



Percorso Performa PA

PROGETTO DIANO

Soft skill, motivazione, leadership

Massimo Di Filippo Sala Consilina
5-6-7 maggio 2026

© 2024 EOS Management Consulting SRL

Il manager

....fa accadere cose che
naturalmente non
accadrebbero

Joe Santos

Il manager

«Il manager **fa accadere** cose che naturalmente non accadrebbero»

Crea condizioni

Allinea persone, risorse e obiettivi

Supera inerzie, resistenze e ambiguità

Trasforma intenzioni in azioni

Agisce sui contesti, non solo sulle persone.

Il manager

«Il manager è colui/colei che fa accadere cose che **naturalmente** non accadrebbero»

Molte organizzazioni tendono a:

conservare lo status quo

evitare il rischio

rimandare decisioni difficili

privilegiare interessi particolari

Il manager

«Il manager è colui/colei che fa accadere cose che naturalmente **non accadrebbero**»

Esempi di cose che non accadono:

- decisioni prese in tempi utili
- assunzione di responsabilità
- apprendimento dagli errori
- cambiamento di pratiche consolidate
- orientamento ai risultati

Quale rapporto tra valori e motivazione

AZIENDA CON SISTEMA DI QUALITA' CERTIFICATO

La teoria dei valori di Shalom Schwartz

I valori sono motivazionali perché "rappresentano obiettivi ampi che si applicano in contesti diversi nel tempo".

Schwartz ha proposto 10 valori di base che guidano il comportamento e ha identificato i meccanismi motivazionali alla base di ciascun valore

La teoria dei valori di Shalom Schwartz

All'opposto i valori
in conflitto.

Adiacenti i valori
compatibili.



La Public Service Motivation Perry e Wise

La propensione a impegnarsi nel pubblico per motivazioni intrinseche legate al bene comune, piuttosto che per interessi personali, economici o di carriera.

Dimensione

Attraction to Public Policy Making

Descrizione

Interesse per il ruolo delle istituzioni pubbliche e la formulazione delle politiche.



Commitment to the Public Interest

Impegno verso il bene comune, equità, giustizia sociale.



Compassion

Empatia verso i bisogni degli altri, senso di responsabilità sociale.

Self-Sacrifice

Disponibilità al sacrificio personale per il bene collettivo.



Il concetto di **valore pubblico** è strettamente collegato a quello di **servizio al cittadino** ('public service').

Le funzioni pubbliche operano per il bene comune: **erogano servizi, applicano leggi, garantiscono diritti.**

Il valore pubblico si realizza quando queste attività sono **efficienti, efficaci, orientate al cittadino e svolte con integrità.**

PERFORMANCE= MOTIVAZIONE X COMPETENZA



Quale è il MIO driver più forte in questa fase?

E dei miei collaboratori?





Spunto di riflessione

«IL TERMINE LIBERTÀ HA NOTORIAMENTE MOLTI SENSI, MA FORSE IL TIPO DI LIBERTÀ PIÙ ACCESSIBILE, PIÙ GODUTO SOGGETTIVAMENTE E PIÙ UTILE AL CONSORZIO UMANO COINCIDE, CON L'ESSERE COMPETENTI NEL PROPRIO LAVORO E QUINDI NEL TROVARE PIACERE A SVOLGERLO.

SE SI ESCLUDONO ISTANTI PRODIGIOSI E SINGOLI CHE IL DESTINO CI PUÒ DONARE, L'AMARE IL PROPRIO LAVORO (CHE PURTROPPO È PRIVILEGIO DI POCHI) COSTITUISCE LA MIGLIORE APPROSSIMAZIONE CONCRETA ALLA FELICITÀ SULLA TERRA: MA QUESTA È UNA VERITÀ CHE NON MOLTI CONOSCONO» LEVI.

Da dove
nasce
questa
esigenza di
lavorare
sulla
leadership





Progetto
DIANO

Ernest Shackleton

Nell'etimologia della parola leader c'è il doppio significato del verbo “to lead” che:

- da un lato, può assumere l'accezione di guidare gli altri, dirigerne le attività, averne il comando, mentre,
- dall'altro, riconduce all'eccellere, al ricoprire una posizione di prestigio e preminente, all'essere all'avanguardia.

