



IL GRUPPO DI LAVORO E IL RUOLO DEL RESPONSABILE

dispensa a cura di:
dott. Loris Dal Poz - psicologo del lavoro

IL GRUPPO DI LAVORO ED IL RUOLO DEL RESPONSABILE

Organizzare, motivare, monitorare, e garantire i flussi comunicativi. Livello avanzato.

Introduzione	Imparare a gestire e a controllare le dinamiche di gruppo, nascita di coesione e di collaborazione tra i membri ma anche emersione di un leader e assegnazione dei ruoli
Finalità del corso	Fornire ai partecipanti strumenti per gestire il gruppo di lavoro. Livello avanzato.
Destinatari	Responsabili di gruppi di lavoro con qualifica non dirigenziale. <ul style="list-style-type: none">• Gruppo ottimale: massimo 15 partecipanti. Dato non vincolante.
Programma - durata 16h	<ul style="list-style-type: none">• Creare un gruppo di lavoro equilibrato: aspetti creativi, organizzativi, esecutivi, relazionali• l'organizzazione del lavoro: creare valore aggiunto, efficienza ed efficacia• nella testa del collaboratore: ansie e bisogni inespressi, in grado di modificare il suo atteggiamento• nella testa del responsabile: ansie, obiettivi, responsabilità• intrattenere una relazione positiva e proficua con la dirigenza• le dinamiche relazionali tra colleghi, in grado di aumentare o diminuire il grado di collaborazione• l'ambiente di lavoro come base per la soddisfazione dei bisogni dell'individuo: piccoli e grandi accorgimenti in grado di modificare sensibilmente il grado motivazione e produttività• autoritari o autorevoli? stili di gestione delle relazioni verso i collaboratori• favorire l'inserimento di nuovo personale con figure più anziane• il ricatto dell'indispensabilità della persona: favorire l'interscambio dei ruoli• pianificarla, attuare, supervisionare la delega: che sia efficace e rapida• intervenire nelle situazioni di esclusione tra collaboratori• il monitoraggio: essere in grado di osservare e verificare la performance del collaboratore<ul style="list-style-type: none">◦ qualità e resa delle capacità trasversali◦ qualità e resa delle capacità tecniche• garantire il flusso di comunicazioni aziendali: dall'alto verso il basso, dal basso verso l'alto• la comunicazione scritta: casi in cui è consigliabile usarla e quando invece è da evitare.



Copernico Centro Studi psicologia del lavoro, ricerca, selezione e formazione
iscrizione albo reg. veneto 3809 - p.i. 03651260261

Viale della Repubblica 193/i Treviso - Tel. 0422/306792 - Fax 0422/1830848 - num. verde
800180486 www.copernicocs.it - copernicocs@copernicocs.it



La crescita professionale dell'apprendista bilanciata su quattro aree: creativa, organizzativa, realizzativa, relazionale

Lavorare significa trovarsi costantemente di fronte a situazioni rispetto a cui individuare delle modalità di azione idonee al raggiungimento degli obiettivi prefissati, organizzandone la realizzazione, concretizzandone i vari passaggi, e spesso gestendo il tutto in una situazione di collaborazione o comunque relazione, con altre persone.

Tale analisi conduce all'idea di PROBLEM SOLVING, intesa come l'individuazione e la gestione delle fasi che compongono la risoluzione dei problemi:

1. individuazione di una soluzione
2. organizzazione degli elementi e dei passaggi utili al suo raggiungimento
3. realizzazione pratica della soluzione
4. verifica in itinere e finale dei risultati raggiunti

Considerate tali fasi e volendo creare un collegamento tra le caratteristiche degli individui e la gestione dei problemi, è auspicabile che le loro capacità siano ben bilanciate, in quattro aree ipotetiche:

AREA DELLA CAPACITÀ CREATIVA:

Individua la predisposizione e la reale abilità degli individui allo sviluppo di soluzioni ai vari problemi che ci si può trovare ad affrontare.

AREA DELLA CAPACITÀ ORGANIZZATIVA:

Individua la predisposizione e la reale abilità degli individui nel gestire l'organizzazione, nei tempi e nei metodi, delle fasi da affrontare nella soluzione di un problema, e nel pianificare le risorse di volta in volta necessarie.

AREA DELLA CAPACITÀ REALIZZATIVA:

Individua la predisposizione e la reale abilità degli individui a concretizzare i passaggi utili alla risoluzione di un problema, attraverso la naturale spinta all'azione ed il possesso delle competenze specifiche necessarie.

AREA DELLA CAPACITÀ RELAZIONALE:

Individua la predisposizione e la reale abilità degli individui allo sviluppo ed alla gestione di relazioni positive con le altre persone (condizione spesso indispensabile per portare a termine la risoluzione di un problema).

Di seguito un esempio di come si possa analizzare secondo le quattro aree sopra descritte la soluzione di un qualsiasi problema lavorativo:

“Giovanna ed il software da aggiornare”

Giovanna lavora come segretaria presso un centro di elaborazione dati, che riceve buona parte dei dati dei clienti da gestire attraverso e-mail.

Spesso i formati dei dati in arrivo non sono compatibili con i software di cui dispone il CED in cui lavora. Come fare?

Ecco come potrebbero articolarsi le fasi di risoluzione del problema, con a fianco un'indicazione di quale delle quattro capacità sopra indicate è, in quel momento, maggiormente utilizzata:

- Giovanna apre la posta elettronica e verifica di che tipo siano i files arrivati (**capacità realizzativa**)
- accortasi che alcuni di essi non sono compatibili con i software di cui dispone, chiama il cliente che li ha inviati per chiedere informazioni sul tipo di software utilizzato (**capacità creativa e relazionale**)
- ricevute le informazioni necessarie, ipotizza in che modo procedere: contattare il tecnico informatico di fiducia e chiedergli come scaricare on-line l'aggiornamento del software necessario (**capacità organizzativa**)
- a questo punto contatta il tecnico, si fa dare le informazioni utili e procede con l'aggiornamento del software (**capacità relazionale e realizzativa**)
- finalmente procede alla normale elaborazione dei dati del cliente (**capacità realizzativa**)

Qualora a Giovanna fosse mancata anche una sola delle quattro capacità, non sarebbe stata in grado di risolvere da sola il problema!

Questa analisi non è valida solo per i problemi di Giovanna: *anche Mario, il tornitore che deve individuare delle punte adatte da inserire nel tornio per la realizzazione di una particolare chiave in metallo, oppure Luca, il pasticciere che vuole preparare una torta adatta ai gusti di una sposa molto esigente*, sono soggetti alla necessità di possedere le quattro capacità base per risolvere questi ed altri problemi che costantemente il lavoro pone loro.

L'idea di quattro aree di capacità, è applicabile non solo ai singoli individui, ma anche ai gruppi di persone che assieme perseguono un medesimo obiettivo, per il raggiungimento del quale si trovano costantemente a coordinarsi ed a collaborare.

Facendo un passo ulteriore, e volendo considerare un'impresa per l'appunto un insieme di individui con un medesimo obiettivo coordinati per soddisfare le esigenze di un cliente, risulta facile affiancare ad **ognuna delle quattro capacità specifiche aree aziendali**:

1. CAPACITÀ CREATIVA: **AREA PROGETTO E SVILUPPO**
2. CAPACITÀ ORGANIZZATIVA: **AREA AMMINISTRAZIONE**
3. CAPACITÀ REALIZZATIVA: **AREA PRODUZIONE BENI/EROGAZIONE SERVIZI**
4. CAPACITÀ RELAZIONALE: **AREA GESTIONE DELLE RELAZIONI CON CLIENTI (MARKETING, COMMERCIALE) E FORNITORI; CURA DELLE RELAZIONI ALL'INTERNO DELL'AZIENDA CON DIPENDENTI E COLLABORATORI**



Realizzazione di un sistema di valutazione e stimolo della performance.
A cura del dott. Loris Dal Poz – psicologo del lavoro.

FASI PER LA REALIZZAZIONE DEL MONITORAGGIO DEL PERSONALE E LISTE DI ITEM PER COMPETENZE TECNICHE E TRASVERSALI

ITEM DI COMPETENZE TRASVERSALI DA INSERIRE NEL MONITORAGGIO

- **CREATIVITÀ**
 - mi attivo per individuare soluzioni ai problemi tecnici che si verificano durante lo svolgimento del mio lavoro
 - mi attivo per individuare soluzioni ai problemi organizzativi che si verificano durante lo svolgimento del mio lavoro
 - mi attivo per individuare soluzioni ai problemi relazionali e di insoddisfazione cliente che si verificano durante lo svolgimento del mio lavoro
 - propongo miglioramenti allo svolgimento del lavoro
 - concretizzo le proposte che ho fatto e che sono state valutate positivamente
 - propongo nuove attività e servizi da offrire ai nostri clienti
 - stimolo la creatività nell'anziano non sostituendomi a lui nella attività di giudizio e scelta
 - mi attivo autonomamente quando individuo una necessità senza attendere input esterni
 - mi confronto in modo costruttivo con i miei referenti sulle idee avute
- **ORGANIZZAZIONE**
 - mi attivo per ottimizzare le sequenze delle attività che svolgo, eliminando sprechi di risorse e tempo
 - quando svolgo una nuova attività definisco e rivedo le sequenze al fine della massima efficienza
 - supporto i colleghi nell'organizzazione del lavoro, senza sostituirmi a loro ma stimolandone l'autonomia
 - stimolo e mantengo al massimo l'autonomia organizzativa dell'ospite nello svolgimento delle attività quotidiane, mediante un adeguato coinvolgimento nei processi di scelta
 - sono ordinato
 - l'organizzazione del mio lavoro è comprensibile ai miei colleghi, che in caso di mia assenza possono sostituirmi in modo agile
 - quando individuo un malfunzionamento organizzativo, mi attivo per correggerlo

- creo le condizioni affinché in caso di problemi organizzativi, vi siano comunque delle soluzioni di riserva
- APPRENDIMENTO
 - sono interessato e mi attivo per il mio aggiornamento professionale
 - possiedo le competenze necessarie per lo svolgimento delle mie mansioni
 - trasmetto ai colleghi le competenze che possono essere loro di utilità, evitando di trattenerle per me
 - stimolo momenti di scambio professionale
 - condivido con gli altri il perché dei miei interventi
 - richiedo aggiornamenti professionali in linea con gli obiettivi di servizio aziendali
 - educo l'anziano alla salute
 - educo il familiare al mantenimento della salute nell'anziano
 - educo l'anziano alle buone pratiche per la sua sicurezza personale
 - educo il familiare alle buone pratiche da seguire per la sicurezza dell'anziano
 - quando trasmetto un'informazione ne verifico la comprensione
 - quando non ho compreso quanto mi è stato spiegato lo evidenzio
 - nella trasmissione delle informazioni, utilizzo la comunicazione scritta tutte le volte in cui possa essere utile o prevenire problemi
 - pratico l'ascolto attivo per meglio verificare livello di comprensione e necessità del mio interlocutore
 - mi adatto alle capacità del mio interlocutore
- AFFIDABILITÀ
 - quando prendo un impegno lo rispetto, ed in caso di difficoltà avverto
 - rassicuro l'altro sulla mia affidabilità e non mi faccio ripetere le cose due volte
 - sono affidabile alla stessa maniera a prescindere da chi sia il mio interlocutore o l'impegno preso
 - sono puntuale rispetto agli impegni presi
 - le altre persone si fidano di me
 - sono affidabile a prescindere dall'interesse verso l'impegno preso
- RESPONSABILITÀ
 - quando prendo una decisione, valuto eventuali ricadute che la stessa può avere sui colleghi e sull'organizzazione del lavoro
 - mi attivo per garantire il buon andamento del servizio quando si creano condizioni di difficoltà: assenza imprevista di colleghi, esigenze particolari da parte di ospiti o familiari
 - mi confronto costantemente con le persone direttamente collegate al mio lavoro, la mia presenza e le mie scelte
- CAPACITÀ COGNITIVE E DI ATTENZIONE
 - faccio il possibile per giungere al lavoro riposato
 - leggo e mi informo su ciò che possa riguardare il servizio in cui opero e casistiche specifiche di assistenza
 - una volta iniziata un'attività, anche se lunga e noiosa, la porto a termine
 - riesco a concentrarmi
 - evito di portare a lavoro ed a trasmettere ai colleghi, miei stati emotivi legati a fatti esterni
 - evito l'utilizzo del cellulare durante lo svolgimento del lavoro
 - analizzo le situazioni prima di agire
 - trasmetto tranquillità



