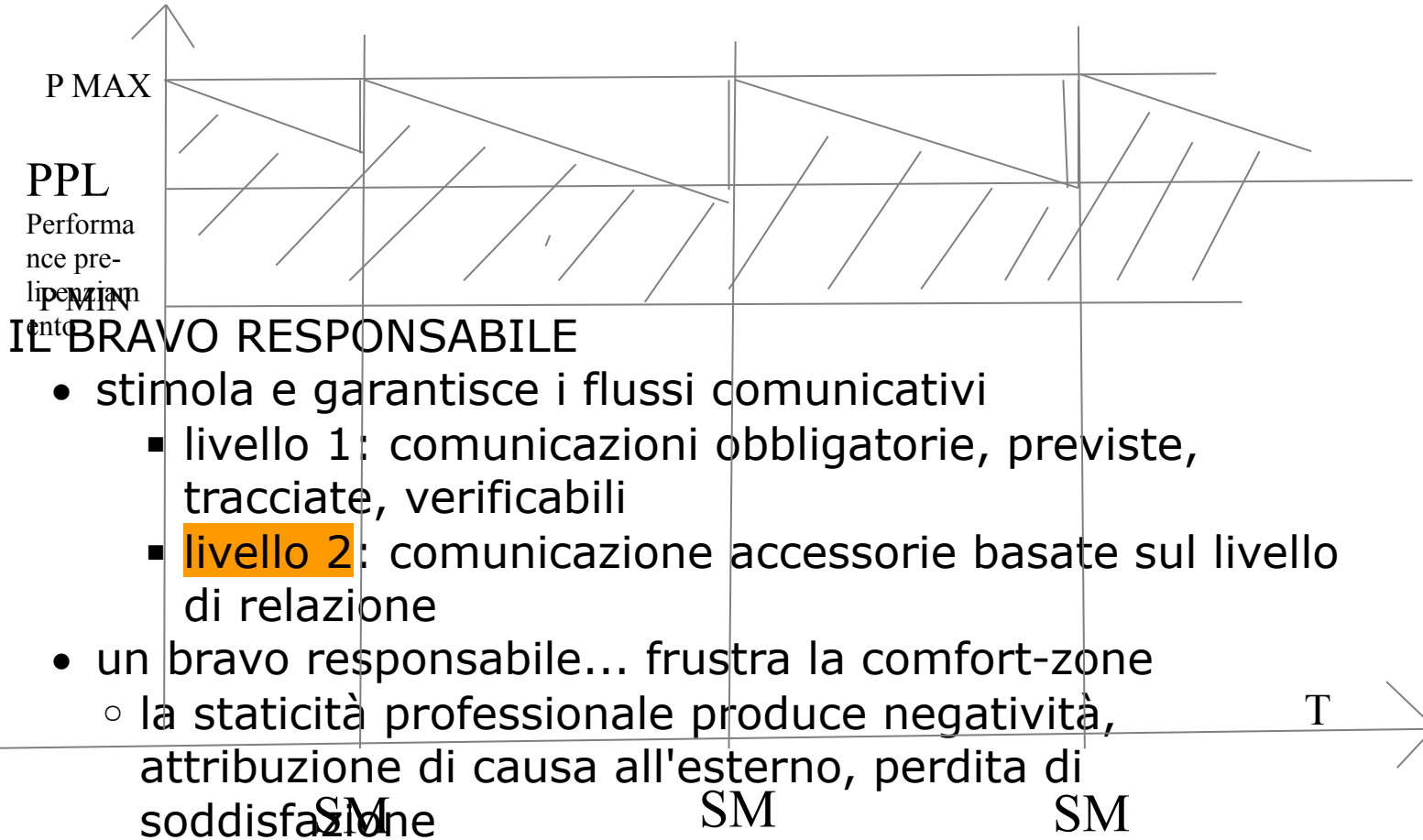


Quante persone può seguire bene un responsabile? 7-8



- stimola e garantisce i flussi comunicativi
 - livello 1: comunicazioni obbligatorie, previste, tracciate, verificabili
 - **livello 2**: comunicazione accessorie basate sul livello di relazione
- un bravo responsabile... frustra la comfort-zone
 - la staticità professionale produce negatività, attribuzione di causa all'esterno, perdita di soddisfazione
 - la resistenza al cambiamento è l'inerzia che la persona pone allo svolgere cose nuove o diverse... questa aumenta in relazione al tempo trascorso dagli ultimi significativi cambiamenti – per superarla serve la forza di spunto, considerata circa 6 volte superiore a quella per il mantenimento del moto (nei sistemi inerziali in fisica)

