Cofinanziato dal
programma Erasmus+
dell'Unione europea

MATERIALE DIDATTICO
MODULO: COMPETENZE DI COOPERAZIONE

SoftSkills4EU
Promote your Soft Skills
with Open Badges

SoftSkills4EU:
Promuovi le tue Soft Skills con gli Open Badges

MATERIALE DIDATTICO

INFORMAZIONI SULL'OUTPUT

OUTPUT:

IO2 CURRICULUM SOFT SKILLS E TOOLS DI APPRENDIMENTO

ATTIVITÀ:

IO2 A2: SVILUPPO DEL CURRICULUM

ORGANIZZAZIONE PARTNER:

RIC NOVO MESTO

INFORMAZIONI SUL PROGETTO

PROGETTO:

SoftSkills4EU: Promuovi le tue Soft Skills con gli Open Badges

TITOLO DEL PROGETTO:

Promote your soft skills with open badges

ACRONIMO:

SoftSkills4eu

WEB:

https://softskills4.eu/

E-ACADAMY:

https://academy-softskills4.eu/

PROGETTO N°:

2018-1-SI01-KA204-047088

COORDINATORE DEL PROGETTO:

Centro per lo sviluppo e l'educazione Novo mesto (RIC Novo mesto), Slovenia

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

INDICE DEI CONTENUTI

Simboli chiave 5
Modulo - Competenze DI COOPERAZIONE 6
PROGRAMMA DEL MODULO 7
COMPETENZE DI COOPERAZIONE 7
ARGOMENTO 1 - Gestione del TEAMWORKING 8
1.1 COSTITUIRE TEAM ad alto rendimento 9
1.2 CreaRE un piano d'azione 17
1.3 Monitorare il team 19
1.4 Ulteriori approfondimenti 24
Glossario 24
Argomento 2 – TEAM BUILDING 25
2.1. Importanza del team building 26
2.2. TECNICHE di team building 28
2.3. Promuovere un'atmosfera di lavoro positiva 29
2.4 Ulteriori approfondimenti 34
Glossario 34
Argomento 3 - Panoramica sulla FLESSIBILITÀ E ADATTABILITÀ 36
3.1 ADEGUARSI AI CAMBIAMENTI 36
3.2 IL RISPETTO NEL LAVORO DI SQUADRA 41
3.3 AFFIDABILITÀ NEL LAVORO DI SQUADRA, SUPPORTO E AIUTO RECIPROCO 43
3.4 Ulteriori approfondimenti 46
Glossario 47
Argomento 4 - Stili di lavoro 48
4.1 Valutazione degli stili di lavoro 49
4.1.1. Tipi di STILE DI LAVORO 49
4.1.3. Valutazione degli stili di lavoro 51
4.2 Adeguamento dei compiti agli stili di lavoro 51
4.3 Creazione di un piano d'azione 52
4.4 Ulteriori approfondimenti 54
Glossario 55

Argomento 5 - COLLABORAZIONE E NETWORKING 56
5.1 Comunicazione efficiente con i partner 57
5.2 Comunicazione interna efficiente 59
5.3 Importanza del networking nello sviluppo dell'azienda 61
5.3.1. *VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DI NETWORKING* 62
5.3.2.CO-WORKING 62
5.5 Ulteriori approfondimenti 63
Glossario 63
Conclusione 63
Bibliografia 64
ALLEGATO 1 67
ALLEGATO 2 72
ALLEGATO 3 74
ALLEGATO 4 77
ALLEGATO 5 83

SIMBOLI CHIAVE

Simboli	Spiegazione
	Definizione dei termini
	Scenario
	Suggerimenti - Cause
	Domande
	Attività per studenti/formatori Ad esempio Argomento 1 - Attività 1
	Risorse Ad esempio link, report, articoli

MODULO - COMPETENZE DI COOPERAZIONE

OBIETTIVO PRINCIPALE DEL MODULO

Competenze di cooperazione...

Le competenze acquisite in questo modulo mirano al miglioramento della cooperazione reciproca sul posto di lavoro. Una cooperazione di successo tra i lavoratori migliora in modo significativo e diretto le prestazioni lavorative e i risultati per l'organizzazione nel suo complesso.

Le competenze di cooperazione forniscono una comprensione di come raggiungere gli obiettivi e le finalità reciproche con un'efficace cooperazione tra colleghi. (Brown, 2013)

Per raggiungere questo obiettivo, il modulo affronta i 5 argomenti seguenti:

1. *Gestione del lavoro di squadra*
2. *Team building*
3. *Flessibilità e adattabilità*
4. *Stili di lavoro*
5. *Collaborazione e networking*

PROGRAMMA DEL MODULO

COMPETENZE DI COOPERAZIONE

Modulo del corso	Argomenti	Sotto-argomenti
Modulo competenze di cooperazione	1. Gestione del lavoro di squadra	1.1. Costituire team ad alto rendimento
		1.2. Creare un piano d'azione
		1.3. Monitorare il team
	2. Team building	2.1. Importanza del team building
		2.2. Tecniche di team building
		2.3. Promuovere un'atmosfera di lavoro positiva
	3. Flessibilità e adattabilità	3.1. Il rispetto nel lavoro di squadra
		3.2. Affidabilità nel lavoro di squadra, supporto e aiuto reciproco
		3.3. Adeguarsi ai cambiamenti
	4. Stili di lavoro	4.1. Valutazione degli stili di lavoro
		4.2. Adeguamento dei compiti agli stili di lavoro
		4.3. Creazione di un piano d'azione
	5. Collaborazione e networking	5.1. Comunicazione efficiente con i partner
		5.2. Comunicazione interna efficiente
		5.3. Importanza del networking nello sviluppo dell'azienda

ARGOMENTO 1 - GESTIONE DEL TEAMWORKING

Il teamworking management è il coordinamento di un gruppo di persone che lavorano su un particolare progetto o che svolgono una particolare funzione all'interno di un'organizzazione. ˝ (Business Dictionary, 2019)

In altre parole, se i colleghi lavorano insieme in gruppo per svolgere un particolare compito, il processo di organizzazione del loro lavoro si chiama gestione del teamworking. Se i team all'interno del luogo di lavoro non funzionano correttamente, questo può spesso portare a conflitti, malintesi e a una visibile diminuzione dei risultati del lavoro. Le Soft Skills sviluppate all'interno di questo modulo servono a migliorare la collaborazione tra le persone che lavorano insieme nelle organizzazioni.
Per migliorare il lavoro di squadra sul posto di lavoro, è importante acquisire le competenze per gestire, monitorare e dividere i compiti all'interno di gruppi di lavoratori che collaborano in un'unica organizzazione.

Questo argomento è stato diviso in tre parti:

1.1. Creazione dei team in base alle competenze di ciascuno

1.2. Adeguata suddivisione dei compiti tra i membri del team e creazione di un piano d'azione

1.3. Monitoraggio del teamworking

1.1 COSTITUIRE TEAM AD ALTO RENDIMENTO

Questo capitolo presenterà metodi efficaci per creare team di lavoratori. Uno dei fattori importanti che influenzano le prestazioni del team è la scelta dei membri del gruppo in base alle competenze di ciascuno. Creare team solidi è una sfida per molte organizzazioni. Le Soft Skills necessarie per dividere adeguatamente i lavoratori sono utili soprattutto per i direttori dell'organizzazione o per le persone responsabili della divisione dei compiti nell'ambiente di lavoro.

Se le capacità o le competenze dei singoli membri del team non sono adeguate al compito assegnato, l'intero team potrebbe provare frustrazione o senso di impotenza. È essenziale prendere in esame ogni lavoratore separatamente, per stabile se un particolare ruolo nel team è adatto a lui/lei già nella prima fase della collaborazione. Non serve evitare cambiamenti nel ruolo dei lavoratori se si riconosce il potenziale di ciascuno di svolgere un compito diverso da quello previsto. (Mattson, 2018)

Identificare l'obiettivo comune e le competenze necessarie

Prima di formare un gruppo di lavoro è importante essere consapevoli delle competenze che richiediamo in ogni membro del gruppo. Se i compiti o gli obiettivi del team non sono chiaramente definiti, sarà difficile scegliere persone che hanno le competenze necessarie utili per svolgere un particolare ruolo.

Una buon team condivide un obiettivo comune, che deve essere specifico e chiaro per tutti i membri. Esso incoraggia i lavoratori a sostenersi a vicenda, a condividere le priorità e a cooperare.

Oltre a definire le Hard Skills necessarie per il completamento dei compiti, è fondamentale identificare le Soft Skills necessarie. Ad esempio, se il ruolo del team che deve essere formato è quello di creare un nuovo sistema software, allora le loro Hard Skills sono facili da identificare (programmazione, progettazione, ecc.). D'altra parte, il team avrà bisogno di lavoratori che sappiano dialogare con gli utenti finali e comprendere le loro esigenze. Il team richiederà un membro che sia in grado di spiegare il sistema software a persone che non sanno molto di programmazione o tecnologia, ma che saranno gli utenti finali.

Inoltre, se il team richiede lavoratori indipendenti, un membro del team deve avere le competenze necessarie per farli collaborare. (Lucas, 2019)

La mancanza di competenze potrebbe influire negativamente sul lavoro di un'intero team se i ruoli non vengono svolti come previsto. È necessario monitorare il lavoro di ogni membro del team individualmente per assicurarsi che i ruoli siano adeguatamente distribuiti tra i lavoratori. (Mattson, 2018)

La condivisione di obiettivi e ambizioni costituisce una solida base per un team di successo. Tutti i membri devono essere consapevoli di ciò che ci si aspetta esattamente da loro e di ciò che possono aspettarsi dagli altri. Questo aiuta il team a sviluppare un senso di responsabilità e fiducia reciproca. Inoltre, la maggior parte dei team ha dei leader, che sono responsabili dei risultati e del coordinamento delle attività. (Human Resources, 2019)

Valutazione delle competenze

Dopo aver identificato le competenze necessarie, un passo importante per formare un team di successo è di costruirlo sulla base delle competenze dei candidati sia in termini di Soft Skills che di Hard Skills. In questo capitolo ci concentreremo sulle soft skill, che permettono ai lavoratori di essere esperti comunicatori, e leader, che sappiano risolvere i problemi in modo adeguato.

Le competenze dei lavoratori influenzano direttamente le prestazioni del team, in quanto un gruppo di lavoratori flessibili, ben organizzati e altamente motivati può aumentare l'efficienza dell'azienda. È importante valutare le competenze trasversali dei lavoratori prima di formare un team. (Buswell, 2019)

Le possibilità di valutare le soft skills sono ridotte rispetto alle hard skills. Il modo più utile per valutare le soft skills è il colloquio. Qui presenteremo domande efficaci, che possono essere utilizzate per analizzare le competenze di un candidato al fine di assegnargli un ruolo appropriato all'interno del team. Ciascuna delle competenze valutate è significativa per lavorare in team. (Buswell, 2019)

DOMANDE:

Competenze di comunicazione

1. Descriviti in 2 frasi.
2. Immagina di dover spiegare al tuo nonno novantenne qual è il tuo lavoro.
3. Vendimi la tua penna, usando solo 4 frasi.
4. Il tuo collega sta sottovalutando il tuo successo di fronte agli altri. Che cosa diresti?
5. Come reagisci alle critiche?

Competenze di teamworking

1. Preferisci lavorare da solo o in gruppo?
2. Come reagiresti se uno dei membri del team non svolgesse il proprio compito correttamente?
3. Dai un esempio di una soluzione per migliorare le prestazioni di membri del team che non vanno d'accordo tra loro.

4. Cosa faresti se non condividessi l'opinione degli altri membri del team?
5. Puoi descrivere un compito che hai dovuto portare a termine come parte di un team?

Competenze di leadership

1. Cosa faresti se pensassi che il tuo manager stia commettendo un errore?
2. Che cosa faresti se i membri del tuo team iniziassero ad abbandonare il gruppo?
3. Quali sono le caratteristiche di un bravo manager?
4. Se dovessi licenziare un lavoratore della tua azienda, come lo sceglieresti?
5. Descrivi il tuo stile di leadership.

Flessibilità

1. Ti piacciono le sorprese?
2. Descrivi un cambiamento sul lavoro al quale hai dovuto adeguarti.
3. Come si fa a far fronte a cambiamenti di programma inaspettati?
4. Quanto tempo ti serve per imparare a usare nuovi strumenti sul lavoro? Fai un esempio.
5. Il lavoro di routine è adatto a te?

Competenze di problem-solving

1. Descrivi un problema che hai dovuto risolvere al lavoro.
2. Qual è stata la situazione più stressante che hai dovuto affrontare sul lavoro?
3. Descrivi un momento in cui hai dovuto usare la tua creatività per risolvere un problema.
4. Sei un bravo problem-solver?

Competenze di creatività

1. Qual è l'idea più innovativa che hai presentato ai tuoi collaboratori?
2. Come incoraggeresti il tuo team di lavoro ad essere più creativo?

3. Parlami di un problema che hai risolto con la tua creatività.
4. Fai un esempio della tua creatività.

Suggerimento: quando si verifica il livello di creatività e immaginazione dei candidati si possono usare anche domande astratte. Non si otterrà una risposta esatta, ma le domande incoraggiano il candidato ad usare la sua creatività e ad applicare la logica ad uno scenario insolito. Per esempio:

Quanto pesa una montagna?
Come sarebbe il mondo se la ruota non fosse inventata?

Questo tipo di domande non richiede una risposta rapida. È bene prendersi del tempo e pensare a scegliere la propria risposta. L'obiettivo della domanda non è quello di ottenere una risposta specifica, ma di valutare la creatività del candidato. È utile porre domande logiche, ad esempio: Quanto è grande la montagna? Che forma ha?

(The Medic Portal, 2019)

Competenza di risoluzione dei conflitti

1. Descrivi un conflitto che hai affrontato sul lavoro. Come lo hai risolto?
2. Come reagisci quando un collega ha un'opinione diversa dalla tua?
3. Cosa faresti se nel tuo team si verificasse un conflitto?
4. Come potresti calmare un altro lavoratore se ti accorgete che è arrabbiato?
5. I conflitti sono positivi, sempre negativi o nessuno dei due?

Motivazione

1. Cosa ti motiva maggiormente al lavoro?
2. Cosa faresti per mantenere i tuoi collaboratori altamente motivati?
3. Cos'è più importante per te, la promozione o l'amicizia tra colleghi?

Reagire alle critiche

1. Che cos'è per voi la critica costruttiva?
2. Come rispondi alle critiche?
3. Cosa pensi del dare un feedback agli altri?
4. Descrivi una situazione in cui hai imparato qualcosa di utile dalle critiche.

Le domande elencate sopra sono utili per dividere i compiti tra i membri del gruppo, creando così team di successo. Inoltre, le domande possono essere utilizzate nel processo di reclutamento, sia dai dipendenti che si preparano al colloquio di lavoro, sia dai datori di lavoro che cercano lavoratori con particolari competenze. (Buswell, 2019)

Assegnazione dei compiti

Il coordinatore del team di solito ha la responsabilità di assegnare i compiti ai membri del team. Se le responsabilità sono distribuite correttamente il team funziona bene. La capacità di valutare correttamente quale membro ha le migliori competenze per un particolare ruolo all'interno del team è difficile da acquisire. (Golemanova, 2016) In questo capitolo saranno presentati alcuni modi pratici per gestire la suddivisione dei compiti.

(Golemanova, 2016)

Figura 1 Stati di lavoro (Golemanova, 2016)

I compiti devono essere distribuiti in base alle competenze e all'esperienza. È necessario assicurarsi che la persona scelta abbia tutte le competenze necessarie per ricoprire il proprio ruolo e svolgere i propri compiti all'interno del team. D'altra parte, il compito assegnato non dovrebbe essere troppo facile per il membro del team, poiché potrebbe provocare noia e apatia:

Come si vede sopra i compiti ricevuti sono ottimali se hanno un livello di difficoltà moderato, il che fa sì che i membri del team si sentano in controllo del loro lavoro e non si sentano sopraffatti. Lo stato ottimale è il *Flusso* che permette al lavoratore di aumentare le proprie possibilità. (Golemanova, 2016)

Assegnare il compito non è sufficiente, è importante dedicare del tempo anche ad illustrare ai membri le loro responsabilità, in modo che sappiano esattamente cosa ci si aspetta da loro.

L'assegnazione dei compiti nel team dovrebbe essere basata sul ruolo che una specifica persona ricoprirà nel team.

Ruoli nel Team di Meredith Belbin

Qui presentiamo una divisione dei ruoli, basata sul lavoro di Meredith Belbin e dei suoi colleghi che hanno svolto numerose ricerche in questo campo. La ricerca della Dr.ssa Belbin è basata su esperimenti condotti presso il Management College Henley e su casi di studio nel mercato del lavoro. È stato dimostrato che, con le appropriate conoscenze dei caratteri e delle capacità umane, si può prevedere l'attività di un team in termini di successo o fallimento. (Belbin, 2015)

I nove ruoli del team Belbin (Belbin, 2015)	
Ruolo	Funzione
Investigatore delle risorse	Gli investigatori delle risorse sono rapidi nel creare e sfruttare le opportunità. Hanno la capacità di pensare rapidamente e di sondare gli altri in cerca di informazioni. Sono le persone migliori per stabilire contatti esterni, per cercare risorse al di fuori del gruppo e per condurre eventuali trattative.
Team Worker	Il ruolo del Team Worker è quello di prevenire i problemi interpersonali all'interno di una squadra e permettere a tutti di contribuire efficacemente. Poiché non amano l'attrito, faranno di tutto per evitarlo. Le capacità diplomatiche e percettive di un Team Worker diventano un vero e proprio patrimonio, soprattutto in un regime manageriale in cui i conflitti rischiano di sorgere o di essere soppressi artificialmente. I manager che appartengono alla categoria del Team Worker non sono visti come una minaccia da nessuno e quindi possono essere indicati come la persona più accettata e prediletta per cui lavorare. I Team Workers hanno un effetto lubrificante sui team. Il morale è più alto e le persone cooperano meglio quando sono insieme.
Coordinatore	I coordinatori sono persone indicate da avere a capo di un team con competenze e caratteristiche personali diverse. Ottengono risultati migliori sia nel relazionarsi con colleghi di ruolo simile o uguale sia nel dirigere i subalterni di grado junior. Il loro motto potrebbe essere "consultazione con il controllo" e di solito credono nell'affrontare i problemi con calma. In alcune organizzazioni, i coordinatori sono inclini a scontrarsi con gli Shaper a causa dei loro stili di gestione contrastanti.
Plant	L'uso principale di un Plant è quello di generare nuove proposte e di risolvere problemi complessi. I Plant sono spesso necessari nelle fasi iniziali di un progetto o quando un progetto non procede. I Plant hanno spesso lasciato il segno come fondatori di aziende o come ideatori di nuovi prodotti. Troppi Plant in un'organizzazione, tuttavia, possono essere controproducenti in quanto tendono a riaffermare le proprie idee e a scontrarsi reciprocamente.
Valutatore del monitoraggio	I valutatori di monitoraggio sono a casa loro quando analizzano i problemi e valutano idee e suggerimenti. Sono molto bravi a soppesare i pro e i contro delle opzioni e agli estranei sembrano aridi, noiosi o addirittura troppo critici. Alcuni sono sorpresi di diventare manager. Ciononostante, molti Valutatori del Monitoraggio occupano posti chiave di pianificazione e strategia e prosperano in ruoli di alto livello dove un numero relativamente piccolo di decisioni comporta conseguenze importanti.

