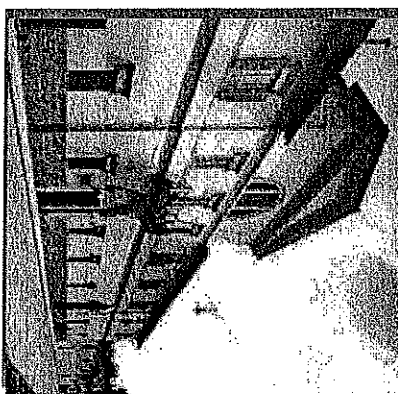


*Progetto formativo a cura della Dott.ssa Vivilla Zampini*

**'La comunicazione efficace e il lavoro di squadra'**  
*dall'assertività alla responsabilità personale per collaborare  
e crescere insieme in una realtà in continuo cambiamento*

**Intervento formativo rivolto al Personale di A.S.P. Montedomini Firenze**

**Firenze, 7 Maggio 2013**



# Introduzione

Dagli elementi raccolti nel primo step (focus group e analisi individuali) e dai successivi colloqui con il team di Direzione, è emersa l'esigenza di intraprendere un percorso formativo dedicato a tutto il personale al fine di **migliorare ed affinare quelle competenze e conoscenze trasversali (dalla comunicazione, al teambuilding, dalla proattività al feedback, dalla responsabilità personale al lavoro per obiettivi, dalla leadership alla gestione del tempo)**, necessarie oggi per una gestione ed un'organizzazione efficace ed efficiente del lavoro.

**L'aumento delle complessità in generale nel mondo del lavoro e nella società, le continue e mutanti esigenze dell'Ente, le differenze di mentalità, vissuti e convinzioni sommati alla storia radicata di Montedomini e alle Sue recenti evoluzioni, hanno evidenziato infatti come sia realmente importante iniziare oggi un momento formativo dedicato specificatamente all'implementazione di tutte quelle skill 'trasversali' necessarie oggi a ricoprire con costruttività e proattività ogni ruolo presente in Montedomini.**

In particolare è risultato prioritario progettare un primo intervento formativo rivolto a tutto il personale, al fine di **sviluppare una mentalità e un modus operandi allineato ed omogeneo all'interno dei vari uffici**, favorendo così uno **spirito di collaborazione e di squadra anche tra quelle persone che, nonostante abbiano degli ottimi rapporti umani, non sono solite collaborare, interagire e cooperare per raggiungere un obiettivo aziendale comune.**

In modi diversi e ponendo l'attenzione su skill, in parte uguali ed in parte differenti, si vuole coinvolgere e favorire, in egual modo, tutti i Dipendenti di ASP Montedomini Fi: sia il Personale che i loro Responsabili.

# Introduzione

---

Così facendo si andrebbe a raggiungere un **duplice obiettivo**:

1. **ottimizzare le risorse, i tempi e la qualità dei risultati**
2. **Aumentare il lavoro di squadra, la cooperazione e l'integrazione tra i vari ruoli e uffici**

In tal modo si andrebbe nel contempo a **soddisfare una delle maggiori esigenze dell'Ente stesso, la spending review**, alla quale, in questo particolare momento storico, si sta ponendo una forte attenzione.

E' proprio in linea con quest'ultima che abbiamo progettato e proponiamo un intervento che favorisca l'avvio, sia per i responsabili che per il resto del personale, di **momenti di lavoro/formazione utili e pragmatici che diano loro strumenti concreti da applicare via via nei loro ambiti di lavoro per migliorare l'operato e lo spirito di squadra.**

Come già anticipato in fase preventiva, la nostra proposta prevede un **percorso separato tra i Responsabili e il resto del Personale al fine di permettere ai primi un ulteriore approfondimento sulla gestione delle risorse umane e sulla leadership oltre a tutte quelle tematiche che andranno affrontate sia con loro che con i loro collaboratori** (vedi la cornice del cambiamento e del ruolo, la relazione efficace e l'ascolto attivo, lo spirito di squadra, la responsabilità personale e la proattività, ecc ).

