

# Lo sviluppo organizzativo e le competenze nella gestione dell'ambulatorio pediatrico associato

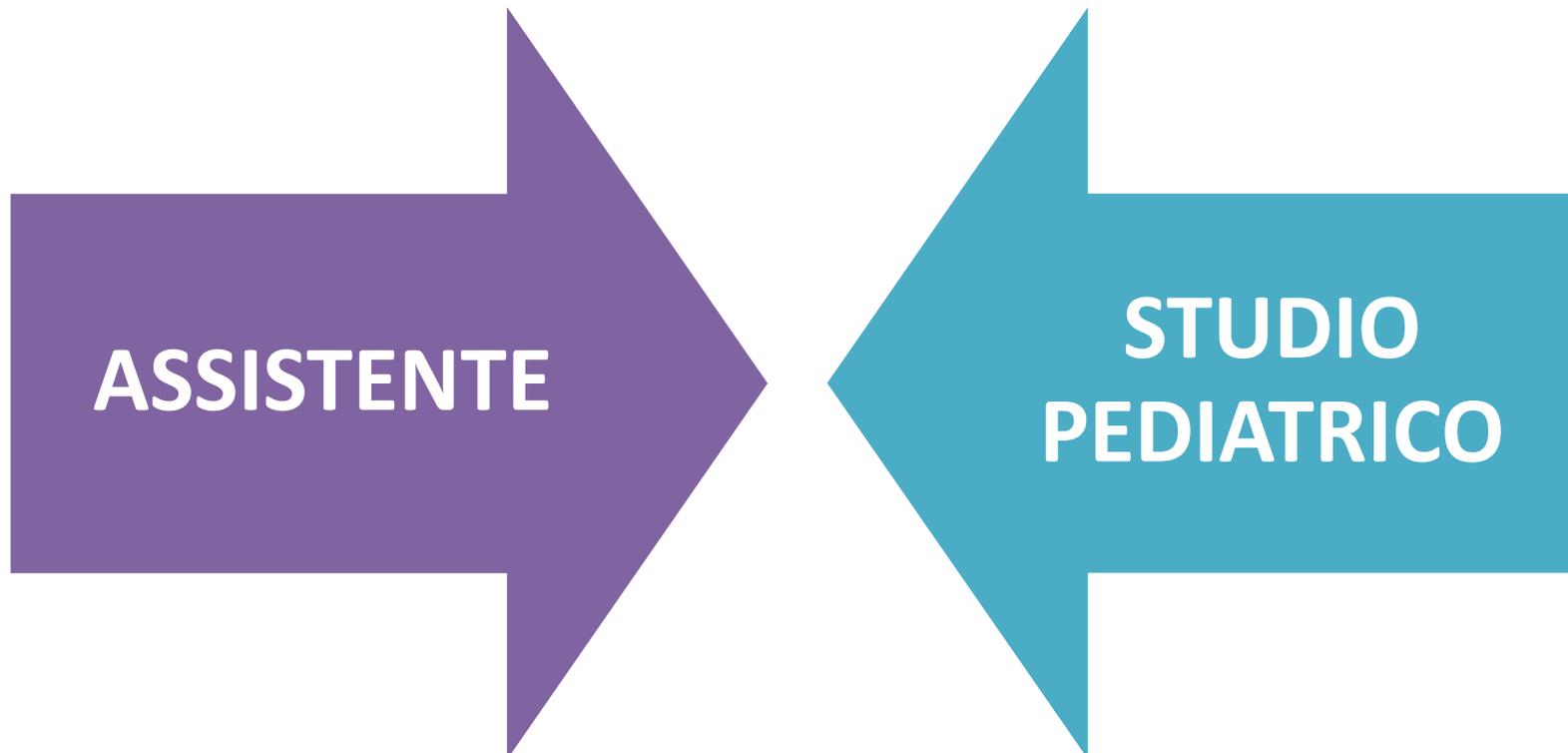


Dispensa 2 giornata – Parte 2

Percorso per Medici Pediatrici

Firenze – novembre 2010/Maggio 2011

# **Sviluppare le competenze significa lavorare sulla convergenza degli obiettivi tra AdS e Studio Pediatrico**





Quello che **devi** fare

