

Progetto TelePat Percorso formativo Dipendenti

Docenti
Dott.ssa Marcella Chiesi
Dott.ssa Claudia Miti
Dott.ssa Maura De Bon
Trento 2015



I numeri del telelavoro in Pat

I Risultati

**Ad aprile 2015 ci sono 241 Persone in telelavoro di cui
30 dirigenti e direttori**

(Tutti gli accordi tra dirigenti e persone in
telelavoro sono stati rinnovati)

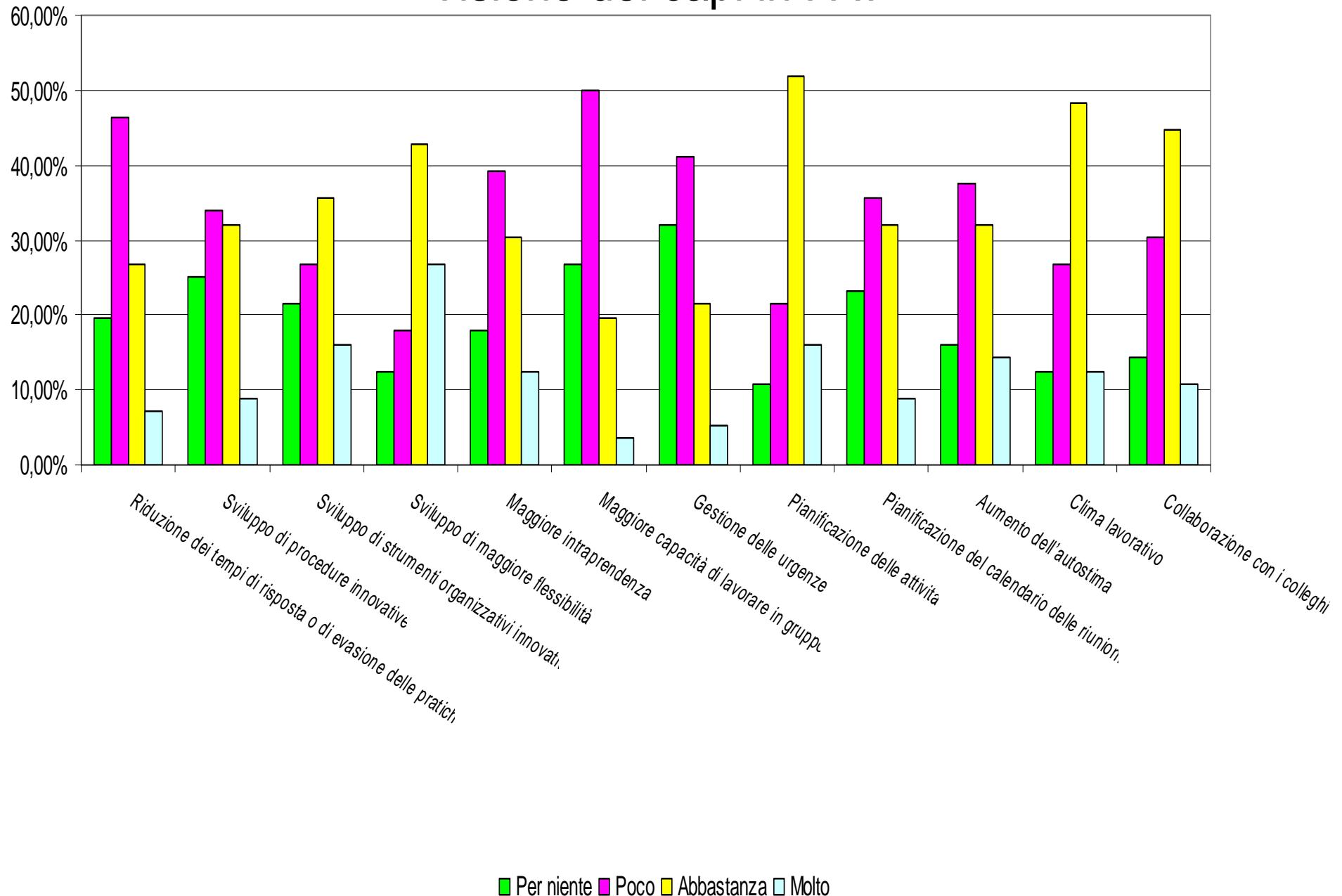
Il futuro

Da giugno 2015 saranno attivate altre 30 postazioni

**L'obiettivo della Provincia è di arrivare a
400 persone entro i prossimi due anni**

Influenze positive del telelavoro nel modo di svolgere la propria attività

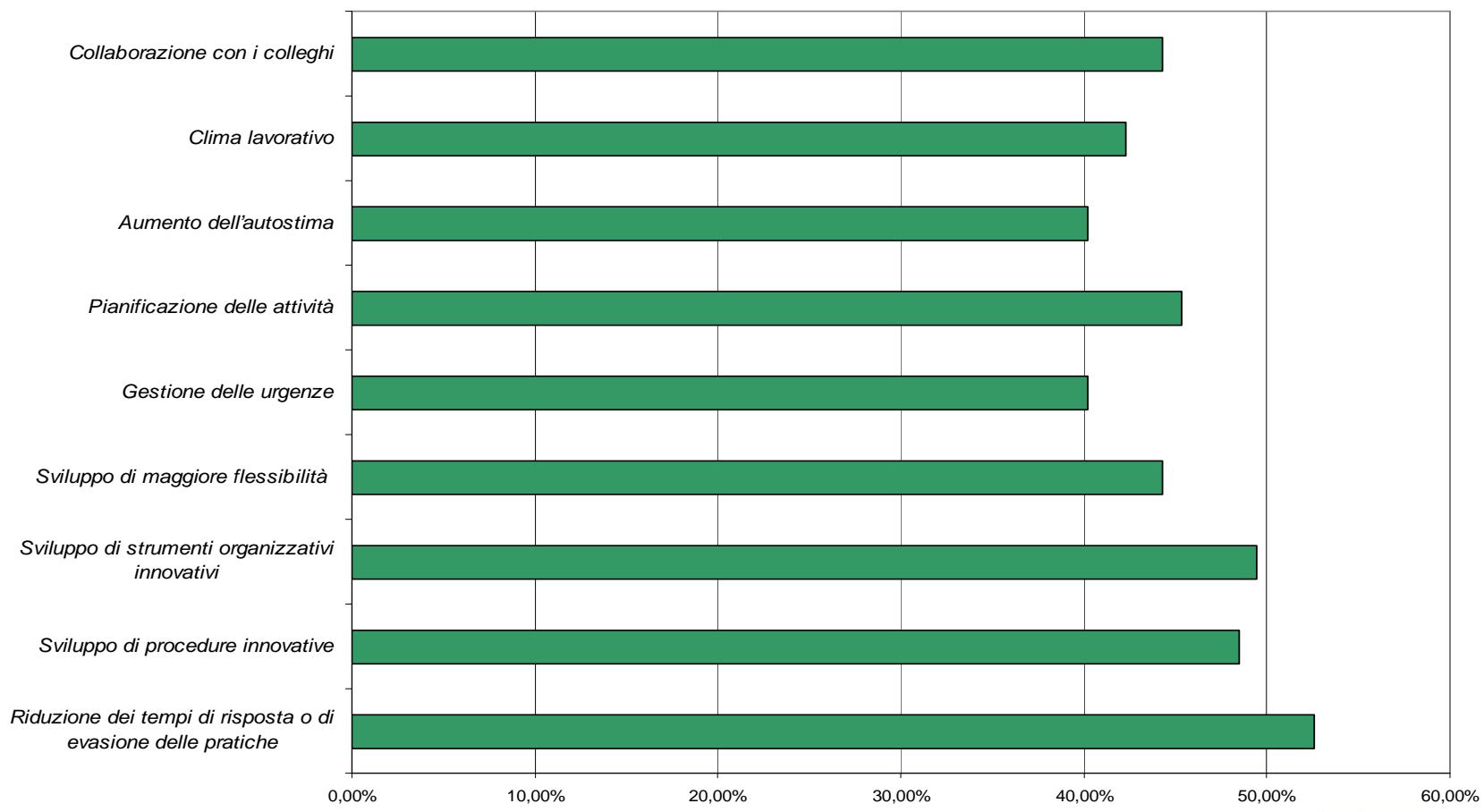
Visione dei capi in PAT



Impatti sull'organizzazione dal punto di vista del dipendente

Risultati dei questionari compilati da telelavoratori e telelavoratrici

Influenze positive del telelavoro nella sfera lavorativa



Allargare il punto di vista

- **Telelavoro**

È un lavoro fatto in una sede diversa da quella aziendale. Con una postazione in un luogo identificato e certo – casa o telecentro



- **Smart Work**

È un lavoro fatto a distanza dal luogo aziendale in forma di flessibilità sia nello spazio che nel tempo.

Work anywhere.
Save time, money and
the environment.



Le leve per la progettazione del Telelavoro e dello Smart Working

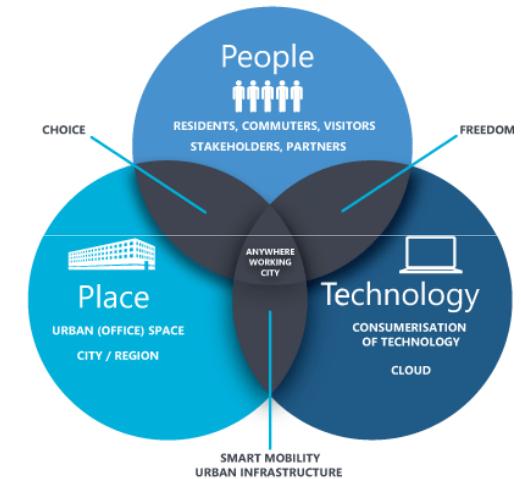
Tecnologie digitali - territorio

Layout fisico

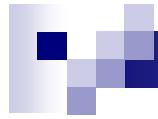
Politiche organizzative
e gradi di libertà

