

**Prof. Sergio Bini**

Roma

**Prof.ssa Loredana Varveri**

Palermo

# PROGRAMMA

1. Il lavoro: concetto nel tempo e “traiettorie” possibili
2. Cenni di psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane:
  - 2.a. organizzazione: teorie e modelli; 2.b. organizzazione: ruolo, strutture e processi;
  - 2.c. le motivazioni al lavoro; 2.d. la comunicazione nelle organizzazioni;
  - 2.d. la gestione del personale; 2.e. l’organizzazione basata sulle competenze;
  - 2.f. il capitale intellettuale e il capitale umano;
3. la psicologia e la qualità del lavoro:
  - 3.a. le persone e le organizzazioni con i Sistemi di gestione per la Qualità [ISO 9001; TQM];
4. Il benessere organizzativo e le patologie delle organizzazioni:
  - 4.a. sicurezza sul lavoro e rischi connessi con lo “stress lavoro-correlato”;
  - 4.b. ergonomia del lavoro; 4.c. la qualità della vita lavorativa e la felicità organizzativa;
  - 4.c. burn-out, mobbing, embitterment; 4.d. “rimedi”: coping e resilienza;
5. Due modelli organizzativi «esemplari»:
  - 5.a. Regola Benedettina
  - 5.b. Just in Time;
6. La “psicologia del non lavoro”:
  - 6.a. l’importanza del lavoro, della sua perdita o della sottoccupazione;
  - 6.b. il fenomeno dei NEET (e degli HIKIKOMORI): tra accidia ed esclusione sociale;
7. Approfondimenti seminariali.

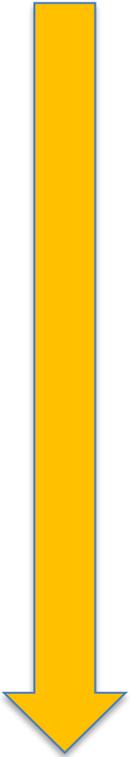
# OBIETTIVI FORMATIVI

- Conoscere i mutamenti intervenuti nel mondo del lavoro e nel ruolo dei lavoratori;
- Conoscere le basi ed i modelli applicativi della psicologia del lavoro e delle organizzazioni;
- Conoscere i modelli e gli strumenti di gestione e di sviluppo delle risorse umane;
- Conoscere le regole per assicurare il funzionamento efficace delle organizzazioni (anche del terzo settore);
- Conoscere le modalità di cambiamento della vita delle/nelle organizzazioni con la Qualità e l' Eccellenza;
- Conoscere gli strumenti per realizzare e misurare il benessere organizzativo e la qualità della vita lavorativa;
- Individuare gli strumenti per rapportarsi con le nuove categorie degli esclusi dal mondo del lavoro (in particolare dei Neet e degli Hikikomori) e per la proposizione di interventi mirati.

# Percorso formativo

**Finalità:** trasferimento di **competenze** nell'ambito della Gestione delle risorse umane e benessere organizzativo

**Contenuti:** il focus procederà dall'individuo al gruppo e dal gruppo all'organizzazione

- 
- INDIVIDUO** Personalità, atteggiamenti, valori, percezione, competenze, motivazioni: definizioni, teorie di riferimento e ricadute sulla condotta lavorativa
  - GRUPPO** Tipologie e dinamiche di gruppo: comunicazione, ruoli, leadership, obiettivi
  - ORGANIZZAZIONE** Strutture e funzionamento organizzativo, gestione delle risorse umane e meccanismi di coordinamento e integrazione tra le diverse unità organizzative, cultura e cambiamento

# Testi per frequentanti

→ Dispensa del prof Bini:

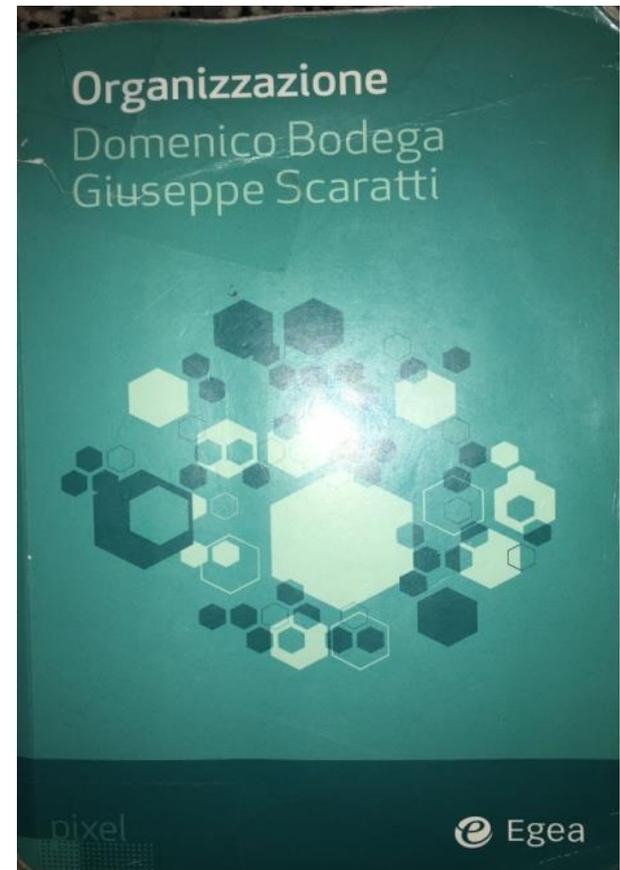
Bini Sergio,

Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo (appunti dalle lezioni)

[versione elettronica sulla pagina del docente → [www.lumsa.it/sergio-bini/](http://www.lumsa.it/sergio-bini/)]

→ Materiale didattico fornito dal docente in sede: slide e documenti

→ Bodega D., Scaratti G.,  
ORGANIZZAZIONE EGEA Edizioni.