- in ogni attività che svolgo, seguo le fasi: analizza, pianifica, esegui, verifica, migliora *per la prossima volta*
- uso toni pacati
- pratico l'ascolto attivo per indagare le esigenze dei colleghi
- pratico l'ascolto attivo per indagare le esigenze degli ospiti
- pratico l'ascolto attivo per indagare le esigenze dei famigliari
- scrivo report abbondanti e significativi sul lavoro svolto
- ESECUZIONE DEL COMPITO
 - svolgo un lavoro dall'inizio alla fine
 - metto i colleghi in condizione di raccordarsi con facilità al mio lavoro
 - verifico il risultato del lavoro svolto, ed evito che eventuali problematiche possano riverificarsi in futuro
 - intervengo a supporto del lavoro dei colleghi quando necessario, affinché non venga compromesso il risultato
 - evito di sostituirmi ai colleghi
 - curo la mia salute fisica
- INTELLIGENZA EMOTIVA
 - elaboro con le persone coinvolte eventuali tensioni e blocchi relazionali
 - trasforma l'aggressività dell'altro in relazione positiva
 - affronto in modo progressivo le situazioni che mi mettono a disagio
 - evito che tra me e le altre persone permangano situazioni di tensione irrisolte
 - mantengo la calma anche nei momenti concitati
 - controllo il mio stato emotivo
 - sono empatico: interpreto ed utilizzo le emozioni dell'altro
 - mi prendo le mie responsabilità attivandomi per risolvere eventuali problemi
 - partecipo attivamente ai momenti di discussione
 - dinanzi ad una delusione, ricavo le energie necessarie per rialzarmi
 - trasmetto energia alle altre persone
 - mantengo il necessario distacco emotivo nelle relazioni
 - modifico gli stati emotivi negativi dell'altro in positivi o comunque migliori
 - supero i miei preconcezioni negativi verso le altre persone
- RESISTENZA ALLO STRESS
 - distribuisco al meglio i miei carichi di lavoro, per garantire risultato ed evitare la mia usura mentale e fisica
 - rielaboro le situazioni di difficoltà, comunque in modo positivo e attribuendo loro il giusto peso
 - condivido con gli altri colleghi le situazioni professionali che mi mettono in difficoltà
 - organizzo il mio lavoro in modo solido e comunque flessibile ad eventuali esigenze di servizio
- COMPETENZE COMUNICATIVE E RELAZIONALI
 - accetto e stimolo le critiche professionali da parte dei colleghi
 - stabilisco relazioni positive anche con i soggetti difficili
 - quando ricevo una critica dall'anziano o dal famigliare, la valorizzo e l'analizzo
 - indago lo stato d'animo dell'altro
 - mi assumo le mie responsabilità
 - evito di parlare male di colleghi ed ospiti
 - in caso di difficoltà, mi confronto direttamente con la persona interessata, in modo costruttivo

- favorisco un clima positivo all'interno del gruppo
- medio con positività quando vi sono tensioni tra colleghi
- favorisco il senso di appartenenza positivo al gruppo di lavoro, da parte di tutti
- gratifico i colleghi per il buon lavoro svolto
- faccio sentire l'ospite positivo e importante
- faccio sentire il familiare positivo ed importante
- mi metto in discussione quando necessario
- favorisco la valorizzazione professionale dei colleghi
- evito il formarsi di gruppi chiusi all'interno dell'ambiente di lavoro
- se hanno bisogno di confrontarsi con me, ci sono
- favorisco momenti di convivialità tra colleghi
- mi attivo affinché le comunicazioni siano fluide all'interno dell'azienda, tra tutte le figure e tutti i livelli
- **MOTIVAZIONE PROFESSIONALE E DISPONIBILITÀ**
 - chiedo di imparare cose nuove
 - mi aggiorno su contenuti che possano migliorare lo svolgimento del mio lavoro
 - sono disponibile alle richieste di flessibilità professionale, necessarie al miglioramento del servizio
 - sono disponibile alle richieste di flessibilità organizzativa, necessarie al mantenimento del servizio

Gestione risorse umane in azienda

Sviluppare competenze

A cura del Dott. Loris Dal Poz

1.1 La motivazione e la scala dei bisogni di Maslow

Quali bisogni interessano una persona?

Per spingere all'azione gli individui, una modalità efficace è quella di agire sui loro bisogni:

- L'insegnante ottiene attenzione promettendo una pausa
- La mamma promette al figlio di farlo uscire con gli amichetti solo se fa i compiti di scuola
- Il rapinatore ottiene di fuggire con un'auto in cambio del rilascio di un ostaggio (questo probabilmente non è un evento così diffuso...)
- Il papà grazie ad una paghetta aggiuntiva ottiene dal figlio la pulizia del giardino
- Etc.

Agire sui bisogni delle persone per ottenere in cambio un'azione, una prestazione, è una modalità che può trovare pieno riscontro anche all'interno del mondo del lavoro.

Passaggio obbligato per fare questo, è comprendere quali siano i bisogni che una persona in ambito lavorativo, vive come prioritari.

Opinione diffusa è quella che l'elemento di maggior importanza nello spingere il collaboratore all'azione sia il fattore economico, inteso in termini di retribuzione.

Questa considerazione non permette di dare il giusto rilievo anche ad altri fattori che riguardano tutti gli individui e che si individuano in aspetti legati al fattore sociale, di autorealizzazione e altro.

Se un'azienda fosse in grado di realizzare al suo interno una condizione ideale di soddisfazione dei bisogni dei propri dipendenti, potrebbe ottenere in cambio dei risultati superiori rispetto alla qualità ed alla quantità del lavoro da loro svolto?

Molto probabilmente si.

Un'analisi tecnica dei bisogni che compongono gli individui, è stata effettuata con successo dallo psicologo sociale di nome A.H. Maslow, che costruì uno strumento per lo studio dei bisogni, facilmente applicabile ad ogni contesto: LA PIRAMIDE DI MASLOW





Per **bisogni fisiologici** si intendono quelli strettamente legati alle esigenze fisiche:

- Mangiare e bere
- Vestirsi
- Dormire e riposare
- Stare in salute
- Avere figli (bisogno misto)
- Possedere e risparmiare risorse nell'immediato

Con **bisogni di sicurezza** si pone l'attenzione sulla necessità degli individui di vedersi garantita la soddisfazione di quelli fisiologici nell'arco del più lungo tempo possibile (una volta trovato da mangiare per oggi, ne cercherò anche per domani, dopodomani e così via, fino a che non ne avrò da parte a sufficienza + garanzia di risorse e non sperpero delle stesse per un arco di tempo ragionevole)

Quella di **socializzare**, è l'esigenza che trova spazio nel terzo scalino della piramide, e si riferisce alla naturale necessità che tutte le persone, in maniera minore o maggiore, hanno di relazionarsi ad altri.

Il **bisogno di stima** indica che una volta socializzato, l'individuo cercherà di coltivare relazioni con persone che lo faranno sentire positivo, ed adeguato.

L'**autorealizzazione** è quella condizione in cui si percepisce di aver dato spazio alle proprie potenzialità nel raggiungimento di obiettivi ritenuti importanti.

Per la persona che li vive, non esiste un bisogno più importante dell'altro in senso assoluto.

Nel momento stesso in cui si sarà raggiunto uno scalino della piramide, si sentirà come ugualmente importante il raggiungimento del successivo.

Esiste piuttosto un ordine cronologico che si tenderebbe a rispettare nella loro soddisfazione, partendo dalla base per giungere poi al vertice: una persona che non abbia da mangiare, vivrà come secondario il problema del non avere amici.

2 Il clima aziendale

2.1 Le dinamiche relazionali basate sui quattro livelli di stima

Ciò che le persone pensano l'una dell'altra, ha un peso rilevante nell'instaurarsi e nello svolgersi delle dinamiche relazionali all'interno di ogni contesto.

L'essere direttamente coinvolti in una situazione, spesso però non permette di individuarne chiaramente molti degli aspetti che la caratterizzano, e dunque di attivarsi per realizzarvi la migliore convivenza possibile.

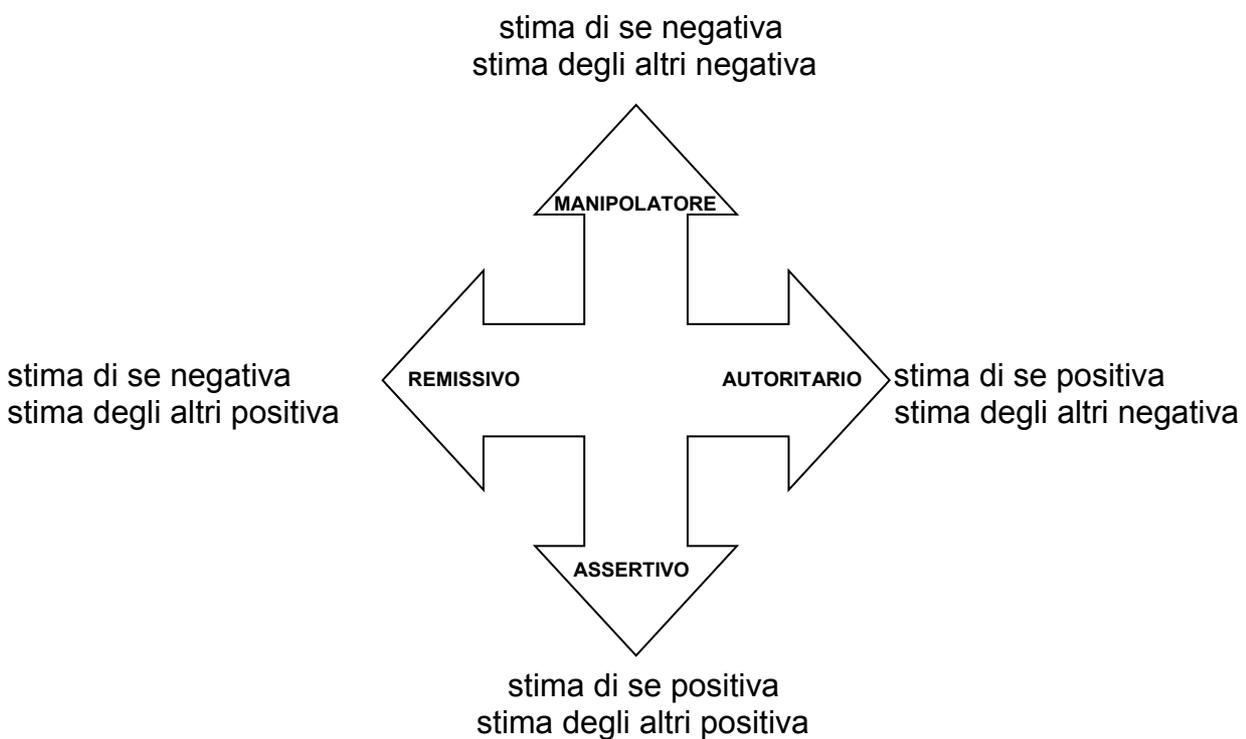
Di seguito si riporta un metodo di approccio all'osservazione delle relazioni molto semplice ma al contempo molto efficace.