Specialista	Gli specialisti svolgono un ruolo indispensabile in alcuni team, in quanto mettono a disposizione la competenza specifica su cui si basa il servizio o il prodotto dell'organizzazione. In qualità di manager, pretendono approvazione perché sanno più di chiunque altro nel loro ambito e di solito possono essere chiamati a prendere decisioni importanti sulla base della loro profonda esperienza.
Shaper	Gli Shaper sono generalmente bravi manager perché generano movimento e prosperano sotto pressione. Sono eccellenti nell'animare un team e sono molto utili nei gruppi in cui le divergenze di vedute possono rallentare il processo. Gli Shaper sono inclini ad elevarsi al di sopra di problemi di questo tipo e ad andare avanti a prescindere. Amano apportare i cambiamenti necessari e non si preoccupano di prendere decisioni impopolari. Come suggerisce il nome, cercano di imporre una certa forma e un certo modello alle discussioni o alle attività di gruppo. Sono probabilmente i membri più efficaci di un team nel garantire un'azione positiva.
Implementer	Gli implementatori sono utili per la loro affidabilità e capacità di applicazione. Hanno successo perché hanno il senso di ciò che è fattibile e rilevante. Si dice che molti dirigenti facciano solo i lavori che desiderano fare e trascurino quei compiti che trovano sgradevoli. Al contrario, gli implementatori faranno ciò che deve essere fatto. I buoni implementatori spesso passano a posizioni dirigenziali di alto livello in virtù di buone capacità organizzative e dell'efficienza nell'affrontare tutto il lavoro necessario.
Completatori	I Completatori sono inestimabili laddove i compiti richiedono una stretta concentrazione e un alto grado di precisione. Restituiscono il senso di necessità all'interno di un team e sono bravi a rispettare gli orari delle riunioni. Nella gestione, si riconoscono per gli elevati standard a cui aspirano e per la loro attenzione alla precisione, ai dettagli e al follow-up.

Il test di Belbin per la valutazione dei ruoli del team può essere utilizzato per determinare i ruoli primari e secondari preferiti da ciascun membro:

Trovate il questionario nell'allegato 1.

Naturalmente, la divisione dei ruoli nel team di lavoro dipende non solo dal ruolo preferito, ma anche dagli obiettivi e dal lavoro di squadra. È possibile che una persona debba svolgere più di un ruolo o che più membri siano adatti allo stesso ruolo. In questo caso è utile prendere in considerazione il ruolo secondario preferito del lavoratore. Valutare i ruoli di gruppo e assegnare responsabilità incoraggia la creazione di un gruppo ad alto rendimento. (Belbin, 2015)

1.2 CREARE UN PIANO D'AZIONE

In questo capitolo verrà spiegato come creare un piano d'azione per un gruppo di lavoro.

Il piano d'azione è una sequenza di step che devono essere intrapresi o di attività che devono essere eseguite correttamente perché una strategia abbia successo. (Business Dictionary, 2019)

La preparazione di un piano d'azione aiuta il team a concentrare il lavoro, la creatività e le idee sugli obiettivi comuni. Esso mostra chiaramente quali step devono essere intrapresi per raggiungere il risultato desiderato in un determinato periodo di tempo. Un piano d'azione forte inizia con l'avere in mente un obiettivo o una vision chiara. (Chernyak, 2019)

Come preparare un piano d'azione?

Un piano d'azione ben progettato può diventare un valido strumento per monitorare i progressi del team, in quanto contiene descrizioni dettagliate di tutte le azioni/attività che dovrebbero essere attuate per raggiungere l'obiettivo o la vision prefissata. Secondo (Desjardins, 2011) ci sono 8 fattori importanti da considerare nella preparazione di un solido piano d'azione:

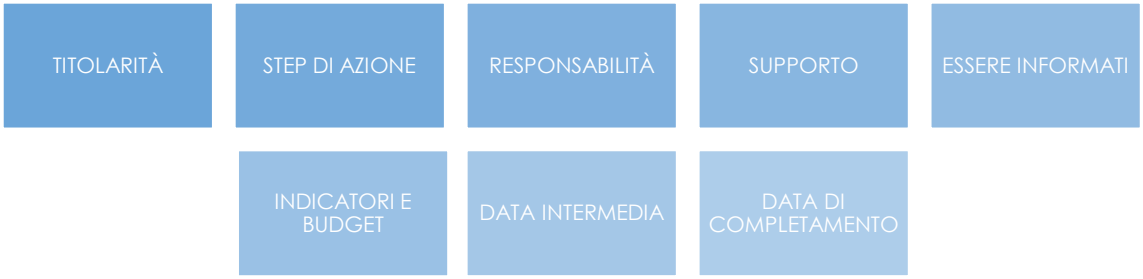

Figura 2 Elementi del piano d'azione. (Desjardins, 2011)

Titolarità

Il leader deve essere indicato e deve assumersi la responsabilità dei progressi del team. Una persona con competenze adeguate deve monitorare il lavoro e le azioni che devono essere intraprese. Le scadenze delle azioni devono essere controllate e, se necessario, adattate.

Step di azione

Gli step di azione forniscono un percorso chiaro per raggiungere gli obiettivi desiderati seguendo le attività indicate nel tempo o nell'ordine previsti. Gli Step forniscono ai membri del team spiegazioni e procedure specifiche su come raggiungere un determinato obiettivo, invece di limitarsi a esprimere una visione o un'idea.

Responsabilità

Ogni fase dell'azione dovrebbe essere guidata dal membro o dai membri del team indicati, che saranno responsabili della sua attuazione.

Supporto

Il membro del team responsabile della conduzione di una particolare fase di azione dovrebbe avere il supporto di un altro membro (o di altri membri) del team. È importante definire chiaramente chi deve supportare la realizzazione di ogni compito, senza però assumersi la responsabilità dell'azione.

Essere informati

Una buona comunicazione all'interno del team di lavoro è di grande importanza. Ogni membro del team deve essere informato sull'andamento del lavoro in ogni fase dell'azione, soprattutto se azioni diverse hanno un impatto diretto l'una sull'altra.

Indicatori e budget

Ogni fase dell'azione deve essere misurabile per poterne controllare l'attuazione. È necessario individuare degli indicatori o dei risultati specifici, che confermeranno che la fase di azione è stata completata. Allo stesso tempo, l'attuazione di alcune fasi richiede un budget o risorse che dovrebbero essere tenute in considerazione in un piano d'azione.

Data intermedia

Il percorso per raggiungere un obiettivo deve essere segnato da pietre miliari, che indicano una scadenza per ogni fase dell'azione. La definizione della data intermedia aiuta a monitorare il lavoro di squadra e a garantire che l'obiettivo prefissato venga raggiunto nel periodo di tempo desiderato.

Data di completamento

La data di completamento indica quando si dovrebbe raggiungere l'obiettivo prefissato.

Attività: Creare un esempio di piano d'azione che includa tutti gli 8 fattori sopra menzionati.

1.3 MONITORARE IL TEAM

Il lavoro di monitoraggio del team consiste sostanzialmente nella verifica delle sue prestazioni, che è significativa per confermare il raggiungimento degli obiettivi indicati. Inoltre, offre l'opportunità di migliorare le aree che hanno punti deboli visibili e di rendere il lavoro di squadra il più produttivo possibile.

Perché il lavoro di squadra deve essere monitorato?

(QMD, 2006) I due motivi principali per il monitoraggio del team sono:

- Dimostrare che il team stia effettuando le azioni pianificate, in altre parole, controllare che il team stia facendo ciò che dovrebbe fare. (per verificare)
- Cercare opportunità di miglioramento, trovare modi per rendere il lavoro di squadra più efficace o efficiente (per migliorare)

Il monitoraggio del lavoro di squadra dovrebbe essere basato sulla consapevolezza di ciò che ci si aspetta esattamente dal team, quali risultati o effetti dovrebbero essere prodotti. La qualità e la quantità dei risultati finali dovrebbero essere individuate anche prima che il team inizi a lavorare su un particolare progetto. Le fasi di azione (vedi 1.2 CREARE UN PIANO D'AZIONE) dovrebbero includere procedure e regole da seguire descritte con precisione. (QMD, 2006)

Attività: Per prima cosa indicare gli aspetti del lavoro del team che richiedono un monitoraggio. Creare un elenco di questi aspetti e decidere cosa controllare:

A. Quantità
B. Qualità
C. Rispetto delle regole o delle procedure
D. Miglioramento dell'efficienza/riduzione dei costi

Inserire le risposte nella tabella:

ASPETTO MONITORATO	A, B, C o D

(QMD, 2006)

Tecniche di monitoraggio

I metodi di monitoraggio variano a seconda dell'aspetto del team che viene monitorato. (QMD, 2006) In questa sezione troverete una sintesi delle principali tecniche che possono essere utilizzate per monitorare le prestazioni della squadra.

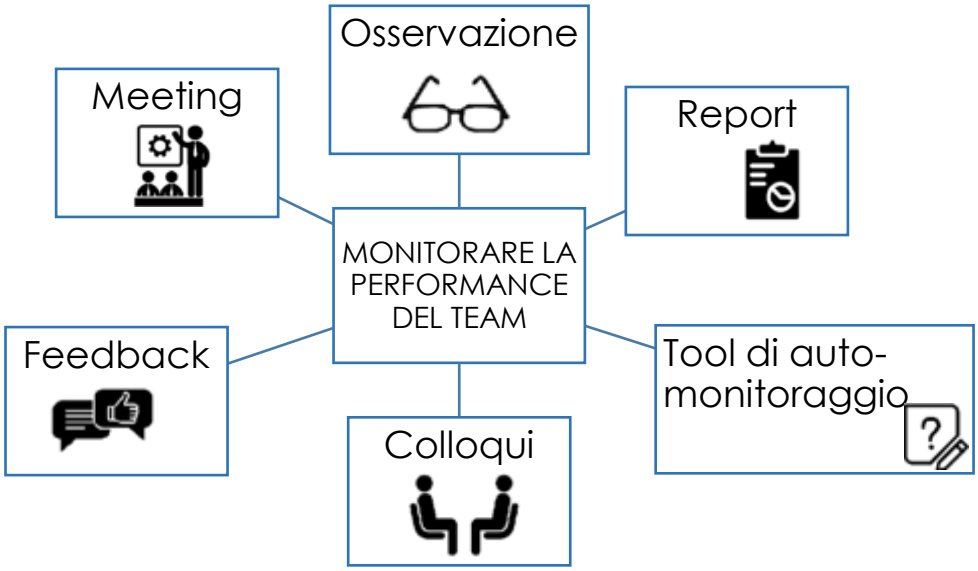

Figura 3 Monitoraggio delle prestazioni del team

Osservazione

Osservare le persone mentre lavorano sembra essere il modo più tipico di monitorare. Permette ai leader di osservare in che modo i membri del team svolgono il loro lavoro e di accorgersi di eventuali errori per correggerli immediatamente. In alcune organizzazioni, l'osservazione può anche assumere la forma di una registrazione video o audio, ad esempio la registrazione di telefonate nel servizio clienti. (QMD, 2006)

Report

L'avanzamento del lavoro del team può essere osservato attraverso un'attenta analisi dei report, che contengono dati quantitativi e qualitativi sui risultati ottenuti o sui prodotti in un determinato periodo di tempo. La registrazione manuale dei risultati del lavoro può essere realizzata in forma elettronica o cartacea. Il leader del team dovrebbe essere responsabile della preparazione di una registrazione dei progressi del lavoro o dei risultati. (QMD, 2006)

Tool di auto-monitoraggio

Ai dipendenti può essere chiesto di utilizzare strumenti di auto-monitoraggio per seguire i propri progressi e risultati. Buoni esempi di questi strumenti sono i piani di progetto e le liste di controllo. Gli strumenti facilitano il monitoraggio se le attività o i risultati sono pronti entro le scadenze previste dal piano preparato. Anche le liste di controllo con commenti, spiegazioni e correzioni possono essere presentate ai datori di lavoro regolarmente dopo un periodo di tempo concordato. Un altro utile strumento di auto-monitoraggio sono i registri delle attività, che sono diari in cui ogni membro del team può annotare su cosa stava lavorando in un determinato giorno. (Rainmaker Thinking Inc., 2019)

Attività: Creare un esempio di lista di controllo delle attività lavorative, utilizzando la tabella sottostante come esempio. Pensare alle sezioni che possono essere aggiunte (o modificate) alla tabella per fornire le informazioni necessarie al monitoraggio del lavoro.

	Compito	Responsabile	Scadenza	Data di completamento	Note
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Colloqui

La persona responsabile del monitoraggio del team dovrebbe confrontarsi regolarmente in sessioni uno-a-uno con ogni membro del team e chiedere cosa è stato svolto dopo la loro ultima conversazione. I colloqui rappresentano un'opportunità di ascoltare ogni persona individualmente e possono fornire al manager un'enorme quantità di informazioni sulle prestazioni dei singoli che lavorano nel gruppo e persino permettere di verificare se la posizione o funzione di ciascuno si adatta alle rispettive competenze. (Rainmaker Thinking Inc., 2019)

Feedback

Fornire un feedback potrebbe essere una sfida, soprattutto se si intende evidenziare le debolezze dei lavoratori o i problemi che richiedono miglioramenti. Il feedback è fondamentale se un membro del team non completa il compito richiesto, sembra disimpegnato o presenta una cattiva gestione del tempo, ecc. Ci si aspetta anche che i team leader apprezzino i risultati positivi e notino il successo dei membri del team. (St-Aubin, 2018)

Secondo (St-Aubin, 2018) un feedback efficace (sia positivo che negativo) dovrebbe includere 3 componenti chiave:

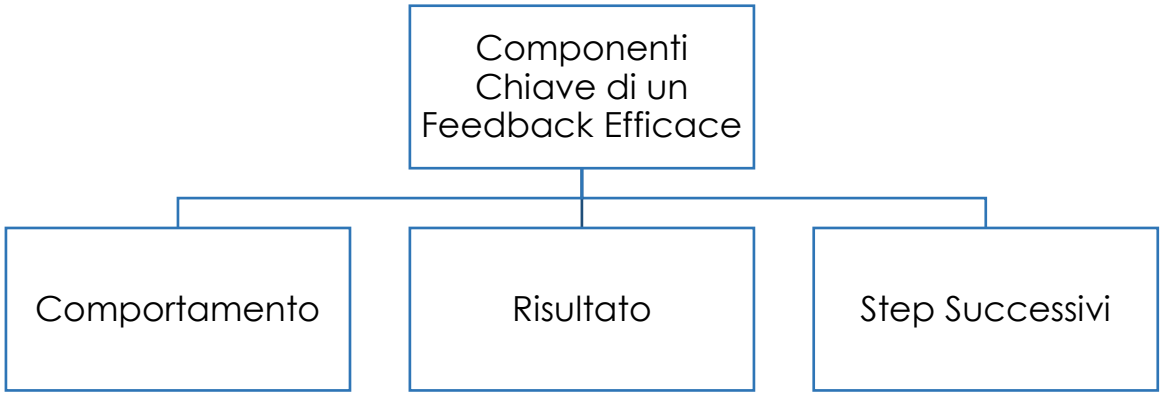

Figura 4 Componenti chiave di un feedback efficace

- Il comportamento: il feedback deve riguardare il modo in cui il dipendente si comporta e svolge le mansioni, il suo rapporto con gli altri lavoratori, ecc. È importante concentrarsi sul comportamento, non sulla persona,

- Il risultato: spiegare i risultati delle azioni e del lavoro dei dipendenti, come ha influito sul team e sui prodotti
- Gli step successivi: preparare istruzioni specifiche su come migliorare il lavoro o correggere gli errori commessi.

Esempio:
Un membro del team ha fissato obiettivi irrealistici per il progetto. Ecco un esempio di come si potrebbe fornire un feedback:

Hai fatto un buon lavoro nel preparare gli obiettivi per il team. Avete lavorato molto e può andar bene che non abbiate raggiunto tutti i punti previsti. (COMPORTAMENTO)

Ho notato che questo ha provocato in te e nel tuo team la sensazione di non aver fatto abbastanza, anche se ha lavorato molto duramente. (RISULTATO)

Penso che gli obiettivi che vi siete posti fossero troppo ambiziosi. Suggerisco che nel prossimo progetto cerchi di fissare meno obiettivi principali e di ridimensionarli. Sarebbe bene che rendiate i vostri obiettivi più misurabili e adeguati alle capacità del team. (STEP SUCCESSIVI)

Attività: Come costruiresti un feedback efficace per un lavoratore che non ha portato a termine il lavoro nel tempo stabilito senza una buona ragione? Scrivi un feedback utilizzando le 3 Componenti chiave di un feedback efficace:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Meeting

Le riunioni del personale, se organizzate regolarmente (per esempio una volta alla settimana/al giorno) sono una grande opportunità per scambiare informazioni tra i membri del team o anche tra diversi team. Ogni membro dello staff dovrebbe avere la possibilità di condividere con gli altri su cosa sta attualmente lavorando e di presentare i risultati.

1.4 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

GLOSSARIO

Piano d'azione - Una sequenza di step che devono essere intrapresi, o attività che devono essere eseguite correttamente, perché una strategia abbia successo. Un piano d'azione ha tre elementi principali (1) Compiti specifici: cosa sarà fatto e da chi. (2) Orizzonte temporale: quando sarà fatto. (3) Assegnazione delle risorse: quali fondi specifici sono disponibili per attività specifiche. Chiamato anche programma d'azione. (Business Dictionary, 2019)

Milestone- sotto-obiettivi o fasi in cui un programma o un progetto è suddiviso per il monitoraggio e la misurazione delle prestazioni di lavoro. (Business Dictionary, 2019)

Feedback- Processo in cui l'effetto o l'output di un'azione viene 'restituito' (feed-back) per modificare l'azione successiva. Il feedback è essenziale per il funzionamento e la sopravvivenza di tutti i meccanismi di regolazione che si trovano in tutta la natura vivente e non vivente, e nei sistemi creati dall'uomo come il sistema educativo e l'economia.

ARGOMENTO 2 – TEAM BUILDING

Il team building è semplicemente la creazione di un gruppo di lavoratori ben funzionante per ottenere risultati migliori. Comprende vari processi che mirano a costruire un team con obiettivi definiti e ruoli efficacemente divisi. Si basa per lo più su diverse forme di integrazione di gruppo volte a far sì che i membri del team si conoscano meglio, imparino a cooperare e costruiscano relazioni positive. (Fistaszek, 2015)

Questo argomento è stato diviso in tre parti:

1.1. Importanza del team building

1.2. Competenze di team-building

1.3. Favorire un'atmosfera di lavoro positiva

2.1. IMPORTANZA DEL TEAM BUILDING

I membri del team sono divisi in ruoli, e il loro compito è quello di sfruttare efficacemente l'area di cooperazione tra i membri, al fine di ottenere risultati sinergici. (Fistaszek, 2015)

Sinergia del team

La sinergia è lo stato in cui due o più elementi lavorano insieme in un modo particolarmente proficuo, che produce un effetto maggiore della somma di singoli effetti. ˝ (Business Dictionary, 2019)

Aristotele disse: "Il tutto è più grande della somma delle sue parti". In altre parole, un gruppo di persone che lavora insieme può raggiungere risultati maggiori di ciascuna persona da sola. La somma di tutti i risultati aumenta se i dipendenti lavorano insieme in modo efficace, il che è una solida motivazione per migliorare le prestazioni del team nell'ambiente di lavoro.