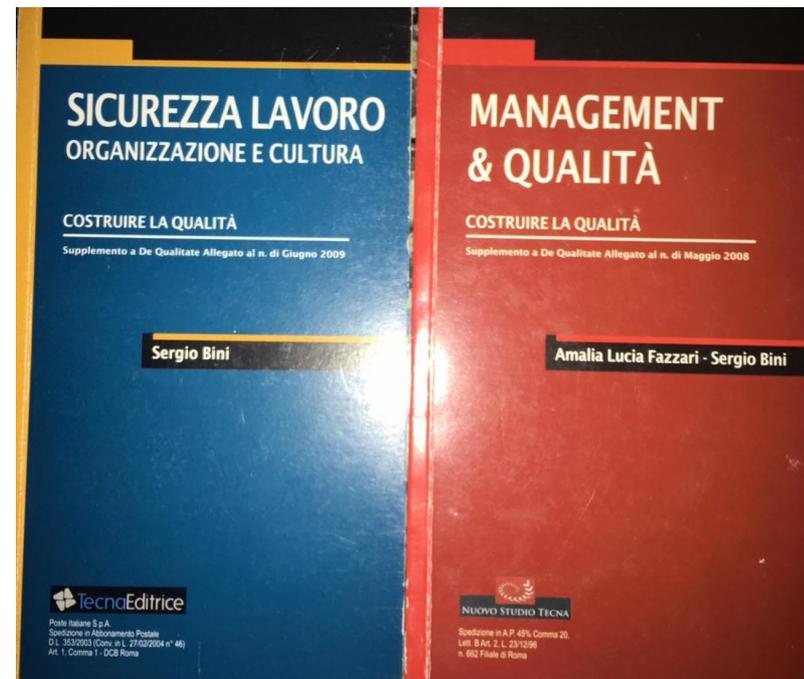
# Testi per NON frequentanti

Per gli studenti non frequentanti (e per gli studenti che avranno frequentato meno del 70 % delle ore di lezione) è richiesto lo studio anche dei seguenti due testi:

•> Sergio BINI, SICUREZZA LAVORO – organizzazione e cultura, Tecna Editrice, Roma, 2009;

•> Amalia Lucia FAZZARI e Sergio BINI, MANAGEMENT & QUALITÀ':  
Le intangibilità competitive, Nuovo Studio Tecna  
Tecna, Roma, 2008.

[entrambi i testi sono disponibili in formato elettronico liberamente sul sito:  
[www.lumsa.it/sergio-bini/](http://www.lumsa.it/sergio-bini/)]



# Cosa produrrete?

UNA “TESINA”:

E' consigliata la redazione di una tesina per approfondire e/o sviluppare gli argomenti affrontati durante le lezioni  
La tesina verrà discussa in sede di esame finale.

L'elaborato, pertanto, andrà inviato via mail al docente almeno 15 giorni prima della data fissata per l'esame. In occasione dell'esame, l'allievo dovrà portare con sé due copie della tesina in formato cartaceo per poterla illustrare e consegnarne una al docente.

# ARGOMENTI:

## A. I GIOVANI, GLI ANZIANI & IL MONDO DEL LAVORO

- A.1. la generazione NEET e gli Hikikomori;
- A.2. il ruolo dell'età nel mondo del lavoro [e gli over-50];
- A.3. il mercato del “non lavoro” [per giovani e per gli espulsi dal mondo del lavoro];
- A.4. i nuovi “modelli” di occupazione [la GIG Economy; i “riders”];
- A.5. la certificazione e l'aggiornamento permanente delle “competenze”
- A.6. ....

## B. L'ORGANIZZAZIONE CREA LA COMUNITA'

- 1.B.1. il paradigma gestionale della Regola di San Benedetto;
- 2.B.2. il Sistema di gestione per la qualità ISO 9001;
- 3.B.3. il Sistema Toyota o Just in Time
- 4.B.4. i modelli organizzativi
- 5.B.5. “moda” e “Dress Code” utili per rappresentare la reputazione professionale dei giovani professionisti (in particolare gli Assistenti Sociali)
- 6.B.6. ....

## C. LA QUALITA' DEL LAVORO PER LA QUALITA' DELLA VITA

- 1.C.1. La qualità del lavoro;
- 2.C.2. dalla qualità del lavoro alla qualità della vita;
- 3.C.3. Il benessere organizzativo;
- 4.C.4. la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori;
- 5.C.5. il BES: il Benessere Equo e Sostenibile
- 6.C.6. ....

## D. IL MALESSERE ORGANIZZATIVO

- 1.D.1. lo stress da lavoro-correlato;
- 2.D.2. Il Mobbing;
- 3.D.3. il burn-out;
- 4.D.4. l'embitterment;
- 5.D.5. il fattore umano nell'infortunistica sul lavoro;
- 6.D.6. la qualità del lavoro e la dignità dei lavoratori nella "Dottrina Sociale della Chiesa" [in particolare nelle Encicliche: Caritas in Veritate & Laudato Si' ];
- 7.D.7. ....

## E. LA COMUNICAZIONE

- 1.E.1. la comunicazione nelle e per le organizzazioni;
- 2.E.2. Il “nudging”
- 3.E.3. lo “storytelling”
- 4.E.4. la “propaganda”
- 5.E.5. la comunicazione “simbolica”
- 6.E.6. ....

## F. LA SOCIETÀ COME ORGANIZZAZIONE

- 1.F.1. il lavoro nelle Organizzazioni del terzo settore;
- 2.F.2. monitoraggio e analisi dati dei fenomeni oggetto del programma [fonti: OCSE, EUROSTAT, ISTAT, ecc.];
- 3.F.3. Corporate Social Responsibility;
- 4.F.4. il “suicidio” per “motivi economici”;
- 5.F.5. modelli per la misura della “Qualità della vita”
- F-6. ....

## STRUTTURA della TESINA:

- Frontespizio
- Indice
- Premessa
- Elaborato (distinto in paragrafi)
- Conclusioni (con focus sulla figura dell'Assistente Sociale Specialista)
- Bibliografia

## STANDARD della TESINA:

Il documento non dovrà superare le 14 pagine, esclusa la copertina;

FONT: Times New Roman, corpo 12 e interlinea 1,5;

MARGINI: sup 3,5/inf-dx-sin 3,0.

# Lezioni, ricevimento e contatti

## LEZIONI:

- Lunedì ore 9.00 – 12.00

## RICEVIMENTO:

Al termine della lezione o da concordare tramite mail

## CONTATTI:

[loredana.varveri@gmail.com](mailto:loredana.varveri@gmail.com) | [l.varveri@lumsa.it](mailto:l.varveri@lumsa.it)  
[s.bini@lumsa.it](mailto:s.bini@lumsa.it)

# Psicologia del lavoro: definizione 1

La «PSICOLOGIA DEL LAVORO» si occupa del rapporto dell'uomo con il lavoro. → come la Psicologia delle risorse umane (p. 22)

**1° definizione:** la psicologia del lavoro è un settore della psicologia volto a “capire, analizzare e modificare la natura dell'attività lavorativa in differenti condizioni di attuazione.

L'attenzione viene posta, da un lato, sulle prescrizioni del compito e del ruolo lavorativo, sulle condizioni di esecuzioni, sull'ambiente tecnico, fisico e sociale e, dall'altro, sulla persona come agente che persegue scopi, che apprende, che interagisce, che comunica, che subisce determinati effetti infra o extralavorativi, che prova emozioni, che nutre interessi e motivazioni” (G. Sarchielli, 1998).

# Psicologia del lavoro: definizione 2

**2° definizione:** La psicologia del lavoro si “occupa dei sentimenti delle persone, dei loro atteggiamenti, delle loro condotte, dei processi socio-psicologici che le sostengono e delle prestazioni lavorative [...].