Comportamenti e stili di leadership

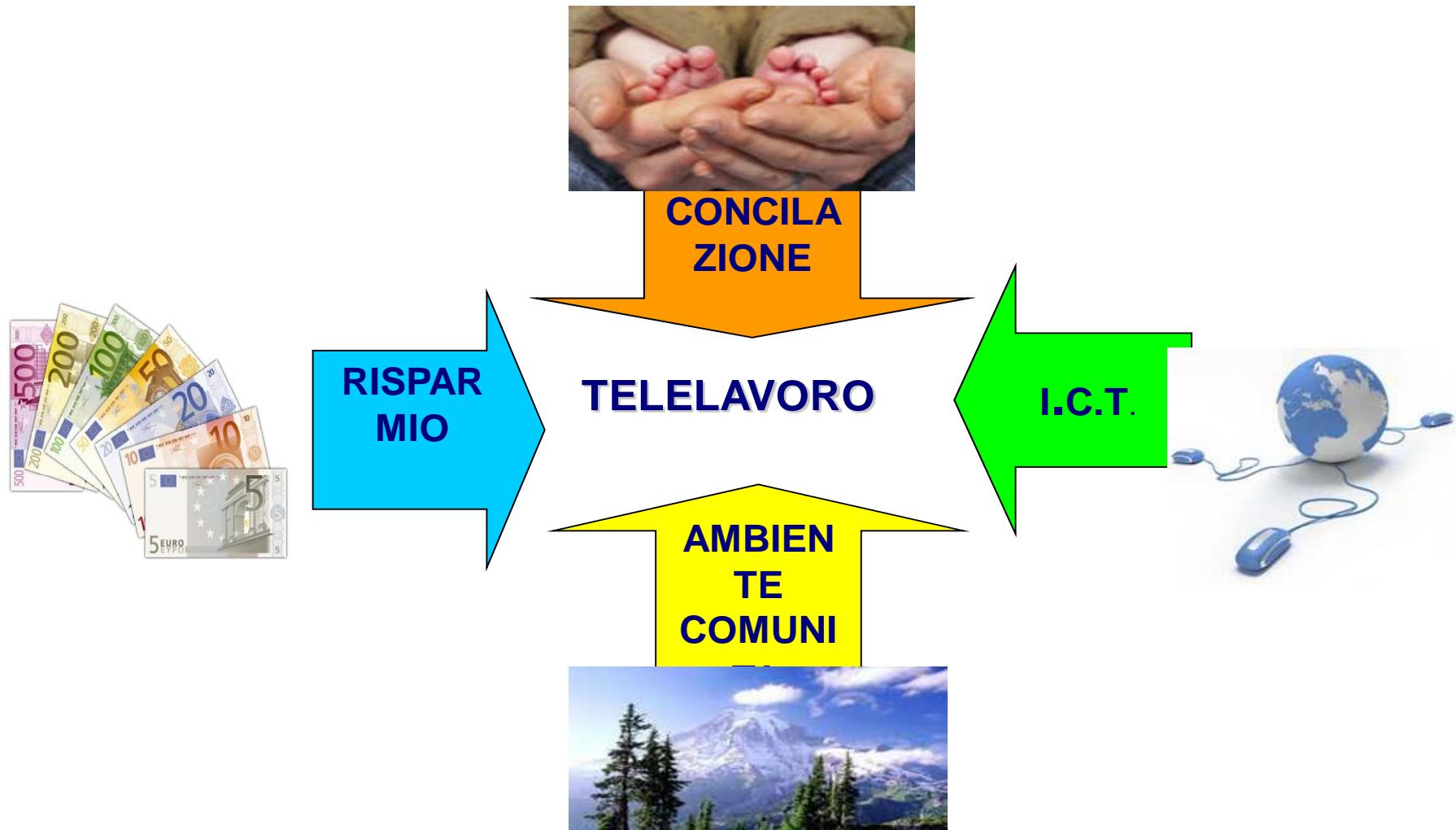
Coinvolgimento delle persone
su soluzioni tra bisogni
individuali ed organizzativi



Gli assi strategici e i risultati attesi dal TelePat



Assi strategici e criteri di analisi



PROCESSI E FLUSSI LAVORATIVI

Telelavoro e i livelli di impatto PERSONALE

DIMENSIONI PERSONALI:

SOFT

- RAPPORTO CON L'AUTO-ORGANIZZAZIONE DEL TEMPO
- TENUTA DELLA PROPRIA IDENTITÀ PROFESSIONALE
- (TRA SE' E SE', CON LA STRUTTURA E LA FAMIGLIA,)

- DEFINIRE L'ORGANIZZAZIONE FUORI DALL'ORGANIZZAZIONE
 - a) LA CASA COME LUOGO DI LAVORO PROFESSIONALE
 - b) LA SCANSIONE DEI TEMPI DI VITA E DEI TEMPI DI LAVORO
 - c) LE POSSIBILI INTERFERENZE POSITIVE E NEGATIVE

HARD

- STRUTTURARE IL LUOGO DEL LAVORO NELL'AMBITO DELLA PROPRIA CASA.
- ASPETTI ORGANIZZATIVI E TECNOLOGICI
- COME GARANTIRE LA CONTINUITÀ DI APPARTENENZA

- LIVELLI DI APPLICABILITÀ DEL TELELAVORO AL MODELLO ABITATIVO
- MODALITÀ DI DIVISIONE DEL TEMPO TRA LAVORO E VITA
- VINCOLO DI RIENTRO

Telelavoro e i livelli di impatto
NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA PROVINCIA

AZIONE e INTERVENTO a livello:



ASPETTI DI GESTIONE DELLE
RELAZIONI DA INTRATTENERE
PER LA REALIZZAZIONE DEL
TELELAVORO

(DIMENSIONI TRASVERSALI AI
DIVERSI RUOLI PROFESSIONALI)

CON IL/LA RESPONSABILE,
I/LE COLLEGHE per:

- a) INTEGRAZIONE
NELL'UNITÀ
ORGANIZZATIVA
- b) PRESIDIO DELLE
PERFORMANCE
- c) SVILUPPO DEL
POTENZIALE



ASPETTI ORGANIZZATIVI
DEL LAVORO DEI SINGOLI RUOLI
E DEL SISTEMA

(PROCESSO DI LAVORO E COERENZE e
ASPETTI AMMINISTRATIVI)

→ LIVELLI DI APPLICABILITÀ DEL
TELELAVORO ALLE DIVERSE
FIGURE PROFESSIONALI

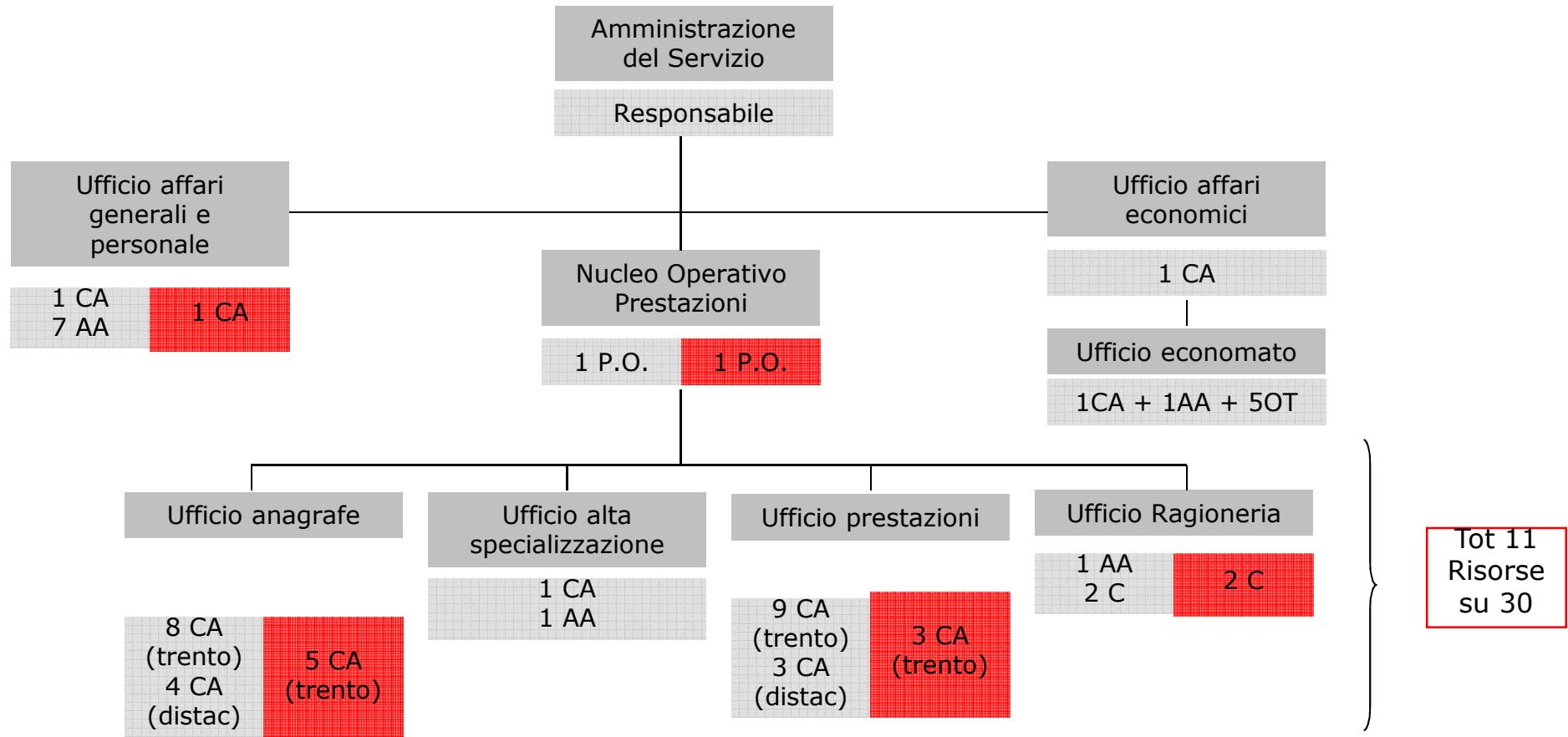
→ MODALITÀ DI DIVISIONE DEL
LAVORO NEL TEAM

→ VINCOLI DEL PROCESSO
LAVORATIVO DEL
SERVIZIO/PRODOTTO

**Definizione del confine dei processi e
analisi/diagnosi macro
per individuare opportunità e ostacoli
alla personalizzazione degli orari**

**ESEMPLIFICAZIONE IN UN
Servizio Amministrativo**

Struttura del servizio e impatto del telelavoro



Legenda:

AA: assistente amministrativo

CA: collaboratore ammin.