Tra le attività del leader, *la gestione del cambiamento è considerata cruciale.*

Torniamo così all'etimologia. *Leading* significa infatti “stabilire una direzione e influenzare gli altri a seguirla”.

L'etimologia sottolinea una sequenza concatenata di concetti ripercorsa dagli studi organizzativi:

1. la costruzione di una meta,
2. il coinvolgimento convinto, attivo ed emotivo,
3. la convinzione di dover raggiungere l'obiettivo, senza alcun vincolo o forma di costrizione .



La Leadership



La Leadership può essere considerata come quel **processo di influenzamento** delle attività di un gruppo organizzato per raggiungere l'obiettivo

Stogdill

Ruolo e competenze della leadership

Relazioni interpersonali e gestione dei conflitti

AZIENDA CON SISTEMA DI QUALITÀ CERTIFICATO

Le persone probabilmente si dimenticheranno di quello che avete detto, si dimenticheranno probabilmente di quello che avete fatto, ma non si dimenticheranno mai di come le avete fatte sentire.

(Maya Angelou)



La leadership emotiva

La capacità di riconoscere, comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri, utilizzandole per guidare e motivare le persone in modo efficace.

Caratteristiche di un leader risonante

- Consapevole delle proprie emozioni.
- Empatico: comprende e riconosce le emozioni degli altri.
- Crea una visione condivisa che ispira e coinvolge.
- Genera un clima positivo e costruttivo nel team.
- Favorisce benessere, innovazione e coesione.

Come diventare un leader risonante

- Praticare l'ascolto attivo.
- Dare feedback costruttivi.
- Gestire lo stress personale prima di guidare gli altri.
- Alternare stili di leadership a seconda della situazione.

Le Sei Tipologie di Leadership secondo Goleman

Visionario – Ispira e orienta verso un obiettivo comune.

Coach – Sviluppa competenze e talenti.

Affiliativo – Crea armonia e connessione.

Democratico – Valorizza partecipazione e inclusione.

Direttivo – Impone regole chiare e controllo.

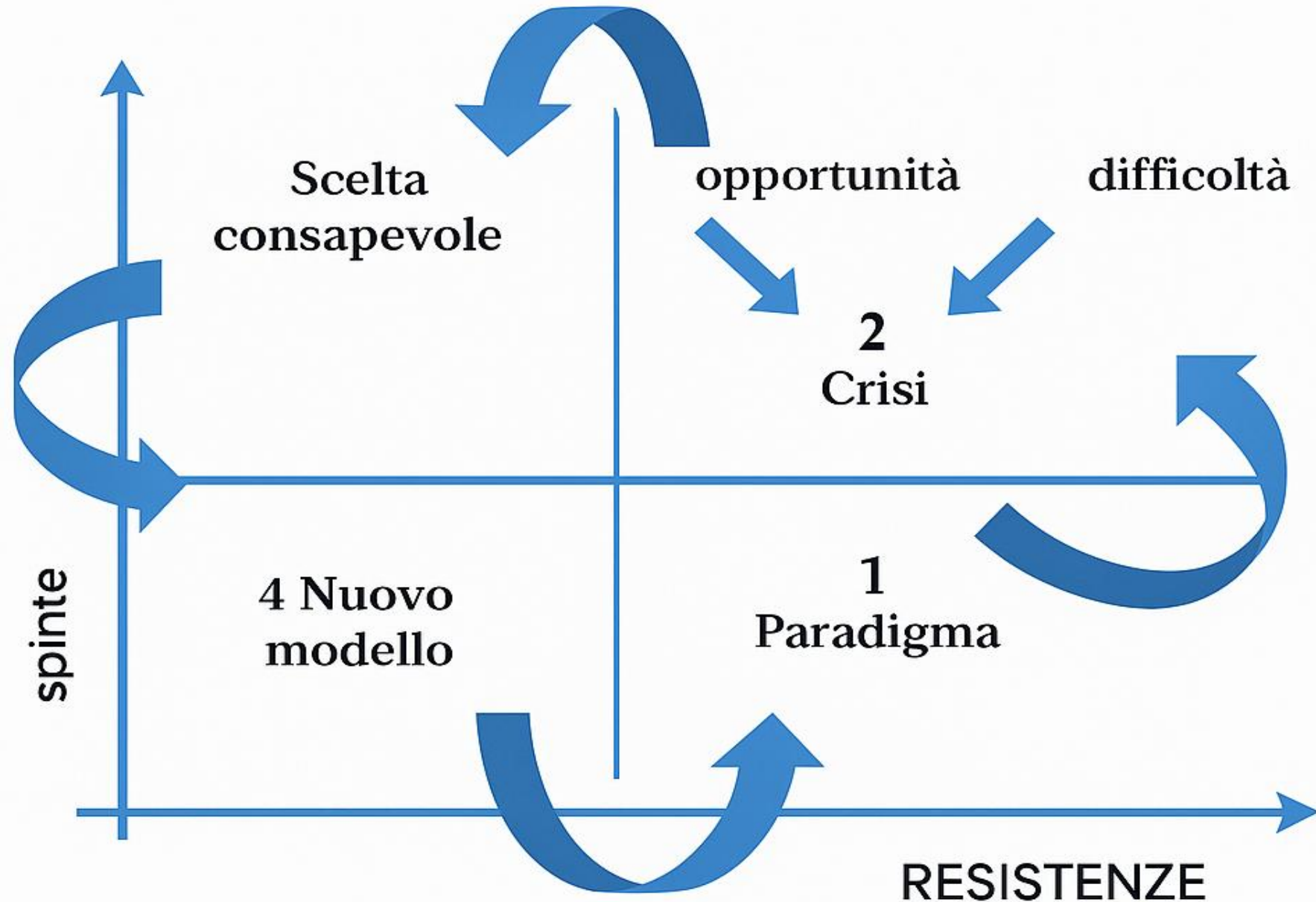
Battistrada – Punta all'eccellenza e risultati rapidi.

