



LA PERFORMANCE DEL PERSONALE OPERANTE ALL'INTERNO DELLE CASE PER ANZIANI

**creare ed applicare sistemi di monitoraggio
per aumentarla e stabilizzarla**

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

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

sede centrale: Viale della Repubblica 193/i Treviso 0422/306792
sede staccata: Via Monte Grappa 3/a San Bonifacio (VR) 045/7600118
num. verde 800180486 fax 0422/1830848

www.copernicocs.it copernicocs@copernicocs.it

LA PERFORMANCE DEL PERSONALE OPERANTE ALL'INTERNO DELLE CASE PER ANZIANI

aumentarla e stabilizzarla mediante sistemi organizzativi, motivazionali, di monitoraggio

Introduzione	<p>La qualità e la quantità del lavoro svolto dal personale determina i risultati del servizio ed il livello di efficienza organizzativa.</p> <p>È fondamentale in tal senso possedere strumenti di ottimizzazione, analisi e supervisione del lavoro svolto dalle differenti figure coinvolte.</p>
Finalità del corso	<p>Acquisire strumenti concreti e facilmente applicabili per:</p> <ul style="list-style-type: none">• migliorare e stabilizzare quantità e qualità del lavoro svolto• gestire le dinamiche organizzative, relazionali e motivazionali• risolvere situazioni di bassa efficienza di singoli o gruppi• acquisire soluzioni organizzative adatte alla propria realtà• creare e applicare un sistema di monitoraggio del personale. <p>Contenuti specifici per chi supervisioni/coordini personale operante nei servizi per l'anziano.</p>
Destinatari	<p>Direttori di struttura, coordinatori, responsabili di gruppi di lavoro in genere, assistenti sociali (PREVISTI 6 CREDITI FORMATIVI OAS), et al.</p>
Docente	<p>Dott. LORIS DAL POZ, Psicologo del Lavoro, docente e consulente in ambito "organizzazione, vendita ed erogazione dei servizi alla persona". Ha svolto formazione al personale di oltre 200 strutture di servizio all'anziano.</p>
Programma	<ul style="list-style-type: none">• lavoro fatto bene e fatto male: comprenderne gli aspetti di qualità e quantità applicati al contesto dei servizi all'anziano• modelli organizzativi applicabili al lavoro di gruppi e singoli• aspetti che influiscono sulla motivazione del personale• modalità di approccio e relazione utilizzabili• il monitoraggio del personale operante nei servizi all'anziano<ul style="list-style-type: none">◦ definire le competenze tecniche e trasversali rilevanti◦ creare i parametri delle schede di monitoraggio◦ applicare il monitoraggio: valutazione/autovalutazione - up/down - frequenza - verifica e utilizzo risultati• evitare l'allineamento al ribasso della produttività gruppo



Caratteristiche trasversali da individuare, valutare e rinforzare nel collaboratore.

Le caratteristiche di seguito riportate hanno valenza differente a seconda del ruolo rivestito dal soggetto in azienda.

La loro individuazione e successiva valutazione sono propedeutiche ad uno sviluppo dello stesso in linea con gli obiettivi produttivi ed operativi in genere, e favoriscono un'adeguata pianificazione dello sviluppo professionale e del collocamento dello stesso.

- capacità di sviluppare idee
- capacità di sviluppare soluzioni
- capacità di proporre prospettive differenti
- proattività
- attitudine alla concretizzazione
- capacità di definire sequenze e modalità operative
- capacità di identificare gli elementi coinvolti nel processo
- capacità di anticipare i problemi di processo
- capacità di organizzarsi
- capacità di organizzare
- affidabilità a breve, medio e lungo termine
- senso di responsabilità
- resistenza nell'esecuzione di un compito ripetitivo
- resistenza nel mantenimento dell'attenzione
- capacità cognitive
 - quantità di informazioni gestite nell'arco del tempo
 - velocità nell'acquisizione delle competenze
- intelligenza emotiva
 - capacità di gestione dell'ansia
 - energia mentale
 - capacità di "rialzarsi"
- resistenza allo stress
- competenze comunicative e relazionali
 - capacità di passare informazioni
 - conoscenza delle modalità comunicative da applicarsi con differenti interlocutori
 - capacità di accogliere e fare le critiche
 - senso del gruppo
- motivazione verso il lavoro
- disponibilità verso l'azienda





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 sì.

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.

1.2 Azioni dell'azienda per la soddisfazione dei bisogni dei propri collaboratori

Cosa può fare un'azienda rispetto alla soddisfazione dei bisogni, e dunque alla motivazione dei propri dipendenti?

Di seguito alcune ipotesi di azioni e interventi per la soddisfazione di tali istanze.

Bisogni fisiologici:

- **Mangiare e bere:** *stipendio che permetta la soddisfazione del normale fabbisogno alimentare*
- **Vestirsi:** *stipendio che permetta l'acquisto del vestiario*
- **Dormire e riposare:** *turni di lavoro non eccessivi; possibilità di gestire permessi e ferie in funzione delle proprie esigenze; stipendio che permetta l'affitto o l'acquisto di una casa*
- **Stare in salute:** *rispetto delle norme di sicurezza nel luogo e nei processi di lavoro (L.626), per la salvaguardia della salute del lavoratore*



- **Avere figli:** possibilità di assentarsi per periodi di maternità o paternità (L.53/2000), nonché di assistenza in genere in caso di necessità

Bisogni di sicurezza:

La possibilità di vedere garantita nel tempo la soddisfazione dei bisogni fisiologici, coincide in parte con la garanzia a lungo tempo di uno stipendio e dunque di un lavoro; in tal senso può risultare motivante la prospettiva di possedere, un contratto a tempo indeterminato.

Bisogno di socializzazione:

La possibilità di lavorare in gruppo o comunque in confronto costante con altre persone, può soddisfare il bisogno di socializzazione; in ogni azienda in cui la collaborazione tra il personale sia un elemento portante della stessa, è bene porre molta attenzione allo sviluppo di un clima di scambio positivo e produttivo.