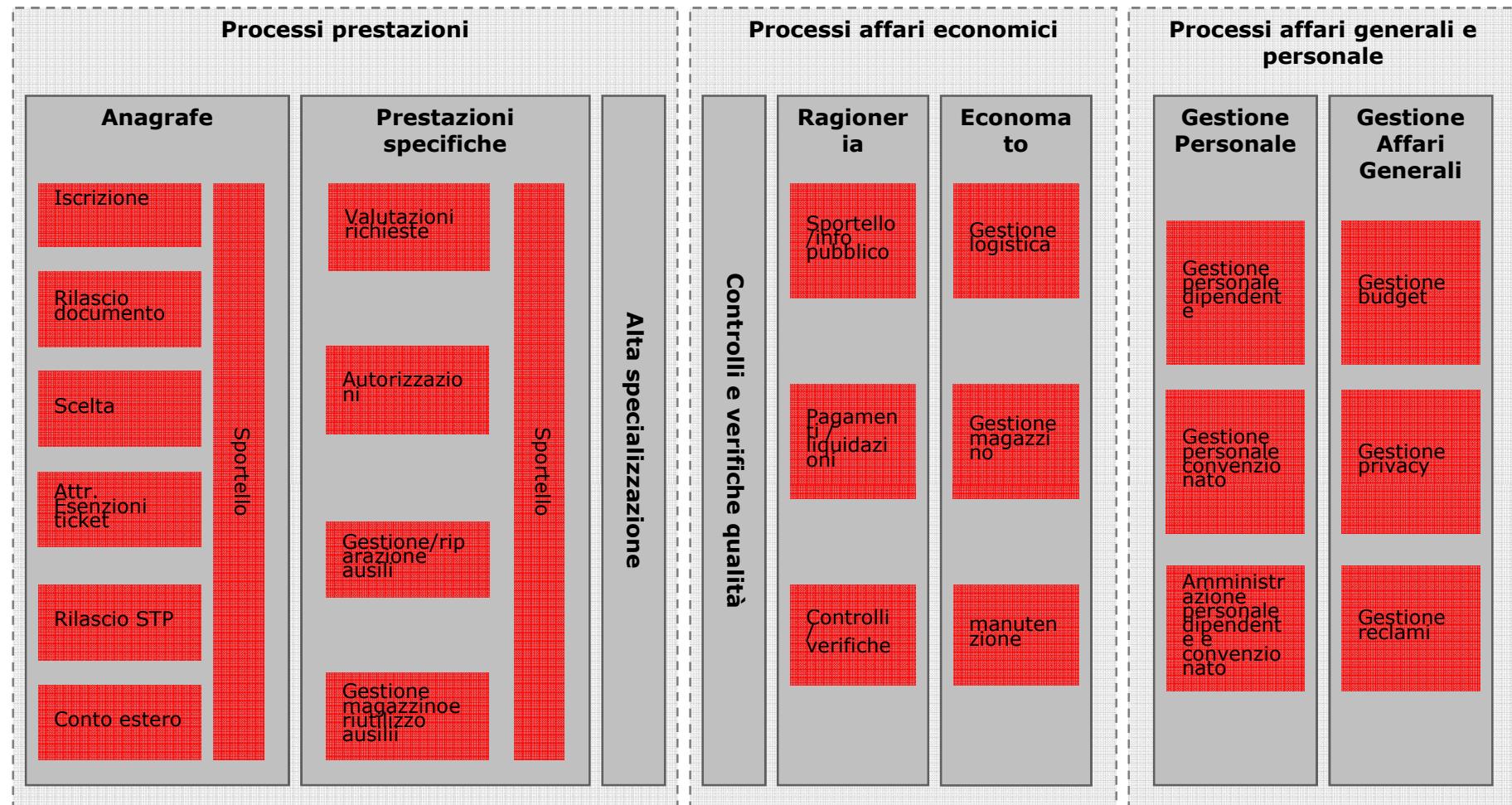
C: coadiutore

OT: operatore tecnico

P.O.: posizione organizzativa



Mappa Processi di Amministrazione del Servizio «alfa»



clienti	Tutta la cittadinanza Altre comuni,	Tutta la cittadinanza,		Tutta la cittadinanza, altre strutture	Clienti interni
---------	--	------------------------	--	--	-----------------

Analisi sottoprocessi e correlazioni con le attività telelavorate

sottoprocessi	performance/fattori critici di successo	richiedenti il telelavoro
Anagrafe	<ul style="list-style-type: none"> • Velocità di delivery • Tempi di attesa • Criticità del layout • Possesso di competenze tecnico/specialistiche sul front office <p>Gli sportelli non sono canalizzati per tipologia di utenza</p>	<p>Es 5 persone</p> <p>Possibilità di costruire un modello di flessibilità del team che consenta anche una migliore qualità del servizio</p>
Prestazioni specialistiche	<ul style="list-style-type: none"> • Possesso di competenze tecnico/specialistiche • Tempo di attraversamento • Rispetto dei vincoli di budget • Attività di sportello telefonico 	<p>2 part time hanno richiesto telelavoro</p> <p>1 full time ha richiesto telelavoro</p> <p>Esiste già una quota di attività lavorative a distanza (presso il punto...)</p>
Altre prestazioni	//	//
Ragioneria/ controlli e verifiche	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità (precisione) • Possesso di competenze tecnico specialistiche 	2 full time

NOTE:*1: Il personale fa a turno front office (4 sportelli) e back office ed è polivalente per quanto riguarda le competenze di front office

Analisi sottoprocessi e correlazioni con le attività telelavorate

sottoprocessi	performance/fattori critici di successo	richiedenti la personalizzazione
Ragioneria / servizi al pubblico	<ul style="list-style-type: none"> • Attività a flusso costante • Correttezza ed esaustività delle informazioni fornite • Tempi di attesa 	
Ragioneria / pagamenti e liquidazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualità e precisione nei pagamenti • Processo a flusso con picco a chiusura bilancio (verso metà dicembre) 	
Economato	• //	//
Nucleo affari generali e personale	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto delle scadenze • Processo a flusso costante • Si interfacciano con il dirigente del servizio e con processi economici 	1 CA responsabile dei processi Vincoli di coordinamento delle persone

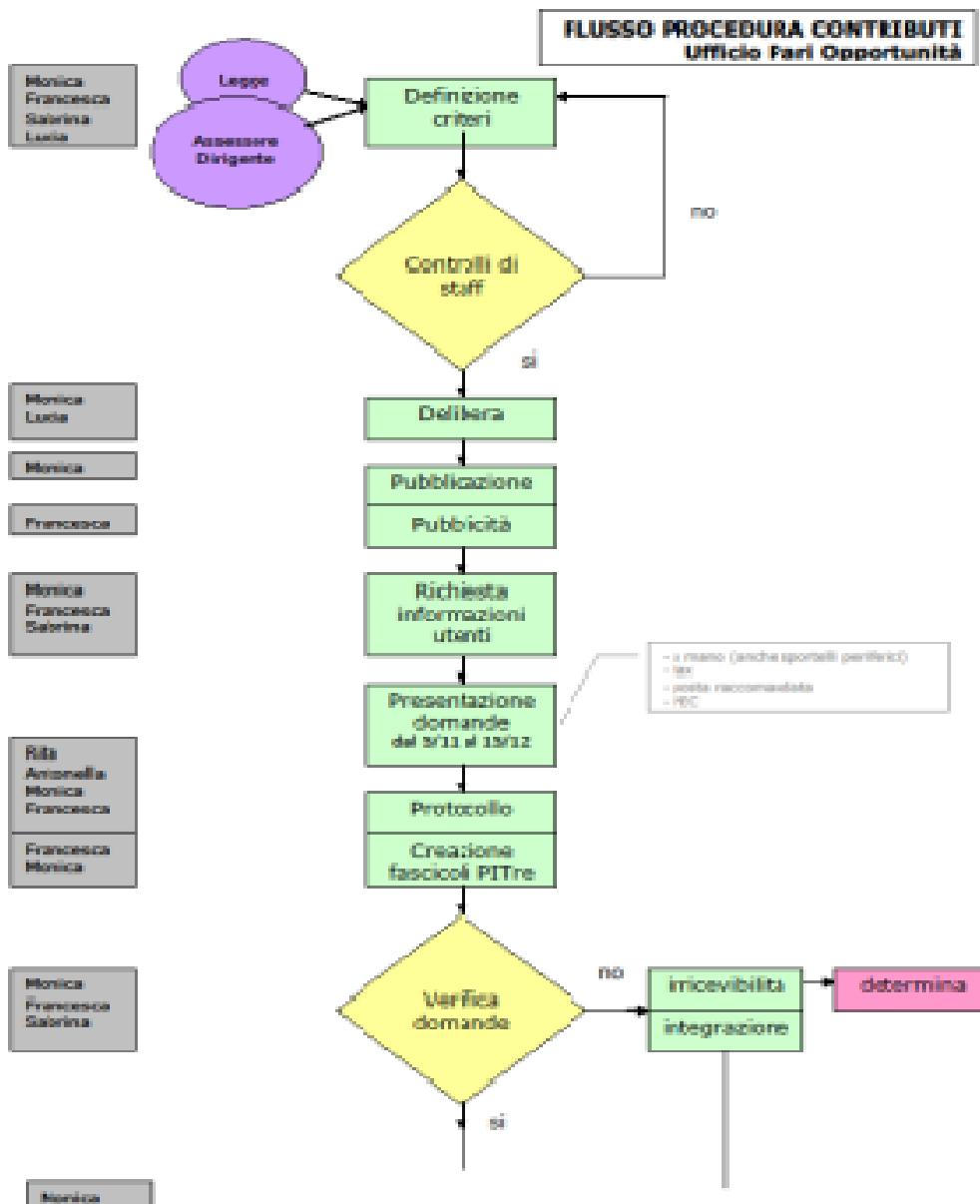
Commenti/suggerimenti dei responsabili e ipotesi di miglioramento/cambiamento

- Lo stile di gestione del servizio è basato sulla condivisione
- I cambiamenti verso il telelavoro necessitano di supporto allo sviluppo delle competenze poiché le modifiche apportate sono complesse
- I servizi in cui sono presenti le operatrici, gli operatori che telelavorano potrebbe migliorare il benessere aziendale
- Aspettative di miglioramento del clima all'interno del servizio nel suo complesso e di assunzione di maggiore responsabilità da parte delle persone

UN ESEMPIO PAT

Flusso procedura contributi dell’Ufficio Pari
Opportunità

(Direttrice Lucia Trettel)



Esempio di processo lavorativo Provincia Trento Ufficio Pari Opportunità (Direttore Lucia Trettel)

Tutto il Flusso è in PDF

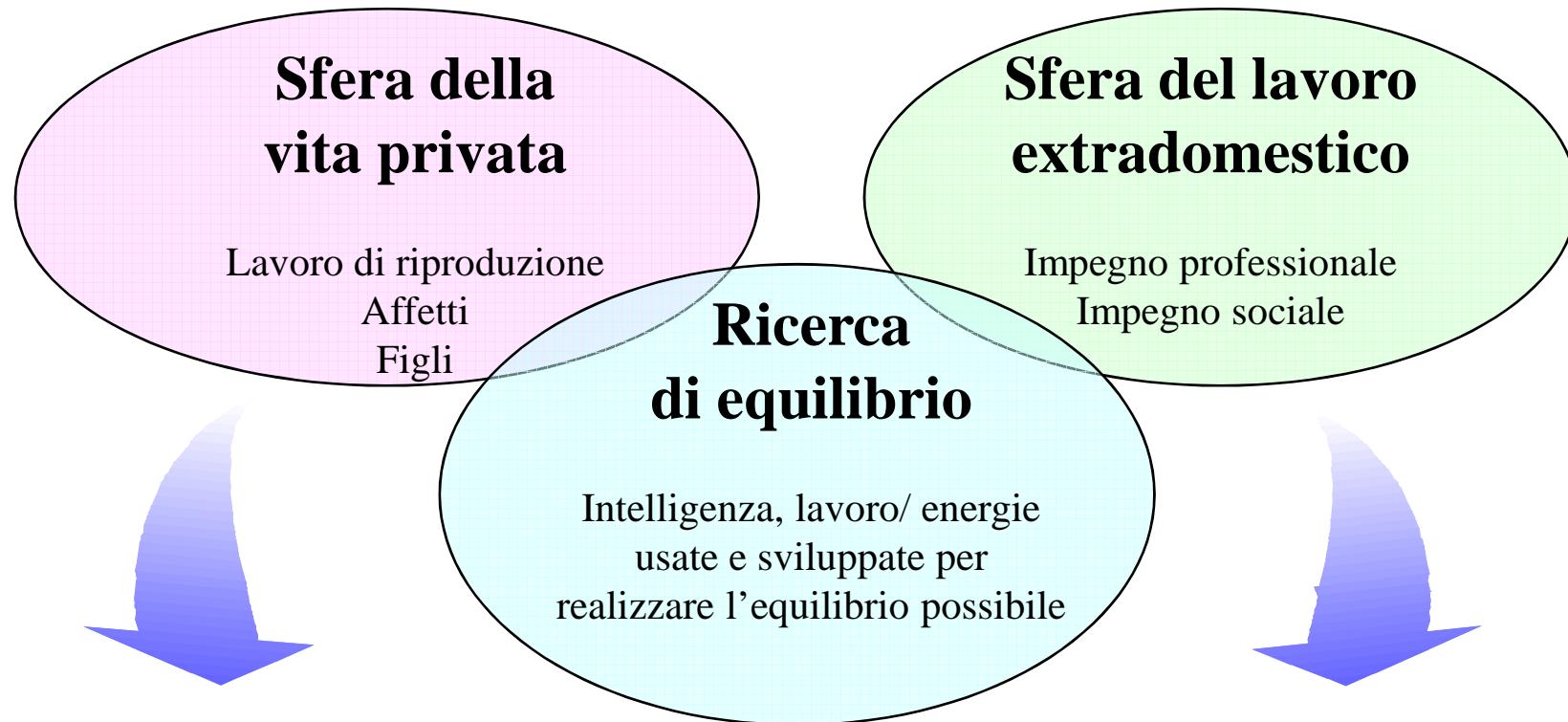
*Identità professionale
delle donne e degli uomini*

STUDIO D.U.O.