Risonanti

Disonanti

Il cambiamento organizzativo (o *change management*)

Modello di cambiamento sistemico



Le dimensioni del cambiamento

Oggi processo di cambiamento è caratterizzato da una pluralità di dimensioni interconnesse, sintetizzabili attraverso quattro domande chiave:

1. Quale è l'**oggetto** del cambiamento? (Cosa si cambia?)
2. Quale è il **contenuto** del cambiamento? (Quanto si cambia?)
3. Quale è il **contesto** del cambiamento? (Perché cambia?)
4. Quale è il **processo** di cambiamento? (Come cambia?)

Il contenuto del cambiamento

Livello	Cambiamento incrementale	Cambiamento radicale
Individuale	Es. orari di lavoro	Es. nuova mansione
Gruppo	Es. modalità di coordinamento	Es. nuova tecnologia
Organizzazione	Es. introduzione nuovo servizio	Es. nuovo posizionamento
Network	Es. nuovo rapporto di collaborazione	Es. entrata nuovo partner

Soft skill e gestione del cambiamento

AZIENDA CON SISTEMA DI QUALITÀ CERTIFICATO

Hard skill

Le **hard skill** sono **competenze tecniche e specifiche**, che si imparano attraverso studio, corsi o esperienza pratica e che possono essere **misurate o certificate**.

Sono le **competenze tecniche** necessarie per svolgere un lavoro.

Soft skill

Le **soft skill** sono **competenze personali e relazionali**, legate al modo in cui una persona si comporta, comunica e lavora con gli altri.

In breve: **sono le capacità che riguardano il comportamento e le relazioni con gli altri.**

Le competenze organizzative

DM 28/06/23

Framework delle
competenze trasversali
del personale

Il personale deve saper:

- Pianificare il proprio lavoro
- Collaborare efficacemente
- Gestire priorità e scadenze
- Adattarsi al cambiamento

L'insieme dei comportamenti tipici che caratterizzano la posizione di una persona nei contesti di lavoro, ovvero l'insieme di aspettative che la persona stessa e gli altri soggetti che interagiscono nell'ambiente (colleghi, superiori, clienti, fornitori etc...) hanno nei confronti di chi occupa una specifica posizione organizzativa.

