

# ARGOMENTO DI STUDIO

Descritto per il progetto: "The Hexagonal Leader"

## Nome dell'organizzazione

Grupa Doradcza Projekt Spółka z o.o.

## Sito web dell'organizzazione

www.gdp-krakow.pl

## Logotipo dell'organizzazione



## Tipo di organizzazione

- Organizzazione aziendale  
 Pubblica amministrazione  
 ONG  
 Altri (di che tipo?) .....

## Dimensioni dell'organizzazione

- Piccolo  
 Medio  
 Grande

## Settore economico

Settore terziario

## Breve descrizione dell'organizzazione

GDP è una società di consulenza esistente dal 2007. Supporta enti pubblici e aziende private nel processo di pianificazione e realizzazione di progetti che ne determinano lo sviluppo economico e organizzativo. Offre un supporto completo nel processo di ottenimento dei fondi dell'UE, a partire dall'analisi delle possibilità di finanziamento, attraverso la preparazione di un progetto completo e di una domanda, fino alla sua definizione finale.

**Descrizione del caso di studio (situazione/problema che stanno affrontando) [max 2000 caratteri]****Descrizione della situazione**

2011 - 12. L'azienda opera da 5 anni e si occupa principalmente della realizzazione di progetti comunitari. Ci riesce. Cresce. Negli anni descritti, realizza ca. 8-10 progetti in 4 **voivodati**. I progetti riguardano 1.500-2.000 persone. Sono piuttosto complicati e implementati secondo procedure rigorosamente definite e nella fase di progettazione (cioè sotto la costante supervisione delle istituzioni appaltanti - amministrazione del governo locale e centrale). L'azienda impiega 14 persone presso la sede di Cracovia e 12 persone in uffici regionali (3 uffici + diversi punti di servizio temporaneo in 4 province). Inoltre, nella realizzazione dei progetti, l'azienda collabora con ca. 30 soggetti esterni con contratto di mandato (formatori, consulenti, agenti per il lavoro e altri consulenti).

**Problema.**

Insieme all'aumento del numero di progetti - progetti multi-threaded e sostanzialmente complessi, aumenta anche il numero di problemi organizzativi, tecnici e logistici (comunicazione in più uffici, forniture di forniture per ufficio e necessarie per l'attuazione ad esempio di formazione, consulenza e altre attività di progettazione, logistica, affitto di locali e utenze, ecc.)

C'è un problema con la "copertura" di tutte le questioni relative all'attuazione dei progetti, sia sostanziali che organizzativi e tecnici. Il sistema esistente di team-progetto (cioè ogni progetto ha il suo manager e un team di 2-3 persone da implementare, lavora in modo indipendente e casi di emergenza o decisioni non standard vengono presi a livello del consiglio di amministrazione dell'azienda) non funziona più - il numero di problemi organizzativi e sostanziali legati ai progetti diventa troppo grande e assorbe e impegna troppo il consiglio di amministrazione. Esiste anche un classico problema di "quartier generale - periferie" in conflitto con il classico fardello degli oneri in tali situazioni (l'ufficio dell'azienda a Cracovia vs. gli uffici sul campo). È necessario modificare / verificare l'attuale struttura organizzativa (lineare piatta: gestione - project manager - dipendenti).

**Soluzioni suggerite (aggiunti vantaggi e svantaggi)**

1. rinuncia al proprio coinvolgimento in un numero così elevato di progetti
2. ulteriore ampliamento della struttura organizzativa aziendale
3. modificare la struttura organizzativa esistente e predisporre soggetti designati allo svolgimento di funzioni gestionali

**Soluzione scelta**

È stata selezionata l'opzione 3: modificare la struttura organizzativa esistente e preparare le persone designate a svolgere funzioni manageriali. Questa soluzione era connessa alle nuove sfide e ai problemi legati alla scelta della persona giusta per le posizioni manageriali

**Motivazione della decisione presa**

Il presupposto era che non si potesse creare una struttura troppo verticale e gerarchica, il sistema del team di progetto va mantenuto e leggermente modificato in modo da migliorare il funzionamento sia in termini di organizzazione che di contenuto, ma non per creare una piramide gestionale troppo netta.