Aumento della creatività

Il team building migliora la capacità del team di condividere una moltitudine di idee, modi per risolvere i problemi, brainstorming, varie proposte e strumenti. Il team fornisce molti punti di riferimento, uno sguardo su un problema specifico da molti punti di vista, più idee, più forza nel superare i problemi. Un intenso scambio di informazioni e un rapido accesso alle opinioni professionali dei colleghi del team influenzano positivamente lo sviluppo intellettuale e l'aumento delle conoscenze. (Fistaszek, 2015)

Squadra perfetta

L'obiettivo del team building è quello di creare una squadra il più possibile vicina al team ideale. Secondo (Fistaszek, 2015) per poter agire in modo da creare un gruppo ben funzionante è bene considerare le caratteristiche della squadra perfetta:

Figura 5 Caratteristiche della squadra perfetta

Buona comunicazione

Mettere in pratica comunicazione di alto livello significa che i membri di un team ben costruito comunicano intensamente, accelerando così il raggiungimento di un obiettivo comune.

Ottima leadership

Il team leader perfetto ha tutte le competenze per gestire efficacemente "le sue persone", ha autorità e ha fiducia nei membri del suo team. Un leader efficace sa individuare obiettivi chiari, condividere le responsabilità e motivare. Deve saper premiare e indicare gli errori e i fallimenti.

Obiettivi chiari

La definizione di obiettivi chiari nel lavoro di ogni team è uno degli elementi più importanti. Ogni team deve avere un obiettivo verso il quale impegnarsi.

Ruoli ben suddivisi

Una corretta divisione dei ruoli nel team si basa sullo sfruttamento del miglior set di caratteristiche e capacità di ogni persona, migliorando così il funzionamento del team e il raggiungimento degli obiettivi.

Creatività

In ogni team, le persone creative sono altamente desiderabili. I membri dei gruppi migliori sono caratterizzati da un livello eccezionalmente alto di immaginazione, ingegno, uno sguardo obiettivo sui problemi.

Focus sul raggiungimento degli obiettivi

Un team perfettamente costruito è composto da persone concentrate sul raggiungimento degli obiettivi. Ciascuno dei partecipanti al team deve essere consapevole dell'obiettivo e impegnarsi per il suo raggiungimento.

Costruire un valore aggiunto

La sensazione di costruire, creare nuovi prodotti, servizi, soluzioni tecnologiche, processi, è una caratteristica chiave di un team di sviluppo, che affronta nuove sfide, che va avanti.

2.2. TECNICHE DI TEAM BUILDING

Il team building richiede solitamente attività aggiuntive al di fuori dell'orario di lavoro. È necessario organizzare qualche viaggio di integrazione, mandare i dipendenti a delle conferenze, preparare workshop speciali, ecc. Gli eventi di integrazione possono essere organizzati in diversi modi, ma non è così facile preparare qualcosa di efficace.

Suggerimento: la modalità di team building deve tenere conto della situazione del team. Alcune attività saranno adeguate per un team ben coordinato, al quale dare un impulso per lo sviluppo, e altre per un gruppo che si trova ad affrontare una crisi comunicativa. (Steciuk, 2018)

(Steciuk, 2018) fornisce esempi di idee per il team building, che possono essere usate come ispirazione per i team leader o i manager dell'azienda.

Evento aziendale al di fuori dei locali di lavoro

Chiusura di un progetto importante, festeggiare un successo, fine dell'anno di bilancio sono tutte opportunità per rafforzare i legami interni all'azienda. A seconda delle esigenze, un galà, una cena al ristorante o l'atmosfera di un incontro informale in discoteca possono funzionare. Per scegliere un luogo che soddisfi le aspettative e corrisponda al profilo dell'evento, prestare attenzione al menù alla location, alle dimensioni della sala e al numero di persone che può contenere, alla disposizione dei tavoli, ai posti auto, all'accesso al giardino, alla terrazza, ecc.

Laboratori di soft-skills

Workshop che sviluppano le cosiddette soft skills - comunicazione, gestione del tempo, empatia, ecc. - contribuiranno non solo a migliorare i rapporti con i clienti, ma soprattutto tra i dipendenti dell'azienda. La formazione specialistica su qualsiasi argomento può essere integrata con ulteriori elementi di coesione.

Giochi di ruolo

I giochi di ruolo aiutano a sviluppare le competenze specifiche del team. Questo tipo di gioco implica la partecipazione a un mondo immaginario - inserito nel mondo reale: una squadra di Formula 1, una giungla, o un paese fittizio: una terra fiabesca, uno stato inventato. Gli individui adottano nuovi ruoli e identità (ad esempio, capo di stato, persona del consiglio di amministrazione della società, tribù). Il team può praticare in questo modo la capacità di pensare in modo strategico, di risolvere problemi non standard, di negoziare, di agire sotto la pressione del tempo, di comunicare con tutto il team e tra i sottogruppi coinvolti nel gioco. I giochi di ruolo possono svolgersi sia all'interno che all'esterno.

Competizione sportiva

Un'ottima alternativa ad un evento in un ristorante potrebbe essere quella di trascorrere attivamente del tempo all'aperto. Le competizioni sportive possono includere pallavolo, gara con

i go-cart, calcio. Si può anche adottare un evento ciclico (ad esempio raduno ciclistico annuale come tradizione aziendale).

Scenario di gioco di team building (Hansen, 2017)**:**

Il puzzle del baratto

Tempo: 1 - 2 ore

Partecipanti: Piccoli gruppi

Strumenti: Puzzle diversi per ogni gruppo

Regole: Fate in modo che tutti si dividano in piccoli gruppi di uguali dimensioni. Assegnare ad ogni gruppo un puzzle diverso con lo stesso livello di difficoltà. L'obiettivo è vedere quale gruppo riesce completare il puzzle più velocemente. Tuttavia! Alcuni pezzi verranno mescolati nei puzzle di altri gruppi. Spetta alla squadra trovare un modo per recuperare quei pezzi - attraverso la diplomazia, la negoziazione, lo scambio di pezzi o di membri della squadra, ecc. Qualunque cosa decidano di fare, devono decidere come gruppo.

Obiettivo: Questa attività si baserà in larga misura sulla risoluzione dei problemi e sulle capacità di leadership. Alcuni membri del team potrebbero distinguersi e altri potrebbero farsi da parte, ma è importante ricordare che l'intero team deve raggiungere un consenso prima di prendere una decisione.

2.3. PROMUOVERE UN'ATMOSFERA DI LAVORO POSITIVA

Ci sono molti fattori che influenzano un ambiente di lavoro positivo. Il clima di lavoro ha un grande impatto sull'efficienza dei dipendenti. È molto più facile essere attivamente coinvolti nello svolgere i propri compiti quando si adotta un punto di vista positivo. Tuttavia, questo approccio è difficile quando si verificano alcuni scontri, situazioni inspiegabili e invidia sul posto di lavoro.

Passiamo gran parte della nostra vita al lavoro - non importa se siamo dipendenti o se gestiamo un'azienda. Pertanto, è importante che questo elemento della vita quotidiana sia anche associato a qualcosa di buono, piacevole, che dia soddisfazione e positività. Se il luogo di lavoro

è positivo, questo si riflette anche nei risultati dell'azienda. Il tempo che i dipendenti impiegano per svolgere le proprie mansioni viene utilizzato molto meglio. Inoltre, una buona atmosfera influisce anche sull'immagine dell'azienda sul mercato del lavoro. In questo capitolo vengono spiegati alcuni dei fattori più significativi che influenzano un'atmosfera positiva. (Szymczyk, 2018)

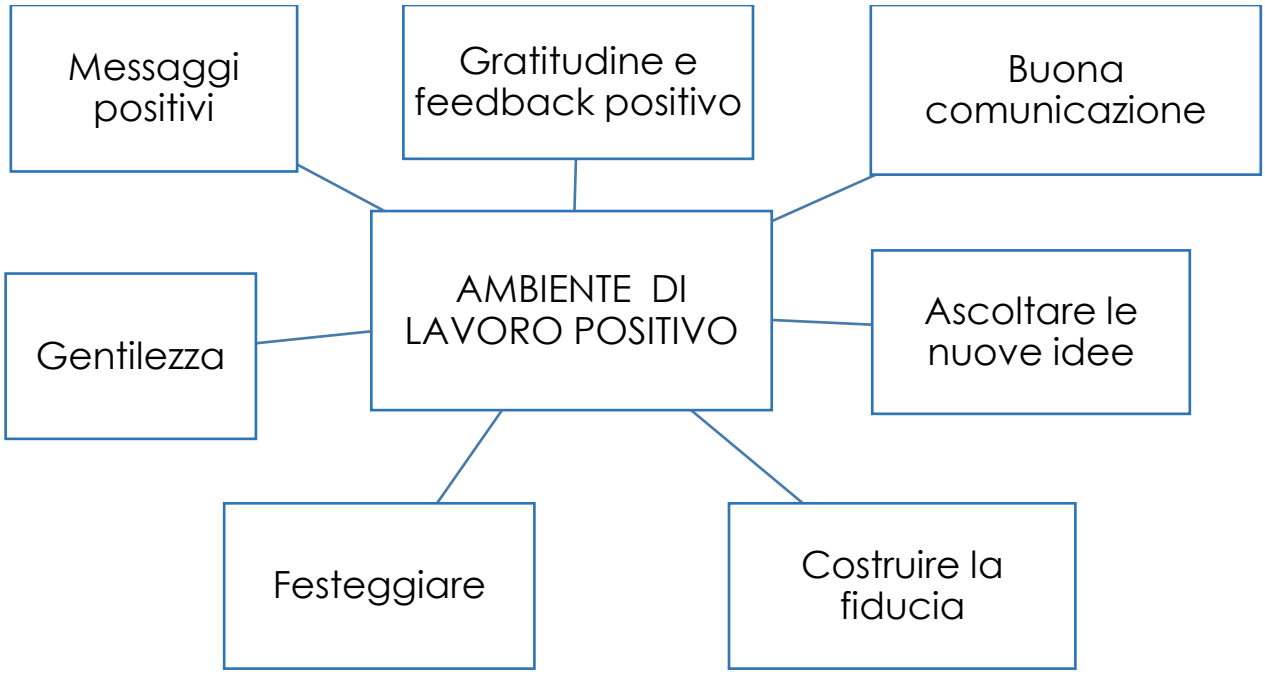

Figura 6 Elementi di un ambiente di lavoro positivo.

Buona comunicazione

Una buona comunicazione ha un impatto significativo sul clima di lavoro del team. E questo si traduce in motivazione all'azione, in una collaborazione efficace, e quindi nei risultati dell'intero gruppo. In ogni collaborazione è consigliabile osservare alcuni principi fondamentali della comunicazione. (Glinska, 2019)

Di seguito presentiamo un caso di studio in cui non sono state seguite le regole di base di una buona comunicazione. Gli effetti degli errori di comunicazione influiscono sui risultati del lavoro, riducono la motivazione dei dipendenti e rendono impossibile mantenere un'atmosfera di lavoro positiva:

Caso di studio di (Glinska, 2019)**:**

Sara lavora in una piccola società di sviluppo. Il suo superiore è il proprietario dell'azienda, David. Entrambi si rispettano e si fidano l'uno dell'altro nelle questioni professionali. Tuttavia, Sara deve consultare David anche per tutte le più piccole decisioni. Così è stato fin dall'inizio della loro collaborazione e il capo ha delle aspettative simili nei confronti degli altri dipendenti.

Spesso il tempo di prendere una decisione importante si prolunga perché la consultazione non è possibile in un dato momento. Recentemente l'azienda ha iniziato ad avere difficoltà e David è diventato nervoso e scontroso. La situazione è cambiata quando Sara stessa ha preso una decisione - secondo lei - buona per l'azienda.

David era furioso e l'ha offesa di fronte agli altri dipendenti, dicendo che è incompetente e ignorante. Sara si è sentita profondamente offesa e non apprezzata. Di conseguenza, ha smesso di provare e lentamente ha perso la sua motivazione al lavoro. Si aspettava delle scuse.

Errori comuni nella comunicazione all'interno del team di lavoro:

- centralizzazione delle decisioni
- critica non costruttiva
- offesa, mancanza di rispetto
- nessun feedback
- ritiro, evitando il contatto
- messaggi verbali e non verbali incoerenti
- aspettative o responsabilità imprecise
- nessuna comunicazione sugli obiettivi e le strategie generali dell'azienda
- gratificazione per motivi personali e non sostanziati.

Gratitudine e feedback positivi

Restituire un feedback positivo o un elogio è una procedura di comunicazione che intende fornire al dipendente un'opinione positiva sul lavoro svolto. Viene utilizzata per rafforzare il comportamento desiderato del dipendente. L'apprezzamento è un elemento estremamente importante che influenza il senso di felicità sul lavoro. I dipendenti apprezzati si sentono più soddisfatti del loro lavoro, sono più coinvolti e leali all'azienda in cui lavorano. (Hallis, 2015)

Attività: Ecco alcuni modi per esprimere gratitudine o restituire un feedback positivo. Pensate a esempi specifici di come potreste elogiare il vostro dipendente o collega. Completate le frasi:

- Devo dire che sai davvero come...
- Sono colpito da...
- Mi piace molto lavorare con te perché...
- La tua squadra non potrebbe avere successo senza il tuo...
- Ammiro il modo in cui ti prende il tempo per...
- Ho notato che sei davvero bravo a...

Ascoltare le nuove idee

Anche se l'idea proposta non ci piace, o è semplicemente sbagliata. I membri del team dovrebbero apprezzare la capacità innovativa degli altri e ascoltare le loro opinioni. A volte, le idee migliori nascono da un brainstorming.

Costruire la fiducia

La fiducia tra i membri del team incoraggia il rispetto reciproco e la cooperazione. Questo influirà certamente sul clima dell'azienda, che per molti lavoratori ricopre un ruolo chiave. Quanto meglio ci sentiamo al lavoro, tanto più volentieri ci impegniamo nelle attività. Ci sono alcune regole da seguire per guadagnare la fiducia dei lavoratori e dei collaboratori: (Szymczyk, 2018)

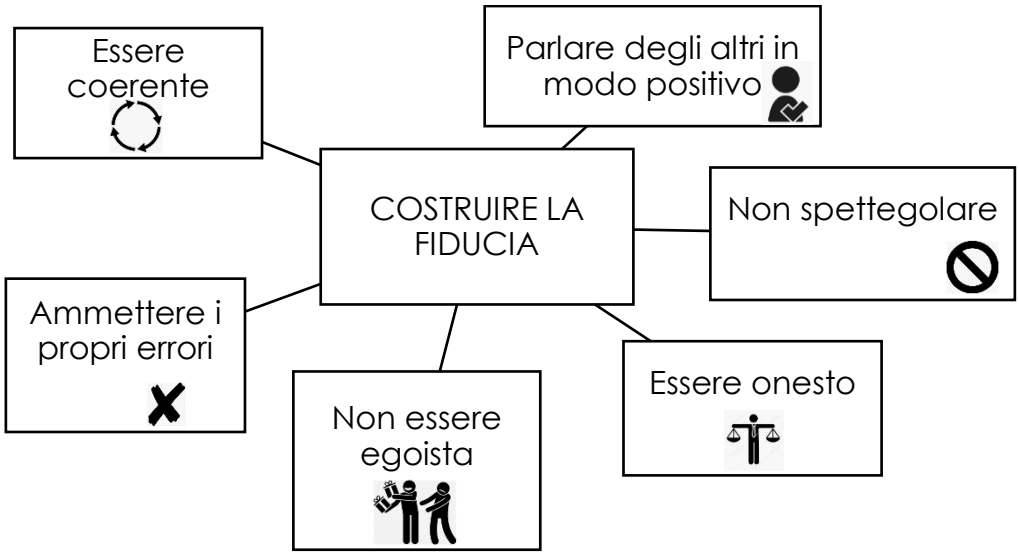

Figura 7 Regole per la costruzione della fiducia

Essere coerente

Sii coerenti in quello che fai e dici. Se hai promesso di aiutare qualcuno, non far finta di non ricordare, e quando ti rendi conto di non poterlo aiutare, informalo in anticipo in modo che il tuo collega non abbia problemi. Non limitarti a parlare, ma agisci. Le tue parole devono seguire le tue azioni e viceversa. È importante esserne consapevoli, sia quando si costruisce la fiducia sul posto di lavoro, sia quando si lavora per mantenerla.

Non spettegolare

Le voci di corridoio sono in effetti una fonte informale di informazioni e la loro intensità può essere il risultato di un flusso di informazioni inefficiente all'interno del team di lavoro. Più la comunicazione formale all'interno dell'azienda fallisce, più appaiono i pettegolezzi. Messaggi imprecisi, basati su supposizioni, spesso nascono da informazioni non verificate e possono essere dannosi per gli altri.

Parlare positivamente degli altri

Questo punto è anche collegato al gossip. Se vuoi parlare di qualcuno, parlane sicuramente solo in modo positivo. Inoltre, non aver paura di dire a qualcuno che ti piace il modo in cui fa il suo lavoro, che ha una bella camicetta o un'acconciatura. (Szymczyk, 2018)

Sii onesto

Nessuno apprezza i bugiardi. Non ci si può assolutamente fidare di loro. Quindi sii onesto con i tuoi colleghi e aspettateti lo stesso dagli altri. (Szymczyk, 2018)

Non essere egoista

Se lavori in un team, non dimenticare che non sei da solo. Quindi, se si parla di risultati, non appropriartene, usa le parole "nostro" o "noi". Non esaltare te stesso: è difficile fidarsi di qualcuno che, quando si parla di lavorare insieme, si definisce il lavoratore migliore che fa funzionare tutto. Ricordati dei tuoi colleghi e dei loro meriti. Anche se pensi di aver fatto qualcosa meglio, tienitelo per te. Certo, questo non significa che devi stare in silenzio se hai portato avanti il progetto da solo e il resto del team non ha contributo, ma, se questo succede, prima parla con i tuoi colleghi e spiega loro il tuo punto di vista. (Szymczyk, 2018)

Ammettere i propri errori

Nella vita, spesso ci si accorge di aver commesso degli errori o aver preso cattive decisioni. Abbiamo il diritto di farlo, perché nessuno è infallibile, e ogni tipo di fallimento spesso comporta l'acquisizione di esperienza - se riusciamo a trarne le giuste conclusioni. Naturalmente, quando ammettiamo i nostri errori, dobbiamo farlo nel modo giusto. Non essere aggressivo, non cercare di giustificarti troppo con fattori esterni. Tratta il tuo fallimento come una cosa del tutto naturale, perché può succedere a chiunque, e mostra subito di essere in grado di rimediare. (Szczepan, 2011)

Messaggi positivi

Il potere delle parole è enorme. I messaggi positivi consistono nell'utilizzare testi brevi, citazioni o parole che veicolano ottimismo. Se scegliamo di comunicare in modo positivo, le probabilità che il nostro ascoltatore riceva meglio il messaggio o il feedback sono maggiori. La comunicazione quotidiana dovrebbe basarsi su interazioni positive. (Whalen, 2017) I messaggi positivi possono essere utilizzati per motivare i dipendenti sul posto di lavoro.