Due elementi utili ad una interessante analisi delle dinamiche relazionali, sono i livelli di stima provati:

1. Quanto le persone stimano positivamente o negativamente se stesse

2. Quanto le persone stimano positivamente o negativamente gli altri

Questi due elementi, nelle varie combinazioni in cui possono essere considerati, generano quattro situazioni particolari, ognuna con proprie caratteristiche, utili ad una osservazione del comportamento dei partecipanti al contesto sociale:



Le situazioni sopra indicate ci portano a scoprire quattro profili ben definiti:

1. Il manipolatore
2. Il remissivo
3. L'autoritario
4. L'assertivo

Di seguito riporteremo un'analisi di questi profili, il cui obiettivo è quello di stimolare delle azioni verso se stessi e verso gli altri componenti del contesto lavorativo, al fine di generare dei livelli di stima funzionali a delle relazioni quanto più positive.

2.2 Il manipolatore

CARATTERISTICHE:

- Elevato livello di insicurezza personale

- Forte necessità di conferme positive dall'esterno
- Timore marcato di risultare negativamente dal confronto con gli altri

Tale condizione lo porta ad un ragionamento tanto semplice quanto efficace: *se quelli attorno a me sembreranno meno bravi, allora sembrerò più bravo io!*

COMPORAMENTO:

- Azioni volte a rendere l'immagine delle persone che lo circondano o riguardano, meno positive; il manipolatore, con il suo atteggiamento, cerca di trascinare le persone ad esprimere giudizi e critiche negative verso gli altri componenti dello stesso contesto:
 - Manipolatore: "Ciao, guarda! Non so...ti pare possibile? Guarda, io non ci capisco più niente..."
 - Interlocutore: "Cosa? Dai, dimmi di cosa stai parlando!"
 - Manipolatore: "No no, meglio lasciar stare, altrimenti sembro il solito polemico..."
 - Interlocutore: "Ma cosa dici, se hai un problema è meglio parlare..."
 - Manipolatore: "Sì, ma i problemi sembro averli solo io...boh...Dimmi, ma a te come sembra Christian quando è in reparto?"
 - Etc.

Successivamente il manipolatore potrebbe andare da "Christian" e manipolare in senso negativo le sue opinioni nei confronti del primo interlocutore.

AZIONI PER MIGLIORARE L'ATTEGGIAMENTO DEL MANIPOLATORE

1. Dare il buon esempio, evitando di esserlo a propria volta
2. Evitare critiche verso terzi o verso i presenti che non abbiano scopo costruttivo
3. Quando il manipolatore cerca spinge vero la polemica, evitare critiche verso i non presenti, analizzando con l'interlocutore i vari punti di vista possibili, anche quelli differenti dai suoi!
4. Partendo dalla considerazione che il manipolatore è una persona insicura, aiutarlo ad acquisire sicurezza in se stesso, dimostrando di accettare bene anche le sue difficoltà e di avere piacere nel sostenerlo a superarle
5. Provare ad aggiungere di seguito delle ipotesi d'azione:

Un manipolatore è in grado di minare i rapporti di interi gruppi di persone: aiutarlo ad evitare un simile modo di agire, è nell'interesse di tutti!

2.3 Il remissivo

CARATTERISTICHE:

- Grande insicurezza verso le proprie capacità e possibilità di successo
- Ansia generalizzata verso il compito, sia in presenza di altri che da solo
- Tendenza ad attribuire agli altri attori del contesto, maggiori capacità rispetto a se stesso

COMPORAMENTO:



- Richiesta frequente di elevato sostegno da parte di altri per lo svolgimento di compiti che lo riguardano o lo potrebbero riguardare
- Evitamento di responsabilità eccessive

RISCHI PER L'ORGANIZZAZIONE:

L'atteggiamento del remissivo lo pone nell'impossibilità di avere una crescita professionale adeguata, e di raggiungere un'autonomia utile sia per se stessi che per l'azienda di cui sono parte: **una persona che non abbia sviluppato autonomia decisionale e d'azione, nel momento in cui resterà sola dinanzi a problematiche nuove o a procedimenti da svolgere rispetto ai quali non ha ancora maturato la dovuta sicurezza, rischierà di bloccarsi fino all'arrivo di un sostegno esterno** (aiutare il remissivo ad acquisire le necessarie autonomie operative, può fornire all'azienda di cui esso è parte un valore aggiunto notevole).

E' facile immaginare come all'interno di un qualsiasi reparto o ufficio, l'assenza di un addetto particolarmente bravo, sia in grado di bloccare diverse attività qualora i suoi colleghi non abbiano sviluppato competenze e sicurezza necessarie ad una sua eventuale sostituzione: è bene dunque stimolare, ove possibile, una crescita omogenea delle competenze tra il personale, spronando dunque anche il remissivo a mettersi in discussione in nuovi compiti o impegni.

AZIONI PER MIGLIORARE IL COMPORTAMENTO DEL REMISSIVO:

1. Coinvolgerlo con richieste di volte in volta più complesse, e che richiedano un grado di autonomia proporzionale e crescente
2. Evitare il tranello del "fai tu che sei più esperto...", in quanto nelle parole di chi lo dice, spesso possono celarsi timore e insicurezza
3. Non dirgli di mettersi di parte o di evitare compiti complessi: alla fine questo diverrebbe un alibi per evitarli ogni volta
4. Provare ad aggiungere di seguito delle ipotesi d'azione:

2.4 L'autoritario

CARATTERISTICHE:

- Elevata sicurezza nelle proprie capacità
- Bassa stima verso gli altri

COMPORTAMENTO:

- Non reagisce in modo costruttivo alle critiche ricevute; si chiude e ribadisce la sua "superiorità"
- Non si consulta con le altre persone nel prendere decisioni, anche qualora queste le riguardino direttamente
- Vuole avere sempre ragione sugli altri
- Accentra su di se tutto il controllo possibile

In azienda, il caso potrebbe essere quello di un titolare o di un caporeparto che tende a centralizzare su di se ogni decisione, anche banale, con un controllo sull'operato degli altri

oppressivo e tendente alla costante individuazione dell'errore. Sue frasi tipiche possono essere:

1. Si fa così e basta!
2. Cosa vuoi capirne, non hai esperienza.
3. Non devi fare niente senza prima chiedere.
4. Etc.

In molteplici casi questo tipo di atteggiamento può rendersi necessario, soprattutto qualora il controllo stia sfuggendo di mano; ma si dovrebbe comunque trattare di azioni volte a riportare un'eventuale situazione sotto controllo, e non della normale modalità di gestire la relazione con dipendenti e/o subordinati!

In una scala di gravità, una delle azioni più pesanti che un autoritario può mettere in atto è quella di umiliare l'altro in pubblico (ad esempio il dipendente o il subordinato ripreso pesantemente davanti al cliente oppure ai suoi colleghi).

L'atteggiamento autoritario qualora sia perpetrato nel tempo senza limitazione alcuna, può dare vita nel personale che ne sia oggetto a due atteggiamenti opposti:

1. Una persona dal carattere "debole", eviterà ogni forma di scontro diretto vivendo il malcontento provato in modo celato, ma con evidenti ripercussioni sul suo entusiasmo verso il lavoro e l'ambiente all'interno del quale questo si svolge. Ne può derivare una minor dedizione verso il compito e la poca voglia di condividere gli obiettivi aziendali (quasi una forma di "vendetta" indiretta).
2. Chi invece è dotato di un carattere "più forte" difficilmente eviterà lo scontro diretto, e anzi spingerà questo verso livelli di aggressività sempre maggiori (arrivando a volte alle ingiurie davanti ad altre persone, se non addirittura al contatto fisico)

Non essere autoritari è il risultato di un percorso, fatto di attenzione verso gli altri, capacità d'ascolto e molta umiltà.

Va inoltre sottolineato come una persona che possieda una reale sicurezza verso se stessa e i propri mezzi, non sia portata a comportamenti di tipo autoritario.

Chi si impone a forza sugli altri, in termini di idee e scelte, lo fa probabilmente perché teme di non riuscire a farsi rispettare in altro modo.

RISCHI PER L'ORGANIZZAZIONE:

- Un eccessivo accentramento del controllo nelle mani di un'unica persona, non favorisce il senso di responsabilità nelle altre
- Una persona a cui sia impedito di sviluppare un'autonomia adeguata, non sarà in grado di fornire all'azienda di cui è parte nessun valore aggiunto, ma si limiterà allo svolgimento delle mansioni indicate
- Il clima aziendale è estremamente influenzato dalla presenza di figure autoritarie, le quali sono in grado di generare stati di malcontento crescente negli altri, e chiusure relazionali spesso difficili da recuperare

2.5 Una persona molto positiva, "l'assertivo"

Solitamente, ci si trova meglio con chi impone le proprie idee, anche se giuste, o con chi le condivide, mettendo se necessario in discussione le proprie convinzioni e dimostrando grande abilità nell'ascoltare e capire dove stia la scelta migliore per tutti?...la risposta pare ovvia!

Stiamo parlando dell'assertivo, una persona la cui caratteristica fondamentale non è volere e avere sempre ragione, ma piuttosto l'essere in una condizione di dialogo costante.

Secondo il suo punto di vista, la scelta migliore è quella condivisa.

L'assertivo è molto abile nell'esprimere le proprie posizioni, così come è capace di spingere gli altri ad esprimere le proprie.

Questa persona spesso è in possesso di una leadership naturale: *anche senza imporsi agli altri, diviene nell'arco di breve tempo un punto di riferimento all'interno dell'ambiente di lavoro (e non solo); una persona alla quale rivolgersi per ricevere consiglio, aiuto, sostegno.*

L'abilità dell'assertivo, si identifica anche nel suo essere al di sopra delle parti e dotato di grande obbiettività: *sa ascoltare e prendere, quando necessario, posizioni differenti dal suo interlocutore, senza per questo dare vita ad uno scontro o ad una chiusura nelle relazioni.*

Essere assertivi pone gli altri in una condizione di apertura e ascolto: è questo il modo migliore per affrontare un ruolo come quello del responsabile dei gruppi di lavoro.