**JD**

Quello che **puoi** fare

**COMPETENZA**

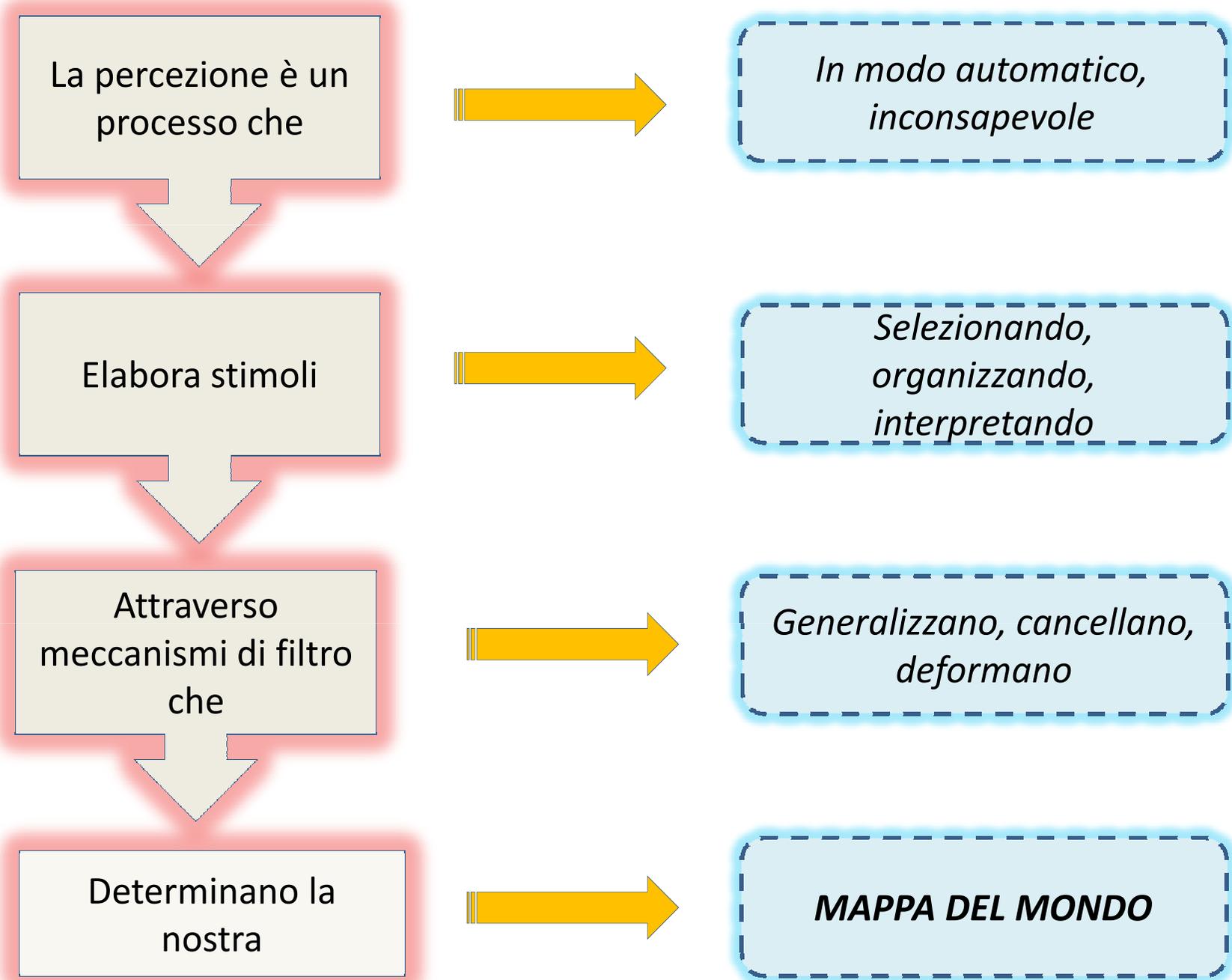
# Per chi è valutato

- Può essere stimolato ad operare meglio
- Può avere più chiaro ciò che ci si aspetta da lui
- Può meglio individuare le aree di miglioramento su cui lavorare
- Può avere maggiori spazi comunicativi “formali” in cui esprimersi