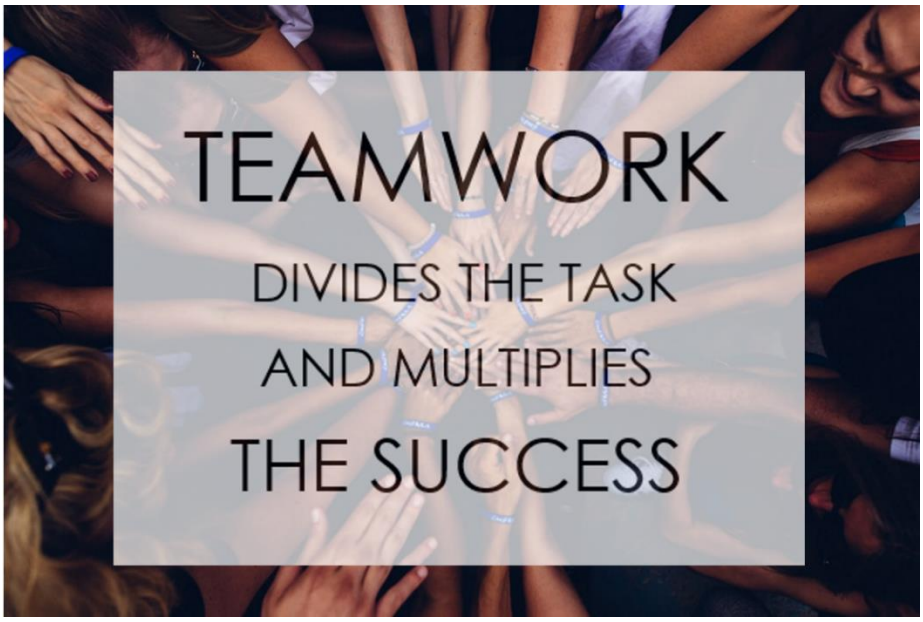

Figura 8 Un esempio di messaggio positivo.

Festeggiare

È importante trovare occasioni per festeggiare con i lavoratori, sia che si tratti del successo di un'azienda o del compleanno di qualcuno. Ogni vittoria (grande o piccola) deve essere apprezzata per motivare il team di lavoro a fare sforzi. (Hallis, 2015)

Gentilezza

La gentilezza nella comunicazione tra i membri del team non è soltanto una manifestazione di buone maniere, ma anche un elemento di comunicazione di marketing dell'azienda. Se utilizzata correttamente, può contribuire in modo significativo a creare il canone del valore d'impresa. Si può essere tentati di dire: la gentilezza costa poco, ma con essa si può guadagnare molto.

2.4 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

GLOSSARIO

Sinergia - Uno stato in cui due o più elementi lavorano insieme in un modo particolarmente proficuo che produce un effetto maggiore della somma dei singoli effetti individuali. Espressa anche come "il tutto è maggiore della somma delle sue parti". (Business Dictionary, 2019)

Costruzione del team –

1. Filosofia di progettazione del lavoro in cui i dipendenti sono visti come membri di team interdipendenti invece che come singoli lavoratori.

2. Capacità di identificare e motivare i singoli dipendenti a formare un team che rimane insieme, lavora insieme e realizza insieme.

ARGOMENTO 3 - PANORAMICA SULLA FLESSIBILITÀ E ADATTABILITÀ

Adattabilità e flessibilità sono due delle qualità importanti che i datori di lavoro cercano nei dipendenti del 21° secolo. I datori di lavoro hanno grandi aspettative per quanto riguarda le qualità dei loro dipendenti legate all'adattamento ai cambiamenti, perché questo ha un impatto importante sull'efficienza del loro lavoro.

Quando si parla di adattamento al cambiamento, non possiamo evitare di parlare delle relazioni interpersonali all'interno del team. La comunicazione tra i membri del team deve basarsi sul rispetto, sul sostegno e sull'aiuto reciproco. I cambiamenti sono possibili solo in un team in cui la comunicazione è positiva, incoraggiante e fondata sulla cooperazione.

Figura 10: Avete anche un piano B? (SI21, 2015)

3.1 ADEGUARSI AI CAMBIAMENTI

Adattabilità e flessibilità sono due competenze cruciali, che conferiscono a un individuo, a un team o a un'organizzazione la capacità di adattarsi o di modificarsi per soddisfare al meglio le esigenze della situazione o dell'ambiente. Tuttavia, c'è una differenza tra di esse (vedi Glossario).

COSA VOGLIONO I DATORI DI LAVORO?

I datori di lavoro vogliono (University of Bradford, 2019) che i candidati dimostrino di sapersi adattare a circostanze e ambienti in continua evoluzione e di essere in grado di produrre nuove idee e concetti. Vogliono persone che abbiano una fiducia in se stessi tale da rispondere positivamente ai cambiamenti e ai nuovi modi di lavorare. Inoltre, vogliono persone che siano pronte ad affrontare la sfida di relazionarsi con gli sconosciuti e che dimostrino di saper affrontare il nuovo o l'inaspettato.

Un'analisi degli annunci di lavoro (University of Bradford, 2019) mostra come i datori di lavoro descrivono queste qualità senza usare le parole "adattabile" o "flessibile":

- "Un atteggiamento positivo del 'si può fare' e la volontà di cogliere al volo le opportunità."
- "Vogliamo che dimostriate un approccio dinamico."
- "Cerchiamo laureati ambiziosi che sappiano rispondere con ritmo ed energia ad ogni problema che si trovano ad affrontare...".

- "Cerchiamo laureati che abbiano il giusto atteggiamento per cambiare...".
- "...rispondere positivamente al cambiamento e alle sfide e opportunità che esso comporta."

COSA RENDE UNA PERSONA ADATTABILE / FLESSIBILE?

Rispondere individualmente, poi discutere a coppie. Confrontare le risposte e valutare quali risposte mostrano una maggiore flessibilità.

Come reagiresti a queste situazioni?...

- Riusciresti a cambiare tre diversi lavori in 5 anni o preferiresti mantenere un solo lavoro?

- Se il tuo capo ti dicesse che domani devi andare all'estero per una riunione di lavoro, ci andresti?

- Se ora stai lavorando su una cosa e il tuo capo ti chiede di lasciarla e di iniziare con un altro compito, lo faresti?

- Immagina di essere l'organizzatore di un evento e la persona che avrebbe dovuto eseguire la presentazione principale, ti informa appena 15 minuti prima dell'evento che non verrà. Cosa faresti in questa situazione?

La flessibilità e l'adattabilità si manifestano attraverso diverse abilità (vedi Figura 13). Nel valutare l'adattabilità e la flessibilità, i datori di lavoro possono cercare qualcuno che (University of Bradford, 2019):

- è in grado di rispondere con un atteggiamento positivo e con la volontà di imparare nuovi modi per raggiungere i traguardi e gli obiettivi (ricettività),
- dimostra flessibilità intellettuale, cioè è in grado di integrare nuove informazioni e trarne conclusioni, e sa passare dallo specifico al quadro generale,
- è attivamente alla ricerca di nuovi modi di fare le cose e di avere la sicurezza di improvvisare o sperimentare (creatività),
- è in grado di adattare lo stile di lavoro o il metodo di approccio alle esigenze di una data situazione (modifica del comportamento).

Figura 11: Relazioni positive (Grone, 2019)

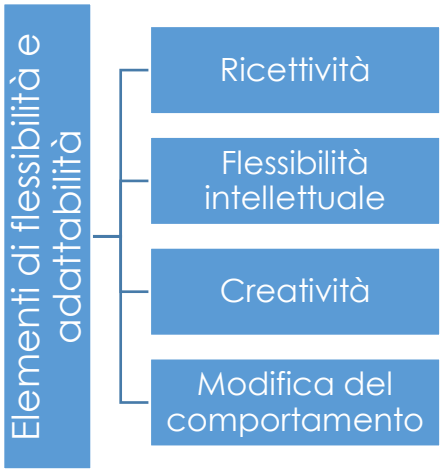

Figura 12: Elementi di flessibilità e adattabilità (University of Bradford, 2019)

Alcune persone sono flessibili per natura. Sono aperte ai cambiamenti e li ricercano, perché li prendono come una sfida, e perché i cambiamenti le motivano e le attivano. Non amano la routine, non sono il tipo di persona che fa liste e piani precisi, ma vivono in modo spontaneo e affrontano con successo situazioni inaspettate.

Con questi approcci si può sempre imparare o migliorare la propria flessibilità e adattabilità:

- cercare modi positivi per apportare cambiamenti (dire "sì" piuttosto che "no" come prima reazione),
- mostrare la volontà di apprendere nuovi metodi, procedure o tecniche

- il passaggio da un pensiero problematico (analisi della situazione) a un pensiero mirato (ricerca di una soluzione)
- utilizzare nuovi modi per adattarsi ai cambiamenti (cambiare la strategia, non l'obiettivo)
- produrre idee per aumentare l'efficacia dei cambiamenti
- adattare le proprie priorità in base ai cambiamenti

COME RENDERE VISIBILE LA FLESSIBILITÀ?

Non si può dire semplicemente "so adattarmi alle situazioni" o "sono flessibile nel mio modo di lavorare", ma bisogna dimostrarlo con esempi appropriati. Ecco alcuni esempi:

Vivere all'estero (studio, programma di mobilità o esigenze di lavoro attuali)

Bilanciare il lavoro con nuovi impegni di studio

Lavorare o vivere con persone di età e culture diverse

Diverse esperienze lavorative, in particolare tirocini, volontariato, formazione sul posto di lavoro

Pensa a un esempio di quando hai dovuto adattarti a un cambiamento e analizza la situazione utilizzando la tecnica STAR (University of Bradford, 2019) *per descriverlo. Seguire l'esempio potrebbe esserti utile (vedi il caso studio qui sotto)*.

S – SITUAZIONE:	definisci la situazione in cui hai iniziato un nuovo compito (dov'eri; cosa stavi facendo? qual era il contesto)
T – TASK:	identifica il compito (qual era il tuo obiettivo? Qual era il problema?)
A – AZIONE:	descrivi la tua azione (sii chiaro su ciò che hai fatto)
R – RISULTATO:	evidenzia il RISULTATO ottenuto: (qual è stato il risultato delle tue azioni, cosa hai ottenuto?). Spiega il risultato

Caso di studio: Il capo ti invita ad un incontro per informarti che domani inizierai a lavorare ad un nuovo progetto. Non hai ancora informazioni sul progetto.

S: DEFINISCI LA SITUAZIONE

Il mio manager vuole che domani inizi a lavorare su un nuovo progetto.

T: IDENTIFICA LA TASK

Attualmente sto lavorando a tre diversi progetti con molte scadenze. Questo nuovo progetto non è stato intrapreso al momento giusto. Non ho tempo per il nuovo progetto.

A: DESCRIVI L'AZIONE (cosa faresti?)

- Chiedi informazioni sul progetto. Leggi attentamente le informazioni sul nuovo progetto e individua i primi step per la sua realizzazione.
- Saranno rispettate solo le scadenze importanti dei progetti in corso, mentre quelle meno importanti saranno rinviate.
- Accetta di lavorare al nuovo progetto, se non causa danni ai progetti in corso. Altrimenti proponi al capo soluzioni alternative (per esempio, assumerti solo una parte della responsabilità/dei compiti sul nuovo progetto).

R: EVIDENZIA IL RISULTATO OTTENUTO (quali sarebbero i risultati)

Le basi del nuovo progetto sono state stabilite. Allo stesso tempo, altri progetti non hanno perso di qualità. Ho dimostrato di sapermi adattare alle nuove situazioni per raggiungere un obiettivo superiore per l'azienda.

3.2 IL RISPETTO NEL LAVORO DI SQUADRA

Il team si sviluppa sempre dal lavoro di gruppo. La crescita del team si suddivide su più livelli. Il livello più basso rappresenta il livello di dipendenza, seguito dalla fase di misurazione dell'efficacia, quindi dalla fase di consolidamento della struttura interna e dalla fase di reciprocità.

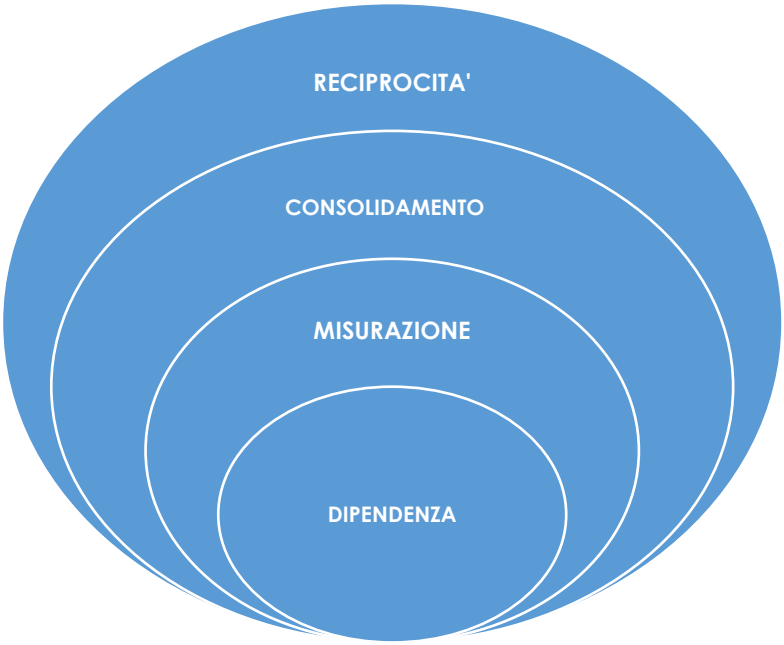

Figura 13: Fasi di sviluppo del lavoro di squadra (Wikipedija, 2018)

Al livello più basso, la domanda più frequente è: "Mi accetteranno? Sarò in grado di affermarmi?" Si stabilisce quindi un leader autorevole.

In questo modo si riduce l'incertezza dei membri, ma si impedisce che lo sviluppo raggiunga un livello più alto, fintanto che gli altri membri del team non iniziano a competere per i ruoli all'interno del gruppo. La misurazione di forza tra i membri del gruppo avviene sia verticalmente che orizzontalmente.

I membri si impegnano innanzitutto a soddisfare la necessità di sicurezza. Il desiderio di cooperare si sviluppa in seguito. Quando il gruppo comincia a formarsi nel suo insieme, i confini tra i membri scompaiono, tutti vivono "le stesse esperienza" e ravvivano lo spazio della diversità. Si tratta di un orientamento di gruppo, un compito comune di lavoro, che richiede una diversità di membri per la sua realizzazione. Oltre a gestire le diverse opinioni, è necessario regolare anche i rapporti reciproci.

Al livello più alto, la funzionalità si raggiunge solo in un gruppo che rispetta e sostiene le differenze specifiche tra i membri e ricerca un ragionevole vantaggio nella connessione funzionale della diversità. (Wikipedija, 2018)

Incoraggiare il rispetto reciproco aiuterà a (Martinelli, 2018):

- ridurre i conflitti e i problemi, di conseguenza lo stress sul posto di lavoro,
- aumentare la produttività, la conoscenza e la comprensione.

Con l'aumento della comprensione e del rispetto reciproci, mentre lo stress diminuisce, aumenterà invece lo scambio, di idee che a sua volta migliorerà le conoscenze e la capacità d'innovazione dell'azienda.

Tutti i membri del personale devono prestare attenzione a:

- Gestire efficacemente la rabbia.
- Comunicare sempre in modo educato (uso della comunicazione assertiva).
- Incoraggiarsi e aiutarsi a vicenda.
- Evitare di giudicare i colleghi.

Come rafforzare il rispetto nel team? (discutere)

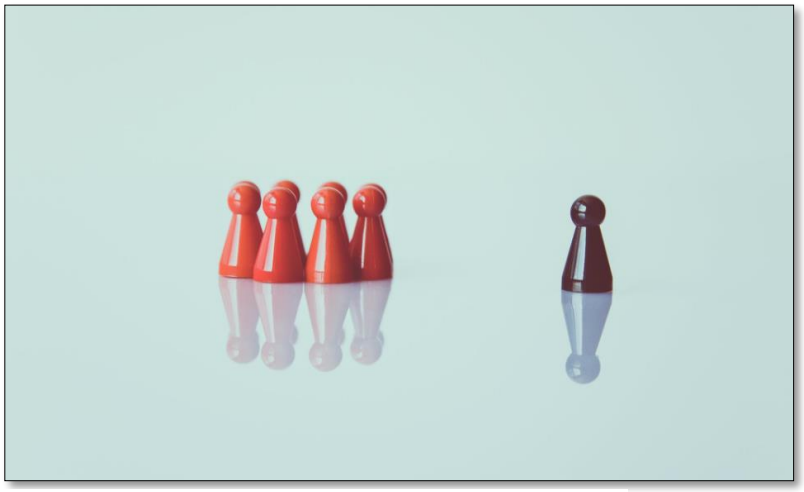

Figura 14: Come includere un collega "diverso" nel team di lavoro

Immagina che uno dei tuoi colleghi non sia accettato nel team di lavoro, perché è piuttosto diverso dagli altri colleghi nel team di lavoro. Pensa a 5 possibilità di azione, affinché il team lo accetti!

3.3 AFFIDABILITÀ NEL LAVORO DI SQUADRA, SUPPORTO E AIUTO RECIPROCO

Un ambiente organizzativo dinamico e complesso richiede al team di risolvere difficili processi di coordinamento che coinvolgono le risorse cognitive, motivazionali, emotive e comportamentali individuali. Questi processi sono ciclici e reciproci - quando i processi di gruppo coincidono con i compiti mediati dall'ambiente, il team è efficace. L'efficacia del team è un processo dinamico e dipende dal livello di affidabilità, dal supporto e dall'impegno di ciascuno all'interno del team.

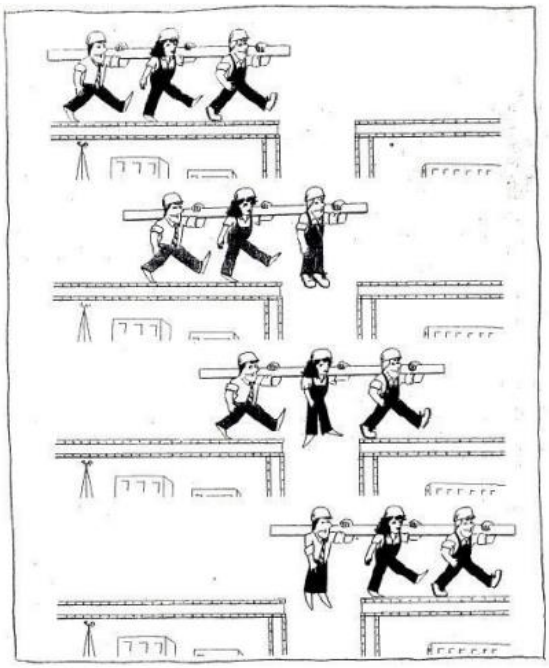

Figura 15: Cooperazione del team (Brezovnik, 2011)

Guarda la foto qui sopra e discutine all'interno della coppia/gruppo: cosa rappresenta?

Figura 16: Che cos'è l'affidabilità? (Janowiak, 2017)

La cooperazione e il supporto tra i membri del team si verificano con successo se: gli obiettivi, la vision e la strategia di lavoro sono fissati in modo chiaro (ciò che vogliamo raggiungere all'interno del team; i ruoli sono precisamente profilati e i compiti di tutti i membri chiaramente definiti (compresa l'acquisizione della gestione del team). Un team efficace è alla ricerca di soluzioni per potenziali conflitti e questioni controverse, parlando apertamente. I conflitti vengono presi come punto di partenza per ulteriori discussioni e azioni.