## Soluzione implementata nella pratica

### Tentativo di soluzione.

A tal fine si sono svolti diversi incontri tra i partner dell'azienda (3 persone). Si è deciso di separare l'unità contabilità e delle risorse umane (che coordina le attività anche nei progetti in materia strettamente contabile) e un'unità per le cosiddette attività commerciali. I progetti vengono ulteriormente implementati in un sistema di progetto e team (manager + dipendenti di progetto + supporto dell'unità contabile). Si è inoltre deciso di creare un livello intermedio tra il consiglio di amministrazione e i singoli team di progetto sotto forma di 2 posizioni dirigenziali - Direttore Sostanziale e Direttore Organizzativo - posizioni di coordinamento indipendenti.

Però sorgeva un problema: chi doveva assumere queste posizioni. I candidati erano 2:

1 persona X - una signora che lavorava dall'inizio nell'azienda, ottima per conoscenze e con elevate competenze sociali, apprezzata e rispettata dal team, fino ad ora che andava a ricoprire la carica di coordinatrice informale – Sig.ra. X diventava il Direttore Organizzativo.

2 persona Y - un signore che lavorava in azienda da circa 5 mesi, ambizioso e impegnato, con iniziativa e idee, buone e concrete - Mr. Y diventava il Direttore dei contenuti.

Sono stati realizzati colloqui introduttivi con entrambe le persone in merito alle ragioni dei cambiamenti, agli obiettivi da raggiungere, agli ambiti dei compiti e delle responsabilità e ai principi di cooperazione.

### Sviluppo della situazione

Già dopo un mese, segnali di insoddisfazione e conflitti all'interno del team hanno iniziato a giungere al consiglio di amministrazione. Mentre il Direttore X è stato accettato dai dipendenti e la sua autorità era in qualche modo naturale e riconosciuta, il Direttore Y ha incontrato una notevole resistenza nel team. La sua esperienza e le sue competenze sono state messe in discussione da alcuni dei dipendenti che hanno chiesto al Direttore X o al consiglio di amministrazione le decisioni finali. Ciò ha causato reazioni improvvise e spesso nervose del direttore Y, che ha deciso di agire e impostare la propria autorità sul profilo formale. Quando le informazioni sulla situazione sono arrivate al consiglio di amministrazione, il conflitto si era già abbastanza sviluppato. Tuttavia, il consiglio di amministrazione ha deciso di intervenire in modo "morbido" - per spiegare, moderare, raggiungere un accordo e mantenere il nuovo status quo. Dopo aver raccolto le informazioni, si è scoperto che il direttore Y non è accettato dalla maggior parte dei dipendenti, sia nella sede che negli uffici sul campo. È entrato in conflitto con un gran numero di dipendenti e la sua autorità era scarsa. Ciò si è tradotto anche in problemi sostanziali in alcuni progetti (ritardi, mancato rispetto delle scadenze, interruzioni dei programmi, ecc.). È stata inoltre creata una "circolazione 2 delle informazioni" informale: i dipendenti chiedevano regolarmente al Direttore X conferme o decisioni sostanziali.

Dopo la diagnosi, la direzione ha tentato di correggere la situazione. Un'intervista con il Direttore X e i dipendenti chiave ha confermato la situazione di cui sopra. Si è scoperto che il consiglio di amministrazione aveva notevolmente sovrastimato le qualifiche sostanziali del direttore Y. Inoltre, è risultato che anche le competenze sociali del signor Y erano insoddisfacenti. Il Direttore Y ha applicato la classica sindrome delle "2 facce": si è comportato e ha comunicato in modo completamente diverso con la direzione (i superiori) e completamente diverso con i suoi subordinati. Inoltre, c'era anche una mancanza di esperienza manageriale (il signor Y era un project manager in una fase iniziale - e la situazione attuale in azienda ha decisamente superato le sue competenze manageriali).

Nonostante la diagnosi abbastanza inequivocabile e spiacevole, il consiglio di amministrazione ha deciso di salvare la situazione - 2 fattori giocavano un ruolo importante:

1. La decisione di promuovere il signor Y era una decisione del consiglio di amministrazione e qualsiasi reazione violenta, inclusa la retrocessione, sarebbe stata forse troppo dannosa;
2. La riluttanza del consiglio di amministrazione ad ammettere di aver preso una decisione sbagliata sul personale.