Risulta in quest'ottica importante sostituire ad un controllo oppressivo dell'operato del personale, un'attività di supervisione, ugualmente attenta, ma che favorisca una crescita di competenze del personale stesso, attraverso il confronto e lo scambio.

Altra cosa utile, sono le situazioni ricreative extralavorative, come ad esempio le cene aziendali.

Bisogno di stima:

Sentirsi valorizzati positivamente è un bisogno di tutti, saper valorizzare positivamente gli altri è capacità di pochi...!

A chiunque piace ricevere delle gratificazioni verbali per ciò che fa, e sentirsi dire "bravo/a, ben fatto!"...?

A tutti da fastidio essere messi in competizione con le altre persone con frasi del tipo "datti una mossa che Gianni ha già finito, sei sempre con la testa per aria...?", oppure essere ripresi davanti ad altri colleghi.

In ogni azienda in cui la collaborazione tra il personale sia un elemento fondamentale per la buona produttività della stessa (dove non lo è?), l'innescarsi di meccanismi negativi di competizione può avere risvolti pesanti.

Analizziamo una situazione:

Caporeparto: "Dai Gianluca, datti una mossa, sei indietro!...bravo Marco, tu si che ti dai da fare...spiega a Gianluca come si fa, che quando, parlo io non capisce nulla!"

Una situazione di questo tipo può generare le seguenti reazioni:

- Gianluca entrerà in conflitto con il caporeparto e proverà una qualche forma di malcontento verso tutta l'azienda
- Gianluca riterrà anche Marco responsabile della sua brutta figura, e dunque diverrà meno collaborativo nei suoi confronti (eviterà di aiutarlo se non dietro esplicita e forte richiesta, non gli fornirà informazioni, magari importanti, a meno che non sia obbligato a farlo, etc.)
- Marco potrebbe "montarsi la testa" e sentirsi autorizzato a trattare Gianluca con superiorità
- Gianluca potrebbe sentirsi autorizzato a svolgere il suo lavoro con ancor meno impegno; visto che ormai gli è riconosciuto il ruolo di sfaticato continuare con questo tipo atteggiamento non comporterà per lui particolari ulteriori svantaggi

Analizziamo ora una situazione in cui invece di innescare una competizione negativa, il caporeparto favorisce un clima di collaborazione e stima reciproca:

Caporeparto: "Bravo Marco, ben fatto... Dai Gianluca che anche tu sei a buon punto... Casomai Marco, dagli una mano così finite prima entrambi."

Una situazione di questo tipo, quali reazioni può generare? **provate a descriverlo** di seguito:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Bisogno di autorealizzazione:

Ritenere di sfruttare al meglio le proprie potenzialità, rende soddisfatti; per giungere a tale obiettivo, un valido strumento è la pianificazione per il collaboratore di una crescita professionale che consideri le sue attitudini e le sue capacità.

Si può in tal senso ipotizzare una sua evoluzione del ruolo all'interno dell'azienda (nuove mansioni, nuove responsabilità) che avvenga per fasi distinte, la realizzazione di piani formativi individualizzati (L.53/2000, L.236), nonché il favorire un costante e costruttivo confronto con colleghi e superiori.



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.

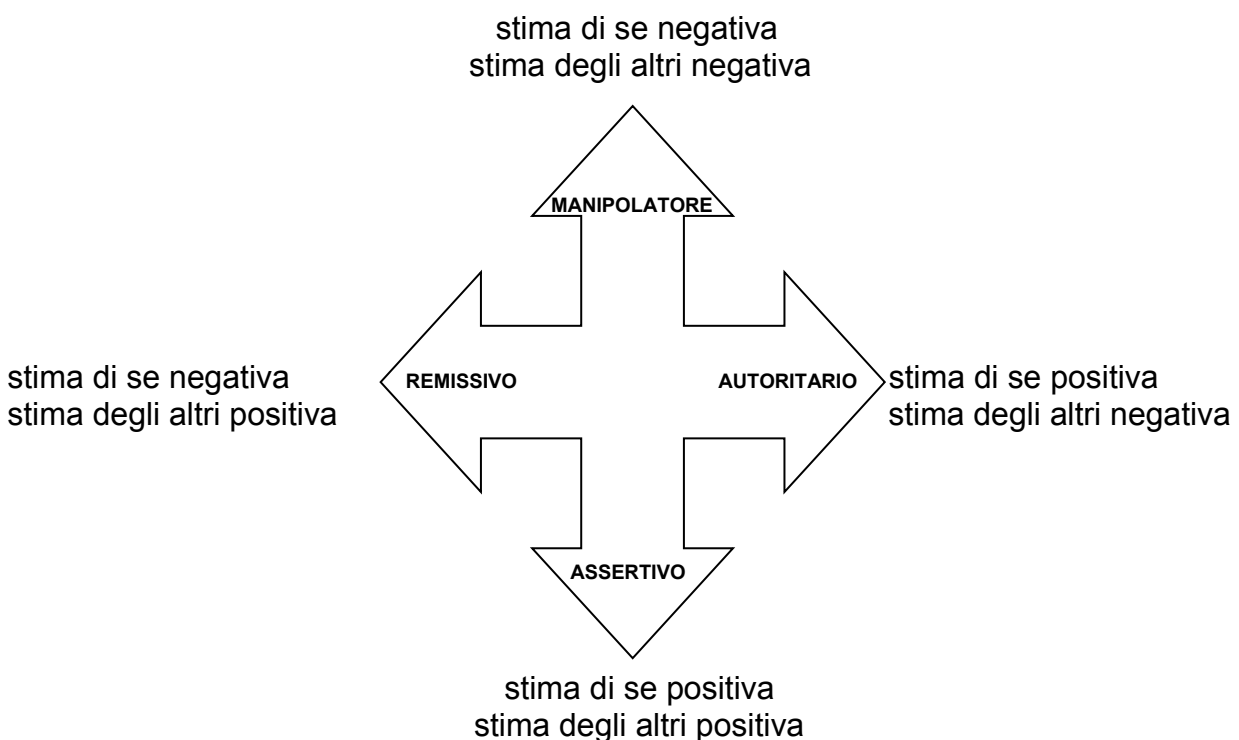
L'essere direttamente coinvolti in una situazione, spesso però non permette di individuarne chiaramente molti degli aspetti che la caratterizzano, e dunque di attivarsi per realizzarvi la migliore convivenza possibile.