La comunicazione deve essere spontanea e aperta, si forma un metodo di comunicazione versatile (verticale, orizzontale, circolare, a catena, ecc.), sulla base del quale si crea un processo di lavoro efficiente. Ogni membro può esprimere la propria opinione, su cui il team delibera. Nel team di successo prevale un clima di tolleranza, tutti i membri sono coinvolti nel processo di lavoro, che è la base per ottenere i vantaggi complessivi di una tale forma di lavoro. Si sviluppano così anche le relazioni reciproche.

Le critiche o i commenti dei membri del team non sono considerati come un attacco personale, ma vengono sempre espressi in modo costruttivo e mirano a rimuovere gli ostacoli che impediscono al team di raggiungere un determinato obiettivo. I membri del team valutano anche in maniera critica i propri risultati e, se necessario, correggono le modalità di svolgimento del lavoro.

Ostacoli all'efficace funzionamento dei team sono:

- Pianificazione inefficace degli obiettivi
- Mancanza di comunicazione
- Conflitti personali (sfiducia, attrito personale, mancanza di empatia, ecc.)
- La mancanza di rispetto per gli altri membri del team può portare a conflitti, poiché le persone che hanno problemi con gli altri apportano un elemento distruttiva del gruppo
- Lasciare la responsabilità agli altri
- Discutere piuttosto che risolvere una situazione problematica
- Ruoli non chiaramente definiti (chi è chi, il senso di appartenenza alla squadra)
- Rilevare la paura e il rischio personale per le persone che fanno parte del team
- Mancata dedizione dei membri al lavoro, non sono pronti a impegnarsi a fondo nella realizzazione degli obiettivi per soddisfare sia i propri interessi che quelli dell'organizzazione
- Mancanza di fiducia tra i membri del team. I membri sono orientati alla tutela dei propri interessi. Non si fidano l'uno dell'altro, e questo rende difficile la comunicazione anche più comune, poiché spesso vi è un fraintendimento delle informazioni e un freno alla comunicazione
- Insufficiente supporto manageriale
- Scarsi requisiti per il lavoro di squadra
- Processi interni inappropriati (comunicazione, monitoraggio delle prestazioni, relazioni interpersonali, leadership, coordinamento e organizzazione)

Discutere di possibili ostacoli che potrebbero verificarsi e spiegare come questo problema può essere risolto con una migliore cooperazione tra i membri del team.

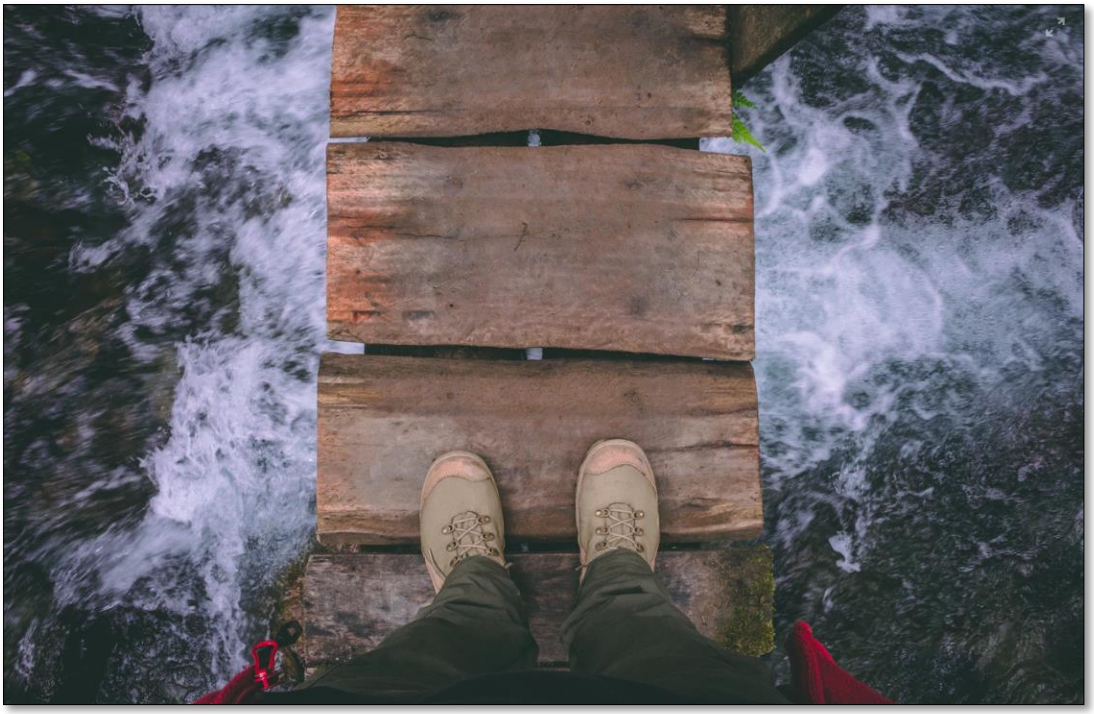

Figura 17: Ogni ostacolo può essere superato (Olivera, 2019)

Mettete alla prova le vostre capacità di cooperazione! (Employement service, 2019)

Trovate il questionario nell'allegato 3.

3.4 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Come si gestisce bene il cambiamento? I vantaggi di essere adattabile: https://www.business.com/articles/how-well-do-you-handle-change-the-benefits-of-being-adaptable/

Come dimostrare adattabilità sul lavoro: https://work.chron.com/demonstrate-adaptability-job-15407.html

Flessibilità: https://www.thebigchoice.com/graduate-jobs/careers-advice/flexibility

La definizione di adattabilità sul posto di lavoro: https://woman.thenest.com/definition-adaptability-workplace-14904.html

SORVEGLIANZA: INDICE DI LAVORABILITA': https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-ja3wj

Importanza del rispetto sul posto di lavoro: https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/importance-of-respect-in-the-workplace/

10 Consigli per la gestione del cambiamento sul posto di lavoro: https://www.quickbase.com/blog/10-tips-for-handling-change-in-the-workplace

Lavoro di squadra: Essere affidabili: https://www.conovercompany.com/teamwork-being-reliable/

GLOSSARIO

L'adattabilità *(Bridge, 2018) è la capacità di passare da un'esistenza all'altra. Questo potrebbe significare un cambiamento nelle abitudini in base all'ambiente in cui ci si trova. Questo potrebbe anche verificarsi quando non si è in grado di modificare il proprio modo di lavorare anche dopo che il proprio lavoro effettivo è cambiato, il che significa che non ci si adatta al nuovo ambiente di lavoro.*

La flessibilità *(Bridge, 2018) è più simile a quando si piega qualcosa di concreto. Come la capacità di flettere il proprio corpo, o la capacità di cambiare un programma rigido. Se un albero non fosse flessibile, si spezzerebbe in caso di vento forte. Se le scarpe non fossero flessibili, allora risulterebbe difficile camminare.*

Il rispetto *è una categoria di interazione sociale, espressa nel rispetto della dignità della persona. La nozione di rispetto si basa su norme di moralità, cultura generale e tolleranza, e non appare solo a livello di responsabilità, ma anche come motivazione interna.* (Psychology and psychiatry, 2019)

Occupabilità (ETSC – The Education and Training Service Centre, 2019) "Le competenze, (attitudini e comportamenti) necessarie per entrare, rimanere e progredire nel mondo del lavoro e nelle attività quotidiane e personali".

TEMA 4 - STILI DI LAVORO

Lo stile di lavoro è la base su cui oggi le aziende operano, crescono e prosperano. Di solito, all'interno dell'azienda, ci sono dipendenti con stili di lavoro diversi.

Se tutti nella tua organizzazione avessero, ad esempio, un approccio analitico e pianificato per completare i compiti ed evitare nuove idee, probabilmente la crescita dell'azienda sarebbe a rischio. Inoltre, se tutti nella tua organizzazione avessero un approccio molto ampio, strategico e intuitivo per completare i compiti ed evitare la pianificazione, allora potreste spesso trovarvi in ritardo rispetto alla tabella di marcia. Nessuna di queste situazioni supporta una crescita aziendale sostenuta nel tempo. (Tate, 2015)

Questo permette di instaurare un ambiente di lavoro dinamico, ma può anche causare conflitti. Per i datori di lavoro il compito principale è quello di trovare l'equilibrio tra la diversità degli stili di lavoro dei dipendenti e di individuare un'adeguata divisione dei compiti adattandoli a ciascun dipendente. Sulla base di queste conoscenze si può anche sviluppare un piano d'azione, che aiuta l'attuazione efficiente dei compiti.

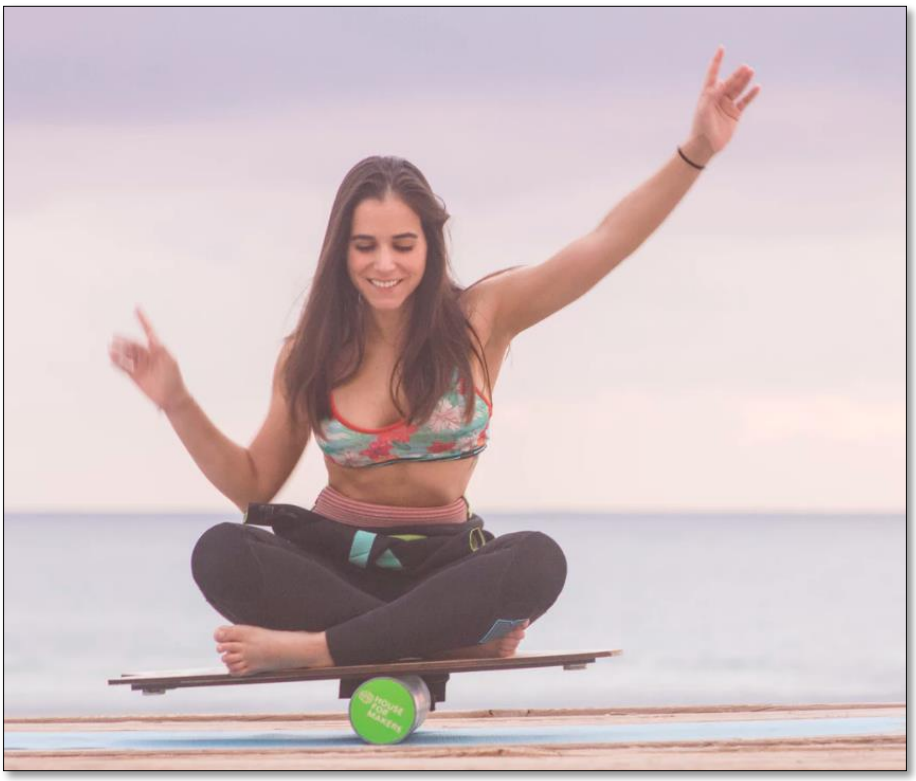

Figura 18: Bilanciamento del "team di lavoro" tenendo conto dei diversi stili di lavoro (Torres, 2019)

4.1 VALUTAZIONE DEGLI STILI DI LAVORO

4.1.1. TIPI DI STILE DI LAVORO

"Nel poker, li chiamano tells: sono schemi di scommessa o cambiamenti fisici che si usano per valutare l'avversario e la sua mano. Abbiamo gli stessi identici "tells" nel nostro stile di lavoro". (Quality improvement, 2019)

Per riconoscere rapidamente l'ovvio stile di lavoro del tuo collega, le seguenti domande potrebbero aiutarti:

Il tuo collega invia e-mail con poche parole o scrive e-mail lunghe?

Il tuo collega completa sempre il lavoro in anticipo rispetto alle scadenze, o aspetta fino all'ultimo minuto o addirittura è in ritardo?

Le comunicazioni non verbali dei tuoi colleghi sono molto visibili o sono più controllate?

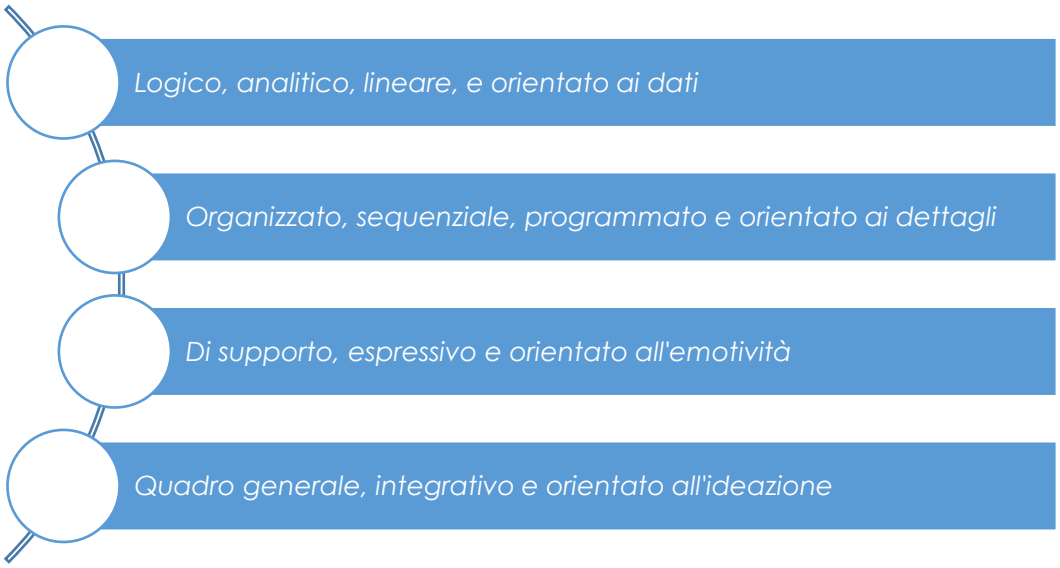

Figura 19: Quattro tipi di base di stili di lavoro (Quality improvement, 2019)

Possiamo dividere lo stile di lavoro in 4 tipi principali: analitico, driver, amichevole ed espressivo.

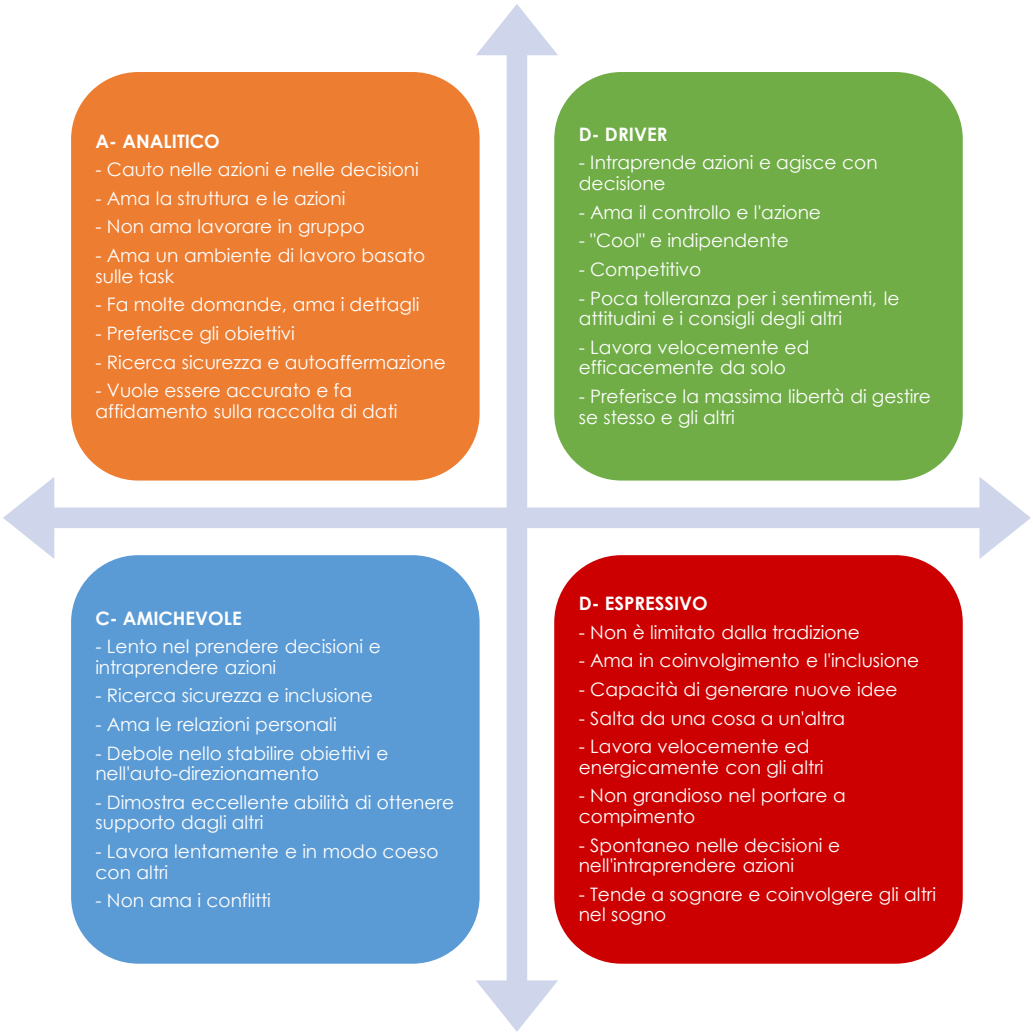

Figura 20: Caratteristiche degli stili di lavoro (Quality improvement, 2019)

Quali sono i punti di forza di ogni tipo di stile di lavoro?

I punti di forza dello stile di lavoro logico, lineare e orientato ai dati sono nell'elaborazione logica, nell'analisi dei dati e nella soluzione di problemi complessi. Questi lavoratori si concentrano sul raggiungimento dell'obiettivo dichiarato, che garantisce un lavoro efficiente e risultati.

I punti di forza dello stile di lavoro organizzato, pianificato e orientato al dettaglio sono lo sviluppo di compiti di strutturazione e la precisione, che garantisce il rispetto delle scadenze.

I punti di forza dello stile di lavoro orientato al sostegno, all'espressività e all'emotività sono l'incoraggiamento di relazioni positive e la promozione dell'interazione di gruppo. Sono bravi a negoziare. Garantiscono che ogni idea venga efficacemente implementata nei compiti lavorativi.

I punti di forza dello stile di lavoro orientato alla visione, all'integrazione e all'ideazione sono l'invenzione di soluzioni ai problemi e l'integrazione di idee diverse. Questi lavoratori garantiscono la varietà sia nelle idee che nell'esecuzione, il che assicura il progresso.

4.1.3. VALUTAZIONE DEGLI STILI DI LAVORO

Sapere quale stile di lavoro è la tua priorità e conoscere anche lo stile di lavoro del tuo collega è molto importante, in quanto migliora la comprensione all'interno del team e l'efficacia del lavoro.

Scopri i tuoi punti di forza. Quale stile di lavoro ti si addice?

Trovate il questionario nell'allegato 4.

4.2 ADEGUAMENTO DEI COMPITI AGLI STILI DI LAVORO

Ora conosciamo bene le caratteristiche dei diversi stili di lavoro e le valutazioni che mostrano i punti di forza dei dipendenti. Indipendentemente dal modello che stiamo usando, dobbiamo essere consapevoli che le persone non hanno un solo stile, ma molto dipende anche dall'ambiente in cui si trovano.

