

Gestione risorse umane in azienda

Sviluppare competenze

A cura del Dott. Loris Dal Poz

Il concetto di competenza

Secondo dizionario, la competenza coincide con una “conoscenza approfondita, e riconosciuta, grazie alla quale un individuo agisce autonomamente verso il raggiungimento di un obiettivo prefissato”.

La definizione di competenza ne può racchiudere in se altre, circoscritte a significati più specifici:

- La capacità, intesa come insieme di prestazioni accertate che possono essere definite da uno o più descrittori (norma ANFOR 19994)
- L'attitudine, indicante il substrato costituzionale di una capacità, ad essa preesistente, che dipenderà dallo sviluppo naturale dell'attitudine, dalla formazione e dall'esercizio (Piéron H., Vocabulaire de la Psychologie, PUF, 1973)
- La qualificazione, intesa come riconoscimento formale delle abilità maturate e possedute (titoli di studio, qualifiche)

Le definizioni sopra riportate possono aiutare a sviluppare una riflessione: la competenza va considerata come elemento portante di ogni organizzazione, ed il livello della sua affinità con gli specifici ruoli professionali esistenti, determinerà il grado di efficacia ed efficienza dell'organizzazione stessa.

La definizione ISFOL di competenza, individua 3 sottogruppi della stessa. Di seguito ne riportiamo indicazione, con un collegamento diretto al mondo del lavoro:

- Competenze di base – *linguistiche, informatiche, conoscenza base delle organizzazioni e delle loro strutture economiche, conoscenza del diritto del lavoro e del diritto sindacale*
- Competenze trasversali – *capacità e attitudine all'operare in gruppo relazionandosi correttamente con gli altri individui, abilità di risoluzione dei problemi (attraverso un'analisi ed una messa in opera delle azioni necessarie), conoscenza approfondita di se stessi e dei propri punti di forza e debolezza*
- Competenze tecnico professionali – *le differenti conoscenze e abilità necessarie allo svolgimento di un compito preciso (utilizzo di un software, di un utensile, etc.)*

1 Migliorare l'ambiente di lavoro partendo dai bisogni di chi lo compone

Tutor aziendale?...Chi è? Cosa fa?...e soprattutto, serve?

Per rispondere a queste domande, può risultare utile porsi un'altra: **qual ruolo le ditte possono avere nella formazione degli apprendisti?**

Sicuramente una risposta completa sarebbe molto ampia, decidiamo però di concentrarci sulla seguente: **quello dell'individuazione dei contenuti tecnico/professionali che**

dovranno interessare la vita lavorativa dell'apprendista, con la relativa predisposizione di azioni volte alla sua acquisizione delle relative competenze.

Ruolo centrale in quest'ottica è rivestito dal tutor aziendale, soggetto coinvolto e formalmente responsabilizzato rispetto agli obiettivi di crescita professionale dell'apprendista.

Oltre alle considerazioni di merito in relazione alla formale responsabilità del tutor aziendale nel seguire la crescita professionale dell'apprendista, quali altre motivazioni sono da ritenersi centrali in questo tipo di affiancamento e supporto?

Il benessere di ogni azienda non può prescindere da quello delle persone che la compongono, questo perché ogni organizzazione individua la propria forza nell'armonia delle parti che la compongono.

Più che di un semplice e meccanico sommarsi di cause ed effetto, le direzioni che un gruppo di lavoro intraprende sono frutto di dinamiche complesse, in cui la personalità di coloro che lo compongono ricerca una costante mediazione tra **bisogni** strettamente personali ed altri di appartenenza e affiliazione al gruppo stesso.

Obiettivo di quanto segue è lo spingere all'individuazione di modalità relazionali e d'azione, funzionali al raggiungimento di una adeguata soddisfazione dei bisogni delle persone che compongono un qualsiasi ambiente di lavoro.

La soddisfazione dei reciproci bisogni, è la premessa migliore per la condivisione di norme e obiettivi.

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 lavoratore 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 obbiettivi 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 un 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...Casamai 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 all'apprendista 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.