Identità professionale delle donne e degli uomini

DIFFERENZE DI GENERE

SISTEMA VALORIALE DELLE DONNE RISPETTO AL LAVORO



IL RIEQUILIBRIO TRA LE DUE SFERE PRESENTA CARATTERE:



QUANTITATIVO (COMPATIBILITA' MATERIALE)

QUANDO LE PROPRIE ENERGIE PSICHICHE E FISICHE VANNO GESTITE PER CONCILIARE L'ORGANIZZAZIONE DI UNA CON L'ALTRA SFERA



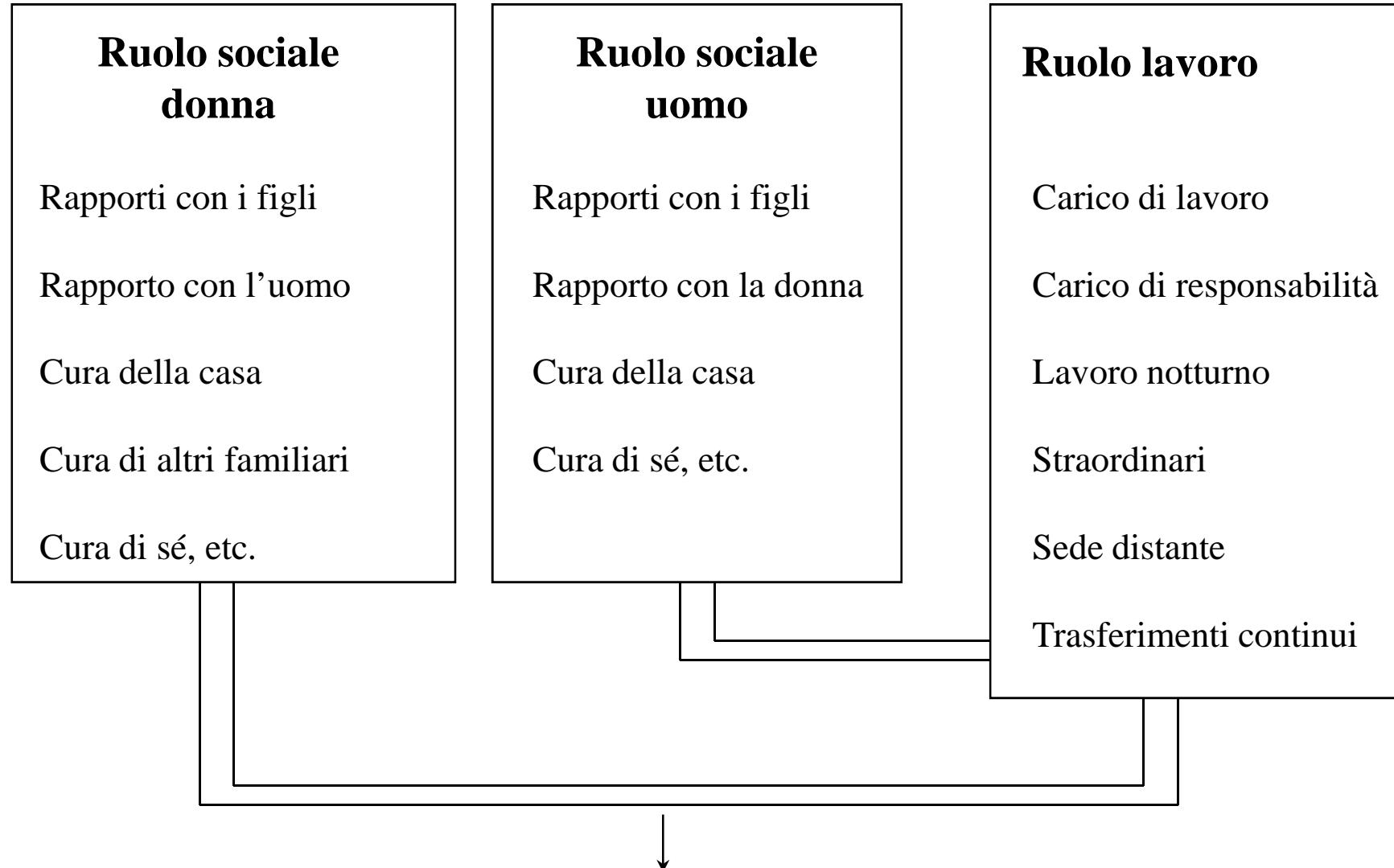
QUALITATIVO

QUANDO SI VUOLE CONCILIARE DENTRO DI SE' E CON L'ORGANIZZAZIONE ESTERNA CIO' CHE LE DUE SFERE RAPPRESENTANO NELLE FORMAZIONE DELLA PROPRIA PERSONALITA'

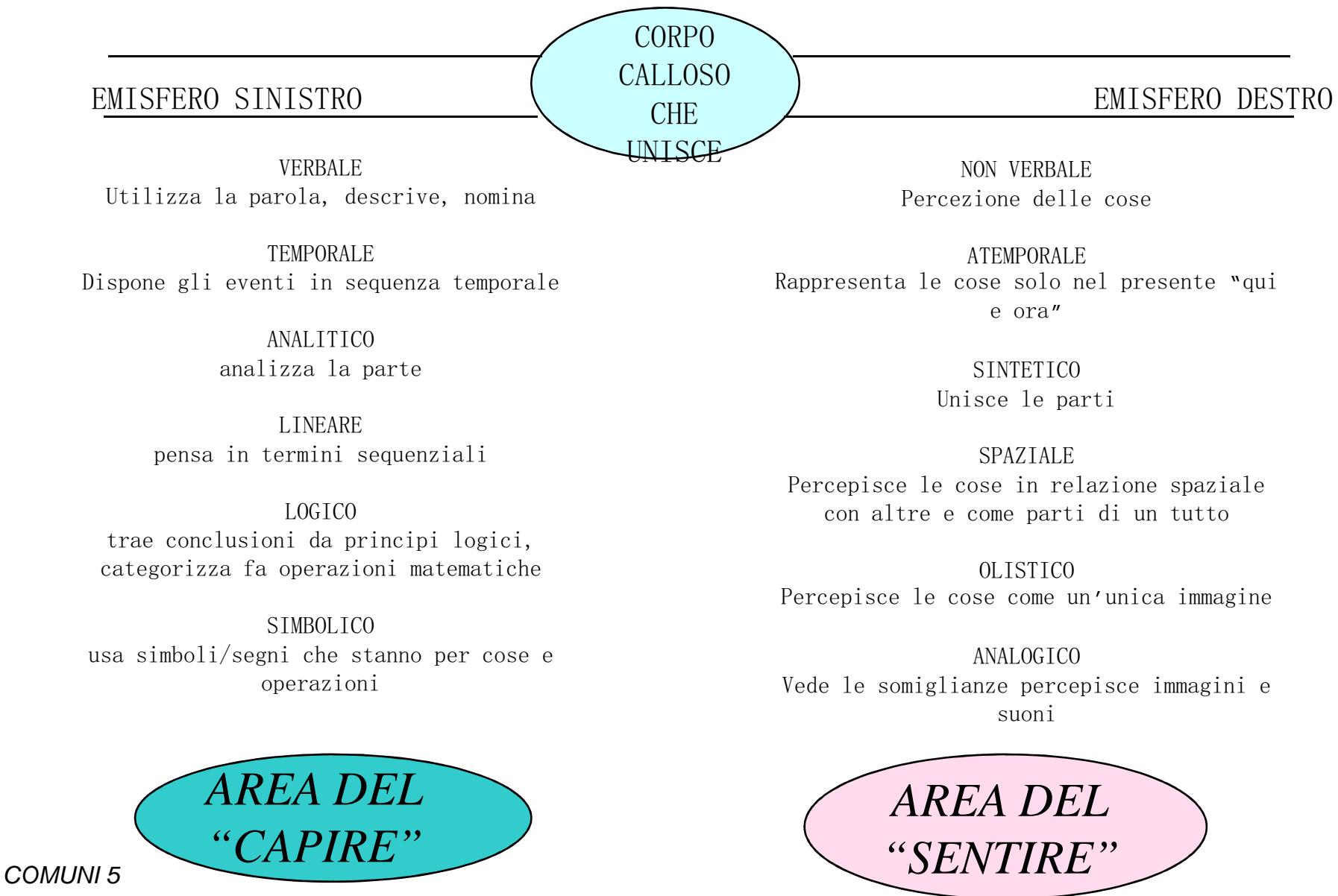


**TENERE INSIEME L'AREA DEL
CAPIRE E L'AREA DELLA
PERCEZIONE**

Compatibilità tra ruolo sociale e ruolo di lavoro



LE FUNZIONI BIOLOGICHE DEI DUE EMISFERI DEL CERVELLO



Fine docenza primo modulo

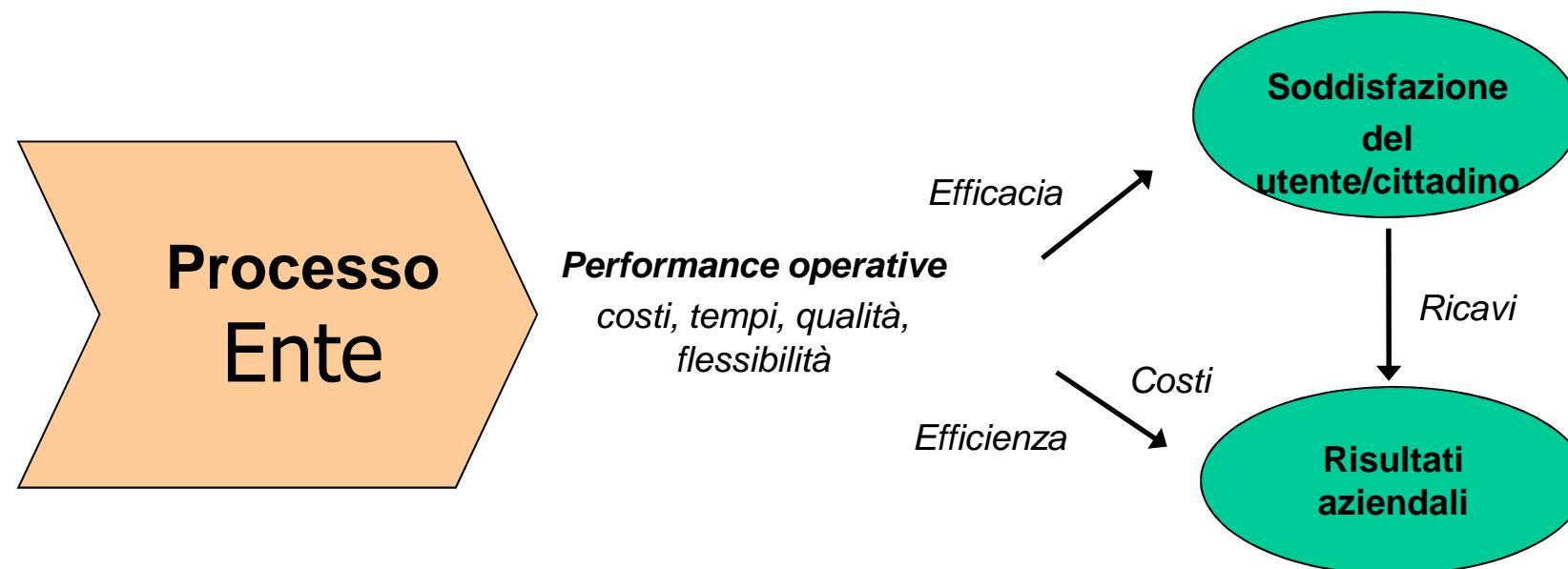
Progetto TelePat

Percorso formativo Dipendenti 2° modulo

Docenti
Dott.ssa Marcella Chiesi
Dott.ssa Claudia Miti
Dott.ssa Maura De Bon
Trento maggio 2015