Jackson e Schuler (1987)

I comportamenti possono essere attesi, richiesti o permessi dall'organizzazione.

Il ruolo comprende:

- ciò che l'organizzazione si aspetta che un dipendente faccia;*
- ciò che il dipendente deve fare per soddisfare gli obiettivi della posizione;*
- ciò che il dipendente può fare a propria discrezione.*

Sviluppare capacità di ascolto, comunicazione assertiva e ricerca di soluzioni collaborative.

Scenario

Due colleghi devono consegnare un progetto entro fine settimana.

Persona A: vuole lavorare velocemente e prendere decisioni immediate.

Persona B: vuole più tempo per analizzare i dettagli ed evitare errori.

La tensione cresce durante una riunione di team.

Attività (20 minuti)

Fase 1 – Role Play (10 min)

In gruppi da 3:

1 Persona A

1 Persona B

1 Osservatore

Simulate una conversazione per trovare un accordo.

Fase 2 – Debrief (10 min)

L'osservatore condivide:

Quali comportamenti hanno aumentato il conflitto?

Quali tecniche hanno favorito il dialogo?

È stata trovata una soluzione win-win?

Tecniche da utilizzare

Ascolto attivo

Domande aperte

Comunicazione assertiva

Focus sugli interessi, non sulle posizioni

Domanda finale

👉 “Cosa possiamo fare, concretamente, per trasformare un conflitto in collaborazione?”

IT IS NOT THE STRONGEST
OF THE SPECIES THAT
SURVIVE,
NOR THE MOST
INTELLIGENT,
BUT THE ONE MOST
RESPONSIVE TO CHANGE.

CHARLES DARWIN

*Al di là delle nostre
predisposizioni
individuali, uno degli
aspetti meglio predittivi
del nostro successo è la
nostra forma mentis,
perché attraverso di essa
possiamo influire sulle
nostre capacità attuali e
future.*



Carol Dweck

GROWTH MINDSET

*Una mentalità
“dinamica” porta a*

- Proattività (il fallimento è mancanza di impegno)
- Obiettivi di apprendimento

Le persone che esprimono un mind-set dinamico

imparano dai propri errori mutandoli in un **punto di partenza** per potersi migliorare e raggiungere esiti positivi