# Per l'ambulatorio

- Creare un linguaggio comune e condiviso sulla valutazione
- Seguire l'evoluzione annuale dei collaboratori
- Individuare le esigenze di formazione e sviluppo
- Aumentare le informazioni per decidere le politiche retributive
- Motivare il collaboratore

**La percezione è il filtro attraverso il quale  
passano le relazioni tra individuo e mondo  
esterno**



# *Ma....LA MAPPA..... non è il MONDO*



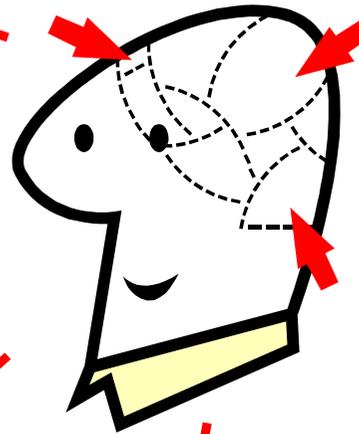
# *I più comuni errori di valutazione*

## **Errori legati alla nostra percezione**

- *Stereotipi e pregiudizi*
- *Prima impressione*
- *Correlazioni illusorie*

## **Errori strategici**

- *Contrasto*
- *Falsa coerenza*



## **Errori inconsci**

- *Proiezione*
- *Identificazione*
- *Razionalizzazione*

## **Errori di superficialità e metodo**

- *Intuizione affrettata*
- *Impressione recente*
- *False informazioni*

## **Errori di misura**

- *Punizione*
- *Generosità*
- *Giudizio medio*

## Errori legati alla nostra percezione

- *Stereotipi e pregiudizi*
- *Prima impressione*
- *Correlazioni illusorie*

## STEREOTIPI E PREGIUDIZI

La percezione sociale e individuale di categorie di persone, azioni, oggetti: le donne, gli stranieri, gli abitanti di....

E' importante conoscere e controllare gli stereotipi, più difficoltoso è controllare i pregiudizi, la loro forza si annida nel meccanismo di rimozione.

### **CONSIGLI**

*Stereotipi e pregiudizi sono in genere modelli di scarso valore, possiamo non rinunciare completamente al loro contributo a patto di esercitare una valutazione critica e soprattutto impegnarsi per avere tutte le informazioni disponibili. La ricerca di nuove informazioni è il miglior antidoto.*

## Errori legati alla nostra percezione

- *Stereotipi e pregiudizi*
- *Prima impressione*
- *Correlazioni illusorie*

## PRIMA IMPRESSIONE

La prima impressione che abbiamo di una persona, di una situazione, di un luogo, condiziona pesantemente il nostro giudizio. Ed è una impressione dalla quale risulta difficile staccarsi.

### **CONSIGLI**

*Si tratta di rigidità percettive. Meglio assumere un atteggiamento vigile e dinamico, non accontentarsi dell'immediato e ricercare maggiori e nuove informazioni.*

## Errori legati alla nostra percezione

- *Stereotipi e pregiudizi*
- *Prima impressione*
- *Correlazioni illusorie*

## CORRELAZIONI ILLUSORIE

Mettere in relazione due caratteristiche che in realtà potrebbe non avere nessuna correlazione tra loro. Ad esempio è molto generoso quindi è intelligente.

### **CONSIGLI**

*Meglio acquisire elementi certi e sottoporre le nostre "intuizioni e correlazioni" a verifiche e controlli ricercando comportamenti realmente osservabili.*

## Errori strategici

- *Contrasto*
- *Falsa coerenza*

## CONTRASTO

Il valutatore è portato a sovrastimare qualità positive dopo una serie di caratteristiche negative (o viceversa). Ovvero si tende a premiare o punire il valutato. Questa fasulla sopravvalutazione o sottovalutazione è pericolosa si rischia inoltre di valutare su tutto e non sulle parti.