# Finalità dell'Intervento per il Personale e per i Responsabili

La finalità principe del progetto è quella di realizzare un intervento su più moduli che veda coinvolto tutto il **Personale di ASP Montedomini Fi in un percorso progettato 'ad hoc' in ogni suo step.**

**In esso si vuole far mettere in campo ed affinare le competenze funzionali e le aree critiche di ogni partecipante; per ognuno dei quali servono dei momenti di sperimentazione/analisi in aula e successivamente degli allenamenti specifici 'sul campo', che avverranno attraverso l'applicazione nel day by day con un feedback nel modulo successivo ed un ulteriore momento dedicato nel caso dei responsabili (ossia momenti di feedback e di analisi durante il coaching individuale, che avverrà tra ciascun responsabile ed un Consulente) per affinare ed interiorizzare quando appreso.**

Alla luce di quanto emerso sino ad ora, **i temi sui quali risulta prioritario lavorare e gli obiettivi da raggiungere** sono i seguenti:

- Sviluppare un orientamento al lavoro che tenga conto della **cornice sociale/aziendale attuale: la gestione del cambiamento, la proattività e la responsabilità personale**
- Favorire un lavoro di squadra intra ed inter-team per **migliorare i processi aziendali e la collaborazione tra il personale (colleghi e responsabili/collaboratori)**
- Favorire e supportare **processi di miglioramento a tutti i livelli: 'dal lavoro per compiti al lavoro per obiettivi'**
- Facilitare **l'integrazione, la relazione e l'ascolto tra le persone** in particolare sulle tematiche di maggior complessità andando a lavorare sui presupposti di **comunicazione efficace, ascolto attivo, gestione dei conflitti, negoziazione**
- **Valorizzare il proprio e altrui lavoro utilizzando il feedback come strumento diffuso per la crescita ed il miglioramento continuo**
- **Monitorare il clima e la comunicazione interna** utilizzando una leadership supportiva e omogenea e sviluppando un **nuovo e più costruttivo spirito di squadra**

## Struttura dell'Intervento per il PERSONALE (3 moduli)

Primo modulo: il cambiamento, la responsabilità personale,

la comunicazione efficace, l'ascolto attivo e l'assertività

2gg

**Applicazione sul campo**

(15-20gg)



Secondo modulo: le dinamiche di gruppo, l'operatività comune, il gruppo di lavoro e il lavoro di gruppo

2gg

**Applicazione sul campo**

(15-20gg)



Terzo modulo: lo spirito di squadra, il lavoro per obiettivi nel team, la gestione del tempo, la negoziazione e la gestione dei conflitti, il feedback

2gg

## Finalità dell'intervento per i RESPONSABILI

Data la complessità e l'articolazione delle nuove esigenze e richieste, i **Responsabili possono avvertire talvolta che, lo sforzo professionale a loro richiesto, sia complesso e ben differente da quanto veniva chiesto loro un tempo.**

Questo può farli sentire inadeguati e ciò, per contro, può **aumentare il radicamento nel loro stile di leadership abituale** (che non sempre però risulta in linea con le attuali necessità del personale e dell'Ente).

Per questo motivo si è pensato ad un **progetto formativo** 'ad hoc' che **li supporti e li valorizzi nel ruolo** che si trovano a ricoprire, utilizzando una metodologia che permetta, a ciascuno di loro, grazie anche alla formula alternata aula+coaching, di **comprendere a fondo le proprie peculiarità gestionali e di leadership (punti di miglioramento e punti di forza)** e successivamente poter intervenire concretamente per **portare del valore aggiunto nella prassi quotidiana.**