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 obbiettivo 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!*

COMPORTAMENTO:

- 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

COMPORTAMENTO:

- 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 possessa 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 accentrimento 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.

3 La comunicazione

3.1 Gli errori tipici nella comunicazione verbale

È molto difficile scegliere ed utilizzare le parole giuste per ottenere dagli altri ciò che si desidera, ed al contrario è molto semplice far deviare una discussione banale in una grossa litigata...per quale motivo?

Al di là dell'aspetto semplice e della loro brevità, le parole (e il modo in cui sono dette!) sono in grado di richiamare una miriade di significati in tempi brevissimi, e di scatenare in chi le ascolta una serie di rapidissime reazioni, spesso difficili da gestire ed interpretare.

Il significato di una frase ed il valore che questa assume per l'ascoltatore, non è dato dal semplice sommarsi di qualche parola, ma piuttosto da una "FUNZIONE ESPONENZIALE" i cui fattori sono le parole ed il loro significato, il contesto, lo stato emotivo e le esperienze degli interlocutori, le modalità espressive utilizzate, e altro ancora.

Date tutte queste variabili, diviene molto facile commettere degli errori, anche ricorrenti, e deteriorare in poco tempo relazioni più o meno importanti e durature.

Di seguito si riporta un elenco di errori tipici che si possono commettere nel rivolgersi ad altri: **a seguito di ogni frase è chiesto di descrivere che reazioni questa può causare nell'interlocutore e per quale motivo**

1) *Dirigere, dare ordini:*

"Si fa così...devi parlare con me quando ..."

2) *Predicare, moraleggiare:*

"La vita non è tutta rose e fiori.... Non dovresti reagire così... La pazienza è una virtù che dovresti imparare...."

3) *Consigliare, offrire soluzioni:*

"Io farei così... Perché non...? Non dico nulla, però secondo me dovresti..."

4) *Sottolineare errori, cercare di persuadere:*

"È qui che ti sbagli.... Sì hai ragione, ma il fatto è..."

5) *Giudicare, criticare, condannare:*

"Non sei ragionevole.... Sei soltanto pigro.... Il fatto è che a te non interessa..."



6) *Elogiare, assecondare:*

"Beh, te la stai cavando egregiamente...Con te so che potrò stare tranquillo..."

7) *Ridicolizzare, prendere in giro:*

"Tante storie per un lavoro così facile!"

8) *Analizzare, diagnosticare:*

"Il tuo problema è che.... Sei soltanto stanco. Quello che vuoi veramente è...."

9) *Rassicurare, consolare:*

"Non *ti* preoccupare, ora *andrà* meglio, sé sorridi!"

10) *Interrogare, inquisire:*

"Perché.... Che cosa... Come...."

11) *Cambiare argomento, fare sarcasmo, chiudersi:*

"Parliamo di cose piacevoli...Dai lasciamo stare, tanto ho capito come la pensi..."

12) *Incalzare:*

"Su,spiega allora...dai!"

13) **Generalizzare:**

"Sei il solito...fai sempre di testa tua..."

Forniamo ora un'analisi di riferimento:

1) **Dirigere, dare ordini:**

"Si fa così...devi parlare con me quando ..."

Fa sentire l'altro incapace, impossibilitato a partecipare attivamente alle scelte, privo di responsabilità se non quella di rispettare le consegne.

2) **Predicare, moraleggiare:**

"La vita non è tutta rose e fiori.... Non dovresti reagire così... La pazienza è una virtù che dovresti imparare...."

Fa sentire "in obbligo" e suscita sentimenti di colpa. Può alimentare nella persona un atteggiamento difensivo e indurlo a "trincerarsi" sulle sue posizioni (del tipo: "e chi lo dice?"). Provoca chiusura, disaffezione o contro-moralismo: "Beh, allora neanche tu dovresti...."

3) **Consigliare, offrire soluzioni:**

"Io farei così... Perché non...? Non dico nulla, però secondo me dovresti..."

Può suggerire che la persona non sia in grado di risolvere i suoi problemi. Le impedisce di ragionare sul problema, valutare le possibili soluzioni e verificarle. Può alimentare la dipendenza o suscitare resistenze.

4) **Sottolineare errori, cercare di persuadere:**

"È qui che ti sbagli.... Sì hai ragione, ma il fatto è..."

Suscita una posizione difensiva di contro-argomentazione, spesso induce la persona a "tappare le orecchie", a interrompere l'ascolto. Può farla sentire inferiore, inadeguata.

5) **Giudicare, criticare, condannare:**

"Non sei ragionevole.... Sei soltanto pigro.... Il fatto è che a te non interessa..."

Sottintende incompetenza, stupidità, sconsideratezza da parte della persona. Tronca la comunicazione perché suscita timore di un giudizio negativo. Spesso la persona crede ai giudizi "sono cattivo", o ribatte sullo stesso tono ("senti chi parla").

6) **Elogiare, assecondare:**

"Beh, te la stai cavando egregiamente...Con te so che potrò stare tranquillo..."

Suggerisce grosse aspettative da parte dell'altro ascoltatore e la possibilità di una valutazione futura. Può essere recepito come condiscendenza o come tentativo manipolatorio di incoraggiare il comportamento desiderato dall'ascoltatore.

7) **Ridicolizzare, prendere in giro:**

"Tante storie per un lavoro così facile!"



Può farlo sentire indegno, non amato, può avere un effetto devastante sulla sua immagine di sé. Spesso suscita ritorsioni verbali.

8) Analizzare, diagnosticare:

"Il tuo problema è che.... Sei soltanto stanco. Quello che vuoi veramente è...."