DUE TIPOLOGIE DI LAVORATORE

- esecutore – persona portata al rispetto della procedura, non legata necessariamente all'obiettivo del servizio
 - è favorito da non condivisione dell'obiettivo
 - è favorito da scarsa motivazione

- è favorito da un responsabile accentratore
 - persona con tendenza a controllare e decidere su tutto, non in grado e non desideroso di favorire autonomia nei collaboratori
 - UN BRAVO RESPONSABILE SI RICONOSCE QUANDO È ASSENTE
 - cause dell'accentratore...
 - problemi di autostima – autostima non autonoma
 - inesperienza genera ansia: bisogno di controllo... ma il controllo produce insofferenza... che a sua volta aumenta l'ansia del controllore che aumenta ulteriormente il controllo... che aumenta l'insofferenza... e così via, si genera una dinamica negativa stabile ... attenzione al passaggio di ruolo da collega a responsabile, che all'inesperienza coniuga la difficoltà a modificare "registro" relazionale
 - causato da eccesso di pressioni da parte della direzione e difficoltà nel gestirle
- può essere in parte guarito dalla frase "tu come faresti?" - ossia stimolare la persona a fare astrazione su specifici problemi lavorativi
 - aiutano in tal senso momenti formali e informali di analisi dei casi
- IL PROATTIVO
 - persona orientata all'obiettivo, con attitudine al produrre soluzioni e idee che risolvano o migliorino le cose – è un rompiscatole
 - elevata motivazione e attitudine alla realizzazione personale, non ama perdere tempo
 - stimolato da contesto che valorizzi in modo strutturale il miglioramento continuo – che lo stimoli al miglioramento personale – sarebbe utile intercettare

tale caratteristica in fase di selezione

COS'è IL LAVORO (in senso buono)

- attività che genera valore in funzione dell'obiettivo, secondo parametri di efficacia e di efficienza
- la produzione del valore ha un riscontro economico
- ESEMPIO DI ANALISI ECONOMICA

- costo standard op. 22€/h
- nei servizi si attende da 22€ un valore di 44€ >

5-7€ netti/h

- immaginiamo il lavativo
 - costa 22€ genera 22€
 - manca l'utile
 - non paga i costi materiali
 - genera sovraccarico e riduzione performance di quelli bravi
 - genera allineamento al ribasso di quelli bravi
- immaginiamo il lavativo triste... -10%
 - quanto mi costa???
 - 44.000€/anno lavativo
 - + 4.400€ tristezza
 - totale 48.400euro

il responsabile dunque si occupa di garantire la miglior produzione di valore possibile da parte dei suoi collaboratori

PATOLOGIE ORGANIZZATIVE:

- giochi di produzione: quando un gruppo decide arbitrariamente quale sia il livello di performance da generare, a prescindere dalle reali capacità
 - per essere parte del gruppo devi rispettarli
 - a seconda del gruppo le stesse persone modificano la

propria performance

- è una dinamica di gruppo
 - per bloccare il gioco di produzione si può
 - ristabilire periodicamente con il gruppo obiettivi e attese rispetto alla produzione di valore
 - si "rompe" la dinamica di gruppo, dividendolo... evitando di inserire l'iniziativa in modo sporadico e punitivo, ma piuttosto all'interno di un programma stabile ed equilibrato di rotazione del personale
- **L'ALLINEAMENTO AL RIBASSO**
 - meccanismo, molto costoso, per il quale chi lavora "bene", in assenza di meritocrazia e di tutela, tenderà ad allineare al propria performance a quella di chi lavora peggio
 - innanzitutto è prioritario premiare e tutelare che lavora bene rispetto al correggere chi lavora male
 - l'importanza dell'equità
 - equità e stanchezza...
 - vostra performance ideale 8
 - 1) io faccio 6 – colleghi 5
 - 2) io faccio 7,5 – colleghi 7,5
 - equità e schei (€)
 - costo-vita garantito
 - ipotesi aumento mensile
 - voi 300€ – colleghi 350€
 - voi 250€ - colleghi 250€
 - approfondire Adam Smith e l'uomo economico

P max
P min.