FIXED MINDSET

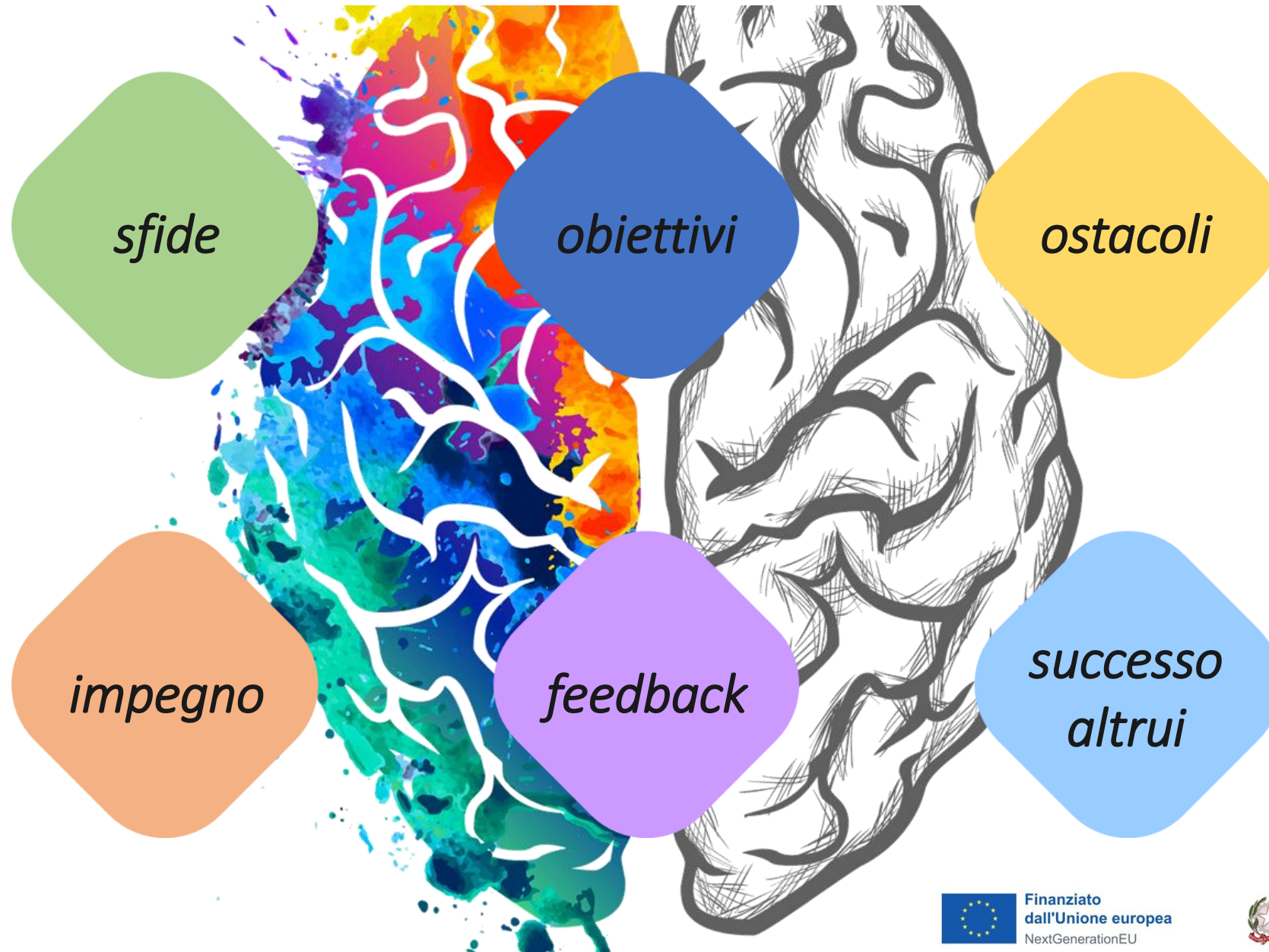
*Una mentalità
“fissa” porta a*

- Passività (il fallimento è mancanza di capacità)
- Obiettivi di prestazione

Le persone che esprimono un mind-set fisso

percepiscono le proprie **sconfitte** come **inevitabili** e **determinanti** per il proprio futuro

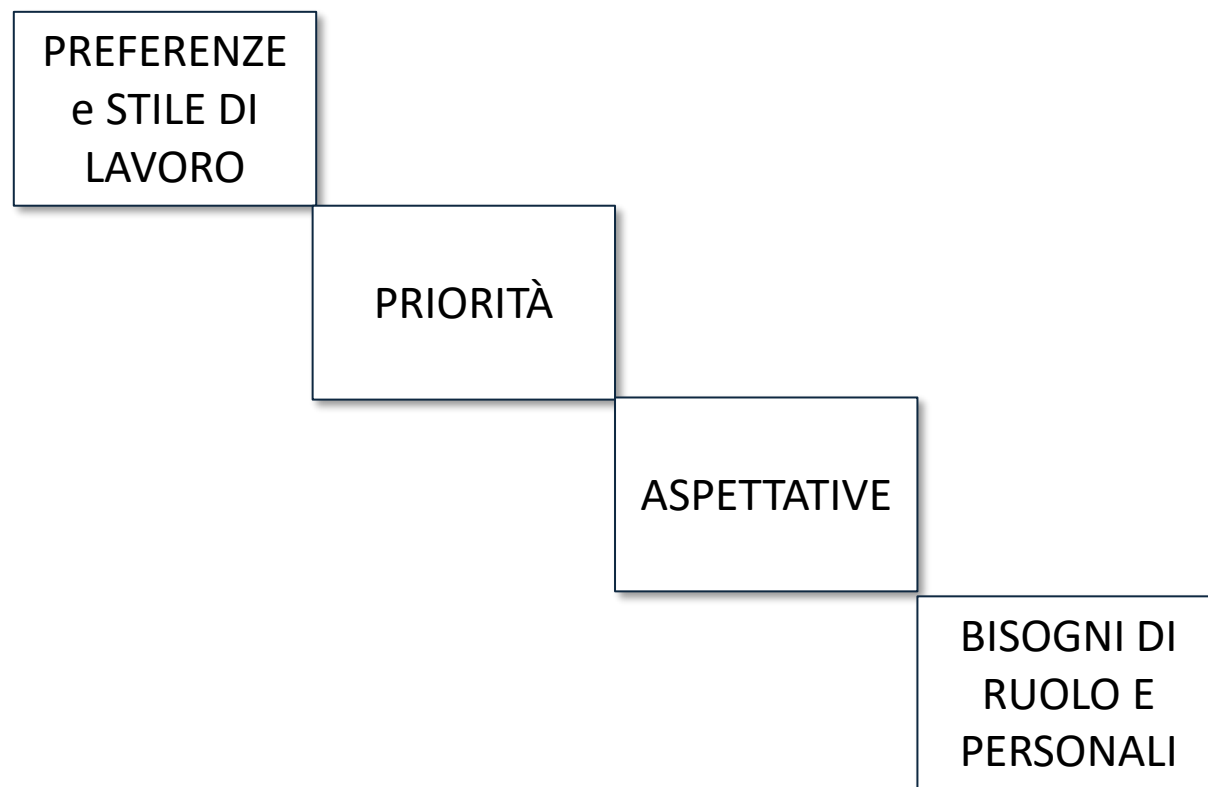
Le sei dimensioni per sviluppare un Growth Mindset