## CONSIGLI

*Occorre sforzarsi di valutare le singole competenze e non tentare mai approssimativi “bilanciamenti”.*

## Errori strategici

- *Contrasto*
- *Falsa coerenza*

## **FALSA COERENZA**

Il valutatore, per i motivi più svariati, manipola o aggiusta il punteggio della scheda di valutazione per arrivare ad una valutazione in linea con il passato.

### **CONSIGLI**

*Una valutazione che nasce da queste premesse è una pessima valutazione, inutile e dannosa sia per i soggetti coinvolti sia per l'ambulatorio. In più alla fine ciò che emergerà sarà l'individuazione di un valutatore con scarse capacità.*

## Errori inconsci

- *Proiezione*
- *Identificazione*
- *Razionalizzazione*

## PROIEZIONE

E' un meccanismo difensivo dove il valutatore tende a proiettare su altre persone i propri limiti e carenze (reali o presunte). Nasce dal sollievo che deriva negli attribuire agli altri aspetti negativi che in realtà appartengono a noi stessi e con i quali siamo in perenne conflitto.

### **CONSIGLI**

*Difficile trovare rimedi su errori "inconsci". E' comunque una opportunità di maggior consapevolezza per il valutatore interessato a crescere professionalmente.*

## Errori inconsci

- *Proiezione*
- *Identificazione*
- *Razionalizzazione*

## IDENTIFICAZIONE

E' un meccanismo difensivo dove il valutatore tende a sopravvalutare negli altri caratteristiche che in realtà vorrebbe possedere. Si basa sul principio di soddisfazione derivante dal produrre una "situazione ideale" nella quale ci piacerebbe vivere: è il meccanismo opposto della proiezione.

### **CONSIGLI**

*Difficile trovare rimedi su errori "inconsci". E' comunque una opportunità di maggior consapevolezza per il valutatore interessato a crescere professionalmente.*

## Errori inconsci

- *Proiezione*
- *Identificazione*
- *Razionalizzazione*

## RAZIONALIZZAZIONE

E' un meccanismo inconscio tendente a "dare una spiegazione logica" mirata a proteggere una nostra incapacità (la volpe e l'uva). Il valutatore giustifica una sopravvalutazione con motivazioni razionali ma che poco hanno a che fare con il reale comportamento del valutato.

### **CONSIGLI**

*Difficile trovare rimedi su errori "inconsci". E' comunque una opportunità di maggior consapevolezza per il valutatore interessato a crescere professionalmente.*

## Errori di superficialità e metodo

- *Intuizione affrettata*
- *Impressione recente*
- *False informazioni*

### **INTUIZIONE AFFRETTATA**

Si tratta di errori derivanti dalla scarsità di elementi a disposizione e alla scarsa sensibilità al problema da parte del valutatore. *“io mi baso sull’esperienza...”, “il mio intuito non mi inganna...”, “io ho un sesto senso...”, “vuoi che non conosca i miei collaboratori...”*

### **CONSIGLI**

*L’esperienza è sempre importante. Spesso si hanno buone intuizioni nei confronti delle persone. Tutto ciò è un buon potenziale per fare buone valutazioni. Ma la valutazione necessita dello sviluppo di una competenza specifica e di una tecnica particolare, stiamo cercando di spostare l’ago della bilancia da “soggettività” a “oggettività”.*

## Errori di superficialità e metodo

- *Intuizione affrettata*
- *Impressione recente*
- *False informazioni*

## IMPRESSIONE RECENTE

E' il tipico errore che si verifica se osserviamo e valutiamo il nostro collaboratore solo nel periodo che precede il colloquio di restituzione della valutazione. La valutazione sarà quindi fortemente condizionata da un periodo di tempo limitato.

### **CONSIGLI**

*Annotarsi periodicamente fatti, episodi, comportamenti e situazioni utili alla valutazione.*

## Errori di superficialità e metodo

- *Intuizione affrettata*
- *Impressione recente*
- *False informazioni*

## **FALSE INFORMAZIONI**

Basarsi su informazioni distorte del tipo: voci di corridoio, sentito dire, percezioni di altri, ecc..