5 consigli per gestire diversi stili di lavoro tra i dipendenti

1. Adattarsi allo stile di lavoro dei dipendenti

Come leader, il tuo compito è quello di adattare il tuo stile per ottenere il massimo dalle persone che ti circondano, perché le persone rispondono bene a coloro il cui stile di lavoro riflette il proprio.

2. Mettere la persona giusta al posto giusto

Il vostro compito di leader è quello di capire il loro stile di lavoro. Metterli nella giusta posizione e dare loro un ambiente in cui possano avere successo è fondamentale per il loro successo - e anche per la vostra azienda.

3. Impostare una visione chiara per la squadra

La gestione di comportamenti impegnativi - come la forzatura delle idee o l'iperanalisi - richiede più tempo nella pianificazione, nella definizione delle regole e nella gestione della comunicazione da parte vostra. È importante tenere conto dei punti di forza dei vostri dipendenti e indirizzare le loro energie verso obiettivi comuni per raggiungere un risultato comune.

4. Diverso non significa cattivo

Prendere la diversità come sfida e opportunità per la creatività, per il miglioramento, per il progresso invece che come ostacolo e problema. È bello avere un mix di stili di lavoro nella stessa squadra.

5. Iniziate a comprendere i diversi stili di lavoro dei vostri dipendenti

È fondamentale conoscere le caratteristiche dello stile di lavoro dei vostri dipendenti e le loro motivazioni. Questo è il primo passo per pianificare un lavoro di squadra efficiente.

4.3 CREAZIONE DI UN PIANO D'AZIONE

C'è valore nella diversità dei nostri stili di lavoro. Osservando le differenze di stile di lavoro nei nostri dipendenti, scoprendo i punti di forza di questi stili e facendo in modo che i diversi stili siano rappresentati in ogni attività, incoraggiamo il nostro team e la nostra azienda a innovare, crescere e aumentare la sostenibilità.

Nel team di lavoro che dirigete o a cui partecipate, assicuratevi che i diversi stili di lavoro siano rappresentati. Realisticamente potreste non avere una persona che rappresenti ciascuno dei quattro stili di lavoro, ma potete assicurarvi che il loro approccio e pensiero siano rappresentati ponendo questa serie di domande sul progetto (Quality improvement, 2019)*:*

Qual è l'obiettivo?

Qual è la scadenza?

Quali dati o fattori sono necessari?

Quale metodologia e quali strumenti saranno utilizzati per valutare il successo?

Come verrà attuato il compito?

Come verrà portato a termine il compito? È necessario un piano? Come sarà il piano? Cosa includerete nel piano?

Come saranno comunicate le informazioni sul progetto?

Chi sono i gruppi/interlocutori per ogni compito?

Chi altro deve essere coinvolto?

Chi può aiutarvi a raggiungere gli obiettivi dei compiti?

Quali sono le differenze tra il punto in cui vi trovate oggi e quello in cui volete arrivare alla fine del compito?

Perché questo compito è importante per il team e per l'organizzazione? Quale sarà l'effetto principale del compito? Chi ne trarrà vantaggio?

Quali rischio prevedete di affrontate durante l'attuazione di questo compito?

Utilizzate le risposte a queste domande per sviluppare il vostro piano d'azione di lavoro per un compito/progetto specifico.

Caso di studio:

Nel team di lavoro abbiamo designer, project manager, esperti del settore 1 e 2. Ogni membro del team ha uno stile di lavoro diverso.

Stile di lavoro dei membri del team di lavoro:

Designer: espressivo

Project manager: driver

Esperto del settore 1: analitico

Esperto del settore 2: amichevole

Il team di lavoro deve progettare un nuovo prodotto innovativo.

Come divideresti i compiti nella tabella per ottenere i migliori risultati?
Scrivi nel grafico chi è responsabile, di supporto e responsabile di ogni compito. Aggiungi anche obiettivi e scadenze.

Azione	*Obiettivo*	*Responsabile*	*Di supporto*	*Scadenza*	*Responsabile*	*Data di realizzazione*
Raccogliere idee per il prodotto	*Per garantire che il prodotto sia innovativo*			*31.8.2019*		
Selezione dell'idea migliore per il prodotto	*Per garantire che il prodotto sia innovativo*			*15.9.2019*		
Piano di progettazione del prodotto	*Per garantire uno sviluppo efficiente del prodotto*			*15.9.2019*		
Sviluppo del prodotto	*Per progettare il prodotto finale*			*31.10.2019*		
Test del prodotto	*Per garantire la massima qualità del prodotto*			*30.11.2019*		
Aggiornamenti del prodotto	*Per migliorare il prodotto*			*31.12.2019*		
Attività di monitoraggio	*Per garantire un'agevole attuazione del processo*			*Sempre*		

Figura 21: Piano d'azione

4.4 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Tipi di personalità DICS: https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/

MBTI Tipo di personalità: https://www.myersbriggs.org/home.htm?bhcp=1, https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/take-the-mbti-instrument/

Come creare un piano d'azione efficace: https://www.wikihow.com/Create-an-Effective-Action-Plan

GLOSSARIO

Lo stile di lavoro è il modo in cui pensiamo, strutturiamo, organizziamo e completiamo il nostro lavoro. (Tate, 2015)

La regolazione è una piccola modifica che viene fatta a qualcosa, come un processo o un modo di fare qualcosa. Un aggiustamento è anche un cambiamento nel comportamento o nel pensiero di una persona. (Collins, 2019)

ARGOMENTO 5 - COLLABORAZIONE E NETWORKING

La costruzione di relazioni all'interno dell'azienda è altrettanto importante quanto lo sviluppo di prodotti/servizi di attuazione, ancor più per la crescita a lungo termine di un'azienda.

D'altro canto, il collegamento in rete all'interno di un processo di ricerca di lavoro è una forma attiva di ricerca di lavoro con l'aiuto di persone note o anche di persone sconosciute. Si presenta in molte forme, da un incontro con un compagno di bevute, da un ex compagno di classe a una conferenza d'affari, fino alla madre di un amico. Il networking come forma di ricerca di lavoro si basa su una raccomandazione personale: una certa persona che crede in voi vi suggerisce di scegliere il posto di lavoro disponibile. Potete organizzare un incontro con una persona competente o semplicemente ricercare informazioni sul lavoro e sui requisiti del posto di lavoro.

Sia per il lavoro in rete all'interno dell'azienda che per la ricerca di un lavoro, sono essenziali buone capacità di comunicazione.

All'interno di questo capitolo parleremo dell'efficienza della comunicazione interna ed esterna all'interno dell'azienda, inoltre, parleremo del perché il networking è così importante per le aziende e le organizzazioni.

La comunicazione interna e quella esterna sono fortemente collegate. È importante avere in mente entrambi i pubblici quando si comunica. Non dovreste mai dire a un pubblico qualcosa che non direste all'altro. Tuttavia, comune ad entrambe i canali è il fatto che la comunicazione deve essere chiara, tempestiva, onesta e amichevole. Per entrambi deve essere sviluppata una strategia chiara.

Figura 22: Collegamento in rete

5.1 COMUNICAZIONE EFFICIENTE CON I PARTNER

I datori di lavoro di successo cercano collaborazioni a lungo termine tra i loro clienti e dipendenti con fornitori e investitori. Comprendono il valore di mantenere relazioni a lungo termine sia con le aziende clienti, sia con i fornitori cui fanno affidamento per mantenere la loro attività.

Quando prendiamo in considerazione i potenziali partner, dobbiamo prima di tutto definire chi sono i partner/interlocutori giusti.

Prima di entrare in contatto con loro, possiamo fare delle analisi rapide in due fasi:

- Il primo step è quello di identificare le potenziali parti interessate (possiamo usare la tecnica del brainstorming)
- Il secondo passo è quello di stabilire la loro priorità (vedi immagine...).

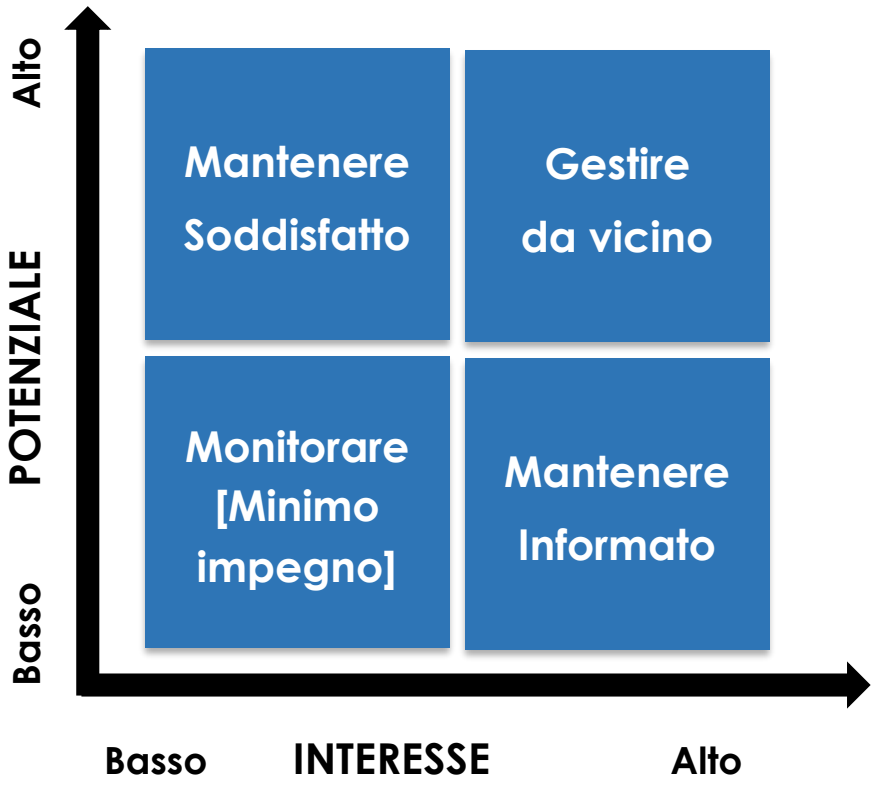

Figura 23: Matrice degli interessi e del potenziale degli stakeholder (Thompson, 2019)

La posizione che determinate che uno stakeholder abbia sulla griglia vi mostra le azioni che dovete intraprendere nella relazione con quello stakeholder (Thompson, 2019):

Alto potenziale, persone molto interessate (**Gestire da vicino**): è necessario coinvolgere pienamente queste persone, e fare i maggiori sforzi per soddisfarle.

Alto potenziale, persone meno interessate (**Mantenere Soddisfatto**): serve abbastanza impegno nella relazione con queste persone per mantenerle soddisfatte, ma non tanto da farle annoiare dal tuo messaggio.

Basso potenziale, persone molto interessate (**Mantenere Informato**): informate adeguatamente queste persone, e parlate con loro per assicurarvi che non sorgano problemi di rilievo. Le persone di questa categoria possono spesso essere molto utili per i dettagli del vostro progetto.

Basso potenziale, persone meno interessate (**Monitorare**): anche in questo caso, monitorate queste persone, ma non annoiatele con una comunicazione eccessiva.

Pensate a un compito/progetto e definite i vostri stakeholder utilizzando la matrice Interessi e potenziale degli stakeholder.

Ecco alcuni consigli per assicurare e rafforzare i rapporti con i vostri partner commerciali (Wernette, 2019):

1. **Sii onesto, non importa come.**

Seguendo i principi di onestà e trasparenza, i vostri rapporti d'affari ne trarranno vantaggio. Questa è la base della costruzione della fiducia. Nessun'altra azione può costruire la fiducia più dell'onestà. I dipendenti, i partner, i clienti, ecc. in genere sanno se qualcuno sta mentendo apertamente o sta cercando di manipolare la verità. Una volta che qualcuno ha un brutto presentimento su di voi e sulla vostra azienda, è quasi impossibile cambiare le cose.

Inoltre, se non si conosce la risposta su una cosa, è meglio dire ", "Non lo so" piuttosto che fingere di avere tutte le risposte. La gente apprezzerà la vostra onestà, soprattutto se siete pronti a trovare delle opzioni per rispondere alle loro domande o ai loro problemi.

2. **Non c'è mai troppa comunicazione**

Ci sono sempre due parti coinvolte nel processo di comunicazione e una comunicazione di successo deve essere reciproca. In una relazione sana, ogni parte dipende dall'altra per rimanere informata. Un buon manager, il datore di lavoro, ad esempio, invierebbe ai partner aggiornamenti sull'andamento di un compito specifico, senza nemmeno aspettare che queste informazioni siano richieste. Questo aumenta la fiducia e garantisce un flusso di lavoro regolare e riduce l'elemento sorpresa.

3. **Adempiere ai tuoi obblighi**

Tener fede alla parola data aumenta anche la fiducia tra i partner. Quando dici che consegnerai il tuo prodotto entro una certa data, allora fallo. Il rispetto degli impegni aumenta la fiducia tra i partner. Sapere che rispetterai una scadenza promessa solleva i tuoi clienti e partner, anche i dipendenti che lavorano nel settore, da qualsiasi preoccupazione che le cose possano andare male per te. Questo incoraggia anche la motivazione al lavoro.

4. **Disponibilità a condividere conoscenze e risorse**

Offrite le vostre conoscenze e risorse anche quando non avete bisogno di nulla.

5. **Rimanete sempre in contatto.**

Senza le dovute preoccupazioni riguardo alle relazioni commerciali e ad una comunicazione continuativa, le relazioni commerciali possono morire come qualsiasi altro tipo di relazione. È possibile impostare un sistema automatizzato che vi ricordi di rimanere in contatto con i vostri dipendenti, partner e clienti. Anche gli strumenti e le piattaforme dei social media rendono più facile mantenere i contatti.

6. **Approccio personale**

Un rapporto d'affari che si basa solo su comunicazioni scritte via e-mail e sms manca della base che viene fornita con il contatto personale. Queste esperienze possono approfondire in modo significativo la qualità delle vostre relazioni.

5.2 COMUNICAZIONE INTERNA EFFICIENTE

In tempi di rapidi cambiamenti, la comunicazione interna (IC) è come un collante che tiene insieme le aziende. La comunicazione interna è importante per qualsiasi azienda per funzionare in modo efficace. I dipendenti devono sentirsi in grado di comunicare facilmente con i membri del loro team e con i dirigenti, perché ciò contribuisce alla produttività e ai risultati complessivi.

Non c'è quindi da stupirsi che l'IC stia crescendo sia per la sua rilevanza che per il numero di persone che lavorano sul campo. Infatti, una recente indagine di Ragan Communications ha rilevato che i budget dei circuiti integrati sono quelli che hanno più probabilità di aumentare.

Come migliorare la comunicazione interna alla vostra azienda (Jostle, 2019)

- Condividere informazioni
- Utilizzare gli strumenti di gestione dei progetti online per facilitare la comunicazione
- Pianificare eventi esterni
- Rendere accessibili le informazioni
- Mantenere chiara la missione e la vision
- Rafforzare le connessioni
- Creare un dialogo aperto

Considerando il progresso dell'ICT alcune nuove idee potrebbero essere utili per far sì che la vostra azienda comunichi al meglio, ovvero (Lockley, 2019):

- The Need for Speed (per connettersi e raggiungere la nuova forza lavoro che consiste principalmente di Millennal e Gen Z, i messaggi devono essere brevi e precisi, utilizzando anche diversi social network e piattaforme)
- Cultura d'impresa (domanda di Gen Z e di Millennal che cercano aziende che siano in linea con i loro valori, impegni e obiettivi)
- Lavorare da qualsiasi luogo
- Utilizzo del video
- I dipendenti come Content Makers (diventando la voce più importante di un'azienda, ecco perché dovrebbero collaborare sviluppando nuovi prodotti, attività, e le loro idee dovrebbero essere prese in considerazione, in quanto aumenterebbe così il loro senso di appartenenza all'azienda)
- Comunicazione peer-to-peer o comunicazione orizzontale (la comunicazione peer-to-peer può effettivamente avere un'influenza produttiva e profonda sul modo in cui i vostri dipendenti lavorano. I dipartimenti di comunicazione interna dovrebbero lavorare per supportare tali collaborazioni peer-to-peer premiando il lavoro di squadra, incoraggiando la condivisione e fissando obiettivi di squadra).
- Misurare l'efficacia della comunicazione interna (è essenziale per ottenere un feedback sull'efficienza dei metodi attuali e per migliorarla)
- Emojis: sono facili da capire, e sono comprensibili alle persone indipendentemente dalla lingua che parlano. Connotano sentimenti di familiarità e possono aiutarti a sostenere il tuo marchio e a pubblicizzare la tua azienda. Il loro utilizzo è sicuramente una tendenza in crescita.

5.3 IMPORTANZA DEL NETWORKING NELLO SVILUPPO DELL'AZIENDA

Prestare attenzione allo sviluppo di buone collaborazioni e relazioni all'interno dell'azienda è altrettanto importante quanto lo sviluppo di prodotti/servizi di attuazione, ancor più per la crescita a lungo termine di un'azienda.

Ogni azienda dovrebbe avere una strategia di comunicazione per garantire una comunicazione interna ed esterna efficiente. La strategia di comunicazione è un approccio strategico ben pianificato per realizzare la comunicazione con risorse e tempistiche. Come in ogni attività di gestione strategica, quando si sviluppano le strategie di comunicazione, è necessario identificare l'obiettivo, i risultati, i compiti, il pubblico target, i canali di comunicazione, ecc. È importante notare che la comunicazione dovrebbe concentrarsi sulla diffusione delle conoscenze e delle esperienze sia tra i settori culturali e creativi che tra il pubblico più ampio. È anche molto importante identificare i risultati attesi e come misurarli. Queste sono le parti della tua strategia di comunicazione che dovresti includere nella tua pianificazione. (Anastasiya Nurzhynska, 2018)

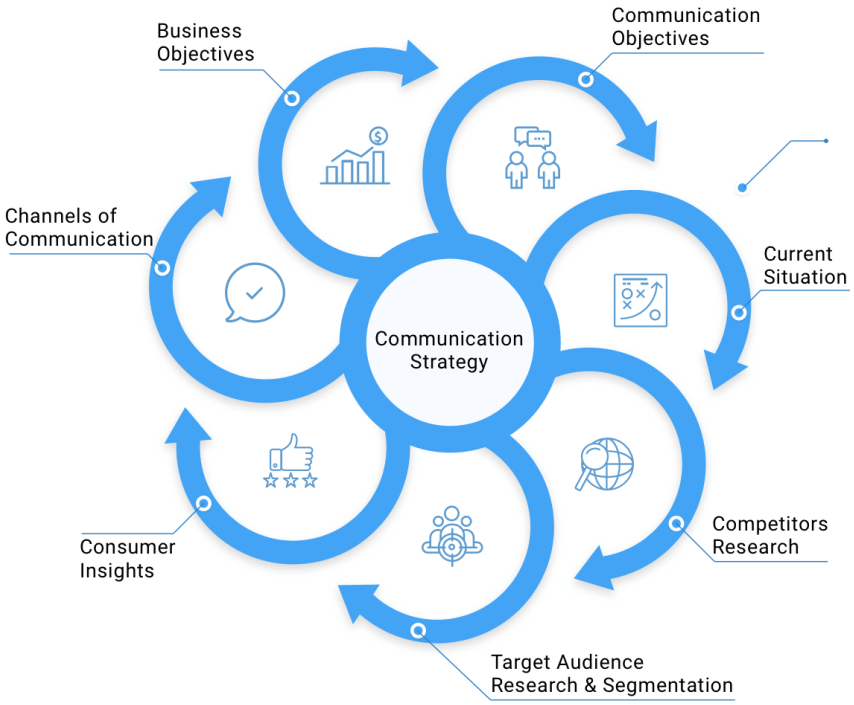

Figura 24: Sviluppo di un piano strategico di comunicazione (MARUSHEVSKA, 2019)

5.3.1. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DI NETWORKING

Mettere alla prova le proprie capacità di networking è un bene per la sensibilizzazione, perché se sappiamo a che punto siamo, possiamo anche migliorare questo aspetto.