LE EMOZIONI

1. ABBANDONO
2. ABBATTIMENTO
3. ABORRIMENTO
4. ACCETTAZIONE
5. ADORAZIONE
6. AFFINITÀ
7. ALLEGRIA
8. AMMIRAZIONE
9. AMORE
10. ANGOSCIA
11. ANIMOSITÀ
12. ANSIA
13. APPARTENENZA
14. APPRENSIONE
15. ATTESA
16. ATTRAZIONE
17. AVVERSIONE
18. BEATITUDINE
19. BENEVOLENZA
20. CALMA
21. CAUTELA
22. COLLERA
23. COLPEVOLEZZA
24. COMPASSIONE
25. CONTENTEZZA
26. CORDIALITÀ
27. CUPEZZA
28. CURIOSITÀ
29. DEPRESSIONE
30. DEVOZIONE
31. DISAGIO
32. DISGUSTO
33. DISPERAZIONE
34. DISPREGIO
35. DIVERTIMENTO
36. DOLCEZZA
37. DOLORE
38. ECCITAZIONE
39. ESALTAZIONE
40. ESASPERAZIONE
41. ESCLUSIONE
42. ENTUSIASMO
43. ESITAZIONE
44. ESTASI
45. EUFORIA
46. FASTIDIO
47. FELICITÀ
48. FIDUCIA
49. FIEREZZA
50. FRUSTRAZIONE
51. FURIA
52. GELOSIA
53. GENTILEZZA
54. GIOIA
55. GODIMENTO
56. GRATIFICAZIONE
57. IMBARAZZO
58. IMPAZIENZA
59. INDIGNAZIONE
60. INFATUAZIONE
61. INQUIETUDINE
62. INVIDIA
63. IRA
64. IRRITAZIONE
65. MALINCONIA
66. MERAVIGLIA
67. NOIA
68. ODIO
69. ONNIPOTENZA
70. ORGOGLIO
71. OSTILITÀ
72. PAURA
73. PENA
74. PIACERE
75. PIGRIZIA
76. PREOCCUPAZIONE
77. RAMMARICO
78. RIMORSO
79. RIMPIANTO
80. RIPUGNANZA
81. RISENTIMENTO
82. RIVERENZA
83. SCHIFO
84. SDEGNO
85. SERENITÀ
86. SHOCK
87. SODDISFAZIONE
88. SOLITUDINE
89. SOLLIEVO
90. SORPRESA
91. SPAVENTO
92. STUPORE
93. TENEREZZA
94. TENSIONE
95. TERRORE
96. TIMORE
97. TORMENTO
98. TRISTEZZA
99. UMILIAZIONE
100. VERGOGNA ecc.

La gestione dei conflitti

Il problema non è la presenza di un conflitto, ma la modalità con cui scegliamo di affrontarlo e, se possibile, di trasformarlo fino a risolverlo.

... diventa fondamentale imparare a riconoscere e a gestire i conflitti che sorgono, imparare a costruire un consenso condiviso, imparare a prendere le decisioni in modo consapevole.

La gestione dei conflitti

**Il conflitto sembra caratterizzato
da due o più parti
che
desiderano possedere e gestire
in modo esclusivo
una certa risorsa o una certa
situazione.**

Il **contrasto** riguarda i **contenuti**

Il **conflitto** riguarda la **relazione**

Il contrasto

Due o più persone hanno **punti di vista diversi**, modalità diverse per descrivere e/o affrontare una situazione.

E' indice di eterogeneità e ricchezza.

Se adeguatamente condotto può far crescere il gruppo.

Se ignorato o evitato paralizza il lavoro e degenera in un

conflitto

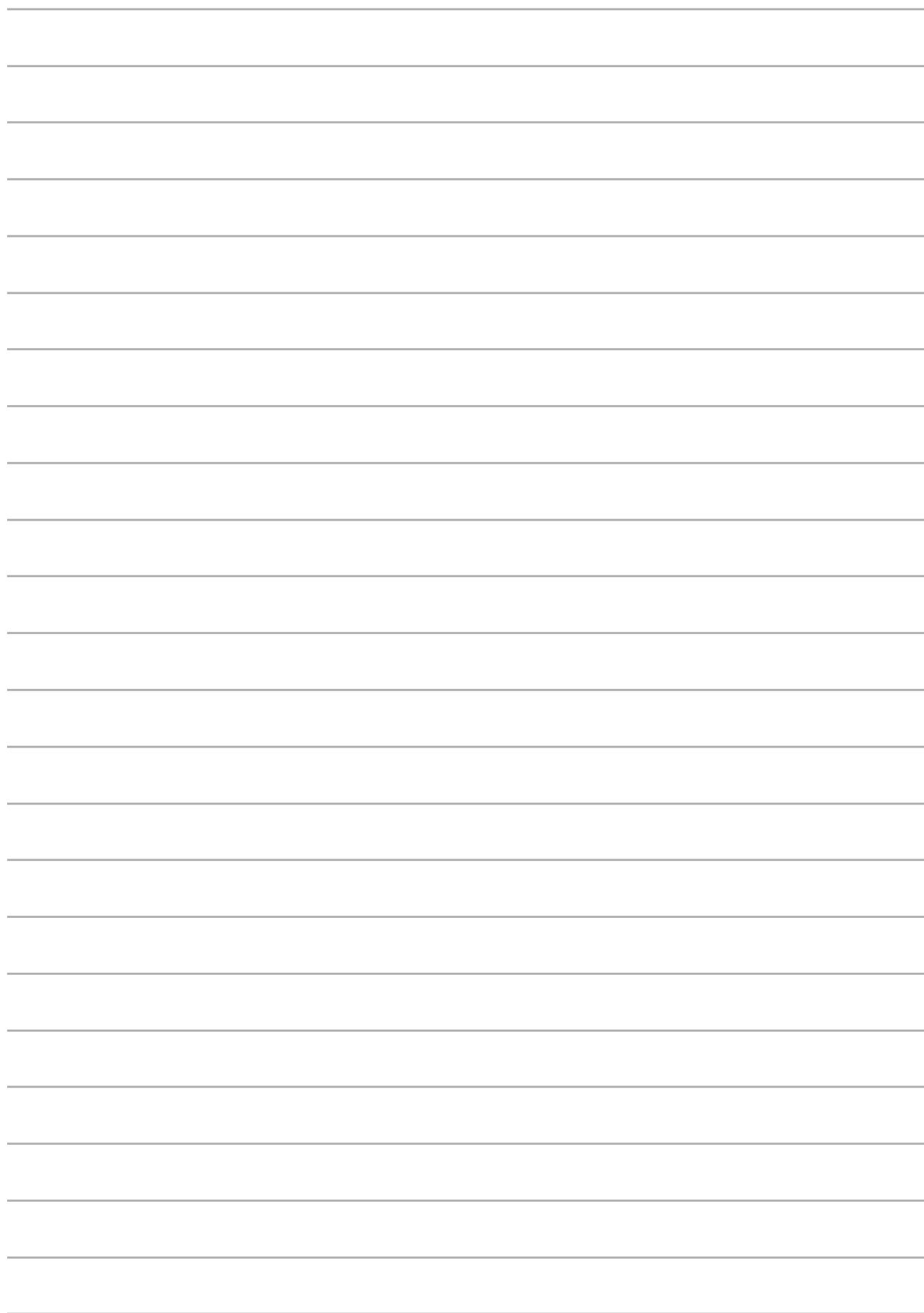
Il conflitto

L'attenzione della discussione è su chi ha torto, su chi può prendere una decisione e chi deve obbedire, **tra vincitori e vinti**.

Esprime disagio e inquietudine.

Se l'obiettivo è di prevaricare l'altro le modalità saranno aggressive e competitive.

Se l'ob. è confrontarsi le modalità scelte saranno collaborative e assertive.



Come nasce un conflitto?

Divergenze di interesse	il disagio nasce dall'attrito tra esigenze diverse (ognuno vuole una cosa diversa) e necessità di coordinarsi (unica decisione)
Risorse scarse o limitate	Beni materiali o elementi simbolici (il prestigio, il riconoscimento). La percezione di "scarsità" può far nascere un conflitto.
Lotta per il potere	Il contenuto è un pretesto, l'importante è stabilire nella relazione chi decide.
Comunicazioni disfunzionali	Distorsioni del contenuto di un messaggio, risposta squalificante (tu non sei importante) o disconfermante (tu per me non esisti) si genera una escalation di ripicche
Comportamenti non appropriati	Invasione del proprio spazio fisico e psicologico (ritardo, eccessiva lentezza, fumo ...)
Differenze di bilancio	Non abbiamo criteri univoci e condivisi per "soppesare" le azioni. CREDITI (gli sforzi che facciamo per gli altri) DEBITI (quello che gli altri fanno per noi)

Tipologia di azioni conflittuali

Divergenza	Vengono ritenute prioritarie attività diverse
Concorrenza	Un obiettivo o un lavoro viene conteso da più parti
Ostacolamento	Si trascura l'attività o il proprio obiettivo per ostacolare il lavoro degli altri
Aggressione	Verbale o fisica nei confronti degli altri

Come si esce da un conflitto ?

Il conflitto può essere **chiuso**

perché chi ha più potere decide sugli altri, senza appianare le cause e inasprendo la relazione, oppure la decisione è delegata ad una autorità superiore, o tramite una votazione a maggioranza.

oppure

Il conflitto può essere **trasformato**

Attraverso una discussione e una messa a confronto dei diversi punti di vista o, se le parti sono molto contrapposte, attraverso una negoziazione.

IL RISULTATO DI UNA
NEGOZIAZIONE PUO'
ESSERE

UN COMPROMESSO

O

UN ACCORDO

NEL COMPROMESSO

Le parti, da antitetiche, cominciano ad avvicinarsi rinunciando a qualcosa, ma con l'ob. di accaparrarsi la "fetta" più grande.

Le parti alla fine sono quasi sempre "scontente" e il compromesso ha vita breve

NELL'ACCORDO

Le parti cercano una soluzione che soddisfi il più possibile tutti

LA NEGOZIAZIONE

(HOWARD RAIFFA)

Ha luogo quando due o più parti riconoscono l'esistenza di differenze di interessi o di valori tra di loro, ma intendono (o sono costretti a) raggiungere un accordo.

TIPI DI NEGOZIAZIONE

Negoziazione distributiva	Negoziazione integrativa
Approccio competitivo	Approccio cooperativo
Parti negoziali	Partner negoziali
(Avversari)	(Alleati)
Mirano ad una posizione individuale più ampia	Mirano al massimo rendimento per entrambi

La negoziazione è influenzata dal modo in cui **ognuno di noi percepisce il potere** e la nostra interrelazione con gli altri.

Se penso che il potere è una torta finita, “la lotta” sarà per mangiarla tutta. Alla base c’è un atteggiamento di **invidia** (io ce l’ho e te no!) ed è sempre presente l’ansia che qualcun altro sottragga il potere conquistato. Si attaccano tutti quelli che hanno successo (potere a somma zero).