Si considera nello stesso tempo la persona ed il suo ambiente di vita, facendo riferimento ai vari aspetti che caratterizzano il lavoro, all’ambiente lavorativo, alle interazioni nel gruppo di lavoro, alla struttura organizzativa, al sistema di regole sociali e tecniche, al contesto culturale interno ed esterno all’impresa, al sistema di direzione [...].” (N. Chmiel, 2008).



**FATTORE UMANO**



→ L'OGGETTO DI STUDIO è l'uomo produttivo

TEMI/ASPETTI:

- il carico di lavoro
  - gli atteggiamenti verso l'attività lavorativa
  - l'ambiente di lavoro
  - l'adattamento dei compiti alle caratteristiche del soggetto umano - l'apprendimento della prestazione
  - le interazioni tra vita lavorativa ed extra-lavorativa

p. 20

L'apporto della psicologia del lavoro potrà essere di aiuto per scegliere i lavoratori, per formarli, per definire le condizioni di lavoro, le strutture di produzione, i rapporti tra vita lavorativa e vita al di fuori del lavoro, lo stile di inquadramento, le modalità di consegna e di conservazione degli strumenti di lavoro, delle macchine , ecc.

p. 6

# Psicologia delle organizzazioni

La «PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI» studia gli individui ed i gruppi nell'organizzazione e, quindi, i sistemi di interdipendenza tra individui ed organizzazione che permettono il conseguimento di obiettivi comuni, le relazioni all'interno del gruppo di lavoro e tra gruppi diversi, i comportamenti individuali, sociali e sistemici che sono generati dalla convivenza e dalla integrazione tra le diverse componenti del sistema organizzativo.

Il "fine" della psicologia delle organizzazioni è il miglioramento dell'integrazione tra il lavoratore ed il sistema di cui fa parte in modo che entrambi i soggetti raggiungano al massimo livello possibile i loro obiettivi con il massimo livello di soddisfazione per entrambi i soggetti.

→ L'OGGETTO DI STUDIO è l'uomo sistemico:

l'individuo è visto principalmente come "membro di una data organizzazione", all'interno di un sistema di interdipendenze con altri individui e gruppi, sistema che deve raggiungere alcuni risultati.

TEMI/ASPETTI:

- dinamiche di potere e di influenzamento
- processi di negoziazione
- il conflitto e la sua gestione
- le decisioni, stabilità e cambiamento nel funzionamento delle organizzazioni
- funzionamento dei gruppi di lavoro e i rapporti intergruppo

p. 21

# Psicologia delle risorse umane

si occupa del rapporto dell'uomo con il lavoro

→ L'individuo è visto principalmente come «elemento che fa parte temporaneamente di un sistema organizzativo», con particolare attenzione alle fasi in cui l'interazione con l'organizzazione si instaura, si consolida e finisce.

TEMI/ASPETTI:

- selezione del personale
- addestramento
- valutazione delle prestazioni - sistemi di remunerazione

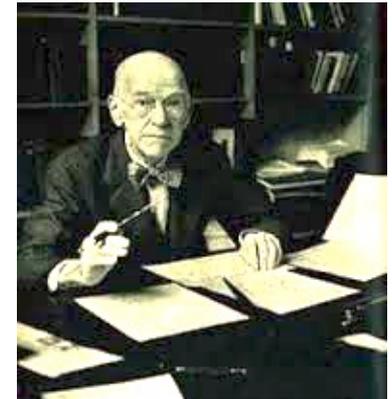
La materia «Gestione delle risorse umane e benessere organizzativo» si sostanzia dei contributi della Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane



**Attenzione alle variabili psicologiche e sociali,  
oltre alle dimensioni oggettive del lavoro**

# Interesse verso la dimensione psicosociale del lavoro: Scuola delle Relazioni Umane

La dimensione sociale del lavoro venne individuata dagli studi sulla produttività di **Elton Mayo** presso gli stabilimenti Hawthorne della *Western Electric* ([Chicago](#))



I FASE (1924-1927): Esperimenti sugli effetti provocati dai cambiamenti nell'illuminazione sul posto di lavoro

## **IPOTESI**

tanto migliori sono l'illuminazione e la luce,  
tanto di più si dovrebbe riuscire a produrre

*gruppo  
sperimentale*

**A**



illuminazione  
**CRESCENTE GIORNO  
PER GIORNO**



**LA PRODUZIONE  
AUMENTA**

*gruppo  
di controllo*

**B**



illuminazione  
**COSTANTE**



**LA PRODUZIONE  
AUMENTA**  
*pur avendo mantenuto le  
stesse condizioni*



**... apparenti incongruenze...**

# Effetto Hawthorne

L'incremento di produttività era attribuibile al ruolo di supervisione svolto dai ricercatori.

Il miglioramento quantitativo dell'output durante gli esperimenti veniva quindi attribuito all'attenzione dimostrata ai lavoratori, la quale aveva generato un impegno addizionale degli stessi per "soddisfare" i ricercatori e dimostrare la propria abilità.

## II FASE (1927-1931): Ulteriori esperimenti sulle relazioni tra condizioni di lavoro e produttività

Nella prima serie di esperimenti, Mayo "prelevò" sei donne dalla linea d'assemblaggio, le isolò dal resto dello stabilimento e le mise a lavorare alla presenza di un supervisore che più che altro era un osservatore amichevole e non ricopriva quindi la figura di supervisore autoritario.

Mayo apportò frequenti cambiamenti alle condizioni lavorative (pause, orari), e lo fece sempre discutendo e spiegando i cambiamenti preventivamente con le componenti stesse del gruppo.

## MODIFICHE

Si introducono due pause di 5 minuti ciascuna, una alle 10 l'altra alle 14.

Le pause sono portate a 10 minuti ciascuna.

Sei pause di 5 minuti. Gli operai dicono che si interrompe il ritmo del lavoro.

Ferme restando le condizioni precedenti, le operaie terminano alle 16.30 anziché alle 17.

Il termine della giornata lavorativa è fissato alle 16.

....

**Nessuna pausa, niente colazione, settimana di 48 ore suddivise in 6 giorni lavorativi.**

**Si ripristinano le pause stabilite con il 7° periodo. La mattina, l'azienda offre soltanto una bevanda calda.**

## EFFETTI

Il rendimento è in aumento (2500 relè).

Il rendimento cresce sensibilmente.

Il rendimento diminuisce leggermente.

Il rendimento è in aumento.

Il rendimento è stazionario.