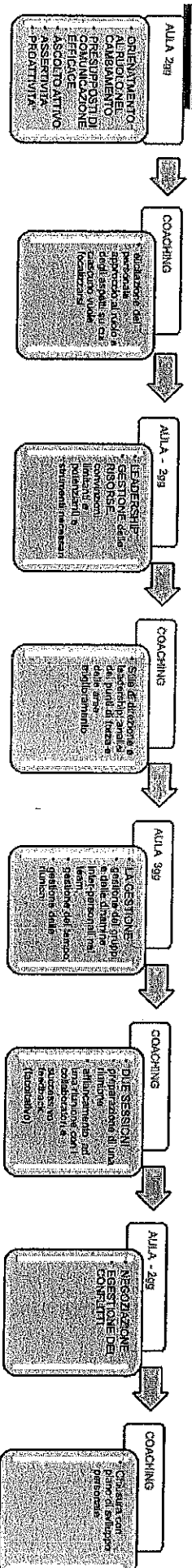
Inoltre, al fine di **contestualizzare in modo adeguato l'intervento sulle effettive esigenze dei Responsabili**, si è pensato di organizzare, in fase preliminare, un **focus group/colloqui individuali** che li veda coinvolti in un momento di **"analisi/osservazione"** che li faccia sentire coinvolti e crei **ingaggio** nei confronti dell'iniziativa.

Grazie ai dati ricavati dal focus group e dai colloqui, è stato inoltre possibile avere un **quadro molto dettagliato della situazione attuale all'interno di Montedomini oltre ad individuare meglio gli obiettivi didattici e le attività d'aula più coerenti con le esigenze dei partecipanti.**

Il progetto rivolto ai Responsabili ha come **obiettivo generale** quello di **diffondere** tra di essi, un **nuovo modo di approcciare e gestire i collaboratori e l'operatività nell'Ente**, allenandosi ad utilizzare una **comunicazione ed un ascolto efficaci, unos tile di leadership funzionale e situazionale per soddisfare** nel contempo sia gli obiettivi aziendali che le esigenze/peculiarità di ogni membro della squadra.

# Struttura dell'intervento per i RESPONSABILI (4 moduli)

**L'alternanza AULA e COACHING ha lo scopo di focalizzare ed accelerare gli apprendimenti, fornendo a ciascuno di loro dei momenti, individuali e gruppal, in cui focalizzare lo 'sforzo' sui propri, specifici punti di miglioramento e/o aspetti da affinare.**



# Contenuti del Percorso per i RESPONSABILI

## Contenuti

- **Cornice contestuale: il cambiamento e le risorse per fronteggiarlo**
- **La responsabilità personale e la proattività per portare risultati e non solamente 'fare il compito'**
- **Autoanalisi del proprio stile comunicativo/relazionale e di leadership** (utilizzo di attività specifiche e delle schede di auto-osservazione/feedback)
- **Essere leader: occuparsi delle persone e facilitarne l'integrazione, attivando un ascolto ed una comunicazione efficaci e funzionali**
- **La responsabilità personale nella gestione delle risorse e gli stili di leadership efficaci nelle diverse situazioni e contesti**
- **Gestire se stessi e gli altri all'interno del team: riconoscere le fasi di evoluzione dei team e imparare a gestirle anche nei momenti di forte complessità**
- **La direzione assertiva ed il feedback come leve strategiche nella gestione delle risorse umane**
- **Aree strategiche e aree critiche per una gestione valorizzante delle persone, del team e del tempo e delle riunioni in Azienda**
- **L' integrazione per affrontare in modo efficace la gestione delle proprie risorse, trasmettendo un'immagine dell'Ente coerente con i cambiamenti avvenuti, le esigenze continue che nascono e i bisogni dei collaboratori/colleghi**
- **La negoziazione e la gestione dei conflitti (intra ed extra - team)**



## Attività 'in aula' e 'in coaching individuale'

L'obiettivo del lavoro d'aula è innanzitutto quello di **creare spirito di squadra, facendo condividere alle persone un'esperienza di viaggio/percorso/esplorazione e dove sviluppare gli obiettivi già concordati o esplorando ulteriori tematiche di interesse del gruppo** o della Commitenza (es. la Gestione del Cambiamento in Azienda, La gestione uniforme del personale, La condivisione e l'integrazione tra uffici che solitamente lavorano separatamente, ecc...)