### Azione intrapresa

Si sono svolte una dozzina di riunioni (consiglio di amministrazione - direttore Y) di natura quasi simile al coaching - l'obiettivo era quello di accelerare la formazione "psicologica e manageriale" - purtroppo i risultati non sono stati soddisfacenti - il signor Y si è tenuto lontano - ha mantenuto le distanze e il sospetto. Pertanto, il consiglio di amministrazione ha concluso che le sue competenze di coaching erano insufficienti e ha coinvolto coach professionisti che erano collaboratori dell'azienda - 1 per il task coaching, 2 - per il coaching allo sviluppo. Entrambi i direttori e altri 2 dipendenti chiave sono stati formati. Durata: quasi 2 mesi, diversi incontri personali.

Allo stesso tempo, sono state introdotte riunioni di lavoro più frequenti - per riassumere gli effetti delle attività principali (due volte a settimana) - riunioni del consiglio di amministrazione, direttori e project manager - dove sono state spiegate le incomprensioni, sono state risolte controversie e sono stati individuati obiettivi e priorità. Sono stati inoltre organizzati 2 incontri di integrazione, un viaggio di 2 giorni per tutto il team - l'obiettivo era quello di migliorare la relazione (incluso il direttore Y - il team) e il coinvolgimento dei dipendenti nelle operazioni dell'azienda.

Gli effetti delle attività descritte sono stati solo parziali. Rispetto al Direttore Y, il coaching ha portato risultati molto moderati. Paradossalmente, altri dipendenti soggetti a coaching ne hanno beneficiato molto di più. Le riunioni di lavoro hanno migliorato il lavoro dei team di progetto e dell'azienda nel suo complesso, ma non hanno aumentato particolarmente l'autorità e migliorato i rapporti del direttore Y con il team. Gli accordi sono stati trattati come accordi di gestione e così implementati. Riunioni di integrazione - obiettivi a breve termine, e anche in alcuni casi obiettivi a medio termine sono stati raggiunti, purtroppo il rapporto del direttore Y - squadra è migliorato poco e rapidamente è tornato allo stato precedente.

### Effetto delle azioni

L'intero processo per la soluzione della situazione di conflitto descritta ha richiesto ca. 3 mesi (dal momento dell'identificazione del problema). Trascorso questo tempo, il consiglio di amministrazione si trovava di fronte a una scelta: se continuare le attività educative (formazione, coaching e mentoring) nei confronti del Direttore Y, - sperando che dopo un tempo sufficientemente lungo portassero i risultati desiderati, andando quindi a scapito dell'atmosfera nel team e forse degli effetti del lavoro - o prendere altre decisioni relative al personale. A più di 4 mesi dalla nomina, si è deciso di modificare la struttura organizzativa. Le precedenti posizioni di amministratore sono state abolite. Sono stati nominati il direttore finanziario (diventato capo contabile) e il direttore dell'ufficio (direttore X) Il direttore Y è diventato il responsabile di un grande progetto realizzato a Cracovia sotto la diretta supervisione del consiglio di amministrazione.

Il direttore Y ha terminato il progetto dopo pochi mesi ed è andato a Varsavia per lavorare in un'altra

azienda. È interessante notare che si è separato da noi in modo amichevole, mostrando segni di maturità prima inosservabili.

### Lezione imparata

Man mano che l'organizzazione cresce e si sviluppa, è necessario implementare cambiamenti strutturali in modo che la struttura organizzativa dell'azienda sia adeguata alla quantità e alla natura dei servizi forniti

È molto facile sopravvalutare le competenze manageriali di un dipendente se non ci sono feedback dai suoi subordinati.

La valutazione delle competenze manageriali è possibile solo dal punto di vista del tempo, sulla base delle informazioni su come un dato manager affronta nella pratica la gestione delle persone

### Collegamento alle sei abilità rappresentate nel progetto

Il caso di studio sopra descritto è un esempio di come sorgono problemi che richiedono cambiamenti strutturali man mano che l'organizzazione si espande e cresce.

Le decisioni prese dal consiglio di amministrazione non sono sempre corrette, anche se sono state ben analizzate in anticipo.

Molto dipende dalla visione dei proprietari dell'azienda riguardo alla strategia di sviluppo e all'organizzazione che vogliamo avere nei prossimi anni.

Ci sono molti fattori che dovrebbero essere presi in considerazione quando si pianifica di cambiare la struttura organizzativa dell'azienda. Il fattore umano è particolarmente importante. Questo perché non tutti i buoni dipendenti hanno le competenze appropriate per gestire le persone. Inoltre, a volte può sembrare così dal punto di vista del consiglio di amministrazione, ma solo dopo aver ricevuto feedback dai subordinati, puoi vedere la totalità delle azioni compiute dal manager.