**Il rendimento supera la quota 2900.**

**Il rendimento raggiunge la quota massima di 3000.**

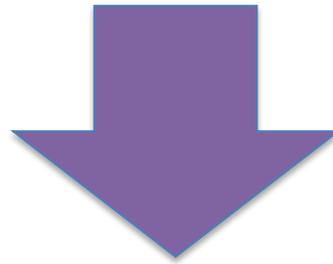
Il fattore che permise un aumento di produttività in condizioni svantaggiose:  
la formazione, nel corso della ricerca, di un **GRUPPO**

1. Quando le ragazze furono "isolate" dal resto dei lavoratori per effettuare l'esperimento, ciò accrebbe la propria autostima;
2. quando fecero esperienza di un rapporto amichevole con il proprio supervisore, ciò le rese più felici sul lavoro;
3. quando egli discuteva preventivamente i cambiamenti con loro, ciò accrebbe il loro senso di appartenenza a un "team" allargato;
4. quando ritornarono le condizioni iniziali, meno positive, si era formato un GRUPPO che aveva deciso di cooperare...

(Le ragazze tra di loro parlavano, scherzavano, e cominciarono a frequentarsi anche al di fuori del posto di lavoro).

# IN CONCLUSIONE

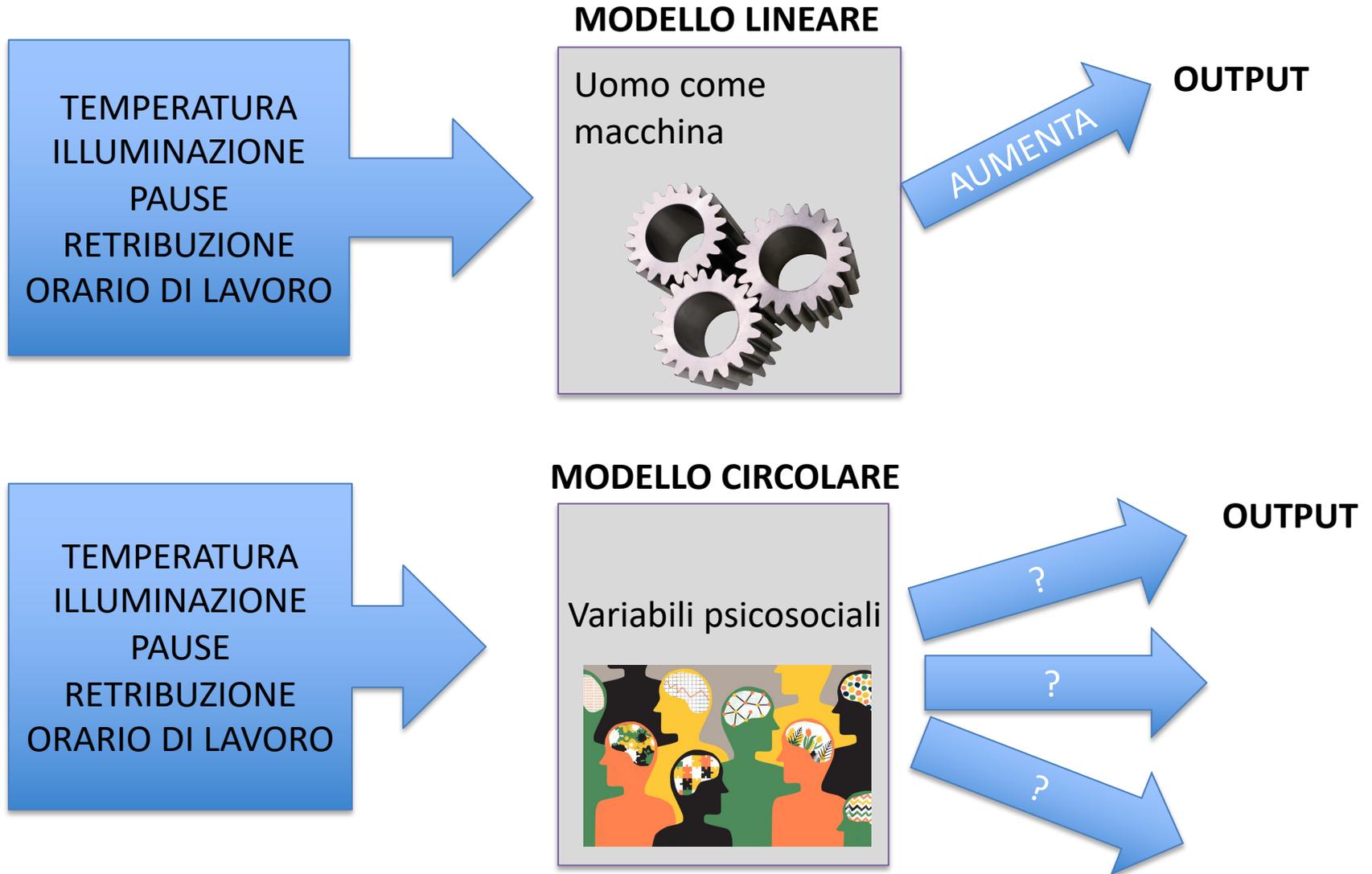
Gli studi di Elton Mayo portano ad una conclusione dal punto di vista manageriale:



I FATTORI DI ORDINE PSICOSOCIALE POSSONO FAR CAMBIARE I LIVELLI DI PRODUTTIVITÀ:

- la produttività dipende dall'atteggiamento delle persone verso il proprio lavoro;
- la motivazione è condizionata dal morale;
- il morale è influenzato dai legami/relazioni prevalenti nell'ambito del piccolo gruppo.

# Dal tecnicismo taylorista alle Relazioni umane



# Cambiamento del concetto di lavoro

## Dal tecnicismo taylorista alle Relazioni umane



Frederick Winslow  
TAYLOR (1856-1915)

L'ipotesi di Taylor consisteva essenzialmente nel supporre l'esistenza di un "unico miglior modo" ("*one best way*") per compiere una qualsiasi operazione (invece di ritmi lenti e cento maniere)  
standardizzazione dei prodotti e riflessioni sulle attività

Il suo metodo prevedeva lo studio accurato dei singoli movimenti del lavoratore per poter ottimizzare il tempo di lavoro (**ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO**)



- il potere personale e l'arbitrio dei capi-reparto scompaiono, sostituiti dal metodo scientifico (Misurazione Tempi e Metodi)
- selezione e addestramento scientifico della manodopera
- Cordiale collaborazione tra direzione e manodopera
- Distribuzione uniforme del lavoro tra amministrazione e manodopera 18

# I principi (positivi) di Taylor si traducono in effetti (negativi) del taylorismo

Nella sua organizzazione del lavoro, Taylor **scomponeva i compiti in operazioni elementari** per trovare la sequenza ritenuta più efficace ed economica e **non comprometteva la logica intellettuale della loro realizzazione**

Nella sua applicazione pratica ("fordismo"), accadde questo: per evitare le perdite di tempo, di spazio e le perturbazioni sulla linea, bisogna che gli operai svolgano, per ogni postazione di lavoro, un numero di operazioni il cui tempo e spazio di esecuzione si avvicini più possibile al tempo del ciclo.