Se penso che il potere è basato sulla **competenza**, ognuno può conquistare una fetta di potere in base alle proprie competenze, che sono riconosciute anche dagli altri, che mostrano stima e fiducia

Quali elementi possono agevolare una negoziazione e favorire un approccio cooperativo ?

- 1. Qualità della relazione:** più vantaggioso collaborare che competere
- 2. Qualità della comunicazione:** presentare i propri interessi piuttosto che difendere la propria posizione o attaccare quella dell'altro. Sono di aiuto: EMPATIA, INTERESSE, DARE IL BUON ESEMPIO, FRANCHEZZA
- 3. Atteggiamento creativo:** pensiero divergente, molteplicità di punti di vista, mapping (tutti gli elementi della questione sono insieme senza gerarchia)

Fasi per affrontare (e cercare di) risolvere il conflitto

- 1. Riconoscere la presenza di un conflitto,** presentando con assertività il proprio punto di vista
2. Passare **da avversari ad alleati** focalizzando l'attenzione sulle problematiche e non sulle persone (vantaggio della cooperazione e svantaggio dello scontro competitivo)
3. Fare esprimere a turno i contendenti: **dichiarare il proprio bisogno** piuttosto che la propria soluzione e posizione
- 4. Sviluppare più alternative:** sviluppare un clima collettivo e un approccio creativo
- 5. Costruire un progetto comune**
- 6. Realizzare l'accordo:** dalla soluzione condivisa soddisfacente, si passa alla realizzazione, stabilendo tempi, modalità e procedure.



NEGOZIAZIONE "WIN-WIN"

Negoziare può essere paragonato in qualche modo ad un adattarsi al cambiamento, all'essere diplomatico e a non portare mai il tuo interlocutore a perdere la faccia.

Consideralo come un alleato, mai come un avversario. Se trattate il vostro interlocutore come un alleato, egli sarà tentato di diventarlo. Fate in modo che alla fine della trattativa anche il vostro cliente sia felice, e se la trattativa si interrompe per qualsiasi motivo, offrite una pausa di riflessione, ma non rompete mai bruscamente la trattativa. Con questo metodo di negoziazione win-win è possibile negoziare in modo efficace e senza stress.

La negoziazione Win-Win è una strategia di vendita basata sul raggiungimento di un accordo favorevole e vantaggioso per entrambe le parti.

Con la negoziazione Win-Win sia l'acquirente che il venditore escono vincenti dalla trattativa, quindi, grazie a questa strategia di vendita otterremo transazioni più piacevoli, complete e durature.

Di seguito vediamo quali sono i 7 vantaggi principali che si ottengono sfruttando la negoziazione Win-Win.

1. Con la negoziazione Win-Win si evita di farsi dei nemici. Prodigatevi per costruire una rete di fornitori, clienti, dipendenti e collaboratori che lavorano amichevolmente con voi. Le persone che cercano sempre di spremere il limone fino alla fine, in negoziazioni cosiddette "Win-Lose", spesso lasciano insoddisfazione nell'interlocutore che ha preso parte alla trattativa.
2. Con un approccio Win-Win spesso si arriva prima alla conclusione della trattativa, poiché entrambe le parti si sforzano di trovare un accordo comune.
3. Il processo Win-Win beneficia degli sforzi creativi delle due parti impegnate a lavorare insieme su di un unico problema per trovare una soluzione compatibile con gli interessi delle due parti, invece che avere due avversari ben saldi sulle loro posizioni.
4. Le due parti, collaborando, gettano le basi per una collaborazione duratura. Una volta che si stabilisce un clima di fiducia, il rapporto è proficuo per ulteriori negoziati.
5. L'accordo Win-Win si conclude volentieri rispetto ad un accordo imposto. In molti casi, se l'altra parte esce perdente dalla trattativa si rischia di rovinare il rapporto di

collaborazione. Spesso i negoziati Win-Lose diventano ben presto Lose-Lose perché il rapporto tra le due parti potrebbe rompersi e una sola vittoria durante un negoziato comprometterebbe accordi futuri.

6. Il Win-Win è più efficace. Questo approccio ha il vantaggio di motivare le parti e chiudere la trattativa e ad aprire una nuova via di comunicazione tra le parti.

7. Il negoziato Win-Win è piacevole e meno stressante. Quest'ultimo punto non ha niente a che fare con gli interessi puramente economici dell'azienda, ma meno stress e garanzia di maggiore efficienza.

Per concludere possiamo dire che la negoziazione "Win-Win" è prima di tutto una filosofia di business basata sulla comprensione e sulla collaborazione, capace di donare valore e ricchezza alle aziende che la utilizzano.



COME REALIZZARE UNA DELEGA EFFICACE

Obiettivi della delega:

1. aumentare la disponibilità di tempo
2. diminuire il grado di stress
3. valorizzare i collaboratori sfruttandone le potenzialità
4. aumentare il grado di autonomia di funzionamento dell'azienda nelle sue diverse parti
5. sviluppare l'azienda
6. aumentare il senso di appartenenza e di responsabilità nei confronti dell'azienda

Cosa esige il processo di delega:

1. adeguato investimento di tempo iniziale
2. fiducia verso gli altri
3. pazienza per i tempi di apprendimento degli altri
4. pazienza per il raggiungimento degli obiettivi operativi
5. la capacità di mettersi in discussione
6. capacità comunicative

Come si realizza la delega:

1. scindere le differenti attività che si compiono in mansioni minime
2. tra le differenti mansioni individuate verificare quali possano essere delegate
 3. condizioni
 4. vi è presenza di personale adatto – scelta dello stesso
 5. la mansione toglie tempo ed energie ad altre a maggior valore aggiunto
 6. la mansione potrà essere svolta autonomamente in buona parte o totalmente
7. farsi affiancare dalla persona individuata durante lo svolgimento della mansione da delegare
 8. farle prendere appunti
 9. descrivere la mansione
 10. le difficoltà nel suo svolgimento
 11. le soluzioni applicabili
12. far svolgere alla persona la mansione standole a fianco, ma non in modo pressante
13. alternare momenti di presenza a momenti di assenza
14. avere pazienza
15. intervenire sull'errore – non impedire che questo avvenga
 16. domandare da cosa è stato causato
 17. richiedere delle proposte di soluzione
18. allentare nel tempo il controllo
 19. far percepire che: non ci interessa se la persona commette errori, piuttosto verificare cosa sia necessario affinché non avvengano più
20. fare delle verifiche periodiche con la persona su come stia andando “il nuovo lavoro”
 21. per tenere la tensione ad un buon livello
 22. per verificare eventuali nuove esigenze di supporto
 23. per far sentire la persona apprezzata ed al centro dell'attenzione

buon lavoro!

Le qualità del conduttore

- Energico: deve essere riposato
 - Credibile
 - Positivo
 - Non ansiogeno
- Non manipolabile – obiettivo
 - Coinvolgente

Perché ci si riunisce?

Decidere cosa fare

- Una cosa nuova
- Aggiustamenti in corso d'opera

LE RIUNIONI DI TEAM

Le qualità del conduttore

- Preparato
- Riconosciuto per le sue competenze
 - Accettato come persona
 - Capace di valorizzare tutti
- Autostima autonoma: non permaloso
 - Chiaro e sintetico
 - Intelligente...

Perché ci si riunisce?

Inventare assieme qualcosa di nuovo:
il processo creativo di gruppo

Perché ci si riunisce?

Tenere alta la motivazione e la tensione:
agire sulle emozioni

Perché ci si riunisce?

Presentare un progetto
per convincere della sua bontà

Perché ci si riunisce?

Presentare un progetto
per sottoporlo a possibili modifiche

CONDUZIONE DELLE RIUNIONI: GESTIRE IN MODO ATTIVO LE DIVERSE FASI

- **PREPARAZIONE**: PRIMA DELLA RIUNIONE
- **APERTURA**: NELLA PARTE INIZIALE DELLA RIUNIONE
- **SVOLGIMENTO**: NELLA PARTE CENTRALE DELLA RIUNIONE
- **CONCLUSIONE**: NELLA PARTE FINALE DELLA RIUNIONE

PREPARAZIONE DELLA RIUNIONE:

- **DEFINIRE L'OBIETTIVO DELLA RIUNIONE. QUAL E' IL RISULTATO ATTESO, COSA SI VUOLE CONSEGUIRE CON LA RIUNIONE**
- **PREDISPORRE UN ORDINE DEL GIORNO**
- **STABILIRE LA DURATA DELLA RIUNIONE**
- **IDENTIFICARE I PARTECIPANTI NECESSARI**
- **PREPARARE LA DOCUMENTAZIONE NECESSARIA**
- **DEFINIRE LE CONDIZIONI LOGISTICHE**
- **INVIARE TUTTA LA DOCUMENTAZIONE NECESSARIA**

GLI ERRORI PIÙ FREQUENTI NELLA GESTIONE DELLE RIUNIONI

1. NON PROGETTARE/PREPARARE ANTICIPATAMENTE LA RIUNIONE:

- **RIUNIONE NON NECESSARIA**
- **RIUNIONE DIVERSA DA QUELLA NECESSARIA**
- **OBIETTIVO POCO CHIARO**
- **ORDINE DEL GIORNO NON FORMULATO**
- **PARTECIPANTI NON ADEGUATI**
- **PARTECIPANTI SENZA INFORMAZIONI**

GLI ERRORI PIÙ FREQUENTI NELLA GESTIONE DELLE RIUNIONI

2. NON CONDURRE LA RIUNIONE

- **COMPORTAMENTI E COMUNICAZIONI DISPERSIVI, CONFLITTUALI, NON COERENTI CON L'OBIETTIVO DELLA RIUNIONE**
- **MANCANZA DI COORDINAMENTO**
- **DIFFICOLTÀ A PRENDERE DECISIONI**

3. NON CONCLUDERE LA RIUNIONE

- **ASSENZA DI CONCLUSIONE E CONDIVISIONE DI DECISIONI PRESE**
- **ASSENZA DI PIANIFICAZIONE OPERATIVA**



SVOLGIMENTO DELLA RIUNIONE

(GESTIRE LE COMUNICAZIONI, INDIRIZZARE VERSO L'OBIETTIVO PREVISTO)

- **FARE SINTESI PARZIALI AL TERMINE DI OGNI FASE E SU COSE "ACQUISITE", RICAPITOLARE PERIODICAMENTE**
- **DISCUTERE ALL'INIZIO I PUNTI CHE RICHIEDONO MAGGIORE IMPEGNO, INIZIARE DAI PUNTI CHE UNISCONO I PARTECIPANTI**
- **CHIUDERE ALL'ORA STABILITA (LA DURATA IDEALE DI RIUNIONE NON DOVREBBE SUPERARE LE DUE ORE)**

CONCLUSIONE DELLA RIUNIONE

(VERIFICA DI CIO' CHE E' IN COMUNE, FISSARE OUTPUT CONDIVISI)

- **SINTESI DI CIO' CHE E' STATO DEFINITO E MESSO IN COMUNE**
- **RILEVAZIONE DI EVENTUALI PUNTI ANCORA APERTI**
- **PIANIFICAZIONE DEL "DOPO" RIUNIONE: AZIONI, COMPITI E RESPONSABILITÀ, TEMPI, MODALITÀ DI VERIFICA**