### **CONSIGLI**

*E' sbagliato rifiutare in toto e a priori questo tipo di informazioni, è importante saper "leggere" tutti i segnali provenienti dalla parte "informale" della propria organizzazione. E' importante filtrare, valutare criticamente le fonti e verificare la veridicità delle notizie.*

### Errori di misura

- *Punizione*
- *Generosità*
- *Giudizio medio*

**PUNIZIONE:** valutazioni genericamente basse

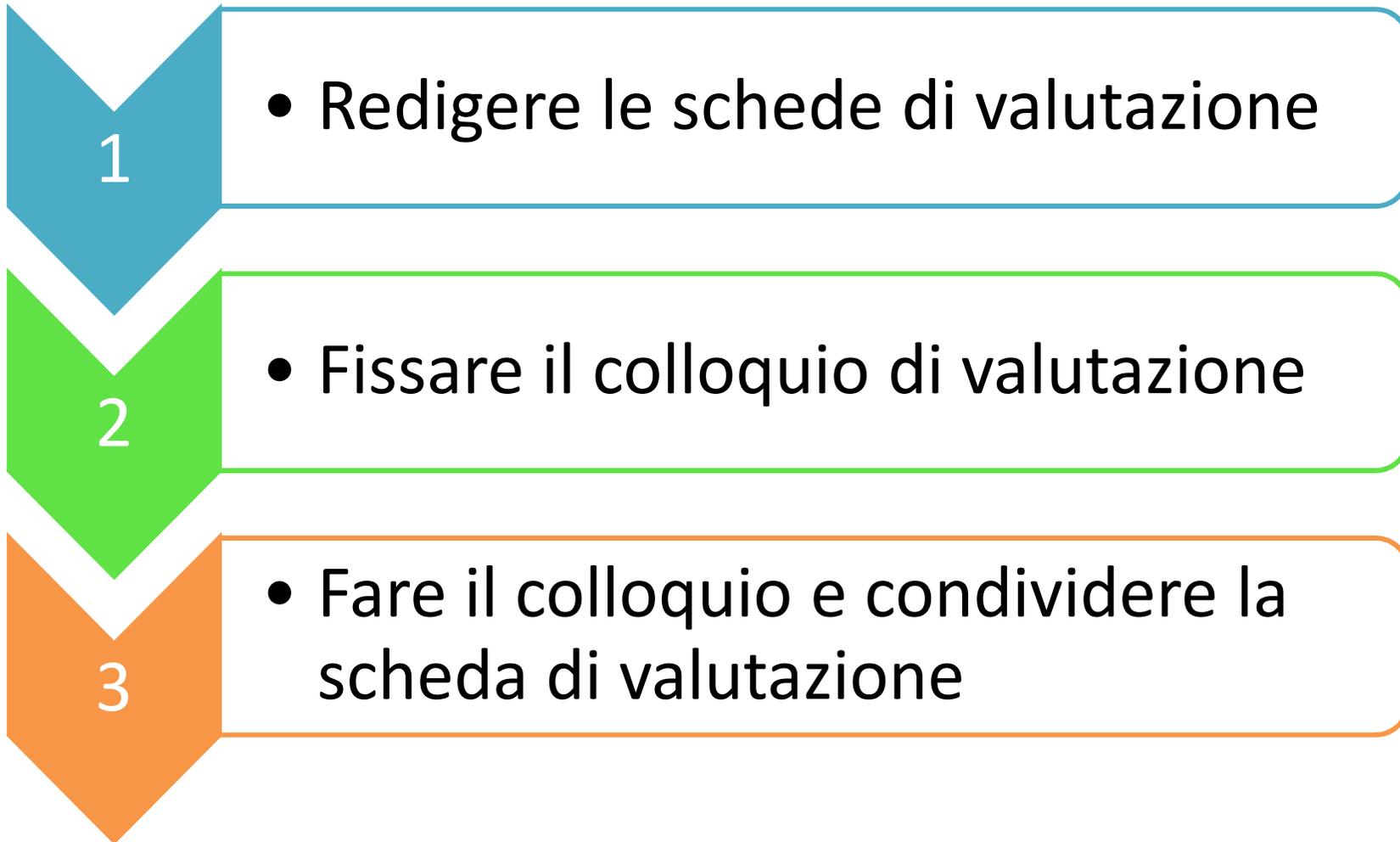
**GENEROSITA':** valutazioni genericamente alte