A questo fine, le operazioni vanno considerate indipendenti l'una dall'altra e distribuite in modo aleatorio tra le postazioni di lavoro. L'operatore è quindi costretto a memorizzare delle operazioni senza nessun legame tra di loro.

**STANDARDIZZAZIONE DELLA CATENA DI MONTAGGIO**



## CALENDARIO DELLE LEZIONI DEL I SEMESTRE

19 ottobre

26 ottobre

9 novembre

23 novembre (approfondimento seminariale)

7 dicembre

# Cos'è il lavoro (1 di 3)



LAVORO

La parola “**LAVORO**” deriva dal latino **LABOR** (fatica, pena, sforzo) riconducibile al verbo **LABARE** (vacillare sotto un peso).

Nella lingua spagnola il vocabolo “**TRABAYO**” significava originariamente mettere al mondo, essere partoriente, ma da molte fonti viene ricondotto al latino “**TRIPALIUM**” - strumento di tortura composto da tre pali –

In greco antico deriva dal verbo **λαμβάνω** (*lambano*) che esprime l'idea di *afferrare, prendere, ottenere* (anche in sanscrito).

# Cos'è il lavoro (2 di 3)

**LAVORO COME:  
FATICA, DISAGIO,  
PESO, SOFFERENZA,  
DOVERE, PENA**

**LAVORO COME:  
ESPRESSIONE DELLE  
POTENZIALITA'  
INDIVIDUALI**

## **Il lavoro: significati**

- ◆ Il lavoro è per l'uomo
  - ◆ l'ambito privilegiato nel quale **esprimere capacità e potenzialità**
  - ◆ in cui intesse ed intrattiene **relazioni sociali**
  - ◆ in cui inventa e sperimenta nuove forme di **adattamento e nuovi comportamenti**

# Cos'è il lavoro (3 di 3)

Le richieste di un'organizzazione/contesto espresse sotto forma di **ruoli** lavorativi, *compiti e mansioni* assegnati alle persone in uno specifico ambiente tecnico e fisico  
+  
l'insieme di caratteristiche, aspettative, emozioni, desideri e progetti della persona stessa, dei gruppi e dell'organizzazione



DIMENSIONE  
OGGETTIVA



in costante  
interazione



DIMENSIONE  
PSICOSOCIALE

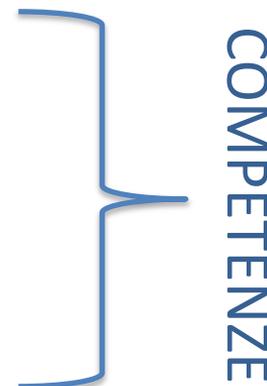
# Ruolo

- insieme di comportamenti che ci si aspetta da chiunque si trova data posizione sociale
- è una unità del sistema / non è un attributo della persona
- assume significato nella relazione con gli altri
- comprende anche gli aspetti soggettivi non solo quelli previsti dal sistema
- agisce sulle persone e ne influenza il comportamento

p. 50-51-53

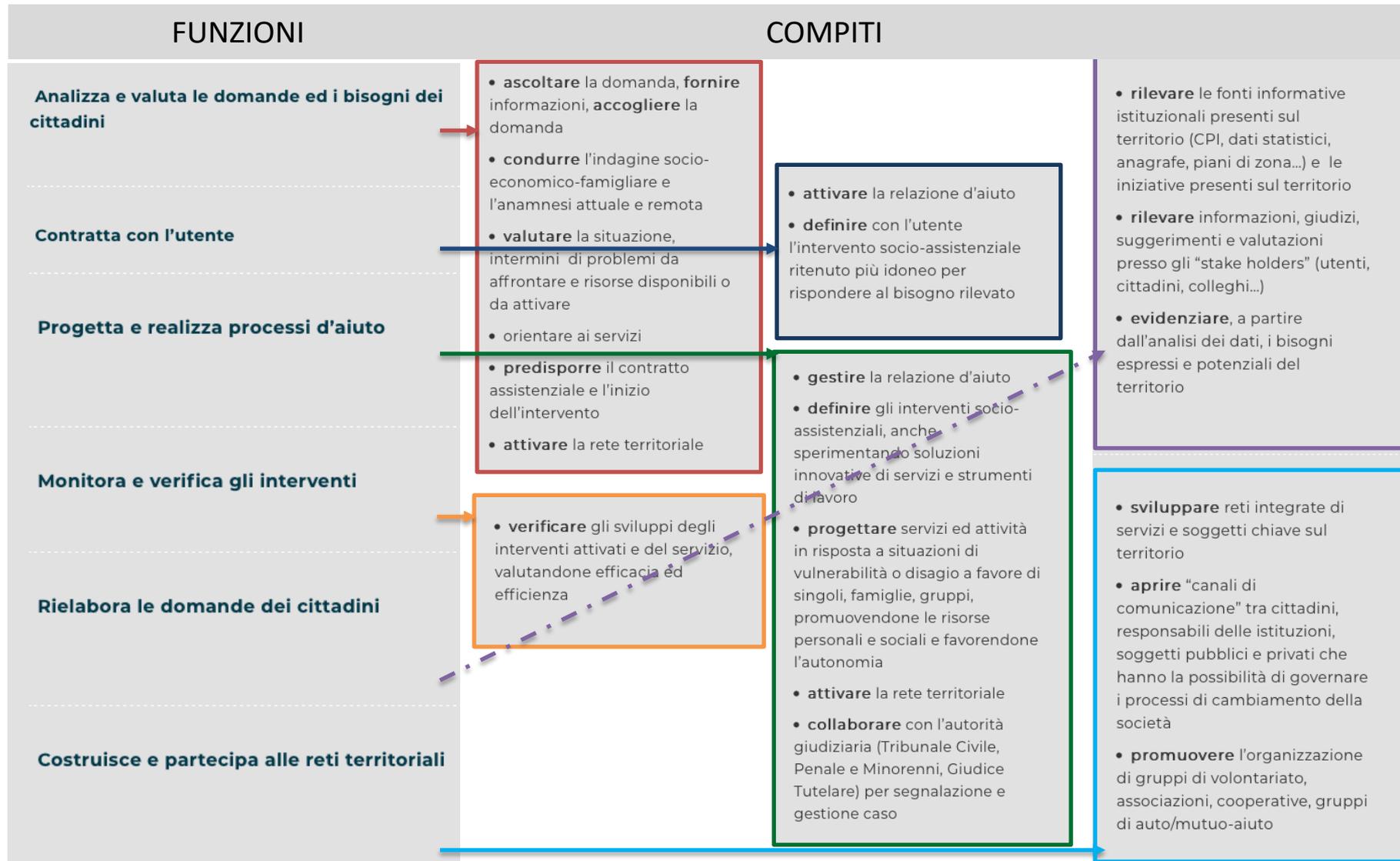
si specifica in:

- sapere - conoscenze                      Area Cognitiva
- saper fare - abilità                      Area Tecnico-Operativa
- saper essere - attitudini                      Area Trasversali



# Job analysis dell'Assistente sociale specialista

Si occupa di tutte le funzioni e i compiti dell'assistente sociale (sez. B dell'albo) e, in più, si sostanzia di altre funzioni e compiti ben precisi (VEDI SLIDE SUCCESSIVA)



# Ruolo dell'Assistente sociale specialista

Il ruolo dell'A.S. Specialista si sostanzia delle seguenti altre FUNZIONI:

- a) elaborazione e ***direzione*** di programmi nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- b) ***pianificazione, organizzazione e gestione manageriale*** nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- c) ***direzione*** di servizi che gestiscono interventi complessi nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- d) ***analisi e valutazione della qualità*** degli interventi nei servizi e nelle politiche del servizio sociale;
- e) ***supervisione*** dell'attività di tirocinio degli studenti dei corsi di laurea specialistica;
- f) ricerca sociale e di servizio sociale;
- g) attività didattico-formativa connessa alla programmazione e gestione delle politiche del servizio sociale.

## COMPITI



Es.: GESTIONE  
DELLE RISORSE  
UMANE

.....

.....

# Funzioni dirigenziali secondo Fayol

Secondo [Henri Fayol](#), fondatore della Scuola dell'Amministrazione (1916) (una Teoria organizzativa), la dirigenza consiste in cinque funzioni:

[pianificazione](#), volta a preparare l'organizzazione al futuro, cercando di anticiparlo e predisponendo il conseguente piano d'azione

[organizzazione](#), volta a predisporre le risorse, comprese quelle [umane](#), dell'organizzazione

[guida](#), volta ad assicurare il funzionamento delle azioni e dei processi dell'organizzazione

[coordinamento](#), volto ad assicurare l'allineamento e l'armonizzazione degli apporti delle varie componenti dell'organizzazione

[controllo](#), volto ad assicurare che le attività e i processi dell'organizzazione si svolgano in accordo con le regole e gli obiettivi stabiliti

# GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Si esplica in due funzioni complementari:

- La gestione amministrativa  
adempimenti legali, contratti e paghe
- La gestione delle risorse umane:
  1. Pianificazione del personale
  2. Reclutamento, selezione e inserimento in azienda
  3. Formazione
  4. Valutazione
  5. Politiche salariali e definizione dei percorsi di carriera
  6. Relazioni sindacali



# .... alcuni compiti...

- Organizza le attività e i carichi di lavoro, definendo gli strumenti e le procedure per la loro realizzazione.
- Stabilisce e/o comunica i criteri di lavoro che le risorse umane devono seguire
- Unifica le procedure e le modalità di lavoro del gruppo
- Conduce le riunioni interne, durante il quale promuove la comunicazione e la partecipazione
- In situazioni di crisi agisce seguendo linee guida chiare e univoche
- Si assicura che ognuno e il gruppo di lavoro sviluppi un lavoro di qualità
- Valuta la qualità del lavoro del gruppo e quando rileva delle criticità interviene per correggerle
- Coinvolge il gruppo nel lavoro da portare avanti: spiega cosa fare, come e perché
- Distribuisce i compiti che le persone dovranno svolgere ciascuna in base alla propria capacità e alla propria disponibilità di tempo in quel momento
- Delega i compiti alle risorse umane sulla base delle capacità possedute da ciascuno e verificate in precedenza
- Definisce il gruppo di lavoro più adeguato a conseguire gli obiettivi
- Fa in modo che tutti abbiano una visione unitaria e coesa del Servizio
- Riconosce i meriti sia del gruppo di lavoro che quelli individuali.
- .....
- .....



**TANTE COMPETENZE RICHIESTE**

# Competenze professionali

- Sono multifattoriali nel senso che mettono insieme diversi elementi (conoscenze, capacità/abilità, valori e atteggiamenti, immagine di sé → Modello quadridimensionale)
- Sono finalizzate, ovvero messe in opera rispetto ad uno scopo
- Sono apprese (tramite il lavoro, la formazione, l'esperienza non lavorativa)
- Sono inferibili dalle prestazioni (ma non si esauriscono nel solo comportamento osservato)

# Tipologie di competenze

- **Competenze di base** (conoscenze di carattere generale e capacità tecniche fondamentali per l'occupabilità; per esempio parlare inglese, saper usare un computer, conoscenze relative al diritto del lavoro, ecc.)
- **Competenze tecnico-professionali** (sono costituite dalle conoscenze - i 'saperi' - e dalle capacità tecniche operative 'specifiche' di una certa attività)
- **Competenze trasversali** (non connesse ad una specifica attività o posizione lavorativa, e che possono essere pertanto applicate in più ambiti lavorativi e di vita)
  - DIAGNOSTICARE (percepire, rappresentarsi, decifrare, interpretare, immaginare, prestare attenzione)
  - RELAZIONARSI (riconoscere sé e l'altro, ascoltare, esprimersi, conversare, cooperare)
  - AFFRONTARE (assumere responsabilità, progettare, prendere iniziativa, decidere, fronteggiare, gestire)

# Competenze trasversali

Il grado di padronanza con cui il soggetto gestisce queste competenze non solo influenza e modula la qualità della sua prestazione attraverso le strategie che è in grado di mettere in atto, ma influisce sulla qualità e sulle possibilità di sviluppo delle sue risorse (conoscenze, cognizioni e rappresentazioni, elementi di identità) attraverso la qualità delle informazioni che è in grado di raccogliere, delle relazioni che sa instaurare, dei *feed-back* che riesce a ottenere e di come sa utilizzarli per riorganizzare la sua conoscenza e capacità operativa.

Le competenze trasversali fanno dunque riferimento ad *operazioni fondamentali* proprie di qualunque persona posta di fronte ad un compito o a un ruolo lavorativo (e non): diagnosticare (la situazione, il compito, il ruolo organizzativo, il problema, se Stesso), relazionarsi con altri per rispondere alle richieste della situazione lavorativa (fatta di persone, macchine e strumenti, regole, procedure, ecc.), affrontare le richieste specifiche (della situazione, del compito, del problema, del ruolo), riflettere sul proprio agire e sulle esperienze vissute nella vita professionale e lavorativa.

# Diagnosticare

Le competenze relative al *diagnosticare* permettono di effettuare una diagnosi della situazione in cui si opera (a livello di compito, di ruolo professionale, di gruppo di lavoro, di organizzazione), delle sue caratteristiche, delle esigenze che presenta all'individuo, delle interazioni tra individuo e singole componenti della situazione stessa costituisce una tappa indispensabile per una personale e autonoma progettazione ed esecuzione di una prestazione efficace.