APERTURA DELLA RIUNIONE

(CREARE CONDIVISIONE SU FINALITÀ E MODALITÀ DI LAVORO)

- **ESPLICITARE IL RISULTATO ATTESO DELLA RIUNIONE**
- **SPECIFICARE L'ORDINE DEL GIORNO**
- **DEFINIRE I TEMPI**
- **STABILIRE IL METODO/PROCESSO DI LAVORO**
- **ASSEGNARE EVENTUALI INCARICHI**
- **RICORDARE EVENTUALI ASPETTI LOGISTICI**

SVOLGIMENTO DELLA RIUNIONE

(GESTIRE LE COMUNICAZIONI, INDIRIZZARE VERSO L'OBIETTIVO PREVISTO)

- **PRESIDIO DELLA METODOLOGIA/PROCESSO DI LAVORO STABILITI**
- **REGOLARE LA COMUNICAZIONE: FAR INTERVENIRE, GARANTIRE L'ASCOLTO, INTEGRARE, LIMITARE, ALLARGARE...**
- **EVITARE DISPERSIONI, NON SOFFERMARSI SU ARGOMENTI SECONDARI O AL DI FUORI DELL'ORDINE DEL GIORNO**
- **GESTIRE RAPPORTI-COMPORTAMENTI PROBLEMATICI O CONFLITTUALI**
- **UTILIZZARE SUPPORTI: LAVAGNA**

IL VERBALE DELLA RIUNIONE
(DOCUMENTARE LA RIUNIONE, EVITARE CHE SI RIMETTANO IN
DISCUSSIONE COSE ACQUISITE, RESPONSABILIZZARE SULLE
CONCLUSIONI)

- **TEMA DELLA RIUNIONE**
- **PUNTI TRATTATI**
- **EVENTUALE SINTESI INTERVENTI DEI SINGOLI, PROPOSTE FATTE, POSIZIONI ASSUNTE**
- **SINTESI DELLE CONCLUSIONI E DELLE DECISIONI PRESE**
- **RESPONSABILITÀ ASSEGNATE**





Realizzazione di un sistema di valutazione e stimolo della performance.
A cura del dott. Loris Dal Poz – psicologo del lavoro.

FASI PER LA REALIZZAZIONE DEL MONITORAGGIO DEL PERSONALE E LISTE DI ITEM PER COMPETENZE TECNICHE E TRASVERSALI

- il responsabile del gruppo da monitorare prepara una lista di item di competenze tecniche e trasversali tra cui scegliere quelle da inserire nel sistema di monitoraggio - *di seguito degli elenchi di riferimento che possono già essere utilizzati*
 - questa prima fase ha già in se l'obiettivo di spingere il responsabile coinvolto in una riflessione attorno al lavoro dei suoi subalterni
- il responsabile condivide con il gruppo delle persone che saranno monitorate, la lista delle competenze da scegliere: potranno essere inserite, modificate, aggiunte
 - alla fine si giungerà a sceglierne 10 di tecniche, 10 di trasversali
- schede che si andranno a produrre
 - item con valutazione su scala Likert 1-5
 - seguono 2 righe dopo ogni item per motivare il valore indicato con fatti concreti

USO DEGLI STRUMENTI DI MONITORAGGIO:

BASE, frequenza 3-4 mesi:

- autovalutazione da parte del subalterno
- discussione del risultato con il proprio responsabile, e formalizzazione del risultato.

LIVELLO BASE INTEGRATO:

- anche il responsabile compila una scheda di valutazione del subalterno, da confrontarsi in sede di discussione con quella auto-compilata.

LIVELLI ULTERIORI, frequenza 8 mesi:

- compilazione dell'autovalutazione da parte del responsabile
- confronto con la direzione
 - caso 1: la direzione ha raccolto informazioni dalla base, in modo informale
 - caso 2: la direzione riceve compilate dalla base le schede di valutazione del responsabile

ITEM DI COMPETENZE TECNICHE DA INSERIRE NEL MONITORAGGIO – *al termine sono riportati gli item per le competenze trasversali*

- > ADDETTO ALL'ASSISTENZA
- > INFERMIERE
- > ASSISTENTE SOCIALE
- > ADDETTO DI CUCINA
- > OSS
- > OSS CON RESPONSABILITÀ VERSO ALTRI OSS
- > ADDETTI DI LAVANDERIA
- > ASSISTENTI DOMICILIARI
- > MANUTENTORE
- > ANIMATORE
- > COORDINATORI

ADDETTO ALL'ASSISTENZA:

- effettuo secondo le modalità prescritte il lavaggio, l'asciugatura e la preparazione del materiale da sterilizzare
- raccolgo correttamente i rifiuti
- effettuo il trasporto del materiale biologico sanitario e dei campioni per gli esami diagnostici, secondo protocolli stabiliti
- effettuo il cambio della biancheria dell'ospite in relazione alle sue condizioni e garantendo al massimo il rispetto della persona
- supporto l'espletamento delle funzioni fisiologiche secondo le esigenze specifiche
- fornisco il corretto nella deambulazione, anche al fine di garantire il mantenimento delle abilità residue
- mi sono formato per l'uso corretto di presidi, ausili e attrezzature
- supporto la corretta assunzione dei farmaci prescritti
- verifico il corretto utilizzo di apparecchi medicali di semplice uso
- sono presente e di supporto nella preparazione alle prestazioni sanitarie
- so osservare, riconoscere e riferire alcuni dei più comuni sintomi di allarme che l'utente può presentare (pallore, sudorazione ecc.)
- sono competente per interventi di primo soccorso
- so effettuare piccole medicazioni o cambio delle stesse
- so controllare e assistere la somministrazione delle diete
- sono di supporto alle attività di animazione e che favoriscono la socializzazione, il recupero ed il mantenimento di capacità cognitive e manuali
- collaboro ad educare al movimento e favorire movimenti di mobilitazione semplici su singoli e gruppi
- provvedo al trasporto di utenti, anche allettati, in barella carrozzella
- collaboro alla composizione della salma e provvedere al suo trasferimento
- conosco e utilizzo i protocolli per la riduzione del rischio per l'ospite
- **SPECIFICO PER CHI SI OCCUPA DI ASSISTENZA DOMICILIARE**
 - svolgo attività di informazione sui servizi del territorio e curare il disbrigo di pratiche burocratiche; accompagnare l'utente per l'accesso ai servizi
 - analizzo e riconosco le situazioni ambientali in relazione alle condizioni, e propongo eventuali interventi di miglioramento

- conosco le modalità di rilevazione, segnalazione e comunicazione dei problemi generali e specifici relativi all'utente
- conosco le condizioni di rischio e le più comuni sindromi da prolungato allettamento e immobilizzazione
- conosco i principali interventi semplici di educazione alla salute, rivolti agli utenti e ai loro familiari
- conosce l'organizzazione dei servizi sociali e sanitari e quella delle reti informali
- informo costantemente il mio supervisore sull'andamento dell'assistenza svolta per ogni singola persona
- eseguo la movimentazione della persona secondo le modalità previste
- applico correttamente le tecniche per lo svolgimento del bagno a letto
- pulisco e igienizzo la casa correttamente
- cucino in modo soddisfacente per le esigenze dell'anziano, senza sprechi
- controllo le scadenze degli alimenti in frigo e dispensa
- effettuo osservazioni dell'anziano utili ad intercettare eventuali problemi fisici e psicologici
- faccio parlare l'anziano per il tempo in cui è presente in casa
- uso con l'anziano toni sempre cordiali
- mi interfaccio con i familiari quando possibile
- supporto/sostituisco l'anziano nella gestione delle scadenze varie: bollette, o altro
- mi rendo disponibile per accompagnare a visite mediche o altre uscite di cui vi sia l'esigenza di supporto
- sono competente relativamente alle problematiche segnalate dell'anziano
- educo l'anziano alla conduzione di una corretta dieta
- nella preparazione del pasto applico le prescrizioni nutrizionali, e verifico l'apprezzamento da parte dell'anziano
- mantengo la calma in situazioni d'emergenza – sa gestire l'emergenza
- coinvolgo l'anziano nelle attività che svolgo al fine del mantenimento delle sue abilità residue
- verifico la necessità di svolgimento di pratiche amministrative e le porto a termine
- utilizzo i protocolli medici nel supporto all'assunzione di farmaci
- invio costantemente il report sulle attività svolte al mio referente

INFERMIERE

- partecipo all'identificazione dei bisogni di salute della persona
- formulo diagnosi infermieristiche dopo un'accurata raccolta dei dati necessari
- dopo la diagnosi formulo obiettivi verso il paziente, li condivido, mi attivo per raggiungerli
- pianifico gestisco e valuto l'intervento assistenziale infermieristico stimolando il confronto con colleghi e superiori
- garantisco la corretta applicazione delle prescrizioni diagnostico-terapeutiche
- agisco sia individualmente sia in collaborazione con le altre figure professionali
- educo la persona, la famiglia e gli educatori preposti alla salvaguardia della salute
- formo gli studenti ed i neo assunti nel rispetto delle competenze
- mi impegno all'aggiornamento professionale
- stimolo momenti di informazione interna in cui trasmettere e acquisire competenze

- condivido le scelte fatte, con il personale di supporto
- rendo tutti partecipi alle attività decisionali
- in situazioni di emergenza o non normate, mantengo la calma, propongo e attuo una soluzione
- registro le movimentazioni ospite nel sistema informatico, e compilo il diario assistenziale
- compilo quotidianamente la richiesta di approvvigionamento farmaci
- seguo procedure validate scientificamente
- mi occupo di preparare e somministrare il farmaco
- registro tutte le medicazioni
- supervisiono alimentazione e idratazione del cliente
- partecipo alla realizzazione del PAI
- verifico l'operato del personale in turno
- trasmetto al medico di famiglia informazioni complete relativamente all'ospite
- informo il medico qualora individui delle problematiche relative alle prescrizioni previste
- formo il personale e ne verifico la preparazione in relazione alla gestione delle emergenze
- stimolo e intrattengo la relazione con la rete dei servizi sanitari
- svolgo formazione di aggiornamento in linea con le mansioni aziendali
- conosco ed applico la normativa relativa alla somministrazione e gestione di stupefacenti e psicofarmaci
- applico il protocollo previsto per la gestione di emergenze sanitarie
- trasmetto calma nella gestione delle emergenze
- trasmetto le consegne ai colleghi in modo chiaro utilizzando i canali previsti
- verifico ricezione e comprensione delle consegne
- condivido le motivazioni degli interventi in equipe e nello svolgimento quotidiano con le altre figure coinvolte
- conosco ed utilizzo la normativa sulla privacy nella cura dell'ospite
- applico il rispetto della privacy dell'ospite nell'assistenza medico-sanitaria