Mettete alla prova le vostre capacità di networking! (Employement service, 2019)

Trovate il questionario nell'allegato 5.

5.3.2.CO-WORKING

Un nuovo modo di lavorare in cui gli utenti tipici sono lavoratori autonomi, un telelavoratore, o un lavoratore freelance, è chiamato co-working. Alcune aziende utilizzano gli spazi per fornire ai dipendenti attrezzature, spazi e servizi che altrimenti non potrebbero permettersi. Le imprese più grandi a volte usano le strutture di co-working per fornire spazi per uffici quando hanno più del normale numero di dipendenti che lavorano in un determinato momento. In questo caso, l'azienda può mantenere un certo numero di affiliazioni al servizio di co-working. Le strutture di co-working seguono vari modelli di business. (TechTarget, 2019)

L'uso di spazi di co-working per un'azienda non significa solo risparmiare tempo ma anche denaro. La ricerca mostra che i costi del co-working sono in media il 25% in meno rispetto ai tradizionali costi d'ufficio. Inoltre, l'utente del co-working non ha bisogno di gestire una serie di ordini di pagamento per vari costi (da elettricità, acqua e connessioni Internet a carta e altri articoli di cancelleria), ma ogni mese paga solo un importo prestabilito attraverso un unico bollettino di versamento. (Honzak, 2018) Inoltre, oltre a favorire la creatività e la produttività, il co-working offre anche l'opportunità di fare rete, cioè di lavorare in rete:

- I datori di lavoro possono individuare i lavoratori migliori: ogni datore di lavoro sa che uno dei compiti più difficili ma essenziali per un'ulteriore crescita e sviluppo dell'azienda, è l'individuazione e il reclutamento del personale più adatto.
- I datori di lavoro possono trovare nuovi clienti e partner: una delle differenze più evidenti tra un ufficio tradizionale e un ufficio di co-working è la divisione degli spazi di lavoro con individui e aziende che si occupano di varie attività. Questo è anche uno dei maggiori vantaggi di tali spazi. Lavorare in un ambiente pieno di persone che condividono la stessa mentalità, che lavorano, che sono appassionate, che hanno passione, che hanno spirito imprenditoriale e che sono concentrate, porta tutti gli utenti delle opportunità di co-working alle opportunità di networking, alla creazione di partnership, alla ricerca di mentori e all'incontro con nuovi potenziali clienti. Brigita Tomas ha anche menzionato l'importanza degli altri utenti tra i motivi per cui scegliere il co-working.

Gli spazi di co-working sono la soluzione ideale per i freelancer e le start-up, e possono offrire molti vantaggi anche alle aziende e alle organizzazioni più grandi. La gestione congiunta di aziende più piccole e più grandi porta vantaggi ad entrambe: le aziende più grandi possono, unendosi ad aziende start-up con mentalità simili, trarre ispirazione e punti di vista originali sul loro funzionamento, mentre l'apertura di aziende e freelance apre opportunità di collegamento con partner più grandi attraverso i quali possono acquisire nuovi clienti e potenziali investitori.

La tendenza degli spazi di co-working si sta diffondendo in tutto il mondo e i suoi punti di forza sono sempre più riconosciuti da aziende e organizzazioni consolidate. Gli esperti prevedono che entro la fine di quest'anno più di un milione di persone lavoreranno in 14 mila strutture di co-working in tutto il mondo. (Honzak, 2018)

5.5 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

GLOSSARIO

Strategia di comunicazione: La strategia di comunicazione è un approccio strategico ben pianificato per realizzare la comunicazione con risorse e tempistiche stabilite. (Anastasiya Nurzhynska, 2018)

Il co-working è un modello di fornitura di servizi aziendali che coinvolge individui che lavorano in modo indipendente o collaborativo in uffici condivisi. (TechTarget, 2019)

CONCLUSIONE

BIBLIOGRAFIA

Anastasiya Nurzhynska. (2018). *Culture&Creativity*. Pridobljeno iz 6 STEPS FOR SUCCESSFUL PROJECT COMMUNICATION: https://www.culturepartnership.eu/en/article/nurzhinska-6-steps

Belbin, D. M. (2015). Pridobljeno iz https://www.belbin.com/media/1335/belbin-for-lecturers.pdf

Brezovnik, A. (2011). Pridobljeno iz Izzivi tandemskega poučevanja v Angliji in Sloveniji (študija primera): http://pefprints.pef.uni-lj.si/193/1/Diplomsko_delo_-_Izzivi_tandemskega_pou%C4%8Devanja_v_Angliji_in_Sloveniji_(%C5%A1tudija_primera).pdf

Brown, N. (19. 04 2013). *The Guardian*. Pridobljeno iz https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/apr/19/cooperative-skills-what-are-they

Business Dictionary. (2019). Pridobljeno iz http://www.businessdictionary.com

Business Dictionary. (2019). Pridobljeno iz http://www.businessdictionary.com.

Buswell, G. (7. 12 2019). Pridobljeno iz https://hundred5.com/blog/100-soft-skills-questions-to-help-you-hire-top-talent

Chernyak, P. (29. 3 2019). Pridobljeno iz https://m.wikihow.com/Create-an-Effective-Action-Plan

Collins. (2019). *Collins*. Pridobljeno iz Definition of 'adjustment': https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/adjustment

Desjardins, M. (12. 12 2011). Pridobljeno iz How to execute corporate action plans effectively.

Employement service. (2019). *E-guidance*. Pridobljeno iz Self-assessment competency questionnaires: https://esvetovanje.ess.gov.si/KajZnam/SplosneKompetence/VprasalnikiZaSamoocenoKompetenc/Default.aspx#details

ETSC – The Education and Training Service Centre, I. (2019). *WORKLIFE GUIDANCE TOOLBOX*. Pridobljeno iz Validation of employability and basic skills : https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-mqehe

Fistaszek, E. (10. 02 2015). Pridobljeno iz https://www.projektefektywny.pl/blog/team-building/

Glinska, J. (2019).

Golemanova, R. (22. 12 2016). Pridobljeno iz https://blog.hubstaff.com/delegate-tasks/

Grone, P. (2019). *Unsplash*. Pridobljeno iz Teamwork: https://unsplash.com/photos/lbLgFFIADrY

Hallis, T. (26. 02 2015). Pridobljeno iz https://good.co/blog/create-positive-work-environment/

Hansen, B. (10. 08 2017).

Honzak, U. (2018). *MP.si*. Pridobljeno iz Kako lahko coworking pripomore k uspehu vašega podjetja?: https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-lahko-coworking-pripomore-k-uspehu-vasega-podjetja

Human Resources. (2019). Pridobljeno iz https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/new-team

Janowiak, A. (2017). *Conover*. Pridobljeno iz Teamwork: Being Reliable: https://www.conovercompany.com/teamwork-being-reliable/

Jostle. (2019). *Jostle*. Pridobljeno iz 7 Ways to Improve Internal Communication at Your Business: https://blog.jostle.me/blog/7-ways-to-improve-internal-communication-at-your-business-2-2/

Lockley, S. K. (2019). *Staffbase*. Pridobljeno iz 11 Ideas How to Rethink Internal Communications—and Boost Your Employee Engagement: https://staffbase.com/blog/11-ideas-how-to-rethink-internal-communication/

Lucas, S. (12. 04 2019). Pridobljeno iz https://www.thebalancecareers.com/putting-work-team-together-1919250

Martinelli, K. (2018). *HUB - High speed training*. Pridobljeno iz Importance of Respect in the Workplace: https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/importance-of-respect-in-the-workplace/

MARUSHEVSKA, A. (2019). *Product tribe*. Pridobljeno iz Developing a Communication Strategy Plan: https://producttribe.com/marketing-amp-partnerships/communication-strategy-guide

Mattson, D. (2018). *Sandler Systems*. Pridobljeno iz https://www.sandler.com/blog/25-real-teamwork-tips-for-managers.

Olivera, R. d. (2019). *Unsplash* . Pridobljeno iz Obstacle: https://unsplash.com/search/photos/obstacle?utm_source=unsplash&utm_medium=referral&utm_content=creditCopyText

Psychology and psychiatry. (2019). Pridobljeno iz Respect: https://sl.seamonkeyworship.com/174-respect.html

QMD, I. o. (2006). Pridobljeno iz http://www.teamenterprises.co.uk/wp-content/uploads/2014/10/Monitoring-the-teams-performance.pdf

Quality improvement. (2019). Pridobljeno iz Working Styles Characteristics: https://qi.elft.nhs.uk/resource/working-styles-characteristics/

Rainmaker Thinking Inc. (2019). Pridobljeno iz http://rainmakerthinking.com/is-the-work-getting-done-five-ways-to-monitor-employee-performance/

SI21. (2015). *SI21*. Pridobljeno iz Introduction of changes and management of resistance to them in the company: https://www.si21.com/Dogodki-gospodarstvo/Uvajanje_sprememb_in_obvladovanje_odpora_do_njih_v_podjetju

St-Aubin, N. (30. 5 2018). Pridobljeno iz https://www.officevibe.com/blog/employee-feedback-examples

Steciuk, J. (19. 11 2018). Pridobljeno iz https://askbriefly.com/blog/team-building/

Szczepan, M. M. (15. 09 2011). Pridobljeno iz http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/754/sztuka-przyznawania-sie-do-bledow-w-pracy

Szymczyk, J. (01. 02 2018). Pridobljeno iz https://poradnikpracownika.pl/-czy-atmosfera-w-pracy-wplywa-na-efektywnosc-pracownikow

Szymczyk, J. (30. 03 2018). Pridobljeno iz https://poradnikpracownika.pl/-zaufanie-w-miejscu-pracy-czy-jest-nam-potrzebne-i-jak-je-budowac

Tate, C. (2015). *Fast Company*. Pridobljeno iz https://www.fastcompany.com/3043600/3-ways-to-promote-a-different-kind-of-diversity-in-the-workplace

TechTarget. (2019). *TechTarget*. Pridobljeno iz Coworking: https://whatis.techtarget.com/definition/coworking

The Medic Portal. (2019). Pridobljeno iz https://www.themedicportal.com/e-learning/interview/creativity-and-imagination/

Thompson, R. (2019). *Mind Tools - Essential skills for an excellent career* . Pridobljeno iz Stakeholder Analysis: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

Torres, G. (2019). *Unsplash*. Pridobljeno iz Working style pictures: https://unsplash.com/search/photos/working-style?utm_source=unsplash&utm_medium=referral&utm_content=creditCopyText

University of Bradford. (2019). *University of Bradford*. Pridobljeno iz Adaptability and flexibility: https://www.bradford.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/

Wawer, M. (03. 03 2013). Pridobljeno iz http://zabrze.zhp.pl/wp-content/uploads/2015/11/role_w_zespole.pdf

Wernette, W. (2019). *All Business*. Pridobljeno iz 6 Communication Tips To Secure Lasting Business Partnerships: https://www.allbusiness.com/communication-tips-secure-lasting-business-partnerships-21267-1.html

Whalen, R. (09. 02 2017). Pridobljeno iz https://info.totalwellnesshealth.com/blog/7-tips-for-promoting-positivity-in-your-workplace

Wikipedija. (2018). *Wikipedia*. Pridobljeno iz Timsko delo: https://sl.wikipedia.org/wiki/Timsko_delo

ALLEGATO 1

Il test di Belbin per la valutazione dei ruoli di squadra

Questa versione del test di Belbin è stata tratta da Teambuilding di Alistair Fraser e Suzanne Neville: La Società Industriale 1993.

Inventario della percezione di sé

Per completare ogni sezione di questo inventario, spunta nella colonna all'estrema sinistra la prima, la seconda o la terza frase più applicabile a te stess.

Poi nella colonna a destra, ripartisci un totale di 10 punti tra le frasi che ti riguardano:
se ad esempio ritieni che una di queste frasi riassume bene la tua situazione, mentre un'altra si verifica solo a volte, in questo caso potresti attribuire sette punti alla tua prima scelta e i punti rimanenti alla seconda scelta. In alcuni casi, potresti decidere che ci sono due frasi che ti riguardano allo stesso modo - se questo è il caso, assegna cinque punti a ciascuna.

È necessario assegnare tutti i 10 punti in ogni sezione.

SEZIONE A

QUANDO SEI COINVOLTO IN UN PROGETTO CON ALTRE PERSONE:

Spunta		Punti
	1. Posso contare sul fatto che il lavoro da svolgere è organizzato.	
	2. Raccolgo le scivolate e le omissioni che gli altri non notano.	
	3. Reagisco con forza quando i meeting sembrano perdere di vista l'obiettivo principale.	
	4. Fornisco suggerimenti originali.	
	5. Analizzo le idee degli altri in modo obiettivo, sia per i meriti che per le mancanze.	
	6. Sono interessato a scoprire le idee e gli sviluppi più recenti.	
	7. Ho un'attitudine per gestire le persone.	
	8. Sono sempre pronto a sostenere i suggerimenti utili	

SEZIONE B

NELLA RICERCA DI SODDISFAZIONE ATTRAVERSO IL MIO LAVORO:

Spunta		Punti
	1. Mi piace avere una forte influenza sulle decisioni.	
	2. Mi sento nel mio elemento se il lavoro richiede un alto grado di attenzione e concentrazione.	
	3. Mi preoccupo di aiutare i colleghi con i loro problemi.	
	4. Mi piace eseguire una disamina critica tra le alternative.	
	5. Tendo ad avere un approccio creativo alla soluzione dei problemi.	
	6. Mi piace conciliare diversi punti di vista.	
	7. Sono più interessato agli aspetti pratici che alle nuove idee.	
	8. Mi piace particolarmente esplorare diversi punti di vista e tecniche.	

SEZIONE C

QUANDO IL TEAM STA CERCANDO DI RISOLVERE UN PARTICOLARE PROBLEMA COMPLESSO:

Spunta		Punti
	1. Tengo d'occhio le aree in cui possono sorgere difficoltà.	
	2. Esploro idee che possono avere un'applicazione più ampia rispetto al compito immediato.	
	3. Mi piace soppesare e valutare accuratamente una serie di suggerimenti prima di scegliere.	
	4. Sono in grado di coordinare e utilizzare in modo produttivo le capacità e i talenti degli altri.	
	5. Mantengo un approccio sistematico costante, qualunque siano le pressioni.	
	6. Spesso produco un nuovo approccio a un problema che continua da tempo.	
	7. Sono pronto a far conoscere le mie opinioni personali in modo energico, se necessario.	
	8. Sono pronto ad aiutare ogni volta che posso.	

SEZIONE D

NELLO SVOLGIMENTO DEL MIO LAVORO QUOTIDIANO:

Spunta		Punti
	1. Tengo d'occhio le aree in cui possono sorgere difficoltà.	
	2. Esploro idee che possono avere un'applicazione più ampia rispetto al compito immediato.	
	3. Mi piace soppesare e valutare accuratamente una serie di suggerimenti prima di scegliere.	
	4. Sono in grado di coordinare e utilizzare in modo produttivo le capacità e i talenti degli altri.	
	5. Mantengo un approccio sistematico costante, qualunque siano le pressioni.	
	6. Spesso produco un nuovo approccio a un problema che continua da tempo.	
	7. Sono pronto a far conoscere le mie opinioni personali in modo energico, se necessario.	
	8. Sono pronto ad aiutare ogni volta che posso.	

SEZIONE E

SE MI VIENE IMPROVVISAMENTE AFFIDATO UN COMPITO DIFFICILE CON UN TEMPO LIMITATO E PERSONE CHE NON CONOSCO:

Spunta		Punti
	1. Spesso trovo che la mia immaginazione sia frustrata dal lavoro di gruppo.	
	2. Trovo la mia abilità personale particolarmente appropriata per raggiungere un compromesso.	
	3. I miei sentimenti raramente interferiscono con il mio giudizio.	
	4. Mi sforzo di costruire una struttura efficace.	
	5. Sono in grado lavorare con persone che variano molto nelle loro qualità personali e nelle loro prospettive.	
	6. Credo che a volte valga la pena di incorrere in una temporanea impopolarità se si vuole riuscire a far conoscere il proprio punto di vista in un gruppo.	

	7. Di solito conosco qualcuno le cui conoscenze specialistiche sono particolarmente adatte.	
	8. Mi sembra di sviluppare un naturale senso di urgenza.	

SEZIONE F

QUANDO ALL'IMPROVVISO TI VIENE CHIESTO DI PRENDERE IN CONSIDERAZIONE UN NUOVO PROGETTO:

Spunta		Punti
	1. Inizio a guardarmi intorno alla ricerca di possibili idee e aperture.	
	2. Sono preoccupato di finire e di perfezionare il lavoro in corso prima di iniziare.	
	3. Approccio il problema in modo attentamente analitico.	
	4. Sono in grado di farmi valere per coinvolgere altre persone se necessario.	
	5. Sono in grado di dare uno sguardo indipendente e innovativo al massimo situazioni.	
	6. Sono felice di prendere l'iniziativa quando è necessario agire.	
	7. Posso rispondere positivamente ai miei colleghi e alle loro iniziative.	
	8. Trovo difficile svolgere un lavoro per cui gli obiettivi non sono chiaramente definiti.	

SEZIONE G

NEL CONTRIBUIRE A PROGETTI DI GRUPPO IN GENERALE:

Spunta		Punti
	1. Credo di avere un talento per individuare gli step concreti che devono essere intrapresi, dopo aver ricevuto un briefing	
	2. Il mio giudizio ponderato può richiedere tempo, ma di solito è vicino al punto.	
	3. Un'ampia gamma di contatti personali è importante per il mio stile di lavoro.	
	4. Ho occhio per i dettagli.	

	5. Cerco di lasciare il segno nelle riunioni di gruppo.	
	6. Posso capire come idee e tecniche possano essere usate in nuove relazioni.	
	7. Vedo entrambe le parti di un problema e prendo una decisione accettabile per tutti.	
	8. Mi trovo bene con gli altri e lavoro sodo per la squadra.	

Chiave di punteggio per l'inventario della percezione di sé

Trasferite l'assegnazione dei punti dalle sette sezioni del Self Perception Inventory nelle apposite caselle sottostanti. I numeri prestampati nella griglia si riferiscono ai numeri di domanda di ogni sezione.
Ad esempio, se per la sezione A avete ottenuto sette punti per la domanda 6 e tre punti per la domanda 1, li assegnerete rispettivamente nelle colonne Investigatore delle risorse e Implementatore

	Shaper	**Coordinatore**	**Plant**	**Investigatore delle risorse**	**Valutatore del monitoraggio**	**Implementatore**	**Lavoratore di squadra**	**Completatore**
A	3 ___	7 ___	4 ___	6 ___	5 ___	1 ___	8 ___	2 ___
B	1 ___	6 ___	5 ___	8 ___	4 ___	7 ___	3 ___	2 ___
C	7 ___	4 ___	6 ___	2 ___	3 ___	5 ___	8 ___	1 ___
D	2 ___	3 ___	6 ___	4 ___	5 ___	1 ___	8 ___	7 ___
E	6 ___	5 ___	1 ____	7 ___	3 ___	4 ___	2 ___	8 ___
F	6___	4 ___	5 ___	1 ___	3 ___	8 ___	7 ___	2 ___
G	5 ___	7 ___	6 ___	3 ___	2 ___	1 ___	8 ___	4 ___
Totale								

Una volta assegnati tutti i punti, totalizza ogni colonna.