€

- voi fate 8 – colleghi 6 €=costo vita
 - voi 350€ – colleghi 250€
 - voi 250€ - colleghi 250€
- l'allineamento al ribasso viene limitato/evitato/superato con
- riconoscimenti di merito informali
 - attraverso formazione interna come istruttore dei colleghi
 - riconoscimenti sociali formali
 - riconoscimenti economici differenziati sul livello di performance – prevedono l'esistenza di un sistema di misurazione condiviso ed efficace
 - benefit: buoni associati alla performance
 - associazione della performance all'eventuale sviluppo di carriera
 - formazione aggiuntiva per sviluppo mansioni a valore aggiunto
 - extra informali... ti agevolano in qualcosa

RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE

La ricerca va fatta in anticipo, se possibile con continuità

ACQUISIZIONE DI CANDIDATURE

- organizzare presso la struttura corsi ASA-OSS, se non siete accreditati, ad esempio fornire le aule gratuitamente all'istituto accreditato
- contattare le liste di diplomati
- inserire nel sito la sezione "lavora con noi" e successivamente posizionarla mediante google ad words
- utilizzo di linkedin, meglio il PLUS, soprattutto per infermieri e altre professioni sanitarie
- utilizzo di google advanced search con filtro pdf e word per

ricerca cv e curriculum

L'analisi dei cv: creare una griglia con dei parametri scala likert per una valutazione

- la griglia consisterà di parametri tecnico specifici e trasversali

convocazione a colloquio, senza immediata possibilità di inserimento

organizzazione preselezione e colloquio

- test di intelligenza
 - per l'apprendimento, utilizzare il test memoria di lavoro ossia, predisporre un foglio con istruzioni lavorative, 20 righe?, darlo al candidato, farlo leggere, farselo restituire, attendere 20 secondi, farselo spiegare
- test teorico sull'attività che andrà a svolgere
- prova pratica – ai sensi di legge...

all'occorrenza si convocano i candidati idonei per il periodo di prova

IL PERIODO DI PROVA STRUTTURATO

è utile aver effettuato un ASSESSMENT del lavoro, ossia la descrizione dettagliata del lavoro all'interno delle varie aree aziendali, che sarà composta di mansioni che a loro volta saranno composte di varie attività minori
esempio:

- somministrare il cibo all'ospite
 - saper leggere la scheda alimentare dell'ospite
 - saper utilizzare gli ausili necessari in relazione all'ospite

- saper posizionare l'ospite in modo adeguato alle sue esigenze
- saper gestire l'alimentazione dell'ospite disfagico
- rilevazione del gradimento e dell'effettiva alimentazione
- relazionarsi correttamente all'ospite in particolare che rifiuta l'alimentazione
- rispetto dei tempi di erogazione del pasto

grazie all'assessment posso pianificare lo sviluppo delle competenze nel periodo di prova

andrò dunque a definire in modo formale il/i tutor di affiancamento per il periodo di prova

il tutor spiega lo svolgimento della mansione in tutte le sue parti e si occupa di verificare apprendimento e applicazione

importante nel periodo di prova non pressare il candidato con troppe richieste, per vedere se si attiva da solo

I CASI DEL PUBBLICO:

- come motivare? Motivare significa creare una correlazione tra la soddisfazione di un bisogno del collaboratore con il fatto che lui lavori bene (produca valore)
 - è importante che la motivazione non sia basata su modelli coercitivi, punitivi, ricattatori, ma che produca al contrario dinamiche positive sul medio-lungo termine
- collaboratore e *regole*/buone pratiche... come convincerlo ad utilizzarle
 - l'attività per aumentare l'applicazione delle buone pratiche è quella della ricondivisione periodica con le