Il percorso viene guidato da Consulenti/Psicologi esperti nelle tematiche da affrontare e nei percorsi necessari per fare continui passi di apprendimento e consapevolezza rispetto alle proprie 'aree cieche'.

E' previsto un **lavoro a 4 mani con un'alternanza continua tra i due docenti al fine di fornire al gruppo un doppio stimolo, di azione e di pensiero**, utile all'apprendimento e alla crescita personale, sia nei momenti d'aula che nei momenti individuali di coaching.

Le **possibilità che si aprono via via che procederemo con il lavoro sono molto vaste e variegate** ma devono rimanere in linea con le esigenze espresse del Commitente, soddisfacendo le criticità e le peculiarità che via via emergeranno dalle persone.

Può essere progettato quindi un **percorso di sviluppo, articolato in vari moduli**, che integri o preveda quanto segue:

- **AULA: Un "viaggio" in gruppo, come percorso di miglioramento** (in 4 moduli di 2gg e 3gg)
- **COACHING INDIVIDUALE: Un'analisi personale come momento di 'check up'** delle proprie potenzialità e delle aree di miglioramento all'interno dello spazio che ciascuna/o potrà fissare per se stessa/o (e che verrà fissato di volta in volta tra il Consulente e ciascun Responsabile)

## NOTA: per tutti ed in ogni modulo (escluso il primo)

### Obiettivi

- **Ottenere un feedback sull'applicazione di quanto precedentemente appreso, elaborato nel coaching individuale e/o applicato sul campo nel proprio contesto professionale**
- **Riprendere e rielaborare quanto emerso nei loro uffici dall'ascolto/osservazione di se stessi, della propria leadership e del rapporto con il proprio team attraverso la nuova 'Mappa' e i presupposti elaborati**
- **Raccogliere eventuali altri bisogni del gruppo e iniziare a riflettere/lavorarci insieme affinché diventino per ciascuno di loro un punto di partenza per un piano di miglioramento individuale da continuare 'sul campo' nel day by day**

### Contenuti

- **Verifica dell'esperienza sul campo, criticità e successi conseguiti**
- **Riconsiderazioni complessive circa le tematiche affrontate durante le precedenti giornate**
- **Lavoro sui contenuti del modulo in oggetto**
- **Discussioni e role playing di casi reali/critici in plenaria utilizzando quanto emerso dal campo o dai momenti di coaching individuale qualora la persona voglia condividerlo nel gruppo**

# Metodologia Didattica

La **metodologia didattica** che si utilizza si basa su **approcci attivi**, dove l'esperienza dei partecipanti risulta elemento **fondamentale per la dinamica dell'apprendimento**.

L'**apprendimento di tecniche** e l'**utilizzo di strumenti** sarà **stimolato, con una modulazione continua docente-discente, attraverso esercitazioni strutturate quali simulazioni e lavori di gruppo, supportate dall'esperienza e dal feedback dei docenti e del gruppo stesso**.

Verranno utilizzate delle metodologie attive quali *role playing, autocasi, brainstorming, discussioni in gruppo e in sottogruppo* che permettano ai partecipanti di diventare, con i loro vissuti, i veri attori protagonisti della formazione in atto.

La docenza metterà a disposizione dei partecipanti le proprie esperienze e competenze affinché essi si attivino per interiorizzare le nuove conoscenze, **adattandole ai modelli che già utilizzano**.

Sarà dato spazio al **confronto e all'analisi dei loro specifici vissuti professionali**, affinché si crei un *benchmarking* di esperienze, che possa diventare un patrimonio arricchente e condiviso da tutti.