**AGIRE PER OTTENERE
DAGLI INTERLOCUTORI
LA REAZIONE VOLUTA**



Se vuoi influenzare una persona... inizia a capire cosa funziona con lui/lei!



Fonte: libro di Gabarro e Kotter «Manage your boss»

Influencing verso l'alto: l'incisività cosa puoi fare?

Inizia dalla fine: in apertura condividi il tuo obiettivo o la conclusione a cui vuoi arrivare

Porta evidenze e numeri a sostegno della tua idea

Fai domande per conoscere il punto di vista dell'altro e chiedi spesso il perché delle affermazioni dell'altro

Valorizza gli elementi di accordo, esplicita i dubbi in modo diretto facendo poi seguire una domanda

Sostieni la tua idea facendo presente le possibili perdite (non solo i mancati guadagni)

Negozia scadenze realistiche per non perdere poi credibilità (fiducia risorsa più preziosa)

Scegli quale battaglie fare (l'attenzione e il tempo di un Manager sono risorse limitate)



- *Quali sono gli elementi di criticità in gioco?*
- *Perché' la vedi come un problema?*
- *Cosa stai cercando?*
- *Cosa ti farà dire che è andata bene?*
- *Quali gli elementi a cui prestare attenzione?*
- *Chi dovrà essere a bordo per una buona riuscita?*
- *Che informazioni ti servono per i tuoi passaggi interni?*
- *Che cosa ti aspetti da questa attività?*
- *Quali i KPI su cui misurarci?*
- *Che ritorni ci aspettiamo?*
- *Quale è il tempo nice to have e quale il must have?*
- *È possibile organizzarsi in più fasi?*
- *Cosa possiamo mettere in priorità 2?*



- Le persone vengono persuase con molta più efficacia dalle **domande** che dalle affermazioni



- Chi non usa domande difficilmente è un abile negoziatore.



- Le domande permettono di:
 - conoscere quali sono i veri bisogni dell'Altro che si celano dietro prese di posizione
 - comprendere i veri criteri decisionali
 - evitare o superare fasi di stallo
 - Permettere all'altro di acquisire nuove consapevolezze





Elementi razionali

- Logical Persuading - argomentazioni logiche
- Legitimizing – fare appello all'autorità e fonti
- Exchanging- negoziazione
- Stating - auto affermazione