Può essere intimidatorio o frustrante. La persona può sentirsi intrappolata, messa a nudo o non creduta! Blocca la comunicazione della persona, timorosa di esporsi o di essere fraintesa.

9) Rassicurare, consolare:

"Non ti preoccupare, ora *andrà* meglio, se sorridi!"

La persona può sentirsi incompresa. Suscita forti sentimenti di ostilità ("È facile per te dire così"). Spesso la persona recepisce il messaggio sull'ascoltatore come: "non va bene che tu stia male".

10) Interrogare, inquisire:

"Perché.... Che cosa... Come...."

Dato che rispondere alle domande espone non di rado a critiche, spesso le persone imparano a replicare con false risposte, elusioni, mezze verità o bugie.

11) Cambiare argomento, fare sarcasmo, chiudersi:

"Parliamo di cose piacevoli...Dai lasciamo stare, tanto ho capito come la pensi..."

Suggerisce che le difficoltà della vita vanno scansate, piuttosto che affrontate. Può sottintendere che i problemi della persona sono irrilevanti, puerili o inesistenti. Blocca la sua apertura nel momento in cui sperimenta una difficoltà.

12) Incalzare:

"Su, spiega allora...dai!"

Toglie all'altro lo spazio necessario per la risposta sottolineandone una mancanza di argomentazioni magari non reale. Crea grande frustrazione nell'interlocutore che ne è vittima, e scatena livelli di aggressività molto elevati in brevissimo tempo.

13) Generalizzare:

"Sei il solito...fai sempre di testa tua..."

Una critica generica non aiuta le persone a migliorare, piuttosto le fa sentire disarmate dinanzi all'opinione altrui provocando una chiusura relazionale. Una critica che non abbia uno scopo costruttivo, è bene non sia neanche fatta!

**4 La crescita professionale del collaboratore 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 specifica 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**

Fatte queste premesse, quali obiettivi può porsi un responsabile nel supportare un collaboratore ?

Sicuramente operare affinché questi abbia una crescita bilanciata delle quattro "capacità base".

Per raggiungere questo obiettivo, la via migliore è quella del trasferire competenze ed esperienze al collaboratore, affiancandolo ed al contempo stimolandolo a porsi con efficacia dinanzi a problemi sempre nuovi.

Provate dunque a fare una breve riflessione su quanto avete fatto sino ad ora per lo sviluppo delle quattro aree (creativa, organizzativa, realizzativa, relazionale) nel collaboratore, trascrivendo il tutto di seguito:

Per stimolare la capacità creativa del collaboratore che seguo, ho fatto, faccio e farò:

Per stimolare la capacità organizzativa del collaboratore che seguo, ho fatto, faccio e farò:

Per stimolare la capacità realizzativa del collaboratore che seguo, ho fatto, faccio e farò:

Per stimolare la capacità relazionale del collaboratore che seguo, ho fatto, faccio e farò:

Indicazioni operative

La creatività è un bene prezioso e va coltivato!

Spingere gli altri a farlo può significare porgli delle domande chiedendo idee alternative per la risoluzione di problemi, evitando di decidere sempre da soli passando invece per una consultazione frequente, riconoscendo al tempo per lo sviluppo di soluzioni innovative o alternative il giusto valore, gratificando chi si adopera per proporre nuove idee.

Essere buoni organizzatori è la base per l'autonomia degli individui!

Chiedere ad una persona di analizzare il processo di lavoro svolto, di proporre delle eventuali migliorie, di gestirsi con il giusto metodo più compiti etc., può risultare utile per stimolarne una crescita delle competenze organizzative.

È necessaria però una buona dose di fiducia nell'altro per permettergli di organizzarsi da solo, soprattutto se le sue decisioni potranno riguardare anche noi...

Di fiducia, un buon responsabile ne deve possedere in abbondanza, ma deve ricordarsi al tempo stesso di non caricare il collaboratore di responsabilità eccessive, al fine di supportarlo in una crescita progressiva delle autonomie, **evitando situazioni di disagio e difficoltà che potrebbero avere un effetto bloccante.**

La capacità realizzativa è formata da attitudine all'azione e competenza specifica verso il compito.

Dare ad una persona la possibilità di svolgere mansioni di volta in volta più complesse, oltre a gratificarlo professionalmente, ne stimola l'acquisizione di nuove competenze.

Una persona alla quale non sia mai chiesto di "migliorare" imparerà a non farlo, attribuendo la causa di questo non a se stesso, ma ad un ambiente lavorativo incapace di motivarlo e di sfruttare pienamente le sue potenzialità.

La corretta gestione delle relazioni interpersonali, è il cemento indispensabile per la costruzione di ogni forma di collaborazione!

Un confronto costante, fatto di disponibilità all'ascolto e alla discussione, può divenire valore aggiunto nel miglioramento del lavoro svolto dalle persone, nella buona gestione delle relazioni tra colleghi, nella corretta accoglienza da offrirsi ai clienti (*andreste volentieri in un bar dove si percepisce una forte e costante tensione dietro al banco tra marito e moglie? Probabilmente no, la cosa metterebbe in tensione e disagio anche voi!*), e altro ancora.

Essere per primi esempio di corretta gestione dei rapporti, è lo strumento migliore per aiutare gli altri ad acquisire a loro volta una valida competenza relazionale.

5 I sei cappelli per pensare di Edward De Bono

La vita lavorativa è fatta costantemente di scelte e di individuazione di soluzioni: esattamente come descritto nel capitolo precedente, la soluzione ad un qualsiasi problema può essere scissa in diverse fasi, creativa, organizzativa, realizzativa, di controllo, ed il tutto dovrà essere gestito con un'adeguata competenza relazionale.

In questo capitolo ci soffermeremo ad analizzare un metodo di approccio alla **fase creativa**, il cui principale pregio è quello di scindere le varie componenti del pensiero creativo nella costruzione di un'idea.