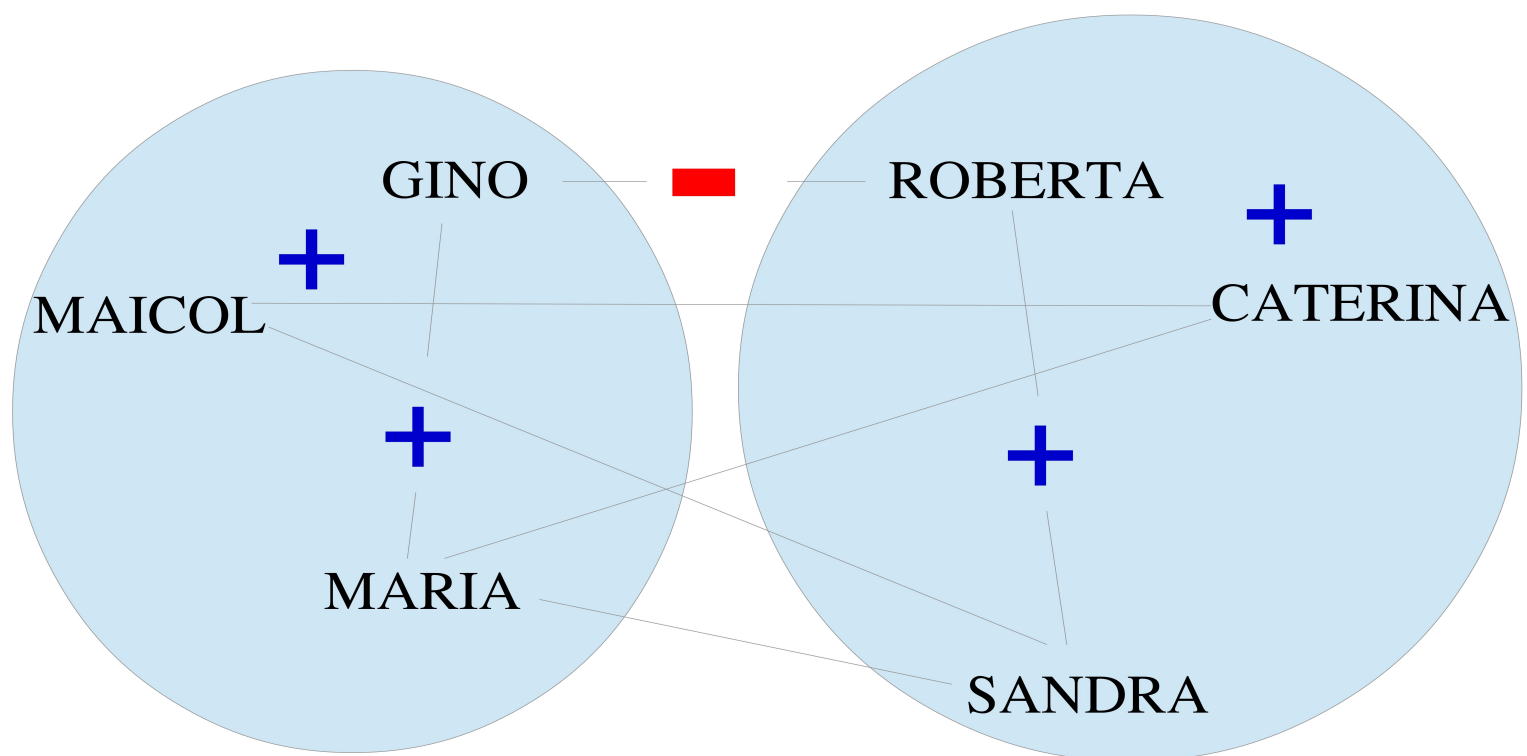
- persone interessate, che includa anche degli arricchimenti mediante loro proposte da applicarsi
- il “lavativo”... colui che si impegna poco... stimola nel responsabile e nei colleghi dinamiche negative nei suoi confronti... non è sensibile all'autorealizzazione, non è sensibile al contratto (già ce l'ha), non è sensibile a stimoli economici, però solitamente è vulnerabile a stimoli sociali e di valorizzazione sia in senso positivo sia in senso negativo
 - il rinforzo positivo può essere utilizzato per stimolare la persona a continuare a comportarsi bene... può iniziare dall'attribuzione di ruolo positiva
 - la psicologia comportamentale dice che le persone
 - 30% dna
 - 70% contesto/educazione
 - LE OSS OSTACOLANTI... tipica dinamica “gioco di produzione”
 - aumentare il livello di comunicazione tra chi svolge esclusivamente il turno notturno e i colleghi del diurno
 - aumentare i momenti di confronto
 - CON IL LAVATIVO
 - gratificare quelli bravi
 - mantenere un livello di relazione ottimale, affinché per non perderlo cerchi di comportarsi un po' meglio
 - responsabilizzare in senso positivo
 - fino a quando non siete certi di poterlo lasciare a casa... mantenete rapporti positivi con lui e tra lui e il gruppo
 -

- le persone in modo automatico tendono a formarsi un gruppo di appartenenza
 - le persone con cui passo del tempo in più, diventano gruppo di appartenenza
 - i gruppi tra le loro prerogative hanno quella di proteggerne gli appartenenti
 - un modo è quello di avere una visione più positiva del proprio gruppo rispetto agli altri gruppi
 - un modo per farlo è fare attribuzione di causa all'esterno, negativizzazione degli altri gruppi, evidenziare il proprio martirio
 - PER RIDURRE LE DINAMICHE NEGATIVE DEBOLI
 - creare momenti di condivisione affinché le persone conoscano meglio "l'altro"
 - ruotare le persone
 - applicare scopi sovraordinati
 - I GRUPPI AFFIATATI SONO Più COLLABORATIVI... anche però nel danneggiare l'azienda
 - il gruppo "funziona" sulla base della norma di gruppo: ossia l'insieme di credenze e regole formali e informali a cui bisogna attenersi per continuare a far parte del gruppo
 - intervenire in modo utile sulla norma di gruppo
 - individuare e coltivare un rapporto positivo con il leader del gruppo – il leader è la persona che influenza maggiormente gli altri
 - coltivare una relazione positiva con i **singoli** componenti del gruppo
- PROBLEMI CONNESSI ALL'ANZIANITÀ DI SERVIZIO
 - rigidità rispetto al proprio ruolo
 - in assenza di un miglioramento personale costante, eccesso di identificazione con il ruolo, le sue rigidità –