I due totali più alti rappresentano i tuoi ruoli di preferiti primari e secondari.

ALLEGATO 2

Mettete alla prova la vostra flessibilità! (Employement service, 2019)

Domanda	**1** Non sono assolutamente d'accordo	**2** Sono per lo più in disaccordo	**3** Non sono né d'accordo né in disaccordo	**4** Sono per lo più d'accordo	**5** Sono totalmente d'accordo
1. Posso eseguire più compiti contemporaneamente.					
2. Non potrei vivere in una cultura completamente diversa dalla mia.					
3. Non cambierei aereo all'ultimo minuto.					
4. Vivo alti e bassi come parte della mia vita e quindi tendo a impegnarmi meno di chiunque altro nel mio ambiente.					
5. Voglio che ogni visita abbia un preavviso.					
6. Permetto agli altri di fare le cose per conto proprio.					
7. Mi adatto facilmente ai diversi stili di lavoro dei miei colleghi.					
8. Mi abituo rapidamente alla nuova moneta.					
9. Posso facilmente scendere al livello dei bambini quando gioco con loro.					
10. Se non potessi svolgere la professione che desidero di più, il mio mondo sarebbe distrutto.					
11. Nel lavoro di squadra, insisto sul mio modo di lavorare e sulle mie idee.					

Analisi dei risultati

Sommando i singoli punti nelle tue scelte

Domanda	**1** Non sono assolutamente d'accordo	**2** Sono per lo più in disaccordo	**3** Non sono né d'accordo né in disaccordo	**4** Sono per lo più d'accordo	**5** Sono totalmente d'accordo
1. Posso eseguire più compiti contemporaneamente.	1	2	3	4	5
2. Non potrei vivere in una cultura completamente diversa dalla mia.	5	4	3	2	1
3. Non cambierei aereo all'ultimo minuto.	1	2	3	4	5
4. Vivo alti e bassi come parte della mia vita e quindi tendo a impegnarmi meno di chiunque altro nel mio ambiente.	1	2	3	4	5
5. Voglio che ogni visita abbia un preavviso.	5	4	3	2	1
6. Permetto agli altri di fare le cose per conto proprio.	1	2	3	4	5
7. Mi adatto facilmente ai diversi stili di lavoro dei miei colleghi.	1	2	3	4	5
8. Mi abituo rapidamente alla nuova moneta.	1	2	3	4	5
9. Posso facilmente scendere al livello dei bambini quando gioco con loro.	1	2	3	4	5
10. Se non potessi svolgere la professione che desidero di più, il mio mondo sarebbe distrutto.	5	4	3	2	1
11. Nel lavoro di squadra, insisto sul mio modo di lavorare e sulle mie idee.	5	4	3	2	1

Punteggio totale: _____

Interpretazione dei risultati

Bassa competenza (11-27)

Il risultato indica che è più difficile adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente. Vi fa piacere che tutto sia predeterminato e senza grandi sorprese. Serve molta persuasione perché decidiate di provare qualcosa di nuovo. Preferite stare in una società di persone ben conosciuta e cambiate a malincuore di ambiente, per esempio il lavoro. Quando siete costretti a svolgere più compiti contemporaneamente, vi sentite sopraffatti. Ricordate però che non è esiste quasi mai un solo percorso, dunque cercate di rilassarvi e di trovare qualcosa di positivo in eventi non pianificati. Provate qualcosa di nuovo.

Competenza media (27-40)

Siete relativamente adattabili ai cambiamenti di ambiente, purché non siano troppi o eccessivi. Nella maggior parte dei casi accettate le persone così come sono, siete solo disturbate da troppe deviazioni dalle norme socialmente accettate. Quando risolvete i problemi, verificate diverse possibili soluzioni, ma non vi concedente molto tempo. Sapete concentrare la vostra attenzione su diverse attività allo stesso tempo. Ricordate che anche i cambiamenti più importanti fanno parte della vita e possono portare conseguenze positive. Cercate di rimanere aperti a queste situazioni.

Alta competenza (41- 55)

Il vostro punteggio elevato dimostra che avete la capacità di adattare rapidamente il vostro comportamento e di pensare alle circostanze del cambiamento. Capite che potete risolvere con successo ogni problema in molti modi, così da non arrendervi al primo ostacolo. Lavorate in situazioni diverse, con persone e gruppi diversi. Gli eventi imprevedibili e mutevoli non vi fanno uscire dai binari. Allo stesso tempo, potete dedicarvi più compiti e portarli a termine con successo. Tuttavia, a volte può essere utile avere un programma o un piano indicativo, perché altrimenti i compiti meno flessibili sono difficili da eseguire. Anche l'aggiustamento costante non è sempre il migliore, insistendo che gli altri si adattino sempre a voi.

ALLEGATO 3

Mettete alla prova le vostre capacità di cooperazione! (Employement service, 2019)

Trovate il questionario nell'allegato 3.

Domanda	**1** Non sono assolutamente d'accordo	**2** Sono per lo più in disaccordo	**3** Non sono né d'accordo né in disaccordo	**4** Sono per lo più d'accordo	**5** Sono totalmente d'accordo

1. Trovo importante conoscere i punti di forza e di debolezza di tutti i membri del mio gruppo.					
2. Non c'è spazio per chi nel gruppo vuole fare le cose in modo diverso dalla maggioranza.					
3. Preferisco lavorare in un gruppo in cui i compiti sono chiaramente divisi.					
4. L'obiettivo del gruppo è anche il mio obiettivo.					
5. Faccio il mio lavoro nel gruppo, ma non mi interessano i doveri degli altri.					
6. È importante per me aiutarvi nel gruppo.					
7. Nelle aree che controllo, non ho bisogno del parere degli altri.					
8. Credo che ogni membro del gruppo possa dare un contributo prezioso.					
9. Il vantaggio di fare il lavoro da soli è che si fa bene.					
10. Posso esprimere la mia opinione a tutti i membri del gruppo senza riserve.					

Domanda totalmente in disaccordo	**1** Non sono assolutamente d'accordo	**2** Sono per lo più in disaccordo	**3** Non sono né d'accordo né in disaccordo	**4** Sono per lo più d'accordo	**5** Sono totalmente d'accordo
1. Trovo importante conoscere i punti di forza e di debolezza di tutti i membri del mio gruppo.	1	2	3	4	5
2. Non c'è spazio per chi nel gruppo vuole fare le cose in modo diverso dalla maggioranza.	5	4	3	2	1
3. Preferisco lavorare in un gruppo in cui i compiti sono chiaramente divisi.	1	2	3	4	5

4. L'obiettivo del gruppo è anche il mio obiettivo.	1	2	3	4	5
5. Faccio il mio lavoro nel gruppo, ma non mi interessano i doveri degli altri.	5	4	3	2	1
6. È importante per me aiutarvi con il gruppo.	1	2	3	4	5
7. Nelle aree che controllo, non ho bisogno del parere degli altri.	5	4	3	2	1
8. Credo che ogni membro del gruppo possa dare un contributo prezioso.	1	2	3	4	5
9. Il vantaggio di fare il lavoro da soli è che si fa bene.	5	4	3	2	1
10. Posso esprimere la mia opinione a tutti i membri del gruppo senza riserve.	1	2	3	4	5

Punteggio totale: _____

Bassa competenza

Il risultato mostra un basso livello di competenza nel lavoro di squadra. Lavorare in gruppo non è una delle vostre forme di collaborazione preferite, o per voi è difficile trovare il vostro posto nel lavoro di gruppo. Avete bisogno di una maggiore tolleranza alle idee e ai sentimenti degli altri, di fiducia in voi stessi e negli altri, per poter collaborare meglio. La collaborazione è una forma di lavoro molto comune e quindi una componente importante per un'integrazione di successo nel collettivo di lavoro, quindi è utile impegnarsi per adattarsi al gruppo e diventarne un membro produttivo.

Competenza media

Siete consapevoli che questo modo di collaborare può avere successo e non lo state evitando. L'espressione media di questa competenza indica che siete coinvolti nel gruppo senza grossi problemi, ma non prestate abbastanza attenzione a come lavorate nel team e a come contribuire a una sua migliore performance. Una buona conoscenza dei vostri punti di forza e di debolezza, così come delle qualità degli altri membri, vi aiuterà a raggiungere con successo gli obiettivi comuni. Da ciò spesso dipende anche il successo nel lavoro e nella vita. Sapete, un numero sempre maggiore di teste rende il lavoro sempre più facile. Il punteggio potrebbe anche essere il risultato di una mancanza di esperienza nel lavoro di squadra e può quindi cambiare nel tempo.

Competenza altamente espressa

Nel lavoro di squadra riscontrate molto successo e l'alto livello di competenza consente di lavorare in squadra con successo. I membri del team sono ben conosciuti, avete anche fiducia in loro e vi sentite a vostro agio nel gruppo. Siete consapevoli del fatto che il successo dell'intero team dipende da tutti i membri, e quindi sostenete una chiara comunicazione di gruppo, nonché la collaborazione e la considerazione delle idee di tutti i membri. Volete che i compiti del team siano chiaramente divisi e che l'obiettivo del team sia considerato al pari di un obiettivo personale. Sappiate però che in situazioni critiche il lavoro di squadra può richiedere troppo tempo e che una decisione deve essere presa in modo completamente indipendente.

ALLEGATO 4

Quale stile di lavoro ti si addice?

Scoprite come alcuni dei vostri attributi, valori e competenze influiscono sulla scelta di un lavoro o di un ambiente di lavoro adeguato.

Vi preghiamo di indicare in che misura le seguenti affermazioni sono valide per voi. A seconda dell'ambiente di lavoro, del luogo di lavoro e dell'organizzazione, un determinato stile di lavoro è un vantaggio o uno svantaggio. Rispondete onestamente, i risultati servono solo a conoscere i vostri punti di forza e i punti deboli che influiscono sul vostro lavoro.

	Caratteristica	***Se è vero per voi, segnate con 1***
1.	Sono flessibile.	
2.	Ci tengo al mio aspetto.	
3.	Sono un lavoratore responsabile.	
4.	Ho molti interessi.	
5.	Mi piace aiutare gli altri.	
6.	Non sono organizzato.	
7.	Sono efficace sul lavoro.	
8.	Sono innovativo.	
9.	Sono competitivo con gli altri.	
10.	Sono impaziente.	
11.	Sono sensibile.	

12.	Sono molto meticoloso.	
13.	Sono prudente.	
14.	Ho un sacco di nuove idee.	
15.	Faccio sempre attenzione.	
16.	Tendo ad essere teso.	
17.	Sono una persona abitudinaria.	
18.	Sono entusiasta.	
19.	Sono una persona calorosa.	
20.	Ho poco tatto.	
21.	Resisto allo stress.	
22.	Sono una persona che ama il disordine creativo.	
23.	Sono impegnato con la famiglia.	
24.	Sono fantasioso.	
25.	Lavoro in armonia con la mia coscienza.	
26.	Sono indipendente.	
27.	Sono fedele alla società.	
28.	Sono superficiale.	
29.	Non sono creativo.	
30.	Sono aperto ai cambiamenti.	
31.	Sono un buon ascoltatore.	
32.	Sono inaccessibile.	
33.	Non mi arrabbio facilmente.	
34.	Sono curioso.	
35.	Sono inflessibile.	
36.	Sono un lavoratore di squadra.	
37.	Mi impegno a lavorare.	
38.	Sarò insonne fino a quando non avrò assolto il mio compito.	
39.	Sono affascinante.	
40.	Sono un tipo tosto.	
41.	Sono indeciso.	
42.	Sono comprensivo.	
43.	Sono spontaneo.	
44.	Sono amichevole.	

45.	Non ho immaginazione.	
46.	Voglio essere preciso.	
47.	Sono un gran lavoratore.	
48.	Sono intelligente.	
49.	Mi manca la creatività.	
50.	Dipendo sempre dagli altri.	
51.	Mi offendo facilmente.	
52.	Uso sempre il mio buon senso.	
53.	Aggiusto le regole per adattarle a me.	
54.	Spesso voglio l'aiuto degli altri.	
55.	Motivo gli altri.	
56.	So badare a me stesso.	
57.	Raramente mi pongo degli obiettivi.	
58.	Ho fiducia nelle mie capacità.	
59.	Mi risulta difficile eseguire più compiti contemporaneamente.	
60.	Le critiche mi colpiscono facilmente.	
61.	Credo in me stesso.	
62.	Risolvo i problemi molto bene.	
63.	Ho difficoltà a controllare i miei sentimenti.	
64.	Rispetto le scadenze.	
65.	Sono motivato.	
66.	Mi sento a mio agio in un ambiente sicuro.	
67.	Tendo a dubitare di me stesso.	
68.	Ho a cuore i miei interessi.	
69.	Non posso fare molte cose contemporaneamente.	
70.	Sono spesso in ritardo.	
71.	Voglio essere un leader.	
72.	Voglio ottenere il riconoscimento degli altri.	
73.	Voglio avere molto tempo libero.	
74.	Voglio fare qualcosa per me stesso.	
75.	Mi piace il lavoro vario.	
76.	Mi piace la struttura.	
77.	Faccio molte domande.	

78.	Sono orientato al lavoro.	
79.	Sono orientato all'obiettivo.	
80.	Sono lento nell'agire e nel prendere decisioni.	

Analisi dei risultati:

Inserire i punti negli spazi vuoti. Aggiungere i punti alla fine di ogni colonna. Lo stile con il maggior numero di punti è il vostro stile di lavoro dominante.

	ESPRESSIVO	***ANALITICO***	***AMICHEVOLE***	***DRIVER***
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				

	ESPRESSIVO	ANALITICO	AMICHEVOLE	DRIVER
25.				
26.				
27.				
28.				
29.				
30.				
31.				
32.				
33.				
34.				
35.				
36.				
37.				
38.				
39.				
40.				
41.				
42.				
43.				
44.				
45.				
46.				
47.				
48.				
49.				
50.				
51.				
52.				
53.				
54.				
55.				

	ESPRESSIVO	***ANALITICO***	***AMICHEVOLE***	***DRIVER***
56.				
57.				
58.				
59.				
60.				
61.				
62.				
63.				
64.				
65.				
66.				
67.				
68.				
69.				
70.				
71.				
72.				
73.				
74.				
75.				
76.				
77.				
78.				
79.				
80.				
TOTALE (somma)				

ALLEGATO 5

Mettete alla prova le vostre capacità di networking! (Employement service, 2019)

Utilizzate la scala qui riportata per indicare in che misura siete d'accordo con ogni frase. Per ogni affermazione, segnaye il numero corrispondente, date una sola risposta per ogni affermazione. Rispondete rapidamente.

Provate a valutare le voci con un punteggio da 1 a 5. In che misura si applicano a voi?

Domanda	**1** Non sono assolutamente d'accordo	**2** Non sono per lo più d'accordo	**3** Non sono né d'accordo né in disaccordo	**4** Sono per lo più d'accordo	**5** Sono totalmente d'accordo
1. Oltre alla scuola/servizio, sono fortemente coinvolto in eventi sociali attraverso vari circoli, club, società, ecc.					
2. Mi piace molto conoscere nuove persone, perché non si sa mai quando un link può essere utile.					
3. Non ho bisogno di incontrare nuove persone, perché la mia società attuale mi basta.					
4. 4. Vado a un seminario/corso solo se un altro conoscente fa domanda.					
5. Mi piacciono le feste in cui non conosco molte persone.					
6. Oltre all'ordine, mi piace avere anche una chat room nel negozio/pub.					
7. Non mantengo i contatti con i miei amici d'infanzia o con ex colleghi/compagni di classe.					
8. Quando ho bisogno di un favore, c'è sempre una delle persone che può aiutarmi.					
9. Non conosco i vicini del mio isolato / quartiere, anche se vivo qui da un po' di tempo.					
10. Le persone che vogliono parlare con gli sconosciuti sul bus/treno, lo trovo fastidioso.					

Analisi dei risultati

Sommando i singoli punti nelle vostre scelte

Domanda	**1** Non sono assolutamente d'accordo	**2** Sono per lo più in disaccordo	**3** Non sono né d'accordo né in disaccordo	**4** Sono per lo più d'accordo	**5** Sono totalmente d'accordo
1. Oltre alla scuola/lavoro, sono fortemente coinvolto in eventi sociali attraverso vari circoli, club, società, ecc.					
2. Mi piace molto conoscere nuove persone, perché non si sa mai quando un rapporto può essere utile.					
3. Non ho bisogno di incontrare nuove persone, perché la mia cerchia attuale mi basta.					
4. Vado a un seminario/corso solo se un altro conoscente si iscrive.					
5. Mi piacciono le feste in cui non conosco molte persone.					
6. Al di là dell'acquisto, mi piace avere anche una conversazione in un negozio/pub.					
7. Non mantengo i contatti con i miei amici d'infanzia o con ex colleghi/compagni.					
8. Quando ho bisogno di un favore, c'è sempre qualcuno che può aiutarmi.					
9. Non conosco i vicini del mio isolato/quartiere, anche se vivo qui da un po' di tempo.					
10. Le persone che vogliono parlare con gli sconosciuti sul bus/treno, le trovo fastidiose.					

Punteggio totale: _____

Interpretazione dei risultati

Competenza altamente espressa

Siete il tipo di persona che instaura rapidamente un rapporto rilassato con un partner e in genere prendete l'iniziativa nello stabilire un contatto. Anche nelle situazioni quotidiane, come ad esempio su un autobus o un treno, non è difficile per voi entrare in contatto con i vostri compagni di viaggio, perché non sapete mai quando un legame vi sarà utile. Oltre alla scuola/lavoro, siete fortemente coinvolti in eventi sociali attraverso vari club, società, ecc. Con la maggior parte delle persone, vi tenete in contatto anche dopo aver completato l'attività. Vi piacciono le feste anche se non conoscete molte persone. Siete già amici dei dipendenti del negozio o della banca più vicina. Oltre a conoscere le persone, vi consigliamo di dedicare più tempo al mantenimento dei rapporti.

Competenza media

Il risultato indica che avete una competenza di networking di medie dimensioni. Ciò significa che in diverse situazioni, come la maggior parte delle persone, volete instaurare un legame e mantenere i contatti. Quando avete una brutta giornata, non avete nemmeno l'energia per un saluto o una chiacchierata. Vi suggeriamo di cercare di essere amichevoli e di prendere l'iniziativa in quei giorni. Potete ampliare ulteriormente la vostra rete di conoscenze formali e informali con persone di diversa provenienza, senza troppa fatica, man mano che procedete.

Bassa competenza

Sembra che siate soddisfatti delle relazioni esistenti che state coltivando nel vostro ambiente. Non sentite il bisogno di conoscere e socializzare con nuove persone e, di norma, non mantenete i contatti con i vostri amici d'infanzia o con ex colleghi/compagni. Vi suggeriamo di andare a un seminario/corso da soli, senza il vostro partner/conoscente. Siate rilassati e amichevoli con tutti, perché non si sa mai quando un nuovo conoscente può esservi utile.