Gli indicatori di controllo Dell'efficacia del telelavoro

Le performance dei processi dell'Ente



GLI INDICATORI



Gli indicatori sono misure, ottenute generalmente come quozienti tra valori e/o quantità appositamente costruiti o tratti dai documenti programmatici e consuntivi dell'organizzazione, capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche su singoli aspetti gestionali

GLI INDICATORI



Devono essere:

- Relativi a caratteristiche significative del fenomeno da misurare
- Facilmente identificabili e misurabili
- Facilmente comprensibili
- Rappresentativi del fenomeno

FINALITÀ DEGLI INDICATORI



Rendere evidenti le variabili critiche per la prestazione aziendale, in relazione al conseguimento degli obiettivi

Effettuare l'analisi degli scostamenti, tra gli obiettivi da perseguire e la rilevazione dei risultati conseguiti

Incentivare i confronti

Svolgere in modo consapevole ed efficace attività di comunicazione esterna

Guidare i comportamenti organizzativi attraverso la definizione ex ante degli obiettivi per ognuno degli indicatori

UTILIZZO DEGLI INDICATORI



Il valore di un indicatore non dà mai la "soluzione" ad un problema
Un indicatore, se opportunamente determinato, calcolato, correlato e comparato dà un segnale dell'andamento del fenomeno osservato
La valutazione della situazione e la scelta delle (eventuali) azioni o soluzioni da intraprendere è sempre della persona che, nella logica manageriale, risponderà degli effetti generati

Indicatori di performance generali

- **Volumi input**
 - Ordini e richieste del cliente
 - Variazioni, modifiche, cancellazioni, annullamenti del cliente
 - Input fisici
- **Volumi output**
 - Conferme ed informazioni al cliente del SERVIZIO
 - Prodotti fisici od informativi per il cliente del SERVIZIO
- **Livelli risorse**
 - Tecnologie/Conoscenze
 - MdO e organici





Il tempo

- **Tempo di risposta:** misura di servizio
- **Puntualità:** misura di servizio
- **Tempo di attraversamento (lead time):**
 - Da disponibilità degli input del processo a disponibilità dell'output per il cliente
- **Efficienza del tempo di attraversamento:** misura di efficienza
 - Tempo dedicato ad attività a valore aggiunto/lead time
- La riduzione del *lead time* può portare a:
 - Riduzione di costi
 - Miglioramenti del livello di servizio



La qualità

Qualità del prodotto naturale

è misurabile in termini di appagamento dei bisogni biologici del consumatore ed è solo in parte dipendente dalla volontà del produttore

Qualità del manufatto

è misurabile in termini di appagamento dei bisogni biologici e delle aspettative psicosociali dell'utilizzatore

Qualità del servizio

è misurabile in termini di soddisfacimento dei bisogni biologici dei bisogni psicologici e delle aspettative psicosociali dell'utente

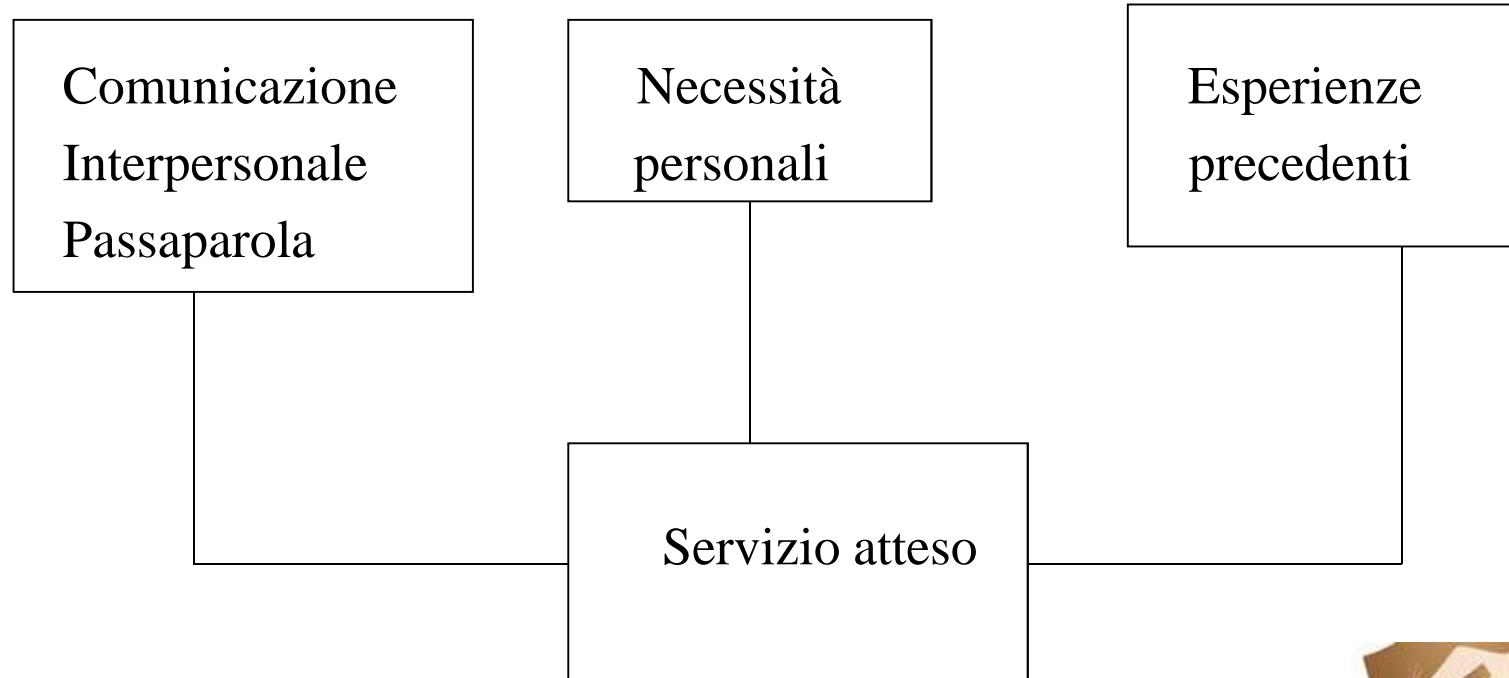


La qualità

- Le dimensioni della qualità:
 - **QUALITA' DI PROGETTO:** qualità "teorica" del prodotto, misurata su parametri funzionali
 - **QUALITA' DI CONFORMITA':** rispondenza di ogni singolo prodotto alle specifiche di progetto
 - IN HOUSE: scarti, rilavorazioni (dei documenti), ...
 - IN FIELD: resi, interventi in garanzia, (documentale)...
 - **DISPONIBILITÀ:** capacità di mantenere nel tempo le specifiche (**AFFIDABILITÀ**) e facilità di ripristinarle (**MANUTENIBILITÀ**)
 - **QUALITA' PERCEPITA** (Customer satisfaction): immagine del prodotto o servizio presso il cliente

Focus
on
Quality

La customer satisfaction





La customer satisfaction

- Risultato del confronto tra le aspettative del cliente sul prodotto/servizio e la percezione da parte del cliente della qualità del prodotto/servizio effettivamente fornito
- Misurabile su un continuum da *Insoddisfatto* a *Deliziato*
- Dipende dal fit tra le attese e il prodotto/servizio fornito e tra questo ultimo e la percezione che ne ha il cliente
- Le dimensioni:
 - Accesso
 - Estetica
 - Attenzione, supporto
 - Disponibilità
 - Customer care
 - Pulizia, ordine
 - Confort
 - Commitment
 - Competenza
 - Cortesia
 - Flessibilità
 - Friendliness
 - Funzionalità
 - Integrità
 - Affidabilità
 - Rapidità risposta
 - Sicurezza
- La valutazione della customer satisfaction:
 - Questionari e survey scritti o verbali
 - Focus group
 - Customer advisory panel
 - Survey sui nuovi clienti e sui clienti persi
 - Analisi dei reclami e dei complimenti
 - Analisi degli episodi critici



La flessibilità

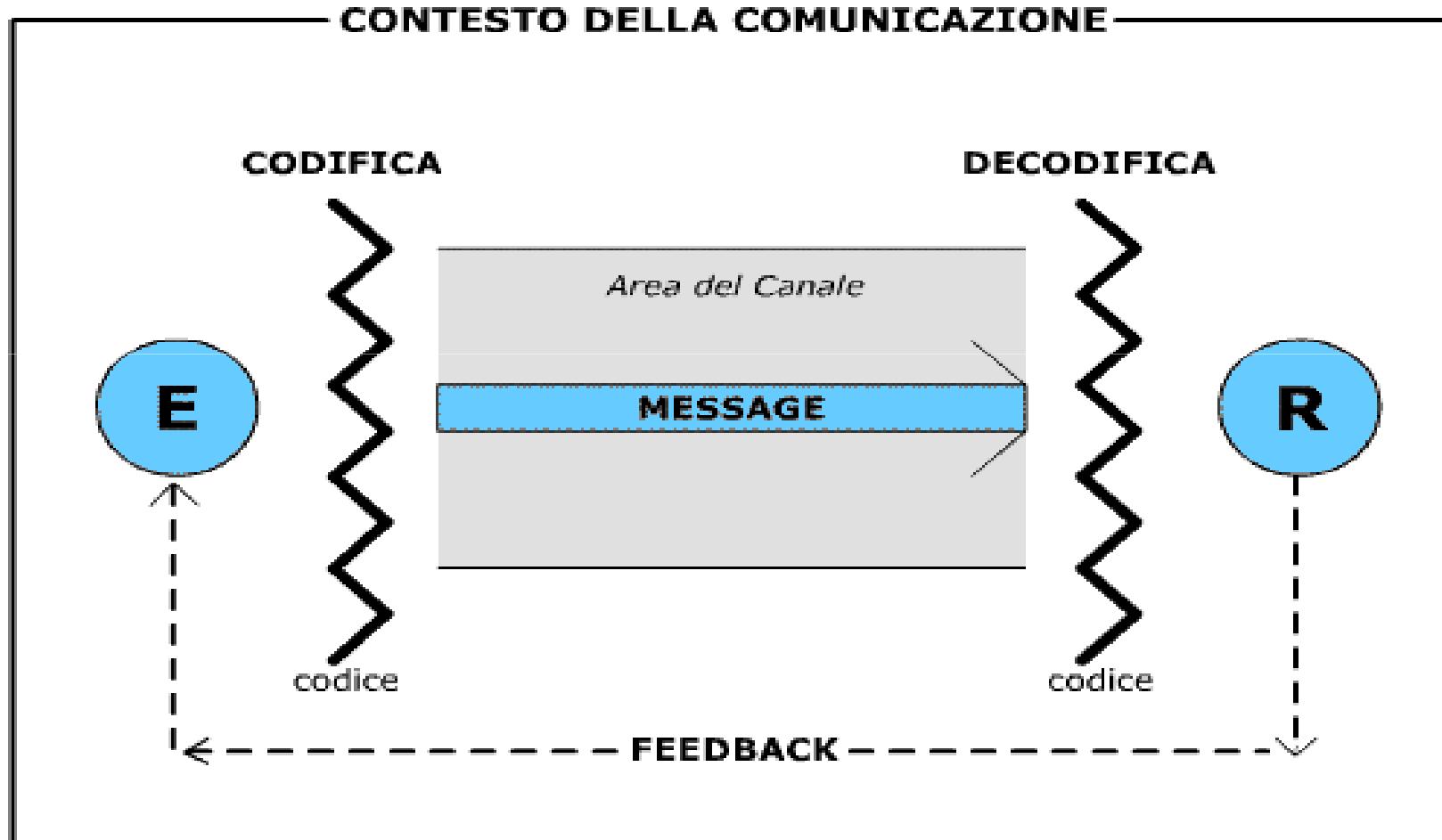
- capacità di rispondere a cambiamenti richiesti dal cliente del processo (con costi ridotti e tempi limitati)
- Cambiamenti nella quantità o nella qualità (**cambiamenti nelle caratteristiche dei prodotti/servizi**) richiesti
- Entità della perturbazione e range di perturbazioni ammissibili

