

ALCUNE INDICAZIONI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE SPINTE COMPORAMENTALI

Con il termine *spinte comportamentali* si intendono alcuni stili lavorativi prevalenti, pattern comportamentali indipendenti da una effettiva necessità che li giustifichi, che emergono particolarmente in condizioni di stress e che rappresentano aree comportamentali di rischio culturalmente indotte. Essi sono:

SBRIGATI, SII PERFETTO, SII FORTE, SFORZATI, COMPIACI

Indicazioni per individuare le spinte comportamentali

- reazione immediata poi eventualmente si aggiusta il tiro in corsa (chi si prende tempo, non reagisce immediatamente genera irritazione)SRIGATI /URGENZA
- estrema precisione non si parte sino a che tutto è perfetto, sotto controllo, la forma è altrettanto importante della sostanza , nulla può essere trascurato(chi si accontenta del necessario non fa un buon lavoro)SII PERFETTO/CONTROLLO
- mettere da parte le proprie esigenze, sacrificarsi per dedicarsi al bene dell'organizzazione , non importa quanto sia faticoso o sgradito si fa quel che si deve, (chi antepone i propri bisogni agli impegni di lavoro o si lamenta non è gradito)SII FORTE /RESISTENZA
- le vie facili non esistono, bisogna sforzarsi, aumentare la complessità, mettere obiettivi irraggiungibili per stimolare SFORZATI/PERSISTENZA
- di fronte ad una richiesta ci si aspetta sempre un si, un no non è ammesso, chi dissente rema contro. Ci si aspetta che si intuisca cosa ci aspetta da loro senza doverlo chiedere, si vuole proattività COMPIACI/DIPENDENZA

Indicazioni per individuare le spinte comportamentali

Si può domandare (o domandarsi):

- Quanto è importante secondo voi in questa azienda? (eventualmente se più di uno chiedendo di metterli in ordine d'importanza) oppure per ciascuno indicare da 1 (per nulla importante) a 5 (molto importante)
 - a. la prontezza di reazione e la rapidità di esecuzione
 - b. la cura meticolosa e la precisione anche nei dettagli e nella forma
 - c. l'impegno profuso, lo sforzo dimostrato
 - d. lo svolgere il proprio compito fino in fondo senza chiedere qualcosa in cambio, antepoendo il bene dell'azienda alla soddisfazione personale
 - e. la proattività, possibilmente capendo da soli cosa ci si aspetta e comunque adeguandosi spontaneamente alle indicazioni ricevute

Indicazioni per individuare le spinte comportamentali

- Nel caso in cui si parli con una persona che ha responsabilità di gestione si può chiedere:
 - Dal punto di vista dello stile di lavoro, (del modo con cui si affronta il lavoro) secondo lei che cosa è premiante in questa azienda?
 - E lei personalmente cosa desidera da un suo collaboratore? (es .che si adegui senza discutere, che sia preciso , sia rapido,) (Nel caso non risponda spontaneamente in modo utile è possibile fare gli esempi da 1 a 5)
 - Cosa non sopportate? (es. i ritardi, le lamentele, la mancanza di disponibilità)
 - Dovendo descrivere con soli tre aggettivi il collaboratore ideale quali usereste?

Punti di osservazione per la spinta SBRIGATI

- *Richieste dell'azienda:* tempi di reazione e di esecuzione eccessivamente ravvicinati, non giustificati da una situazione di effettiva emergenza e poi non usati subito e a volte neppure dopo
- *Comunicazione/comportamenti:* Rapidità nel parlare, utilizzo di molti termini come presto, veloce, ritardo, in tempo, di corsa, subito
- Tendenza ad agitarsi, camminare molto in fretta, aria perennemente affaccendata, segnali di ansia e premura apparentemente non giustificati
- Attitudine ad affrontare l'ultima richiesta anziché pianificare
- *Luogo di lavoro:* possibili lavori in corso continui, finiture lasciate incomplete, disordine
- *Possibili inconvenienti durante lo svolgimento di un incarico:* perdita tempo, ritardi, imprecisioni per fretta, incomprensioni per mancato ascolto