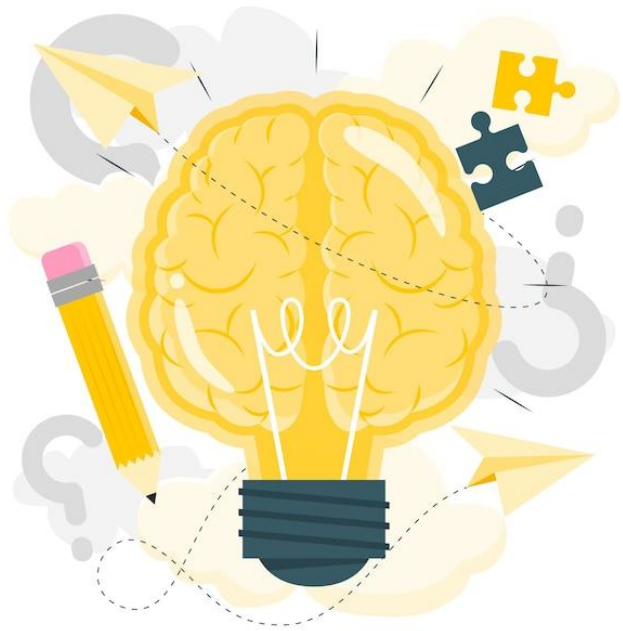
Elementi sociali

- Socializing - networking
- Appealing to relationship – cooperare con i tuoi fidati
- Consulting - coinvolgimento e attivazione con domande
- Alliance building – creazione di alleanze



Elementi emotivi

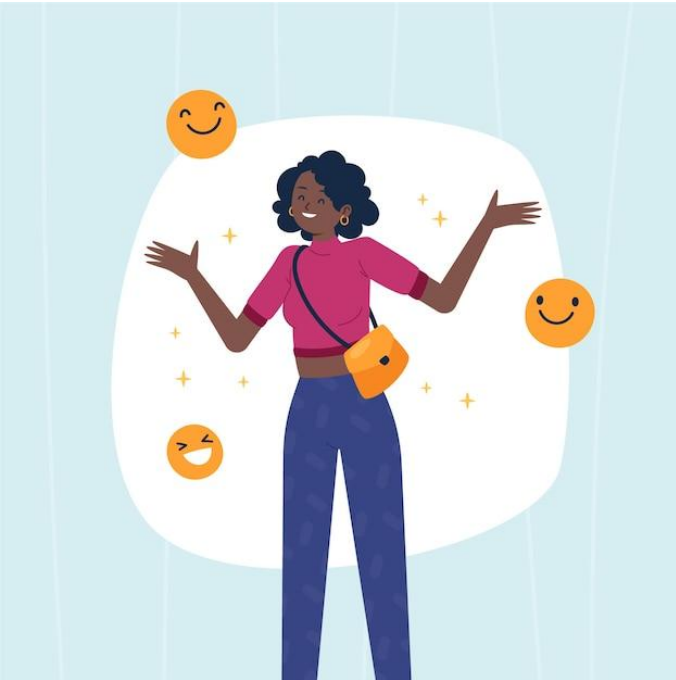
- Appealing to values - i valori e fattori distintivi
- Modeling – essere d'esempio



- **Logical persuading. Usare la logica per spiegare ciò che credi o che vuoi.** E' lo strumento di influenza prevalente nel mondo e la tecnica di influenza più frequentemente utilizzata ed efficace in quasi tutte le culture, ma non funziona con tutti e in alcune circostanze non funzionerà affatto.
- **Legitimizing. Fare appello all'autorità.** In media, è la tecnica di influenza meno efficace al mondo, ma funzionerà con alcune persone e può portare ad una rapida adesione.
- **Exchanging. Negoziazione o scambio di cooperazione.** Questo approccio è più efficace quando è implicito piuttosto che esplicito. Viene utilizzato meno spesso a livello globale rispetto alle altre tecniche di influenza, ma a volte è l'unico modo per ottenere un accordo o una cooperazione.
- **Stating. Affermare ciò in cui credi o desideri.** Questa tecnica di influenza è più efficace quando sei sicuro di te ed esprimi le tue idee con un tono di voce convincente, ma può ritorcersi contro se abusato.