Il metodo è stato sviluppato da Edward De Bono per essere poi applicato a gruppi di lavoro:

- i diversi componenti del gruppo indossano un cappello (virtuale o reale), il quale indica loro uno specifico approccio da utilizzarsi nello sviluppo di proposte per la realizzazione di un'idea, all'interno del gruppo di lavoro
 - **cappello bianco**: descrizione oggettiva dei fatti, senza espressione di opinioni o ipotesi
 - **cappello rosso**: espressione delle emozioni che generano il problema da risolvere e le soluzioni scelte per affrontarlo
 - **cappello nero**: indicazione di tutti i motivi per i quali una determinata scelta potrebbe essere non adatta, rischiosa o non efficace
 - **cappello giallo**: espressione di valutazioni positive e costruttive alle differenti idee proposte dal gruppo
 - **cappello verde**: sviluppo di idee nuove, modifiche a quelle preesistenti per la risoluzione del problema
 - **cappello blu**: decide in che misura ed in che tempi debbano intervenire gli altri cappelli nella realizzazione della soluzione
- in momenti alterni ogni componente del gruppo interverrà apportando le proprie idee, che, complementari alle altre, dovrebbero condurre ad un'analisi d'insieme del problema da risolvere, delle possibili soluzioni esistenti, e delle differenti variabili da considerare
- in momenti diversi, i componenti del gruppo indosseranno cappelli diversi

Questo metodo per lo sviluppo di idee e soluzioni, sebbene sia stato pensato per gruppi di lavoro, può essere applicato con vantaggio anche dai singoli individui o da gruppi molto ristretti.

Nel momento in cui affrontiamo un problema per il quale ci sia richiesto di produrre una soluzione, i cappelli con i loro colori differenti colori ci ricorderanno come dosare il nostro pensiero al fine di giungere ad un risultato quanto più equilibrato ed efficace possibile.

Nella relazione con il collaboratore, il ruolo del responsabile può essere quello di educare ad una autonoma risoluzione dei problemi lavorativi, attraverso un pensiero bilanciato, efficiente ed efficace: il metodo dei sei cappelli è uno strumento che può essere applicato con facilità, attraverso una buona consultazione ed un costante confronto professionale.

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DELLA COORDINATRICE

riesce ad organizzare le risorse in modo efficiente ed efficace > 1 2 3 4 5

è capace di prevedere le criticità collegate ai flussi di lavoro > 1 2 3 4 5

è in grado di riportare le problematiche espresse dai collaboratori ai superiori > 1 2 3 4 5

interviene sulla distribuzione rapida del personale all'occorrenza > 1 2 3 4 5

riesce a mantenere occupati in modo utile i collaboratori > 1 2 3 4 5

riesce a svincolarsi dalle attività operative se non in emergenza > 1 2 3 4 5

si è dimostrato in grado di delegare proprie attività > 1 2 3 4 5

conosce le procedure generali > 1 2 3 4 5

conosce e applica e fa applicare le norme sulla sicurezza > 1 2 3 4 5

conosce e applica e fa applicare le norme igienico-sanitarie > 1 2 3 4 5

è equa verso i collaboratori > 1 2 3 4 5

è capace di motivare le ragioni degli interventi da lei proposti > 1 2 3 4 5

fornisce messaggi chiari e coerenti al personale > 1 2 3 4 5

riesce ad essere un punto di riferimento > 1 2 3 4 5

Obiettivi collegati all'utilizzo delle schede:

- favorire una costante riflessione sulle caratteristiche del proprio ruolo
- spingere ad un miglioramento della propria performance mediante una sua valutazione obiettiva e progressiva
- stimolare meccanismi di miglioramento e cambiamento dei processi

Utilizzo delle schede:

- le schede sono di autovalutazione
- vanno compilate dall'interessato ogni 4 mesi – la compilazione può essere progressiva ed avvenire in momenti successivi – evitare la compilazione dell'ultimo minuto
- punteggio da 1 a 5: **1**per niente, **2**raramente, **3**sufficientemente, **4**spesso, **5**continuamente
- la compilazione deve avvenire su file ed essere salvata con nome, cognome e data in una cartella dedicata ad uso del referente
 - il salvataggio permette un confronto nel tempo dell'andamento di ogni item
- ad ogni compilazione seguiranno da 30 a 60 minuti di discussione con il proprio referente
- la compilazione e la successiva discussione dovranno essere supportate da esempi e fatti

1. FASE CREATIVA:

- ✓ propone miglioramenti ai processi – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ mette in campo le sue doti artistiche - *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ sa darsi obiettivi periodici oltre a quelli di massima - *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ progetta e condivide le attività di assistenza - *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ elabora la stesura di piani di intervento rivolti a singoli/gruppi - es.: accoglienza, anamnesi, osservazione, attuazione - *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ identifica i bisogni emergenti e gli interventi futuri - *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ propone iniziative ed attività nuove - *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ riempie i tempi morti con attività utili – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*

2. FASE ORGANIZZATIVA

- ✓ organizza in modo adeguato le risorse umane con cui collabora – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ compie analisi del servizio e dei piani d'intervento quotidiani – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ rispetta e fa rispettare i tempi dei processi – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ ha capacità di elaborazione, realizzazione e valutazione di progetti educativi mirati – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*

- ✓ è in grado di coinvolgere le risorse territoriali, quali enti pubblici, medici, psicologi, assistenti sociali, famiglie – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ verifica l'andamento delle attività – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ elabora e coordina progetti educativi/riabilitativi - *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ programma, progetta i servizi e le attività didattico-formative interne alla struttura – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ svolge attività di supervisione nei confronti di studenti-educatori tirocinanti – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ sa orientarsi nella rete dei servizi – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*

3. FASE ESECUTIVA

- ✓ elabora e coordina progetti educativi – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ coordina gli operatori in modo adeguato – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ presenza agli incontri propedeutici per l'attivazione del servizio sui richiedenti – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ interviene in modo propositivo e costruttivo nelle riunioni di equipe - *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ prende in carico soggetti anche in situazioni di particolare disagio coordinando interventi di riabilitazione e di reinserimento sociale – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ compila la documentazione in modo corretto – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ sa utilizzare il computer ad integrazione dei processi organizzativi e comunicativi – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*