I partecipanti saranno stimolati inoltre a relazionare circa l'**applicazione dell'esperienza formativa precedente all'interno dei propri contesti professionali per poi iniziare a lavorare con i colleghi e la docenza al fine di trovare soluzioni ai problemi incontrati o che potrebbero incontrare**, ad approfondire gli aspetti che sono rimasti marginali e di cui si percepisce l'importanza pratica, passando **dalla comunicazione alla comunicazione commerciale**.

La docenza stimolerà il gruppo ad attivare le loro risorse per migliorare sempre più le capacità di comunicazione e di relazione con colleghi e, in questo step, con i loro clienti.

Gli **Approcci Psico-Sociologici** dai quali prende spunto la Metodologia Didattica sono:

La **Programmazione Neuro Linguistica, l'Analisi transazionale, l'Approccio Rogersiano, il Modello Sistemico Relazionale** e quello **Gestaltico**.

# Sistema di Valutazione proposto (da negoziare con l'Ente)

Nei corsi si prevede, sin dalla fase di progettazione, la realizzazione di **un'attività di monitoraggio e valutazione** dell'iniziativa tesa a **valorizzare adeguatamente l'esperienza** nel suo complesso, che consenta di verificare eventuali problematiche in tempo reale così da permettere "piccoli aggiustamenti di tiro" o parziali rimodulazioni dell'attività finalizzate all'ottimizzazione dei risultati, alla verifica dell'impatto sui partecipanti e sull'efficacia dell'iniziativa.

Le analisi valutative saranno riferite alla verifica globale dell'attività progettata e realizzata, principalmente in relazione al grado di soddisfazione degli attori coinvolti rispetto al conseguimento dei risultati.

**La strategia adottata in questa cornice generale è quella di distinguere la valutazione del progetto in tre momenti fondamentali**, per ciascuno dei quali devono essere individuate finalità, procedure di messa a punto di criteri, forme di osservazione e misurazione, meccanismi di formazione di giudizi.

Per la valutazione dell'intervento proposto, al fine di garantire la massima visibilità alla Committenza in relazione all'avanzamento dell'attività, potranno essere utilizzati diversi strumenti fra i quali:

- **Valutazione ex\_ante:** attraverso i **focus group** iniziali
- **Valutazione in\_itinere:**
  - con i **questionari** volti a verificare il trend di **apprendimento** ottenuto a fine intervento con il **questionario di qualità percepita** (anche secondo gli standard previsti dalla normativa E.C.M.), che consente ai partecipanti di esprimere le loro impressioni di natura organizzativa e metodologico-didattica.
- **Valutazione ex\_post:** verranno redatto al termine del percorso, un **reporting Direzionale** che permetterà alla Committenza di avere una sintesi dei risultati dei questionari, i successi conseguiti, ed eventuali criticità ed opportunità emerse.

# Piano di Investimento

Nelle slide successive l'offerta economica calcolata, prevedendo, come da accordi:

- tre edizioni per il Personale
- un'edizione per i Responsabili

Alla luce delle esigenze emerse dall'analisi e dalle conseguenti possibilità di effettuare più step formativi già in questo primo progetto, abbiamo previsto un'offerta economica che contempi la giornata d'aula ad una tariffa ulteriormente agevolata, non abbiamo addebitato alcun costo di progettazione dei materiali, delle attività didattiche, degli interventi d'aula e di coaching e, per concludere, abbiamo applicato una scontistica del 5% sul totale, in quanto 'Intervento presso la Pubblica Amministrazione'.

Permangono solamente il rimborso delle spese a piè di lista riferito, come sempre, ai costi delle trasferte dei Docenti.

Spero di averVi fatto cosa gradita.