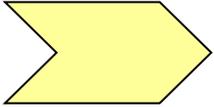
Possedere una buona capacità diagnostica costituisce il presupposto per instaurare e valorizzare relazioni professionali significative e affrontare situazioni e problemi in modo efficace. Essa, infatti, concorre a definire le rappresentazioni del contesto del compito o del problema, che orientano la scelta e la costruzione dei piani di azioni del soggetto e che aiutano ad attivare gli altri tipi di saperi e di capacità indispensabili per una valida risposta professionale.

# **ESERCITAZIONE**

## **L'immagine**



# La percezione

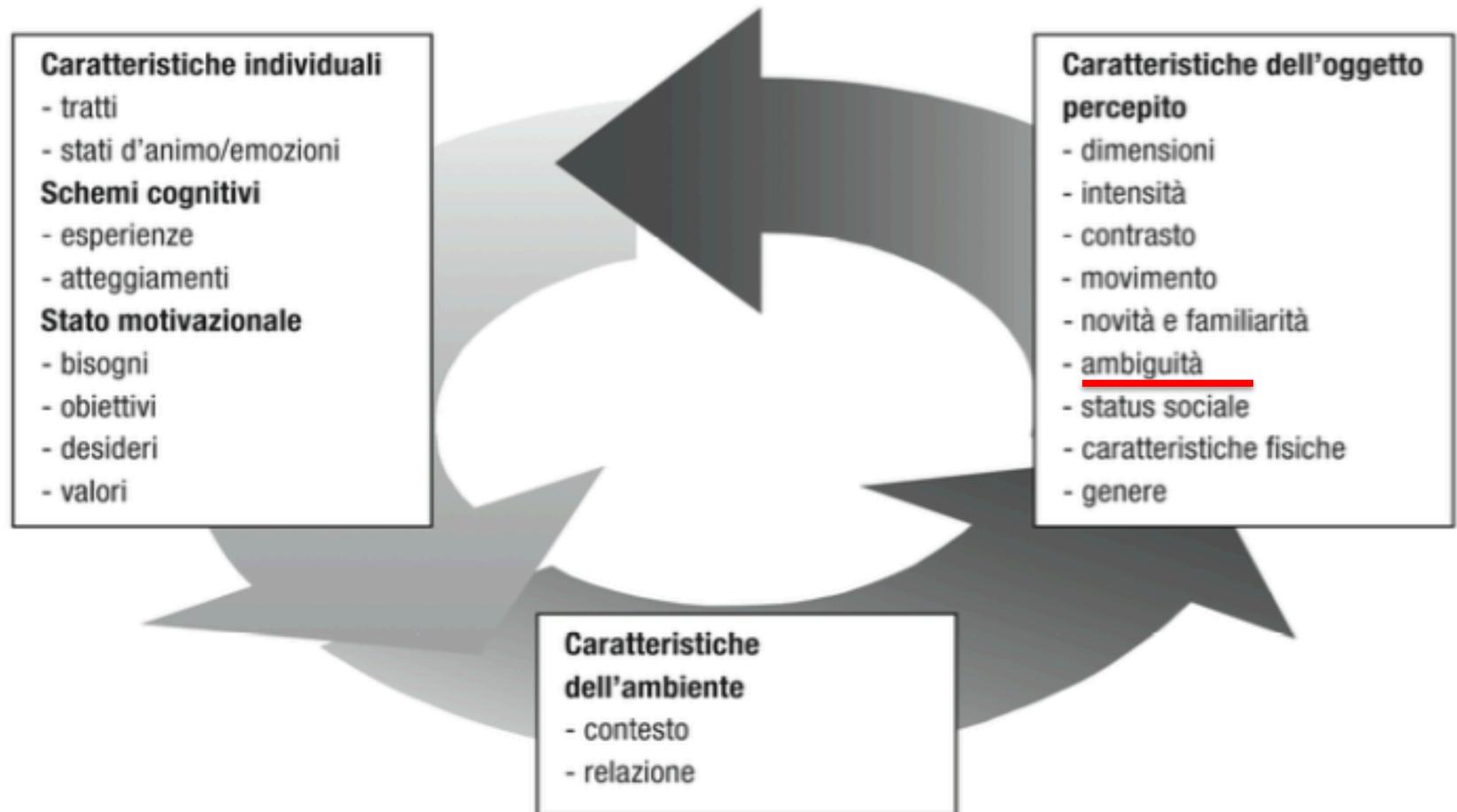


- La percezione è il processo cognitivo attraverso cui si selezionano e organizzano le informazioni. È il processo di creazione di un'immagine interna del mondo esterno. È, quindi, il processo di interpretazione ed elaborazione delle informazioni forniteci dai sensi.
- Questo processo può essere caratterizzato da “distorsioni” o “bias”, chiamati *frames*. Il frame è quindi come una **cornice**: una volta che la adottiamo non vediamo più tutto quello che ci può essere al di fuori di essa

# La percezione è soggettiva

- Gli individui percepiscono lo stesso evento/oggetto/persona in modo diverso perché:
  - individui diversi si concentrano selettivamente su aspetti diversi dell'ambiente e scelgono di ignorarne altri.
  - individui diversi organizzano gli stimoli selezionati all'interno di modelli interpretativi diversi. Il modo di interpretare quello che si percepisce varia da un soggetto all'altro.

# Fattori che influenzano la percezione



# Framing: definizione

Il **Framing** si riferisce a un processo di influenza selettiva sulla percezione dei significati che un individuo attribuisce a parole, elementi o immagini; un processo che quindi porta gli individui a interpretare i problemi, gli eventi o la realtà in maniera diversa a seconda di come viene presentata loro l'informazione. In base dunque al frame o al "taglio" dato al contenuto può cambiare la percezione dell'informazione da parte di chi riceve il messaggio.

lo stesso contenuto, osservato da un certo punto di vista o presentato da un'altra persona in un certo modo, con una **specific** "cornice" (intesa come prospettiva o punto di vista), può essere **interpretato** in **diversi modi**.

Nel caso della presentazione di un problema con diverse soluzioni, dunque, la decisione degli individui può essere condizionata dall'effetto framing, cambiando così a seconda di come il contenuto viene presentato, interpretato e organizzato.

# Antidoti

- Sfidare il senso delle proprie abitudini e opinioni
- Attenzione agli aspetti «oggettivamente presenti»
- Cercare opinioni altrui
- Fare brainstorming
- Indagare su come altri vedono le cose
- Raccogliere informazioni esterne e nuove tendenze

# Relazionarsi

Le competenze relative al *relazionarsi* coinvolgono una complessa gamma di abilità che permettono di stabilire un rapporto costruttivo con altri individui nello stesso contesto di lavoro o con membri di altri gruppi di lavoro, con clienti o utenti e con il sistema tecnico che caratterizza l'ambiente lavorativo.