4. FASE RELAZIONALE

- ✓ sa ascoltare – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ sa applicare il giusto distacco emotivo – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ sa analizzare i bisogni dell'utente – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ sa analizzare i bisogni dei famigliari – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ è paziente – *punteggio*
 - ✓
- ✓ sovrintendere alle dinamiche individuali e di gruppo – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ favorisce il risolversi di conflitti, con i colleghi, gli utenti ed i famigliari – *punteggio*

- ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ sa sollecitare e organizzare momenti di socializzazione – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ è in grado di gestire la propria attività con riservatezza ed eticità – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*
- ✓ è in grado di relazionarsi a soggetti con comportamenti diversi – *punteggio*
 - ✓ *spiegazione del punteggio*



ESEMPI DI COMPETENZE TECNICHE DA INSERIRE NEL MONITORAGGIO

ADDETTO ALL'ASSISTENZA

INFERMIERE

ASSISTENTE SOCIALE

ADDETTO DI CUCINA

OSS

OSS CON RESPONSABILITÀ VERSO ALTRI OSS

ADDETTI DI LAVANDERIA

ASSISTENTI DOMICILIARI

ADDETTO ALL'ASSISTENZA:

- sa curare il lavaggio, l'asciugatura e la preparazione del materiale da sterilizzare
- sa garantire la raccolta e lo stoccaggio corretto dei rifiuti, il trasporto del materiale biologico sanitario, e dei campioni per gli esami diagnostici, secondo protocolli stabiliti
- sa svolgere attività finalizzate all'igiene personale, al cambio della biancheria, all'espletamento delle funzioni fisiologiche, all'aiuto nella deambulazione, all'uso corretto di presidi, ausili e attrezzature, all'apprendimento e mantenimento di posture corrette
- supporta la corretta assunzione dei farmaci prescritti e per il corretto utilizzo di apparecchi medicali di semplice uso
- sa aiutare nella preparazione alle prestazioni sanitarie
- sa osservare, riconoscere e riferire alcuni dei più comuni sintomi di allarme che l'utente può presentare (pallore, sudorazione ecc.)
- sa attuare interventi di primo soccorso
- sa effettuare piccole medicazioni o cambio delle stesse
- sa controllare e assistere la somministrazione delle diete
- sa aiutare nelle attività di animazione e che favoriscono la socializzazione, il recupero ed il mantenimento di capacità cognitive e manuali
- sa collaborare ad educare al movimento e favorire movimenti di mobilitazione semplici su singoli e gruppi
- sa provvedere al trasporto di utenti, anche allettati, in barella carrozzella
- sa collaborare alla composizione della salma e provvedere al suo trasferimento
- sa utilizzare specifici protocolli per mantenere la sicurezza dell'utente, riducendo al massimo il rischio
- sa svolgere attività di informazione sui servizi del territorio e curare il disbrigo di pratiche burocratiche; accompagnare l'utente per l'accesso ai servizi

- è in grado di riconoscere le situazioni ambientali e le condizioni dell'utente per le quali è necessario mettere in atto le differenti competenze tecniche
- conosce le modalità di rilevazione, segnalazione e comunicazione dei problemi generali e specifici relativi all'utente
- conosce le condizioni di rischio e le più comuni sindromi da prolungato allettamento e immobilizzazione
- conosce 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

INFERMIERE:

- partecipa all'identificazione dei bisogni di salute della persona
- sa individuarne le potenzialità residue di collaborazione all'evento assistenziale
- dall'accurata analisi dei dati raccolti formula, per ogni attività di vita\categoria di bisogni, le diagnosi infermieristiche e formula i relativi obiettivi
- pianifica, gestisce e valuta l'intervento assistenziale infermieristico
- garantisce la corretta applicazione delle prescrizioni diagnostico-terapeutiche
- agisce sia individualmente che in collaborazione con gli altri operatori sanitari e sociali avvalendosi ove necessario dell'opera del personale di supporto
- educa la persona, la famiglia e gli educatori preposti alla salvaguardia della salute
- forma gli studenti ed i neo assunti nel rispetto delle competenze
- si impegna al proprio aggiornamento professionale e rende disponibile le conoscenze acquisite per arricchire il bagaglio culturale del corpo professionale
- condivide le scelte fatte con il personale di supporto
- forma il personale di supporto ove necessario in modo efficace

ASSISTENTE SOCIALE

- pratica l'ascolto attivo
- organizza le prestazioni ed i servizi in modo corrispondente alle esigenze di chi le riceverà
- conosce ed utilizza la rete delle risorse presenti in struttura
- conosce ed utilizza la rete delle risorse esterne alla struttura
- è competente in materia giuridico-legale, inerente l'anziano: capacità di scelta, successioni, etc.
- coinvolge **tutti i familiari** ad ogni nuovo inserimento
- raccoglie in modo completo informazioni sulla rete delle persone che gravita attorno all'anziano
- organizza colloqui con i familiari
- organizza incontri di gruppo con i familiari
- partecipa attivamente alle riunioni d'equipe
- aggiorna costantemente l'anamnesi dell'ospite

ADDETTO ALLA CUCINA:

- sa preparare cibi freddi come affettati misti, piatti estivi, antipasti, insalate e contorni
- sa preparare dolci freddi o congelati, impasti e salse varie

- sa collaborare alla preparazione e alla presentazione della cucina calda come minestre, verdure, carni, pesci
- sa conservare con metodi appropriati e differenziati generi alimentari freschi, cibi destinati alla cucina fredda o alla cottura e cibi caldi
- sa preservare la qualità dei prodotti e dei cibi
- sa valutare lo stato di conservazione dei cibi e riconoscere quelli che potrebbero essere avariati
- sa operare rispettando le norme di igiene personale e aziendale, pulizia degli utensili e degli spazi cucina
- sa utilizzare in modo adeguato i prodotti di pulizia del settore cucina
- sa applicare le misure di prevenzione degli infortuni
- sa rispettare le disposizioni in materia di separazione e smaltimento dei rifiuti
- conosce i principi di una sana alimentazione
- è in grado di allestire autonomamente semplici menu
- è competente in materia di “sostanze nutritive e offerta stagionale”
- è in grado di calcolare i costi dei piatti proposti
- raccoglie le comande in modo preciso ed evita gli sprechi