**STARE NELLA MEDIA:** utilizzare solo i valori medi della scala

### CONSIGLI

*Sono presupposti assolutamente sbagliati, la valutazione è sempre DESCRIZIONE DI DIFFERENZE. Descrizione di qualità individuali che sono i tratti distintivi e caratteristici del singolo collaboratore. Appiattare la valutazione sui valori medi fa torto a tutti e spreca informazioni utilissime sia all'individuo sia all'ambulatorio. Sprechiamo opportunità di miglioramento e di conoscere le reali potenzialità dei collaboratori.*

## *Le fasi operative del processo di valutazione*



## La scheda di valutazione si basa su queste competenze

<b>Area Cognitiva</b>	<b>1. PROBLEM SOLVING OPERATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricerca delle informazioni</li> <li>• Capacità di Sintesi</li> <li>• Gestione emergenze e contingenze</li> </ul>	
<b>Area Gestionale</b>	<b>2. CAPACITA' REALIZZATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità tecnica-operativa</li> <li>• Orientamento agli obiettivi</li> <li>• Attenzione agli standard di qualità</li> </ul>	<b>3. ORGANIZZAZIONE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia organizzativa</li> <li>• Sistematicità e metodo</li> <li>• Programmazione</li> <li>• Gestione delle priorità</li> </ul>
<b>Area Relazionale</b>	<b>4. RELAZIONI INTERNE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gioco di squadra</li> <li>• Disponibilità alla collaborazione</li> <li>• Orientamento al cliente interno</li> </ul>	<b>5. RELAZIONE ESTERNE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento alla relazione</li> <li>• Capacità di ascolto</li> <li>• Chiarezza e sintonia espositiva</li> </ul>
<b>Area del Cambiamento</b>	<b>6. APPRENDIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiornamento/autoapprendimento</li> <li>• Ricerca di feedback su di sé</li> <li>• Tutoring</li> </ul> <b>7. MOTIVAZIONE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impegno verso l'organizzazione</li> </ul>	<b>8. FLESSIBILITA'</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità al cambiamento</li> <li>• Adattabilità in nuovi contesti</li> </ul> <b>9. TOLLERANZA DELLO STRESS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenuta sotto pressione</li> <li>• Autocontrollo</li> </ul>



## **NON IMPROVVISARE**

- Prepararsi bene, fissare la data e l'orario e mantenere l'impegno
- Verificare di avere le due copie della valutazione
- Prepararsi sui punti di forza e di debolezza
- Avere chiaro il messaggio che si vuole dare e gli obiettivi da condividere
- Verificare sempre i limiti di ciò che possiamo promettere
- Non fare/ricevere telefonate durante il colloquio
- Ricordatevi che è un momento **FORMALE**



- **NON SIETE IL SUO PSICOLOGO**
- **NON TRASFERITE SUGLI ALTRI I VOSTRI PROBLEMI**
- **NON FATE CONFRONTI**
- **NON USARE MAI IL TERMINE "GIUDIZIO"**
- **LA RESPONSABILITA' E' VOSTRA**

## *I supporti per la gestione e la valutazione dell'AdS*



JD Assistente di  
Studio



Le competenze e i  
comportamenti correlati



Scheda di  
Valutazione AdS



SVC - AdS

## *Docenti del corso:*

### **Mauro Feletti**

Human Resource Manager di una multinazionale del settore IT. Ha una decennale esperienza nella formazione e sviluppo del personale. Esperto di organizzazione aziendale e sistemi di valutazione.

### **Daniela Del Colle**

Docente alla Neosharper Srl, di cui è partner, esperta nelle tematiche della formazione e sviluppo su temi comportamentali, in particolare nei progetti di cambiamento organizzativo e analisi della cultura aziendale.