Mettersi in relazione efficacemente con altri presuppone lo sviluppo di una adeguata "competenza sociale", intesa come un insieme di abilità di natura socio-emozionale (fiducia relazionale, espressione e controllo delle emozioni, gestione dell'ansia, etc.) cognitiva (leggere in modo adeguato la situazione, percepire correttamente l'altro e le sue richieste, ecc.) e comportamentale (stili di ascolto, di comunicazione, ecc.) messi in atto nell'interazione.

# LA RELAZIONE

## Esercitazione

- Pensate al vostro tirocinio e ad una **relazione molto buona** che abbiamo instaurato, ed una **relazione meno buona (10')**: quali le caratteristiche dell'una e dell'altra? Scrivete tali caratteristiche
- Esposizione dei casi: si chiederà di illustrare le caratteristiche individuate. Si chiede anche di esplicitare i vissuti connessi a queste esperienze.

# Parametri della qualità relazionale

## **AFFIDABILITÀ E CREDIBILITÀ**

*Significa che l'operatore (l'insieme del personale) mantiene le proprie promesse, gestisce i problemi, informa il cliente e rispetta i tempi promessi.*

*Gli operatori dimostrano competenza e professionalità.*

## **CAPACITÀ DI RISPOSTA**

*Riguarda la prontezza del personale (in generale) nel fornire il servizio in modo tempestivo, col desiderio autentico di aiutare il cliente.*

# Parametri della qualità relazionale

## ATTEGGIAMENTI E COMPORAMENTI

*Significa che l'operatore pone cura ed attenzione alla relazione con il cliente e manifesta nei suoi confronti: capacità di comunicazione, rispetto e cortesia, ispirando così fiducia e sicurezza nel cliente.*



## EMPATIA

*Gli operatori danno importanza individuale al cliente, provando a comprendere i suoi bisogni e avendo a cuore il suo reale interesse.*

- Evitare di concentrarsi su di Sé
- Evitare di «diventare» l'Altro
- Costruire un NOI grazie al reale interesse a farlo, all'Osservazione, alle Domande, alle Affermazioni finalizzate a questa costruzione

# Capacità di comunicazione /cortesia

Attenzione non solo al “COSA” si comunica al cliente ma anche al “COME” lo si comunica. Sia con le parole, sia attraverso atteggiamenti e comportamenti.

Tipo di linguaggio usato: più o meno tecnico a seconda dell'interlocutore.

Atteggiamenti e comportamenti più o meno adatti a rendere visibili all'esterno:

- ❖ *Professionalità e competenza nello svolgimento dell'attività;*
- ❖ *Motivazione al lavoro;*
- ❖ *Senso di appartenenza all'Azienda.*

# Alcune riflessioni....

- Come codifico? Sono chiaro, logico e ordinato? Considero chi ho davanti? (REGOLA DEL LINGUAGGIO)
- Come decodifico? Ascolto o penso ad altro?
- Ho possibilità di fare domande per capire meglio ciò che è stato detto? Formulo le domande e, se sì, come?
- Come rispondo alle domande che mi vengono poste? Ripeto le stesse cose o semplifico per far comprendere?



**Relazione e/è Comunicazione**

# VIRUS DANNOSI

- **Onnipotenza**
- **Presunzione**
- **Trasformare l'altro in uno strumento per il proprio benessere**
- **Dall'istintiva affinità alla familiarità**
- **Dall'irritazione o dal timore alla freddezza**
- **Cedevolezza / rigidità**
- **Collusività**
- **Simmetria**
- **Svalutazione circa noi, circa l'altro, circa il contesto, circa la rete, circa le regole, circa la temperatura della relazione ....**

# Il messaggio-io

I “messaggi io”, a differenza dei “messaggi tu” (“perché continui a fare di testa tua...”, “sei sempre disordinato...”, ecc.) esprimono il sentimento di chi parla **senza** esprimere **giudizio** e valutazione sulla persona che compie l’azione, pongono l’altro di fronte agli **effetti** del suo atto e ai **sentimenti** che provoca negli altri.

Il metodo “messaggio-io” consta di tre momenti:

**descrizione senza giudizio;**

*...quando trovo in disordine*

**effetto tangibile e concreto;**

*...sono costretto a pensarci io*

**reazione agli effetti;** *...ciò mi costa molta fatica e mi sottrae energie*

# Affrontare

Le competenze relative *all'affrontare* hanno una relazione forte con le competenze diagnostiche: per essere sviluppate e agite presuppongono che il soggetto sia in grado di definire in modo adeguato la situazione o il problema e di costruire una rappresentazione adeguata dell'evento da affrontare, e di definire e valutare le risorse che può mettere in campo, sia di tipo personale che disponibili nel contesto organizzativo.

# AFFRONTARE

(per es.: Il problem solving)

**Problem solving:** tecnica per la risoluzione di un problema/presa di decisione.

**Si struttura in 6 fasi:**

- esposizione chiara del problema ([Qual è il problema?](#))
- proposte di diverse soluzioni (*Brainstorming*)
- considerare gli aspetti positivi e gli aspetti negativi di ogni proposta
- eliminare tutte quelle soluzioni non idonee alla risoluzione del problema
- preparare i mezzi per la risoluzione del problema (*Chi fa cosa?*)
- verificare i risultati raggiunti (*Follow up*)

# ESERCITAZIONE

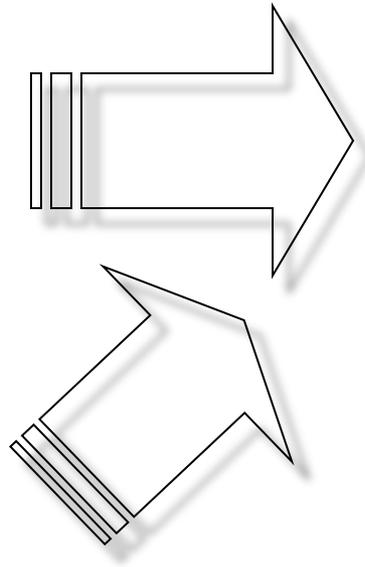
## FORMAZIONE DI SOTTOGRUPPI:

PROBLEM SOLVING: dovrete elaborare un problem solving a partire da seguente conflitto, e prendere una decisione:

**Giorgio e Anna stanno litigando per la medesima arancia: entrambi la vogliono e non ve ne sono altre a disposizione. Giorgio è un ragazzo che raramente vuole qualcosa, Anna invece, è una ragazza che spesso pretende le cose. Cosa decidete?**

# Prestazione: Competenze e motivazione

**Competenze**  
**X**  
**Motivazione**



**Prestazione  
individuale**

**Contesto**

**Lavorativo**

(richieste e caratteristiche  
del contesto lavorativo)