OSS

- formazione personale
 - è disponibile alla formazione iniziale
- svolgimento del lavoro
 - risveglia l'ospite con un saluto illustrandogli cosa farà nella giornata, indicandogli che ore sono, e facendo due chiacchiere... sorridendo
 - nella movimentazione dell'ospite, utilizzare le prescrizioni previste, segnalando eventuali sopraggiunte nuove esigenze
 - utilizza correttamente i diversi sollevatori
 - trasmette in modo efficace le informazioni sull'ospite ai colleghi, verificandone la ricezione
 - partecipa attivamente agli incontri di equipe
 - rispetto dei ruoli
 - richiesta d'intervento per le attività non di competenza quando necessarie
 - garantisce la privacy dell'ospite durante le attività di assistenza igienica
 - coinvolge l'ospite nella scelta durante l'attività di vestizione
 - verifica le esigenze dell'ospite, per valutare un'eventuale modifica del piano se necessaria
 - utilizza la quantità corretta di consumabili per svolgere l'intervento, evitando sprechi
 - conosce il PAI relativo ad ogni ospite seguito, verificandone le eventuali modifiche
 - consulta il diario giornaliero
 - assiste con precisione d'orario e materiali l'infermiere nelle attività di medicazione

valutazione di OSS con ruolo di responsabilità verso altri OSS, da parte del loro coordinatore

- devono garantire la presenza in struttura
- leggono i diari giornalieri e rilevano eventuali criticità/esigenze
- garantisce l'operatività anche quando è chiamato in modo imprevisto ad attività di responsabilità/coordinamento

- verificare lo svolgimento dei piani di attività, proponendo eventuali miglioramenti ove questi non trovino realizzazione per problemi permanenti
- si interfaccia con gli altri responsabili
- riporta eventuali esigenze rilevate nei loro operatori
- rilevano le esigenze formative dei loro operatori
- trasmette tranquillità e sicurezza ai suoi collaboratori
- è equa verso i collaboratori
- trasmette le competenze necessarie ai collaboratori qualora ne rilevi l'esigenza

assistenti domiciliari – da parte delle assistenti sociali

- esegue la movimentazione della persona secondo le modalità previste
- applica correttamente le tecniche per lo svolgimento del bagno a letto
- pulisce e igienizza la casa correttamente
- sa cucinare in modo soddisfacente per le esigenze dell'anziano, senza sprechi
- controlla le scadenze degli alimenti in frigo e dispensa
- effettua osservazioni dell'anziano utili ad intercettare eventuali problemi fisici e psicologici
- fa parlare l'anziano per il tempo in cui è presente in casa
- usa con l'anziano toni sempre cordiali
- si interfaccia con i familiari quando possibile
- supporta/sostituisce l'anziano nella gestione delle scadenze varie: bollette, o altro
- si rende disponibile per accompagnare a visite mediche o altre uscite di cui vi sia l'esigenza di supporto
- è competente relativamente alle problematiche segnalate dell'anziano
- educa l'anziano alla conduzione di una corretta dieta
- mantiene la calma in situazioni d'emergenza – sa gestire l'emergenza

addetti di lavanderia/stireria – da parte di responsabile personale varia tipologia

- applica il corretto lavaggio alle differenti tipologie di indumenti – è competente nella lettura delle etichette
- stira correttamente gli abiti
- è in grado di effettuare rammendi, attaccatura bottoni e orli
- smista correttamente i capi sulla base delle etichette applicate
- sa utilizzare il software di etichettatura
- utilizza tutti i previsti dispositivi di sicurezza e segue le relative procedure
 - smistamento capi infetti
 - utilizzo macchina da cucire
- è puntuale nelle consegne
- organizza e realizza la soluzione alle emergenze
-

FASI PER LA REALIZZAZIONE DEL MONITORAGGIO

- il responsabile del gruppo da monitorare prepara una lista di competenze tecniche e trasversali tra cui scegliere quelle da inserire nel sistema di monitoraggio
 - deve essere abbondante – 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, tenute
 - alla fine si giungerà a sceglierne 10 di tecniche, 10 di trasversali
- nelle schede che si andranno a produrre, alla scala Likert 1-5, seguirà uno spazio note
- si consiglia di dividere gli items prodotti, in 4 gruppi: competenze creative, competenze organizzative, competenze esecutive, competenze relazionali.

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

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!