- **Socializing – networking. Conoscere l'altra persona;** essere aperti e amichevoli; trovare un terreno comune. Fare complimenti alle persone e farle sentire bene con se stesse è una tecnica fondamentale in molte culture e situazioni. Questo strumento di influenza è il secondo più importante in termini di frequenza ed efficacia a livello globale.
- **Appealing to relationship. Ottenere accordo o cooperazione con persone che già conosci bene.** Questa tecnica si basa su durata e forza della relazione ed è la terza in termini di efficacia.
- **Consulting Ingaggiare o stimolare le persone facendo domande;** coinvolgerle nel problema o nella soluzione. Questa tecnica di influenza è classificato al quarto posto in termini di frequenza ed efficacia a livello globale. Funziona bene con persone intelligenti e sicure di sé che hanno un forte bisogno di contribuire con le loro idee.
- **Alliance building.** Trovare sostenitori o costruire alleanze per aiutare a influenzare qualcun altro; usare la pressione dei pari o del gruppo per ottenere cooperazione o accordo. Questa tecnica non viene utilizzata spesso e non è sempre efficace, ma nelle giuste circostanze potrebbe essere l'unico modo per ottenere il consenso.





- **Appealing to values. Appellarsi emotivamente.** Poiché è uno dei modi principali per influenzare molte persone contemporaneamente e la migliore tecnica per costruire impegno, il richiamo emotivo è una tecnica frequente di leader religiosi o spirituali, idealisti, raccoglitori di fondi e politici.
- **Modeling. Comportarsi nel modo in cui desideri che gli altri si comportino;** insegnare, fare coaching, counselling e mentoring. È possibile influenzare le persone senza rendersene conto. Genitori, leader, manager e personaggi pubblici influenzano continuamente gli altri attraverso il modeling, positivamente o negativamente, che lo scelgano o meno. Questa tecnica di influenza è al quinto posto a livello globale in termini di efficacia.

Soft Skills (EQ)

- **autonomia:** per svolgere in autonomia le proprie mansioni senza che sia necessaria una supervisione da parte di un collega o del proprio responsabile;
- **autostima e fiducia in sé stessi:** essere fiduciosi delle proprie capacità, qualità e conoscenze è importante;
- **capacità di adattamento** alle nuove mansioni in tempi brevi;
- **resistenza allo stress:** essere in grado di gestire la pressione lavorativa e mantenere il controllo in situazioni sfidanti è fondamentale;
- **pianificare e organizzare:** essere in grado di gestire il proprio tempo lavorativo in modo efficace;
- **precisione e attenzione per i dettagli;**
- **studio e aggiornamenti:** essere sempre aggiornato è indice di volontà di innovazione e stimolo a migliorare sé stessi e il proprio lavoro;
- **fissare gli obiettivi:** essere determinati al raggiungimento dei propri obiettivi (e a superarli) è indice di volontà di miglioramento;
- **gestione ottimale delle informazioni:** è connessa alla capacità di organizzare dati, informazioni e conoscenze per il raggiungimento dei propri obiettivi;
- **intraprendenza;**

Soft Skills (EQ)

- **essere un buon comunicatore:** saper esprimere le proprie idee in modo chiaro nella propria lingua e, possibilmente, anche in inglese, permette al dipendente di raggiungere in modo diretto e costruttivo il proprio pubblico, sia esso un altro collega, il proprio responsabile o un cliente. uio
- **Problem Solving:** in presenza di un problema, un approccio creativo e centrato permette risoluzioni in tempi rapidi;
- **Team Work:** è la capacità di lavorare valorizzando il potenziale dei singoli per un fine comune;
- **Qualità di Leadership;**
- **saper negoziare:** ci sono molti lavori diversi in cui le abilità di negoziazione sono richieste;
- **abilità nei rapporti interpersonali:** l'empatia e l'ascolto sono qualità fondamentali per la gestione della relazioni interne ed esterne.
- **creatività:** la capacità creativa è necessaria per la risoluzione dei problemi e l'emergere di nuove idee per il miglioramento e aumento della produttività;
- **capacità di ascolto:** migliora la capacità di comprendere i compiti e i progetti da svolgere, crea e promuove le relazioni con i colleghi, permette la risoluzione di problemi e conflitti.