ASSISTENTE SOCIALE

- pratico l'ascolto attivo
- organizzo le prestazioni ed i servizi in modo corrispondente alle esigenze di chi le riceverà
- conosco ed o la rete delle risorse presenti in struttura
- conosco ed utilizzo la rete delle risorse esterne alla struttura
- sono aggiornato in materia giuridico-legale, inerente l'anziano: capacità di scelta, successioni, etc.
- coinvolgo **tutti i famigliari** ad ogni nuovo inserimento
- raccolgo in modo completo informazioni sulla rete delle persone che gravita attorno all'anziano
- organizzo colloqui con i famigliari
- organizzo incontri di gruppo con i famigliari
- partecipo attivamente alle riunioni d'equipe
- aggiorno costantemente l'anamnesi dell'ospite
- svolgo attività di comunicazione aziendale verso l'esterno
- organizzo il lavoro dei volontari sulla base di una valutazione delle loro abilità e

- richieste
- organizzo il lavoro dei volontari di modo da valorizzare al massimo il tempo messo a disposizione della struttura
 - aggiorno il PAI garantendo il coinvolgimento di tutti i soggetti collegati all'assistenza dell'anziano
 - partecipo ad attività formative di aggiornamento, in linea con le esigenze del servizio

ADDETTO ALLA CUCINA

- so preparare cibi freddi come affettati misti, piatti estivi, antipasti, insalate e contorni
- so preparare dolci freddi o congelati, impasti e salse varie
- so collaborare alla preparazione e alla presentazione della cucina calda come minestre, verdure, carni, pesci
- so conservare con metodi appropriati e differenziati generi alimentari freschi, cibi destinati alla cucina fredda o alla cottura e cibi caldi
- so preservare la qualità dei prodotti e dei cibi secondo le tecniche previste
- so valutare lo stato di conservazione dei cibi e riconoscere quelli che potrebbero essere avariati
- so operare rispettando le norme di igiene personale e aziendale, pulizia degli utensili e degli spazi cucina
- so utilizzare in modo adeguato i prodotti di pulizia del settore cucina
- so applicare le misure di prevenzione degli infortuni
- so rispettare le disposizioni in materia di separazione e smaltimento dei rifiuti
- conosco i principi di una sana alimentazione
- sono in grado di allestire autonomamente semplici menu
- sono competente in materia di “sostanze nutritive e offerta stagionale”
- sono in grado di calcolare i costi dei piatti proposti
- raccolgo le comande in modo preciso ed evito gli sprechi

OSS

- risveglio l'ospite con un saluto illustrandogli cosa farà nella giornata, indicandogli che ore sono, e facendo due chiacchiere... sorridendo
- nella movimentazione dell'ospite, utilizzo le prescrizioni previste
- segnalo eventuali sopraggiunte nuove esigenze
- utilizzo correttamente i diversi sollevatori
- trasmetto in modo efficace le informazioni sull'ospite ai colleghi, verificandone la ricezione
- partecipo attivamente agli incontri di equipe
- richiedo l'intervento delle figure di riferimento per le attività non di competenza quando necessario
- garantisco la privacy dell'ospite durante le attività di assistenza igienica
- coinvolgo l'ospite nella scelta durante l'attività di vestizione
- verifico le esigenze dell'ospite, per valutare un'eventuale modifica del piano di assistenza se necessario
- utilizzo la quantità corretta di consumabili per svolgere l'intervento
- conosco il PAI relativo ad ogni ospite seguito, verificandone le eventuali modifiche
- consulto il diario giornaliero
- assisto con precisione d'orario e materiali idonei l'infermiere nelle attività di

medicazione

- preparo in modo completo e corretto il carrello delle colazioni
- rispetto i tempi pianificati per lo svolgimento del lavoro
- al risveglio dell'ospite: do il buongiorno e dispongo la colazione e i farmaci, parliamo della giornata che verrà
- ascolto con partecipazione gli anziani anche nei momenti di stanchezza
- organizzo il mio lavoro seguendo fasi successive: prima il risveglio, poi la colazione, in seguito i bisogni dell'ospite ed infine le pulizie.
- riferisco prontamente all'infermiere o alla direzione osservazioni utili sull'ospite
- lascio il carrello in ordine per la collega che mi sostituisce
- lascio le consegne in modo preciso e comprensibile al collega che mi sostituisce
- quando acquisisco una nuova competenza la trasmetto ai colleghi
- sono competente nell'alimentazione dell'ospite, anche per problemi di disfagia
- coinvolgo il familiare in eventuali attività che possano essere da lui eseguibili
- informo costantemente il familiare su cosa venga fatto a favore del suo parente e su eventuali modifiche nell'assistenza
- faccio proposte per l'elaborazione/aggiornamento del PAI
- applico le tecniche di gestione dell'aggressività da parte dell'ospite
- sono attento al rispetto della privacy dell'ospite
- saluto i famigliari dell'ospite dialogando se possibile qualche minuto durante lo svolgimento delle attività
- informo i famigliari dell'ospite sulle attività e l'assistenza in cui è coinvolto il parente
- mi aggiorno sulle caratteristiche dell'ospite con Alzheimer e sulle accortezze per un'adeguata assistenza

VALUTAZIONE DI OSS CON RUOLO DI RESPONSABILITÀ VERSO ALTRI OSS, DA PARTE DEL LORO COORDINATORE

- garantisco la presenza in struttura
- leggo i diari giornalieri e rilevo eventuali criticità/esigenze
- garantisco l'operatività anche quando sono chiamato in modo imprevisto ad attività di responsabilità/coordinamento
- verifico lo svolgimento dei piani di attività, propongo eventuali miglioramenti ove questi non trovino realizzazione per problemi permanenti
- mi interfaccio con gli altri responsabili
- riporto eventuali esigenze rilevate nei loro operatori
- rilevo le esigenze formative dei loro operatori
- trasmetto tranquillità e sicurezza ai collaboratori
- sono equo verso i collaboratori
- trasmetto le competenze necessarie ai collaboratori qualora ne rilevi l'esigenza

ADDETTI DI LAVANDERIA/STIRERIA

- applico il corretto lavaggio alle differenti tipologie di indumenti
- sono competente nella lettura delle etichette
- stiro correttamente gli abiti, secondo le modalità indicate
- effettuo rammendi, attaccatura bottoni e orli
- smisto i capi sulla base delle etichette applicate
- utilizzo il software di etichettatura
- utilizzo tutti i previsti dispositivi di sicurezza e segue le relative procedure per lo smistamento di capi infetti

- utilizzo macchina da cucire
- verifico il corretto allestimento dell'armadio dell'ospite con gli operatori di riferimento
- trasmetto le informazioni necessarie alla famiglia dell'ospite, anche mediante gli operatori di riferimento
- in caso di deterioramento imprevisto dei capi, individuo la causa ed attuo iniziative affinché non riaccada

MANUTENTORE

- svolgo costanti osservazioni sulla struttura
- annoto sul pc gli interventi da svolgere e svolti
- faccio una pianificazione semestrale e formale degli interventi principali da svolgere
- intervengo prontamente per eliminare i pericoli per la sicurezza degli ospiti
- motivo il perché dei nuovi lavori da me proposti
- svolgo una precisa analisi dei costi dei lavori da me proposti e la formalizzo trascrivendola in file word
- informo la direzione con anticipo in merito ad eventuali interventi particolari e/o acquisti da fare
- mi preoccupo di lasciare ordinati e puliti gli spazi occupati dalle mie attrezzature
- comunico in modo chiaro e coerente con colleghi e direzione
- prima di iniziare un'attività, dedico il giusto tempo alla sua pianificazione
- so affrontare con calma e decisione i momenti di emergenza
- osservo e rispondo alle necessità degli ospiti in modo efficace e personalizzato
- sono disponibile alle richieste poste dai diversi colleghi
- mi interessa anche ai servizi della struttura in cui non sono direttamente coinvolto
- dedico il giusto tempo alla valutazione degli acquisti e dei diversi preventivi, al fine di ottenere il miglior rapporto qualità prezzo
- informo prontamente la direzione su comportamenti scorretti di ospiti o colleghi per ciò che riguarda la sicurezza
- sono competente nella manutenzione degli strumenti di lavoro
- pianifico e svolgo periodicamente manutenzione ordinaria e straordinaria degli strumenti di lavoro

ANIMATORE

- analizzo le iniziative esistenti prima di individuarne e proporle di nuove
- svolgo l'analisi dei bisogni dei destinatari delle attività di animazione
- ho uno schema delle risorse umane e materiali disponibili
- individuazione delle attività realizzabili
- nelle attività proposte bilancio creatività, capacità organizzative, abilità esecutive, competenze relazionali
- svolgo attività di intrattenimento → attività ludico ricreative rivolte all'anziano e alla sua famiglia nel contesto istituzionale: feste, giochi, gite, uscite al mercato, cineforum, ascolto musica, canto e ballo, lettura giornale, etc.
- svolgo attività occupazionali → progetti sulle attività quotidiane in grado di produrre effetti positivi sull'autonomia, sull'autostima e sul tono dell'umore dell'anziano: cucina, cucito, collages, bricolage, cura del verde, giardino pensile, etc.
- svolgo attività di stimolazione cognitiva → attività volte alla stimolazione e alla riabilitazione delle funzioni cognitive residue dell'anziano: esercizi mirati a stimolare le capacità di attenzione, associazione, ragionamento astratto, problem solving, rievocazione, calcolo, prassie, etc.
- conosco e applico le tecniche di coinvolgimento alle attività
- svolgo interventi di reality orientation therapy: intervento rivolto a gruppi di anziani

con decadimento cognitivo lieve, volto al recupero di alcune abilità di base, al miglioramento dell'autostima e finalizzato a ridurre la tendenza all'isolamento degli anziani

- utilizzo la terapia della reminiscenza: intervento rivolto al singolo o a gruppi di anziani – sia lucidi che con demenza – per stimolarne le risorse mnestiche residue, ridurre l'isolamento e migliorare il tono dell'umore
- utilizzo la terapia della rimotivazione: intervento rivolto al singolo o a gruppi di anziani, finalizzato a rivitalizzare l'interesse per gli stimoli esterni e contrastare la tendenza all'isolamento
- svolgo training cognitivo: intervento rivolto al singolo o a gruppi di anziani, per favorire il potenziamento delle funzioni cognitive di base, con particolare riferimento alla memoria, tramite esercizi mirati
- svolgo terapia della validazione: intervento rivolto all'anziano con demenza di grado moderato e severo al fine di migliorare la relazione con l'ospite
- sono in grado di stendere un progetto di animazione integrato agli interventi degli altri professionisti dell'assistenza: fisioterapisti, ASA – OSS, psicologo, assistente sociale, del volontariato, etc.
- stendere una relazione introduttiva dove siano indicati gli obiettivi del progetto di animazione e le modalità ipotizzate per un loro svolgimento
- richiedere all'equipe di individuare i punti di forza e quelli di debolezza del progetto
- applico tecniche formali ed informali per coinvolgere i famigliari dell'anziano nelle attività di animazione
- ho creato un protocollo di verifica dell'andamento delle attività di animazione da applicare nella struttura