Vivilla Zampini

Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni

Albo degli Psicologi del Veneto

# Piano di Investimento per i Responsabili

Ringraziandovi per l'opportunità di collaborare con la Vostra Azienda, Vi presento l'offerta economica per i Responsabili.

<b>Progettazione dell'intervento e delle attività (aula e coaching)</b>	<i>omaggio</i>
<b>Progettazione Materiale didattico (copia master)</b>	<i>omaggio</i>
<b>Docenza</b>	
<b>1 modulo iniziale di 2 giornate (con 1 Docente)</b>	€ 2.200 * 1 = 2.200
<b>Codocenza 2 Moduli di 2 giornate (2 Docenti):</b> due psicologi del lavoro che uno li seguirà maggiormente nella conduzione del lavoro nel gruppo e l'altro nei coaching individuali (da stabilire step by step con ciascun partecipante)	€ 2.200 * 2 * 2 = 8.800
<b>Codocenza 1 modulo conclusivo di 3 giornate (2 Docenti)</b>	€ 3.600 * 2 = 6.600
<b>Progettazione del questionario di verifica del trend di apprendimento</b>	<i>omaggio</i>
<b>Monitoraggio dell'attività, con elaborazione reporting direzionale</b>	<i>omaggio</i>

## Costi accessori

<b>Riproduzione dei materiali didattici</b> (copia per ciascun partecipante)	A carico del Cliente
<b>Rimborsi delle spese</b> (trasferta, location e materiali per le attività d'aula)	A piè di lista

# Piano di Investimento per il Personale

RingraziandoVi per l'opportunità di collaborare con la Vostra Azienda, Vi presento l'offerta economica per il Personale.

<b>Progettazione dell'intervento</b>	<i>omaggio</i>
<b>Progettazione Materiale didattico (copia master)</b>	<i>omaggio</i>
<b>Progettazione e realizzazione dei materiali per le attività d'aula</b>	<i>omaggio</i>
<b>(Docenza per 2 moduli di 2gg) * 3 gruppi</b>	€ 4.400 * 3 edizioni = 13.200
<b>(Docenza per 1 modulo di 3gg) * 3 gruppi</b>	€ 3.300 * 3 edizioni = 9.900
<b>Progettazione del questionario di verifica del trend di apprendimento</b>	<i>omaggio</i>
<b>Monitoraggio dell'attività, con elaborazione reporting direzionale</b>	<i>omaggio</i>

## Costi accessori

<b>Riproduzione dei materiali didattici</b> (copia per ciascun partecipante)	A carico del Cliente
<b>Rimborsi delle spese</b> (trasferta, location e materiali per le attività d'aula)	A piè di lista

# Intero progetto: Piano di Investimento totale

RingraziandoVi per l'opportunità di collaborare con la Vostra Azienda, Vi presento l'offerta economica per il personale.

<b>Progettazione dell'intervento</b>	<i>omaggio</i>
<b>Progettazione Materiale didattico (copia master)</b>	<i>omaggio</i>
<b>Progettazione e realizzazione dei materiali per le attività d'aula</b>	<i>omaggio</i>
<b>Docenza 7 gg per il Personale * 3 edizioni (ossia 3 gruppi differenti)</b>	€ 7.700 * 3 edizioni = 23.100
<b>Docenza 9 gg + coaching individuale, intra-modulo, per i Responsabili</b>	€ 17.600
<b>Progettazione del questionario di verifica del trend di apprendimento</b>	<i>omaggio</i>
<b>Monitoraggio dell'attività, con elaborazione reporting direzionale</b>	<i>omaggio</i>

## Costi accessori

<b>Riproduzione dei materiali didattici</b> (copia per ciascun partecipante)	A carico del Cliente
<b>Rimborsi delle spese</b> (trasferita, location e materiali per le attività d'aula)	A piè di lista

**TOTALE** (intero intervento\_primo step) € 40.700  
**5% di scotistica per Interventi presso la Pubblica Amministrazione** € 38.665