TEST: LE 4 ABILITÀ NELLA SOLUZIONE DI UN PROBLEMA

1. Trovo interesse e stimoli a parlare con le persone eclettiche o anticonformiste
2. Non mi piacciono le persone che divagano in continuazione quando c'è da discutere sul come organizzare le attività
3. Finita la parte creativa preferisco lasciare ad altri la fase di approfondimento e quella realizzativa
4. Prima di iniziare un lavoro cerco sempre di stabilire come è meglio procedere nello svolgimento, anche sentendo il parere degli altri
5. Se trovo uno stimolo alla mia fantasia, le parole della gente scivolano per me come l'acqua sui sassi
6. Ritengo di riuscire a prevedere le reazioni degli altri di fronte a certi comportamenti
7. Quando parlo cerco di rendere comprensibili le cose che ad alcuni sembrano complicate
8. Amo agire, fare
9. Quando mi trovo in un gruppo percepisco chiaramente il clima che c'è
10. I gruppi di lavoro per poter dare un apporto creativo devono seguire procedure di lavoro molto ben definite
11. Mi piace affrontare i problemi
12. Mi piacciono le novità, sentire pareri diversi, cercare nuove strade
13. Ho più interesse per il futuro che per il passato
14. Mi piace stare con la gente
15. Le riunioni per me sono produttive solo se sono ben organizzate
16. Sono attratto dalle opportunità di interagire con gli altri
17. Prima di accettare una nuova soluzione o una nuova idea voglio vederla in pratica
18. Sono incuriosito dalle novità e cerco sempre cose nuove o nuove possibilità
19. Non sopporto che gli altri, con rinvii, ritardi o divagazioni, non mi facciano rispettare i miei ritmi di lavoro
20. Cerco di capire i bisogni degli altri
21. Mi do sempre dei programmi con delle scadenze che rispetto e cerco di far rispettare agli altri
22. Quando sono con altre persone, cerco di essere loro di stimolo
23. I miei obiettivi li voglio stabilire io stesso, il mio superiore deve occuparsi solo dei risultati
24. Su quello che faccio desidero ricevere dei segnali, dei riscontri dai miei superiori
25. Il mio approccio preferito è quello del "passo dopo passo"
26. Mi danno più soddisfazione i problemi nei quali posso essere creativo
27. Quando comincio un'attività cerco di portarla a termine
28. Rivedo spesso i miei programmi di previsione
29. Quando per prendere una decisione ci si dilunga troppo divento impaziente
30. Cerco di capire i motivi, le cause che stanno dietro le parole dei miei interlocutori
31. Ritengo che il successo dipenda da una buona pianificazione
32. Chi mi conosce dice che sono una persona intuitiva
33. Quando sono sotto pressione riesco a tenere la situazione sotto controllo
34. Ritengo sia la collaborazione e non la competizione la chiave dello sviluppo dei rapporti umani
35. Personalmente ritengo sia l'esperienza diretta la cosa principale
36. Per scegliere tra diverse alternative faccio uso di procedimenti logici
37. Mi piace fare tante cose contemporaneamente
38. Mi piace dedicarmi ad un lavoro o ad un problema alla volta
39. Non riesco a stare indifferente di fronte alle necessità dei miei interlocutori
40. Riesco razionalmente a controllare le mie emozioni e i miei sentimenti
41. Non amo i dettagli
42. Per buona parte dei miei incontri sono assorbito dall'ascolto

43. Prima di fare qualcosa analizzo sempre bene la situazione
44. Mi vado a cercare i lavori più difficili
45. *Le nuove attività si imparano facendo*
46. *Mi procuro sempre dati, informazioni, rilevazioni, osservazioni*
47. Mi ritengo una persona decisa
48. Penso costantemente se sono nel giusto, se vi sono altre strade migliori, se non sia il caso di consultare qualcuno
49. *Spesso mi capita di non portare a termine le attività indicate*
50. *Sono contento quando raggiungo dei risultati*
51. Sono i fatti che contano, non le chiacchiere
52. Desidero imparare a capire meglio le altre persone
53. *Abitualmente prendo le mie decisioni senza pensarci troppo*
54. *Sono molto cauto quando devo prendere delle decisioni importanti*
55. Mi esprimo apertamente
56. Quando si dà spazio alle emozioni, nascono sempre dei problemi
57. *Sono una persona che ama variare, cambiare, provare*
58. *Sul lavoro come nella vita, ritengo basilare l'approccio scientifico*
59. E' fondamentale per me intrattenere buoni rapporti con molte persone
60. Mi ritengo una persona impulsiva
61. *Le persone tendono sempre più a conformarsi, a volersi assomigliare, ad appiattirsi*
62. *Mi capita spesso di intuire le conclusioni di un discorso*
63. Quando svolgo un lavoro che va per lunghe, divento impaziente, nervoso, irritabile
64. Spesso si comunica con gli altri per il piacere di parlare, stare insieme
65. *Mi piace creare, illustrare, formulare, discutere nuovi progetti*
66. *Mi piace fare quelle cose dove so di eccellere*
67. Mi piace portare a termine le cose che vengono iniziate
68. Mi piace "saltare" da un lavoro all'altro
69. *Spesso le interruzioni sono interessanti ed utili*
70. *Apprezzo molto un modo di esprimersi diretto e breve*
71. Mi dà fastidio sprecare del tempo
72. Comunicando con gli altri c'è sempre da imparare
73. *So di essere un po' pignolo nei dettagli, ma lo ritengo molto utile per evitare equivoci*
74. *Mi sento attratto solo dalle persone che possono darmi qualcosa di nuovo o stimolare la mia creatività*
75. A me piacciono le persone che hanno l'abitudine di parlare poco e fare molto
76. Sono contento solo quando trovo qualcuno o qualcosa che mi stimola sul piano intellettuale
77. *Sono una persona a cui interessa capire e far capire come devono essere svolti i lavori e le attività che mi vedono coinvolto*
78. *Quando lavoro o parlo con gli altri cerco sempre di determinare situazioni creative*
79. Preferisco basarmi su quelle mie capacità dove ho già avuto riscontri favorevoli
80. Verifico con gli altri le mie intuizioni le mie nuove idee.

Sintetizzate ora, utilizzando il seguente schema, i numeri che avete barrato come risposte scelte nel corso del test. Per ogni stile indicate poi quante risposte avete scelto. Lo stile che ha raccolto il maggior numero di risposte è quello da voi solitamente adottato nel rapporto con gli altri. Potrete inoltre capire, sempre in base al numero di risposte ottenute, in quale misura gli altri stili integrano quello dominante

STILE 1 : 8, 17, 19, 23, 27, 29, 35, 44, 45, 47, 50, 51, 53, 60, 63, 66, 67, 70, 71, 75
 STILE 2: 2, 4, 10, 11, 15, 21, 25, 31, 33, 36, 38, 40, 43, 46, 54, 56, 58, 73, 77, 79.
 STILE 3: 1, 3, 5, 12, 13, 18, 26, 28, 32, 37, 41, 48, 49, 57, 61, 65, 68, 74, 76, 78
 STILE 4: 6, 7, 9, 14, 16, 20, 22, 24, 30, 34, 39, 42, 52, 55, 59, 62, 64, 69, 72, 80

AREA DELLA CAPACITÀ CREATIVA: predominanza di 3

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: predominanza di 2

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: predominanza di 1

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: predominanza di 4

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).