti, si sono affiancati di volta in volta approfondimenti mirati alle necessità/ curiosità espresse dai gruppi. Nelle edizioni rivolte ai dirigenti è emersa l'esigenza di approfondire temi quali il supporto nella gestione dei casi critici di natura relazionale e la gestione e sviluppo dei collaboratori, potenziando la dimensione del ruolo manageriale, in ottica strategica e non solo orientata alla gestione dell'operatività e del contingente. Nelle edizioni rivolte ai titolari di posizioni organizzative si è presentata in modo ricorrente la necessità di riprendere il tema dell'assertività, fattore chiave nel determinare climi organizzativi favorevoli e produttive interazioni professionali. Sono emerse anche frequenti sollecitazioni a sviluppare maggiori occasioni di approfondimento in rapporto alla gestione dei cambiamenti e delle situazioni comunicative critiche. L'esito complessivamente positivo, derivante da un esame congiunto delle diverse prospettive valutative, e le trasformazioni organizzative che



connoteranno i prossimi mesi di vita dell'Agenzia evidenziano la necessità di proseguire nel percorso di formazione dei quadri dirigenziali, sia nella fascia alta, sia in quella intermedia e in quella delle posizioni organizzative. Tale valutazione è stata concretizzata con l'inserimento nel Piano attività formative per il 2016, di nuovi percorsi formativi in ambito gestionale mirati a consolidare le competenze acquisite e a coinvolgere il *top management* e i quadri provenienti dalle disciolte amministrazioni provinciali e di recente incorporati nell'organico dell'Agenzia.

Articolo a cura di Arpa Emilia-Romagna (Servizio sviluppo organizzativo formazione comunicazione ambientale) e Scs Azioninniva spa

NOTE

¹ L'incarico di *posizione organizzativa* (PO) è un incarico di durata definita che nelle pubbliche amministrazioni è assegnato a figure del comparto; prevede funzioni di coordinamento e gestione di funzioni altamente specialistiche e/o di piccoli gruppi di operatori.

TAB. 1
I NUMERI
DEL PERCORSO
FORMATIVO

| | |
|---|------------------|
| N° di edizioni | 8 |
| N° di ore per ogni edizione svolta | 21 |
| N° totale di ore erogate | 168 |
| N° cumulativo di crediti formativi erogati (Ecm) | 2.952 |
| N° di dirigenti non apicali coinvolti | 113/120 iscritti |
| N° di posizioni organizzative coinvolte | 80/82 iscritti |
| Valutazione media del gradimento espresso al termine del percorso formativo | > 3* |

*Il valore è compreso in una scala da 1 (gradimento minimo), a 4 (gradimento massimo)