Esempi:

- flessibilità di volume: maggiore saturazione delle persone
- flessibilità di espansione: tempo necessario per introdurre nuove risorse, nuove competenze, nuove tecnologie, nuova capacità produttiva
- flessibilità di servizio: tempo medio di progettazione/ingegnerizzazione nuovo servizio

COME GESTIRE LA COMUNICAZIONE

IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE





IL FEEDBACK

- È l'informazione relativa all'**effetto** che il messaggio ha avuto sul ricevente.
- Determina la **circolarità** della comunicazione: il comportamento di una persona influenza ed è influenzato da quello dell'altra persona.
- In una sequenza di comunicazione ogni scambio di messaggi *restringe il numero delle mosse successive*.
- La retroazione *negativa* determina la **stabilità** delle relazioni, la retroazione *positiva* determina il **cambiamento**, la ricerca di un nuovo equilibrio.

COMUNICAZIONE EFFICACE

La comunicazione è efficace quando
ciò che una persona ha trasmesso
(intenzione)
corrisponde a ciò che l'altro ha compreso
(significato)



LA COMUNICAZIONE EFFICACE



Il significato di un messaggio è dato non tanto dalle parole in sé, ma dai **segnali non verbali**, il contesto in cui sono pronunciate, la **relazione** tra gli interlocutori



E' fondamentale rendersi conto di

COSA SI
COMUNICA

COSA L'ALTRO
PERCEPISCE

IL LIVELLO DI
RELAZIONE



I segnali non verbali possono invalidare
totalmente un messaggio verbale

Comunicazione EFFICACE

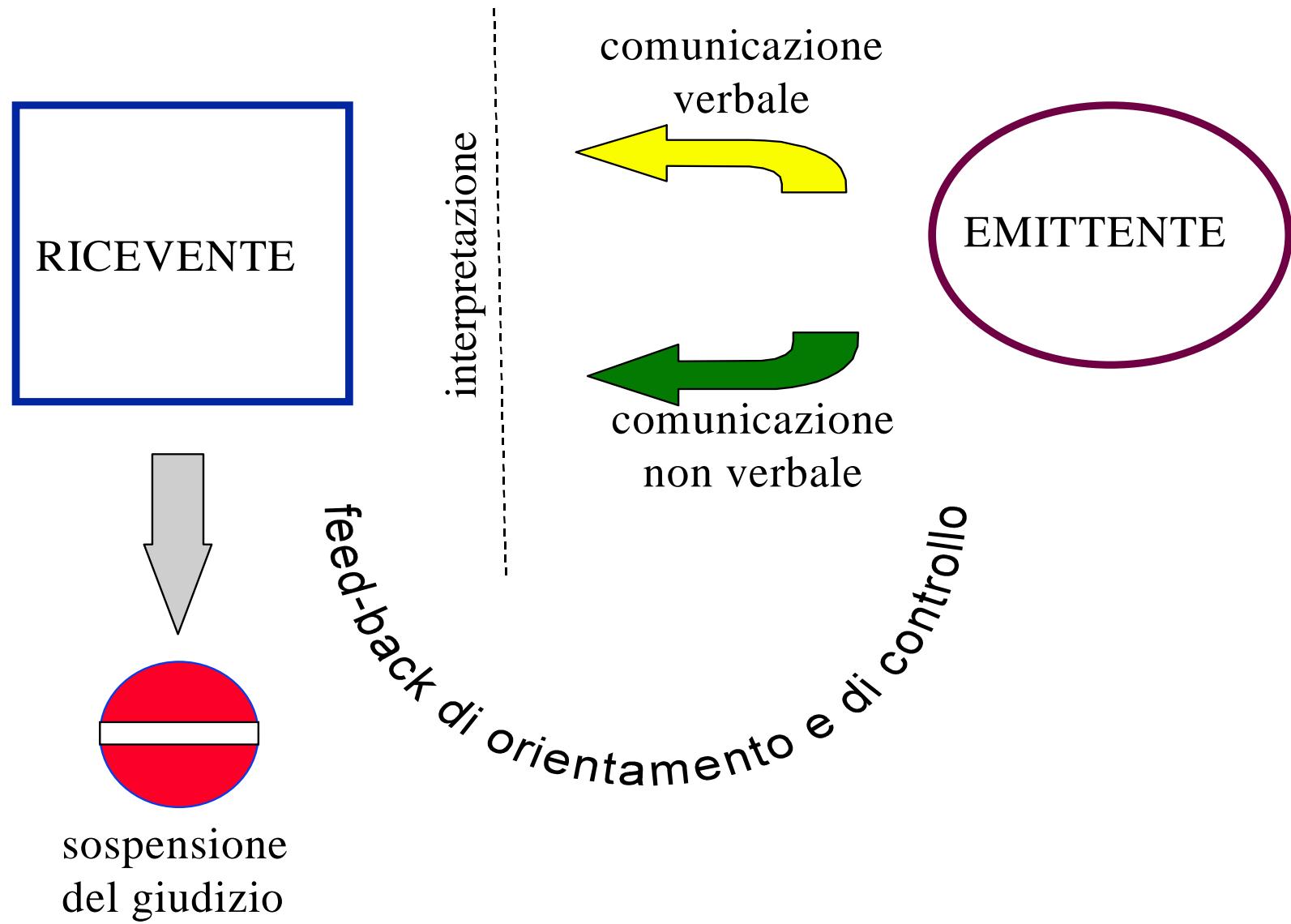
- Richiede molte risorse di coordinamento
- È co-costruita
- È negoziale
- È in evoluzione



Comunicazione EFFICIENTE

- Si basa sulla comunicazione efficace
- È contestualizzata
- È pianificata
- È codificata
- È condivisa (già negoziata)
- RISCHIO: rigidità rispetto agli imprevisti





GLI ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE UMANA

1. È **impossibile non comunicare**.
2. Ogni comunicazione trasmette delle informazioni (**contenuto**) e al tempo stesso impone un comportamento (**relazione**).
3. La natura di una relazione dipende dalla **punteggiatura delle sequenze** di comunicazione tra i comunicanti.
4. Le persone comunicano con il modulo **numerico** e con il modulo **analogico**.
5. Tutti gli scambi di comunicazione sono **simmetrici** o **complementari**, a seconda che sia basata sull'uguaglianza o sulla differenza.

CONTENUTO E RELAZIONE

Ogni comunicazione non solo **trasmette informazione**, ma al tempo stesso **impone un comportamento**.

L'aspetto di relazione classifica l'aspetto di contenuto.

Definendo la relazione, le persone definiscono

- se stesse,
- l'altro,
- se stesse in relazione all'altro.



Secondo assioma della
comunicazione umana

CONTENUTO E RELAZIONE

Il **contenuto** è espresso dal



La **relazione** è espressa dal

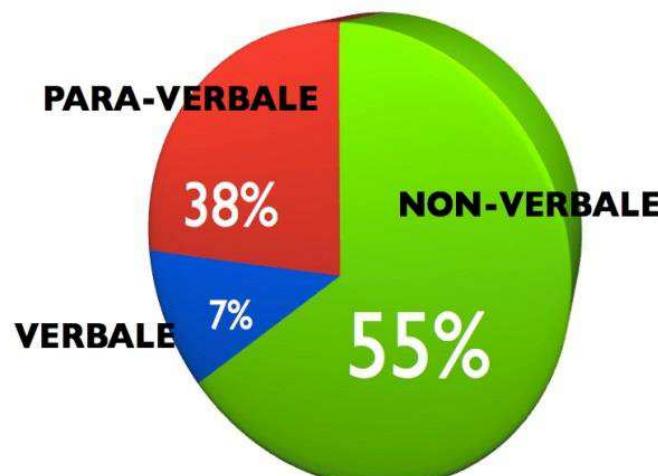


**LINGUAGGIO
NON VERBALE**

VERBALE O ANALOGICO?

Gli esseri umani comunicano sia con il modulo verbale/numerico che con quello analogico.

Questi due modi di comunicazione *coesistono e sono reciprocamente complementari* in ogni messaggio





© United Feature Syndicate, Inc. 1963

ASCOLTARE

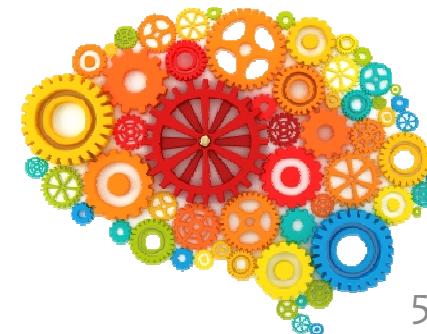
ASCOLTO PASSIVO

- Passivo (rispecchia la realtà)
- Statico (unica prospettiva giusta)
- Controllo (incidenti di percorso e imbarazzi: negativi)
- Soggettivo: no, Oggettivo: sì.
- Neutralizzare le emozioni
- Attenzione ai contenuti



ASCOLTO ATTIVO

- Attivo (costruzione della realtà)
- Dinamico (pluralità di prospettive)
- Goffo (incidenti di percorso e imbarazzi: positivi)
- Né soggettivo, né oggettivo (esplorazione di mondi possibili)
- Centralità delle emozioni
- Attenzione alla forma



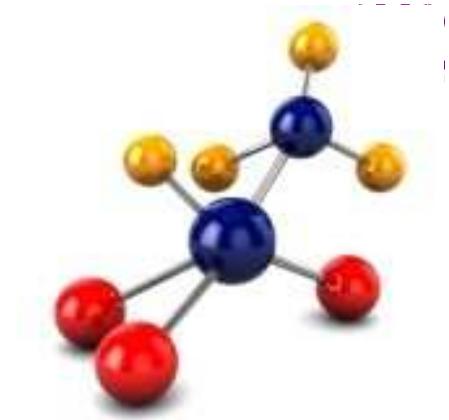
ASCOLTARE

OSTACOLI all'ascolto possono essere:



- mancanza di interesse, noia
- rumori, distrazioni, stanchezza
- presunzione di sapere già cosa l'altro sta dicendo
 - vocabolario
 - pregiudizi e stereotipi

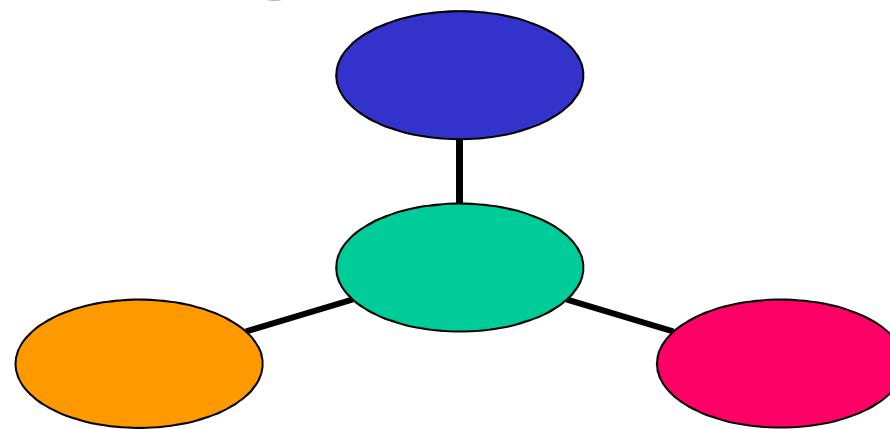
Il ruolo come sistema di aspettative



Il ruolo come sistema di aspettative

**Il buon posizionamento in ruolo e la
gestione del sistema delle aspettative**

I tre ordini di aspettative che convergono sul ruolo



Un buon posizionamento in ruolo può aiutarci a gestire il sistema delle aspettative

ORGANIZZAZIONE

aspettative organizzative



definizione del

RUOLO

ORGANIZZATIVO

(ruolo dichiarato) **RUOLI E PERSONE**

**(interni ed esterni
all'organizzazione)**

con cui il/la lavoratore/trice
entra in relazione

LAVORATORE/TRICE

E

aspettative personali

ruolo percepito
ruolo auspicato

RUOLO EFFETTIVAMENTE AGITO

comportamenti di ruolo

aspettative relazionali

ruolo percepito
ruolo auspicato

ASPETTATIVE ORGANIZZATIVE (*ruolo dichiarato*)

definizione del ruolo attraverso i suoi elementi costitutivi
(*cosa fare: compiti; con chi: relazioni; con quali strumenti: mezzi; perché e con quale fine: obiettivi, fini*)

ASPETTATIVE PERSONALI (*ruolo percepito-auspicato*)

lettura del ruolo data dal soggetto per interpretarlo in relazione ai propri bisogni, obiettivi personali, capacità, motivazioni, etc.

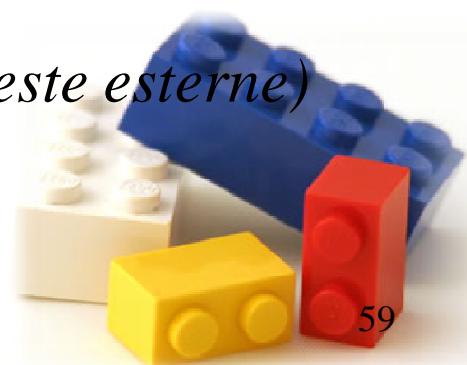
ASPETTATIVE RELAZIONALI (*ruolo percepito-auspicato*)

lettura del ruolo data dai soggetti, interno e/o esterni all'organizzazione, con cui quel ruolo entra in relazione

Nell'agire/interpretare un ruolo posso orientarmi
(in modo più o meno consapevole)
a privilegiare l'aspettativa
dell'organizzazione,

cioè ciò che mi è formalmente richiesto.
Ciò rischia di portare:

- ad un *comportamento burocratico*
- ad un *comportamento passivo*
- a mettere *enfasi sui vincoli*
- ad una *chiusura difensiva (risposta a richieste esterne)*
- ad una *costrizione (adattamento passivo)*



Nell'agire/interpretare un ruolo posso orientarmi
(in modo più o meno consapevole)
a **privilegiare l'aspettativa personale**,
sulla quale non derogo.

Ciò rischia di portare:

- ad un ***comportamento conflittuale***
- ad un ***comportamento di rifiuto***
- ad un ***comportamento aggressivo***
- ad una ***visione restrittiva*** del ruolo



Nell'agire/interpretare un ruolo posso orientarmi
(in modo più o meno consapevole)
a **privilegiare l'aspettativa di altri ruoli e/o persone**

con le quali interagisco nello svolgimento del mio

Ciò rischia di portare:
ruolo.

- ad un ***comportamento a-organizzativo***
- a ***comportamenti in balìa degli altri***
- ad una sensazione di ***invasione***



Diviene quindi necessario
**GESTIRE LE DIVERSE
ASPETTATIVE**

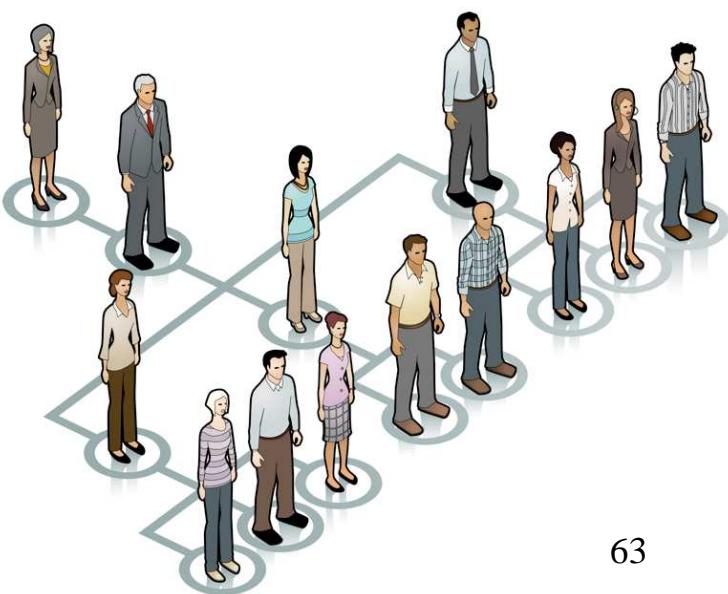


Riconoscerle
Interpretarle
Regolarle

calibrando un equilibrio che abbia
al centro l'obiettivo / finalità del
ruolo

LO SVOLGIMENTO DEL RUOLO IMPLICA

- 1. *Occuparsi di qualcosa*
(problema, compito, obiettivo)
- 2. *In rapporto con qualcuno*
- 3. *Usando capacità ed abilità personali e professionali*
- 4. *Conoscere il processo*



EFFICACIA DEL RUOLO



Non è data solo dal modulare conoscenze e abilità (*sapere e saper fare*)

Le organizzazioni oggi richiedono in modo prevalente una **capacità di “essere dentro” la situazione**, di agirla, di gestire il controllo delle varianze che si presentano quotidianamente, di gestire i cambiamenti.

La PROFESSIONALITÀ DI RUOLO intesa come SISTEMA DI RELAZIONI

presuppone sempre un **soggetto attivo**

- che **legge e rielabora** il ruolo (rispetto a cambiamenti/varianze)
- che **si situa** nel ruolo stesso strutturando proprie **strategie** (adattamento, conflitto, negoziazione, creatività) e passa da un *saper essere* con atteggiamenti/ attitudini ad un ***saper esserci*** come *disposizione a percepire e proporre innovazioni.*



NUOVI VALORI PROFESSIONALI

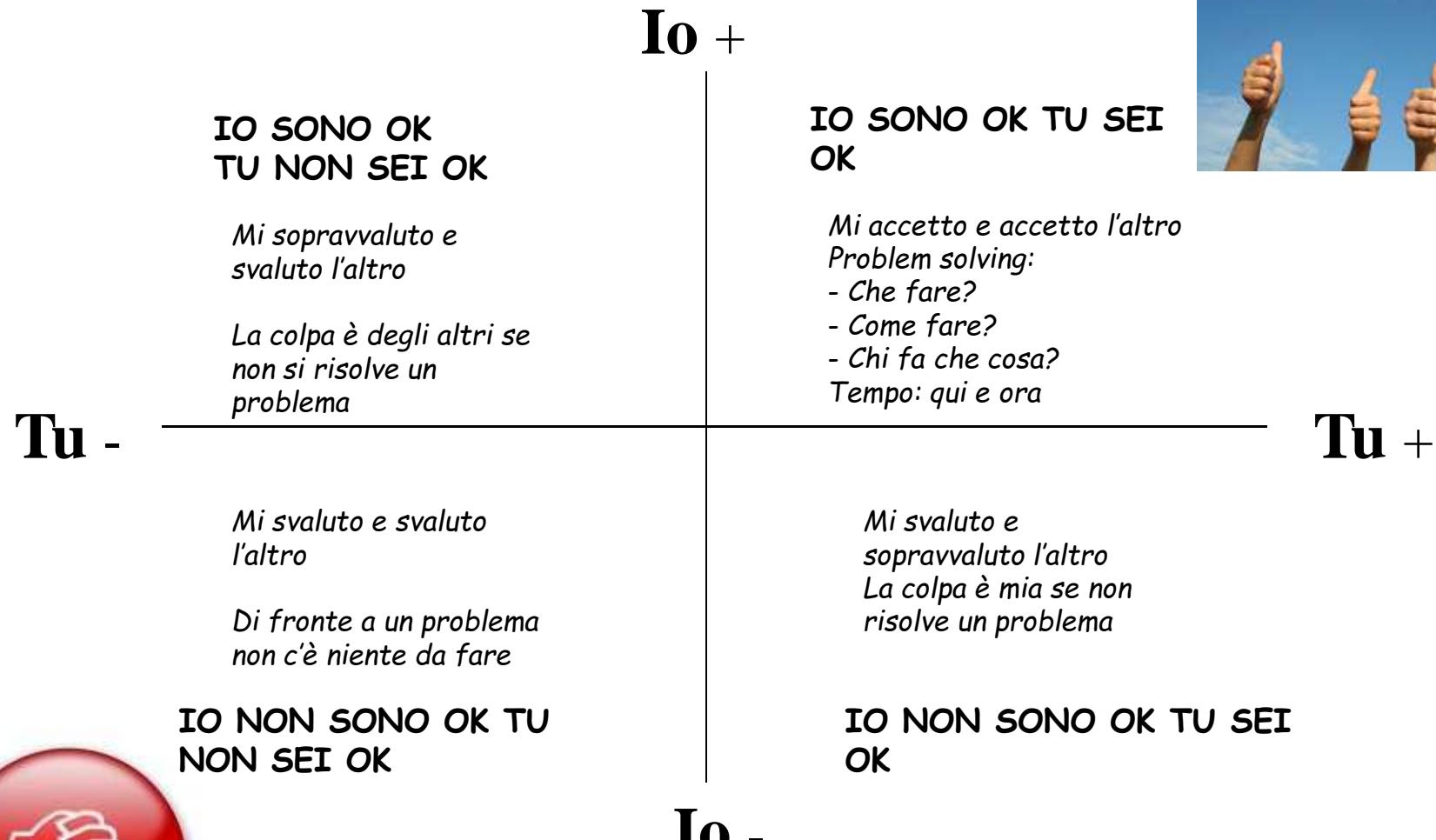
- ➡ ORIENTAMENTO AL RISULTATO
- ➡ PROBLEM SOLVING
- ➡ CAPACITA'/ABILITA' RELAZIONALI COLLABORATIVE
- ➡ CAPACITA' PROPOSITIVA - ENERGIA REALIZZATIVA
- ➡ VALUTAZIONE DEL RISCHIO - AUTONOMIA
- ➡ CAPACITA' DI COINVOLGERE/MOTIVARE
- ➡ ABILITA' DI RENDERE PERSONALIZZATO UN SERVIZIO/PRODOTTO
(pur rispettando i vincoli aziendali e di legge)