- per cui non cambio e non insegno al nuovo arrivato
- assegnare nuovi ruoli, contigui con delle sue abilità e che anzi le evidenzino, ad esempio un ruolo formalizzato di trasmissione di competenze e verifica di apprendimento delle stesse
 - educare il neo-arrivato in fasi di inserimento a valorizzare correttamente il collega più anziano

- GESTIONE DEI CONFLITTI

- dinamiche negative deboli... basta far stare assieme le persone
- dinamiche negative forti, quando vi è stato un problema rilevante... promuovere il chiarimento



un risultato

- se riguarda problematiche inerenti il lavoro, si dice stress-lavoro-correlato
- gli interventi possono essere di tipo organizzativo, atti a limitare gli elementi di frustrazione permanenti – vedi associazione con scala dei bisogni di Maslow

- gli interventi possono essere sulla persona:
accompagnamento nella gestione di situazioni frustranti, formazione al coping

applicata al lavoro la scala di Maslow si articola come segue:

FISIOLOGI: stipendio che fornisce le risorse per mangiare bere e dormire dunque adeguato al costo vita, salute tutelata L.81 INAIL, turni di lavoro che permettano un recupero fisico e mentale, tempo non sprecato - sufficiente alle mie esigenze extra-lavorative/famigliari – pianificato, famiglia L. 53/2000
assegni famigliari

SICUREZZA il garantire per il maggior tempo possibile i
bisogni fisiologici

SOCIALIZZAZIONE influisce il clima aziendale che sia favorevole o meno alla comunicazione tra le persone

STIMA necessità di vedere riconosciuti i propri meriti e di ricevere rinforzi positivi informali e formali

AUTOREALIZZAZIONE associata allo sviluppo di carriera, alla formazione e in generale al fatto di poter esprimere le proprie potenzialità

LA VALUTAZIONE O MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

- dovrebbe essere un momento di stimolo, correzione, stabilizzazione
- al loro interno vengono inseriti degli item che vanno ad analizzare l'applicazione da parte del lavoratore di specifiche competenze secondo efficacia ed efficienza
- le competenze sono di due tipi
 - tecniche e sostanzialmente coincidono con la mansione
 - di conseguenza si tratta di item specifici per le diverse

professioni, che vanno dunque scelti anche in funzione di cosa vogliamo maggiormente stimolare o correggere

- attenzione – in fase di selezione le competenze tecniche non vanno sopravvalutate
- vi sono poi le competenze trasversali (qualità, abilità, competenze)
 - creatività
 - problem-solving: legata a specifici ambiti e situazioni, va allenata altrimenti si abbassa, è strettamente connessa alla motivazione
 - si può stimolare con la frase “tu come faresti” - con incontri di gruppo di problem-solving
- miglioramento di processo – attitudine a migliorare l'esistente – richiede capacità di analisi – motivazione – può essere informale oppure strutturato e previsto tra le attività aziendali: riunioni di miglioramento di processo (isola di lavoro sistema Toyota), ossia periodicamente istituire degli incontri tra personale dello stesso reparto chiedendo loro di proporre dei miglioramenti ad uno specifico processo lavorativo
 - esempio: l'inseriente dedicato agli spostamenti degli ospiti tra i piani sgravando gli OSS di questa attività e concentrandoli nell'attività assistenziale
- innovazione

CAPACITÀ ORGANIZZATIVA

- come mi organizzo
 - come mi organizzo rispetto agli altri
- come organizzo gli altri

APPRENDIMENTO

- la capacità va sondata in fase di selezione

- successivamente va stimolata
- **attenzione**: le persone che fanno auto-apprendimento sono adatte ad uno sviluppo di carriera

CAPACITÀ COGNITIVE

- è importante che le persone vengano a lavoro riposate
 - minori capacità di ragionamento
 - perdita della capacità di praticare l'ascolto attivo
 - aumento del rischio infortuni

AFFIDABILITÀ

- affidabilità per carattere - **attenzione**: le persone affidabili per carattere sono adatte ad uno sviluppo di carriera
- affidabilità per motivazione – il responsabile per ottenerla deve essere un bravo motivatore

RESPONSABILITÀ