COORDINATORE

- organizzo le risorse in modo efficiente ed efficace
- prevedo le criticità collegate ai flussi di lavoro e creo forme di doppia copertura dei ruoli in modo preventivo
- riporto le problematiche espresse dai collaboratori ai superiori
- intervengo sulla distribuzione rapida del personale all'occorrenza
- mantengo occupati in modo utile i collaboratori
- mi svincolo dalle attività operative se non in emergenze particolari
- sono grado di delegare le mie attività
- conosco le procedure generali
- condivido le procedure e le loro modifiche con incontri periodici
- conosco, applico e faccio rispettare le norme sulla sicurezza
- conosco, applico e faccio rispettare le norme igienico-sanitarie
- sono equo verso i collaboratori
- motivo ai collaboratori le ragioni degli interventi da me proposti
- fornisco messaggi chiari e coerenti al personale
- sono un punto di riferimento: i collaboratori della struttura si sentono liberi di venire a dialogare con me
- stimolo l'autonomia nei collaboratori
- evito di accentrare su di me tutte le decisioni e valutazioni
- in mia assenza la struttura funziona bene
- organizzo riunioni periodiche per pianificazione e discussione
- organizzo sessioni di formazione interna
- applico alla cura dell'ospite i principi dell'isola di lavoro

- mi prendo le mie responsabilità di fronte al personale
- raccolgo dati che mi permettano di avere una valutazione obiettiva del personale
- conosco e applico gli strumenti di comunicazione aziendale
- intrattengo relazione con la rete dei servizi
- intrattengo relazioni con: assistenti sociali del territorio, politici, medici, preti
- riservo una quota del mio tempo alle attività d'ascolto del personale
- riservo una quota del mio tempo alle attività d'ascolto dei famigliari
- riservo una quota del mio tempo alle attività d'ascolto dell'ospite
- eseguo una verifica informale sulla qualità del servizio, intrattenendo relazioni con chi lo riceve
- eseguo una verifica formale sulla qualità del servizio, mediante l'utilizzo di sistemi di rilevazione della qualità percepita
- applico uno standard nella presentazione dei servizi
- aggiorno periodicamente il contenuto della carta dei servizi
- la selezione del personale avviene secondo modalità che vadano al di là della semplice impressione o valutazione del curriculum
- gratifico i collaboratori in modo informale
- intervengo a correzione di comportamenti inadatti al corretto svolgimento del lavoro
- intrattengo in modo equilibrato relazioni con il gruppo di lavoro e con i singoli
- trasmetto positività ed entusiasmo
- “sono il primo ad arrivare e l'ultimo ad andare”
- utilizzo e valorizzo gli strumenti gestionali/tecnologici in forze all'azienda
- monitoro formalmente ed informalmente lo svolgimento dei processi
- conosco il contratto nazionale lavoro e le normative in disciplina diritto del lavoro
- conosco le normative inerenti i settori di assistenza che presidiamo
- svolgo momenti di verifica sul clima interno e su eventuali criticità presenti
- svolgo riunioni di equipe con regolarità
- attivo i processi di delega ove possibile
- garantisco la verifica della soddisfazione del cliente mediante strumenti opportuni di customer satisfaction
- favorisco il miglioramento continuo dei processi

ITEM DI COMPETENZE TRASVERSALI DA INSERIRE NEL MONITORAGGIO

- **CREATIVITÀ**
 - mi attivo per individuare soluzioni ai problemi tecnici che si verificano durante lo svolgimento del mio lavoro
 - mi attivo per individuare soluzioni ai problemi organizzativi che si verificano durante lo svolgimento del mio lavoro
 - mi attivo per individuare soluzioni ai problemi relazionali e di insoddisfazione cliente che si verificano durante lo svolgimento del mio lavoro
 - propongo miglioramenti allo svolgimento del lavoro
 - concretizzo le proposte che ho fatto e che sono state valutate positivamente
 - propongo nuove attività e servizi da offrire ai nostri clienti
 - stimolo la creatività nell'anziano non sostituendomi a lui nella attività di giudizio e scelta
 - mi attivo autonomamente quando individuo una necessità senza attendere input esterni

- mi confronto in modo costruttivo con i miei referenti sulle idee avute
- ORGANIZZAZIONE
 - mi attivo per ottimizzare le sequenze delle attività che svolgo, eliminando sprechi di risorse e tempo
 - quando svolgo una nuova attività definisco e rivedo le sequenze al fine della massima efficienza
 - supporto i colleghi nell'organizzazione del lavoro, senza sostituirmi a loro ma stimolandone l'autonomia
 - stimolo e mantengo al massimo l'autonomia organizzativa dell'ospite nello svolgimento delle attività quotidiane, mediante un adeguato coinvolgimento nei processi di scelta
 - sono ordinato
 - l'organizzazione del mio lavoro è comprensibile ai miei colleghi, che in caso di mia assenza possono sostituirmi in modo agile
 - quando individuo un malfunzionamento organizzativo, mi attivo per correggerlo
 - creo le condizioni affinché in caso di problemi organizzativi, vi siano comunque delle soluzioni di riserva
- APPRENDIMENTO
 - sono interessato e mi attivo per il mio aggiornamento professionale
 - possiedo le competenze necessarie per lo svolgimento delle mie mansioni
 - trasmetto ai colleghi le competenze che possono essere loro di utilità, evitando di trattenerle per me
 - stimolo momenti di scambio professionale
 - condivido con gli altri il perché dei miei interventi
 - richiedo aggiornamenti professionali in linea con gli obiettivi di servizio aziendali
 - educo l'anziano alla salute
 - educo il familiare al mantenimento della salute nell'anziano
 - educo l'anziano alle buone pratiche per la sua sicurezza personale
 - educo il familiare alle buone pratiche da seguire per la sicurezza dell'anziano
 - quando trasmetto un'informazione ne verifico la comprensione
 - quando non ho compreso quanto mi è stato spiegato lo evidenzio
 - nella trasmissione delle informazioni, utilizzo la comunicazione scritta tutte le volte in cui possa essere utile o prevenire problemi
 - pratico l'ascolto attivo per meglio verificare livello di comprensione e necessità del mio interlocutore
 - mi adatto alle capacità del mio interlocutore
- AFFIDABILITÀ
 - quando prendo un impegno lo rispetto, ed in caso di difficoltà avverto
 - rassicuro l'altro sulla mia affidabilità e non mi faccio ripetere le cose due volte
 - sono affidabile alla stessa maniera a prescindere da chi sia il mio interlocutore o l'impegno preso
 - sono puntuale rispetto agli impegni presi
 - le altre persone si fidano di me
 - sono affidabile a prescindere dall'interesse verso l'impegno preso
- RESPONSABILITÀ
 - quando prendo una decisione, valuto eventuali ricadute che la stessa può avere sui colleghi e sull'organizzazione del lavoro

- mi attivo per garantire il buon andamento del servizio quando si creano condizioni di difficoltà: assenza imprevista di colleghi, esigenze particolari da parte di ospiti o famigliari
- mi confronto costantemente con le persone direttamente collegate al mio lavoro, la mia presenza e le mie scelte
- CAPACITÀ COGNITIVE E DI ATTENZIONE
 - faccio il possibile per giungere al lavoro riposato
 - leggo e mi informo su ciò che possa riguardare il servizio in cui opero e casistiche specifiche di assistenza
 - una volta iniziata un'attività, anche se lunga e noiosa, la porto a termine
 - riesco a concentrarmi
 - evito di portare a lavoro ed a trasmettere ai colleghi, miei stati emotivi legati a fatti esterni
 - evito l'utilizzo del cellulare durante lo svolgimento del lavoro
 - analizzo le situazioni prima di agire
 - trasmetto tranquillità
 - in ogni attività che svolgo, seguo le fasi: analizza, pianifica, esegui, verifica, migliora *per la prossima volta*
 - uso toni pacati
 - pratico l'ascolto attivo per indagare le esigenze dei colleghi
 - pratico l'ascolto attivo per indagare le esigenze degli ospiti
 - pratico l'ascolto attivo per indagare le esigenze dei famigliari
 - scrivo report abbondanti e significativi sul lavoro svolto
- ESECUZIONE DEL COMPITO
 - svolgo un lavoro dall'inizio alla fine
 - metto i colleghi in condizione di raccordarsi con facilità al mio lavoro
 - verifico il risultato del lavoro svolto, ed evito che eventuali problematiche possano riverificarsi in futuro
 - intervengo a supporto del lavoro dei colleghi quando necessario, affinché non venga compromesso il risultato
 - evito di sostituirmi ai colleghi
 - curo la mia salute fisica
- INTELLIGENZA EMOTIVA
 - elaboro con le persone coinvolte eventuali tensioni e blocchi relazionali
 - trasforma l'aggressività dell'altro in relazione positiva
 - affronto in modo progressivo le situazioni che mi mettono a disagio
 - evito che tra me e le altre persone permangano situazioni di tensione irrisolte
 - mantengo la calma anche nei momenti concitati
 - controllo il mio stato emotivo
 - sono empatico: interpreto ed utilizzo le emozioni dell'altro
 - mi prendo le mie responsabilità attivandomi per risolvere eventuali problemi
 - partecipo attivamente ai momenti di discussione
 - dinanzi ad una delusione, ricavo le energie necessarie per rialzarmi
 - trasmetto energia alle altre persone
 - mantengo il necessario distacco emotivo nelle relazioni
 - modifico gli stati emotivi negativi dell'altro in positivi o comunque migliori
 - supero i miei preconcetti negativi verso le altre persone
- RESISTENZA ALLO STRESS
 - distribuisco al meglio i miei carichi di lavoro, per garantire risultato ed evitare la mia usura mentale e fisica

- rielaboro le situazioni di difficoltà, comunque in modo positivo e attribuendo loro il giusto peso
- condivido con gli altri colleghi le situazioni professionali che mi mettono in difficoltà
- organizzo il mio lavoro in modo solido e comunque flessibile ad eventuali esigenze di servizio
- **COMPETENZE COMUNICATIVE E RELAZIONALI**
 - accetto e stimolo le critiche professionali da parte dei colleghi
 - stabilisco relazioni positive anche con i soggetti difficili
 - quando ricevo una critica dall'anziano o dal familiare, la valorizzo e l'analizzo
 - indago lo stato d'animo dell'altro
 - mi assumo le mie responsabilità
 - evito di parlare male di colleghi ed ospiti
 - in caso di difficoltà, mi confronto direttamente con la persona interessata, in modo costruttivo
 - favorisco un clima positivo all'interno del gruppo
 - medito con positività quando vi sono tensioni tra colleghi
 - favorisco il senso di appartenenza positivo al gruppo di lavoro, da parte di tutti
 - gratifico i colleghi per il buon lavoro svolto
 - faccio sentire l'ospite positivo e importante
 - faccio sentire il familiare positivo ed importante
 - mi metto in discussione quando necessario
 - favorisco la valorizzazione professionale dei colleghi
 - evito il formarsi di gruppi chiusi all'interno dell'ambiente di lavoro
 - se hanno bisogno di confrontarsi con me, ci sono
 - favorisco momenti di convivialità tra colleghi
 - mi attivo affinché le comunicazioni siano fluide all'interno dell'azienda, tra tutte le figure e tutti i livelli
- **MOTIVAZIONE PROFESSIONALE E DISPONIBILITÀ**
 - chiedo di imparare cose nuove
 - mi aggiorno su contenuti che possano migliorare lo svolgimento del mio lavoro
 - sono disponibile alle richieste di flessibilità professionale, necessarie al miglioramento del servizio
 - sono disponibile alle richieste di flessibilità organizzativa, necessarie al mantenimento del servizio