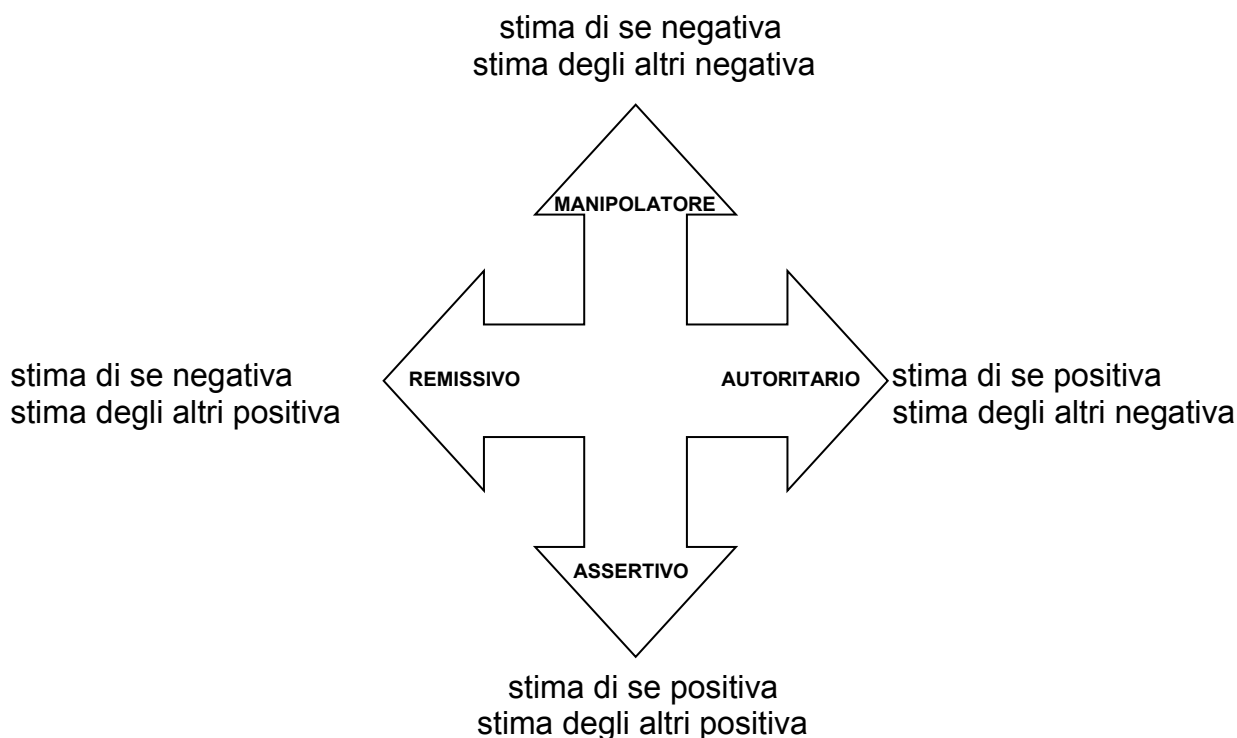
L'essere direttamente coinvolti in una situazione, spesso però non permette di individuarne chiaramente molti degli aspetti che la caratterizzano, e dunque di attivarsi per realizzarvi la migliore convivenza possibile.

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 possieda una reale sicurezza verso se stessa e i propri mezzi, non sia portata a comportamenti di tipo autoritario.

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

RISCHI PER L'ORGANIZZAZIONE:

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

2.5 Una persona molto positiva, "l'assertivo"

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

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

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

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

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

L'abilità dell'assertivo, si identifica anche nel suo essere al di sopra delle parti e dotato di grande obiettività: *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 tutor aziendale.

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.... Si hai ragione, ma il fatto è..."

Suscita una posizione difensiva di contro-argomentazione, spesso induce la persona a "tapparsi 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 dinnanzi 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 dell'apprendista bilanciata su quattro aree: creativa, organizzativa, realizzativa, relazionale

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

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

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

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

AREA DELLA CAPACITÀ CREATIVA:

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

AREA DELLA CAPACITÀ ORGANIZZATIVA:

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

AREA DELLA CAPACITÀ REALIZZATIVA:

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

AREA DELLA CAPACITÀ RELAZIONALE:

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

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

“Giovanna ed il software da aggiornare”

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

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

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

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

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

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

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

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

1. CAPACITÀ CREATIVA: **AREA PROGETTO E SVILUPPO**
2. CAPACITÀ ORGANIZZATIVA: **AREA AMMINISTRAZIONE**
3. CAPACITÀ REALIZZATIVA: **AREA PRODUZIONE BENI/EROGAZIONE SERVIZI**

4. **CAPACITÀ RELAZIONALE: AREA GESTIONE DELLE RELAZIONI CON CLIENTI (MARKETING, COMMERCIALE) E FORNITORI; CURA DELLE RELAZIONI ALL'INTERNO DELL'AZIENDA CON DIPENDENTI E COLLABORATORI**

Fatte queste premesse, quali obiettivi può porsi un tutor aziendale nel supportare l'apprendista?

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 all'apprendista, 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) nell'apprendista, trascrivendo il tutto di seguito:

Per stimolare la capacità creativa dell'apprendista che seguo, ho fatto, faccio e farò:

Per stimolare la capacità organizzativa dell'apprendista che seguo, ho fatto, faccio e farò:

Per stimolare la capacità realizzativa dell'apprendista che seguo, ho fatto, faccio e farò:

Per stimolare la capacità relazionale dell'apprendista 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 tutor ne deve possedere in abbondanza, ma deve ricordarsi al tempo stesso di non caricare l'apprendista 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 l'apprendista, il ruolo del tutor 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.