*VERSO I QUALI IL PERSONALE FEMMINILE/MASCHILE
PUO' AVERE/PRESENTARE FORTI POTENZIALITA'
MA ANCHE QUALCHE VINCOLO/CRITICITA'*



Stili di comunicazione e l'assertività

POSIZIONI DI VITA



<p>A) (IO OK)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ho capacità di ascolto <input type="checkbox"/> Mi ritengo capace del mio lavoro <input type="checkbox"/> Riesco a spiegare le mie ragioni <input type="checkbox"/> Quando mi propongo degli obiettivi li raggiungo <input type="checkbox"/> Credo nell'importanza delle regole <input type="checkbox"/> Credo nella possibilità di innovazione <input type="checkbox"/> Mi concedo spazi liberi <input type="checkbox"/> Mi riconosco capacità creative <input type="checkbox"/> Do importanza all'affettività <input type="checkbox"/> Esprimo i miei sentimenti 	<p>C) (IO NO OK)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Non riesco a farmi ascoltare <input type="checkbox"/> Non sono soddisfatto del mio ruolo nel lavoro <input type="checkbox"/> Non riesco a far rispettare le mie idee <input type="checkbox"/> Non ho fiducia di raggiungere gli obiettivi che mi sono prefisso <input type="checkbox"/> È difficile far rispettare le regole <input type="checkbox"/> Non credo nei cambiamenti <input type="checkbox"/> Non ho mai tempo <input type="checkbox"/> Non mi riconosco capacità creative <input type="checkbox"/> Non mi sento compreso in famiglia <input type="checkbox"/> Non riesco ad esprimere i miei sentimenti
<p>B) (TU OK)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si può dialogare <input type="checkbox"/> Si può collaborare <input type="checkbox"/> Si può comunicare con le colleghi <input type="checkbox"/> Si può comunicare con i colleghi <input type="checkbox"/> È necessario impegnarsi tutti nel lavoro <input type="checkbox"/> Confrontandosi si migliora <input type="checkbox"/> La mentalità si può cambiare <input type="checkbox"/> È necessario valorizzare le differenze <input type="checkbox"/> Gli uomini e le donne sono in sinergia <input type="checkbox"/> Impegnandosi si possono modificare insieme le situazioni 	<p>D) (TU NON OK)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> È difficile comprendersi <input type="checkbox"/> È difficile arrivare ad una vera collaborazione <input type="checkbox"/> È difficile comunicare con le colleghi <input type="checkbox"/> È difficile comunicare con i colleghi <input type="checkbox"/> Troppe persone non si impegnano nel loro lavoro <input type="checkbox"/> È meglio lavorare separatamente <input type="checkbox"/> È impossibile cambiare la mentalità <input type="checkbox"/> Le differenze tra gli individui sono insuperabili <input type="checkbox"/> Gli uomini e le donne sono in opposizione <input type="checkbox"/> Vi sono situazioni troppo difficili per essere superate



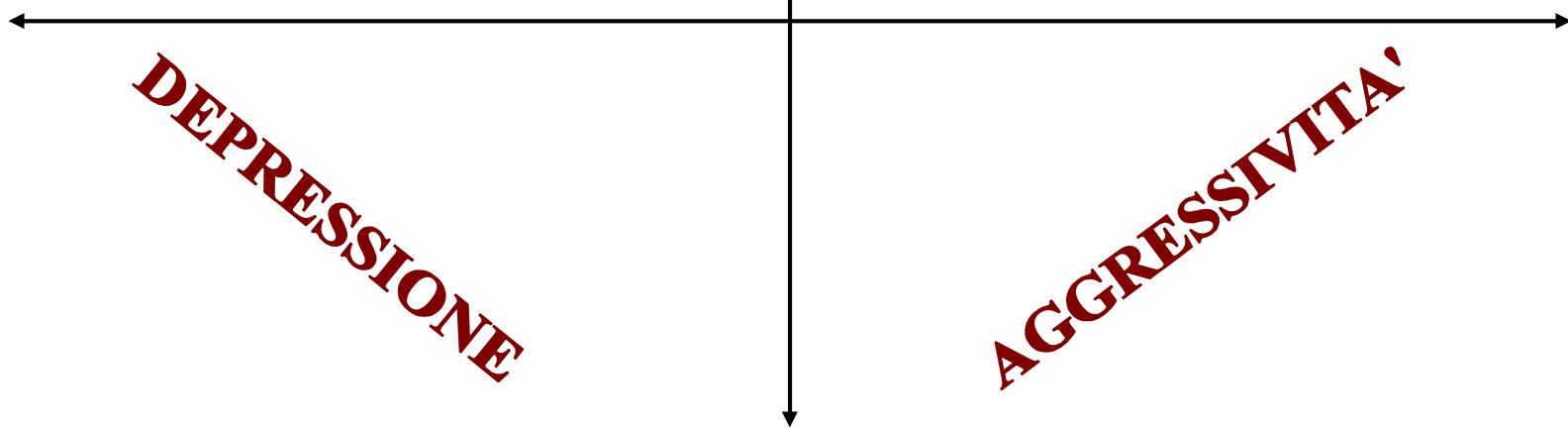
TU VALI

**IO NON
VALGO**



PASSIVITÀ'

IO VALGO



ASSERTIVITÀ'

AGGRESSIVITÀ'

TU NON VALI



Lo stile assertivo

Si pone come possibile alternativa ai primi tre,
prevenendo l'insorgere di gravi incomprensioni
e conflitti che possono degenerare con l'introduzione
nell'ambiente di lavoro e sociale di
elementi di disagio e sofferenza
che incidono gravemente sul lavoro e
provocano sfiducia e negatività



Assertività

Assertività

“La capacità di un individuo di riconoscere le proprie esigenze, di affermarle all'interno del proprio ambiente, con buona probabilità di raggiungere i propri obiettivi, mantenendo positiva la relazione con gli altri”

Ulrich De Muynck

Tutti noi tendiamo a ritenerci nel giusto

1. Sia quando riceviamo delle critiche
2. Sia quando siamo noi a criticare

Siamo spesso arciconvinti della nostra infallibilità di giudizio e della fallibilità dell'altro

L'assertività si basa sulla responsabilità personale e sulla consapevolezza dei diritti dell'altro

Significa :

- essere **onesti** con se stessi e con gli altri;
- avere la **capacità di comunicare** in modo diretto:
 - cosa proviamo
 - ciò di cui abbiamo bisogno
 - cosa chiediamo all'altro

Lo stile assertivo

- Esprime le proprie idee e i propri bisogni
- Modalità diretta e appropriata
- Fermezza, senza rigidità
- Comprensione, senza debolezza
- Rispetto, senza deferenza
- Orientamento alla soluzione dei problemi
- Lealtà e reciprocità

Lo stile assertivo

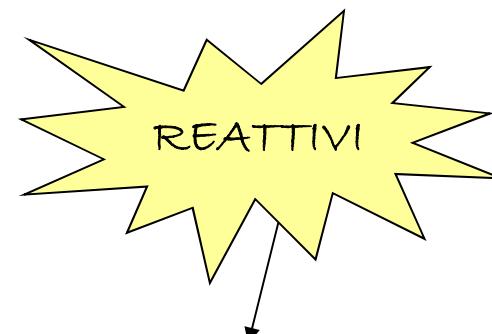
- *Il comportamento assertivo favorisce un clima di fiducia reciproca e stimola l'atteggiamento collaborativo nell'altro*
- *Il comportamento assertivo può essere appreso, disimparando via via comportamenti passivi o aggressivi*
- *Essere assertivi significa avere la capacità di impegnarsi in un comportamento funzionale ai propri obiettivi, scegliendo le modalità più adatte, senza cedere, senza prevaricare.*

Perché non sappiamo dire di no

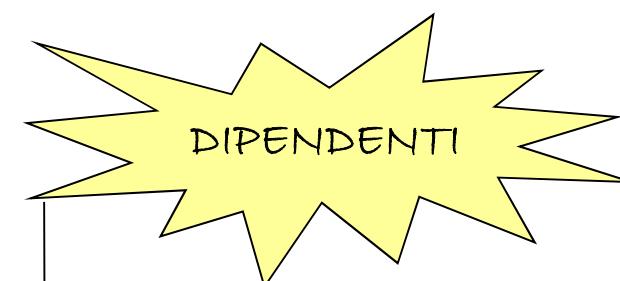
- spinta umanitaria ad aiutare
- desiderio di ottenere "simpatia"
- paura di offendere
- timidezza, insicurezza
- erroneo senso dell'obbligo
- è più semplice dire di sì
- capacità di fare
- mancanza di "scuse"
- mancanza di priorità chiave
- desiderio di essere produttivi

Quando non siamo assertivi tendenzialmente siamo:

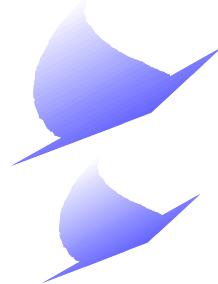
AGGRESSIVI



INIBITI



In particolare a fronte di situazioni che ci creano
ansia



Comportamento assertivo

Atteggiamento positivo verso se stessi e verso gli altri

Manifestazione delle proprie doti e delle proprie esigenze

Consente di raggiungere obiettivi prefissati senza creare conflittualità

Fermo senza essere rigido

Comprensivo senza essere debole

Rispetto verso sé

Rispetto per gli altri (non deferenza)

Esempio di una tecnica di assertività

Descrivere il comportamento dell'altro in modo preciso

Esprimere le nostre reazioni di fronte a tale comportamento

Proporre una modifica realistica di tale comportamento

Indicare le conseguenze positive di questo cambiamento per entrambi

SCHEDA SULLA COMUNICAZIONE ASSERTIVA



USO DI FRASI POSITIVE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>sono convinto/a che...</i> • <i>Io penso</i> • <i>sono deciso/a....</i> • <i>prendo atto che...</i> • <i>qual è il tuo parere?</i> • <i>descriviamo il problema...</i> • <i>esaminiamo le alternative...</i> • <i>mi rendo conto di... nello stesso tempo ritengo....</i> • <i>le propongo di....</i> • <i>questa volta riproviamo in questo modo....</i>
posizione esistenziale io ok – tu ok	<ul style="list-style-type: none"> • <i>ho stima di me</i> • <i>credo negli altri</i> • <i>credo nella collaborazione</i> • <i>un errore arricchisce l'esperienza</i> • <i>mai dire mai</i> • <i>ho senso dell'umorismo</i> • <i>rispetto i miei diritti</i> • <i>rispetto i diritti altrui</i> • <i>credo nella critica costruttiva</i>