Punti di osservazione per la spinta SII PERFETTO

- *richieste*: estremamente particolareggiate, tempi lunghi di reazione, tentativo mantenere tutto sotto controllo, eccessiva attenzione ad aspetti di dettaglio, correzione di particolari non rilevanti
- *comunicazione/comportamenti*: di apertura numerose parentesi , iper-dettaglio non necessario, interrompono e precisano, ma non sopportano di essere interrotti, reazioni esagerate per banali inesattezze.
- *luogo di lavoro*: estremo ordine, cura dei particolari specialmente della forma, può essere tradizionale o originale in ogni caso portato all'estremo ma non necessariamente funzionale o comodo per lavorarci
- *Possibili inconvenienti*: perdita efficienza e a volte di efficacia, errori di sostanza, difficoltà nel definire le priorità, difficoltà a mettere da parte i dettagli, a concentrarsi sugli aspetti di fondo

Punti di osservazione per la spinta SFORZATI

- *richieste*: complicazioni eccessive, non giustificate dagli obiettivi, utilizzo di modulistiche o prassi farraginose, rapporti e/o riunioni non necessarie, chiamate oltre i normali orari, richieste di incontri a tarda sera, all'alba o il sabato, grande attenzione al processo utilizzato, più sembra impegnativo e complesso meglio è
- *comunicazione/comportamenti*: tesi, danno l'impressione di faticare molto, si dicono sempre super impegnati, fanno cose complicate e se ne lamentano
- *luogo di lavoro*: layout complesso, molta burocrazia all'accesso, accumulo di carte sulle scrivanie
- *possibili inconvenienti*: eccessiva attenzione al processo con cui si lavora più che al risultato finale, intrusioni nel processo di lavoro che portano a perdita di efficienza, complicazione cose semplici, perdita di vista dell'obiettivo primario

Punti di osservazione per la spinta SII FORTE

- *Richieste*: di dedizione eccessiva, orari massacranti ma senza lamentele, (a volte le aziende con il sii forte cercano all'esterno persone per ruoli manageriali anche perché faticano nel trovare all'interno chi voglia crescere addossandosi oneri in più senza compensazioni accettabili) vantaggi nelle carriere minimi e appesantiti da richieste di sacrifici di orari, luoghi ecc. non giustificati da reali esigenze
- Non gradiscono lamentele o scuse legate ad esigenze di carattere personale che interferiscono con il lavoro
- *comunicazione /comportamenti*: nelle frasi affermazioni di dovere impersonali tipo: si deve, è necessario, sono e apprezzano i grandi lavoratori, possono restare a lungo in condizioni scomode come non se ne accorgessero (es. a parlare in piedi al freddo). Evidenziano soddisfazione nella modalità di lavoro eroica, possono vantarsi dei sacrifici fatti per l'azienda
- *luogo di lavoro*: ambiente spartano anche ai livelli alti, non concessioni per lussi o fronzoli. Le aree relax possono essere inesistenti o essenziali, possibili concessioni nelle aree destinate ai clienti ma non agli interni
- *Possibili inconvenienti*: rischiano di bruciare collaboratori capaci esponendoli a situazioni a cui non sono preparati, sottoponendoli a richieste eccessive e sacrifici non necessari. Nei processi di lavoro ci possono essere errori conseguenti alla non consapevolezza dei propri limiti e risorse

Punti di osservazione per la spinta COMPIACI

- *richieste*: si aspettano adesione acritica alle richieste. non sopportano: i contrasti, i contraddittori, le contrattazioni, desiderano apprezzamento per la loro impostazione e capacità di intuizione dei loro bisogni e desideri
- *comunicazione /comportamento*: molto dipendenti dall'impostazione data dal vertice, ad es. possono essere gentili e servizievoli verso il vertice ma esigenti verso i collaboratori, molto disponibili verso i clienti ma non verso i fornitori da cui si aspettano invece un atteggiamento compiacente
- Si evidenziano: timore ad esprimere giudizi negativi o sollevare criticità, cautela nell'affrontare questioni che possono dispiacere a qualcuno specie se presente, ricerca del consenso, comunicazione indiretta
- *Luogo di lavoro*: l'estetica e il layout possono essere molto vari, se il compiaci viene dal vertice è dipendente dallo stile di chi comanda. Ci possono anche essere due estremi: una disposizione che permette di tenere il più possibile sotto controllo i dipendenti o una serie di stanze chiuse in cui è possibile sottrarsi al controllo in particolare per i livelli medio/alti
- *possibili inconvenienti*: fraintendimenti per una non chiara esplicitazione delle richieste o delle eventuali contrarietà, mancata evidenziazione delle aree di criticità esistenti e difficoltà ad ammetterne l'esistenza. La validazione del lavoro tende ad avvenire in seguito e dall'esterno
- L'attenzione è più rivolta a far contento qualcuno che a fare la scelta giusta per il raggiungimento dell'obiettivo dichiarato