

Qualità nel lavoro e impegno sindacale: strumenti d'intervento per/con la persona in tema di benessere organizzativo



**Incontro-seminario
Praglia, 27-28 Settembre 2005**

Consulenza può significare...



- Fornire informazioni che non sono disponibili altrimenti.
- Analizzare informazioni per mezzo di tecniche specialistiche di cui gli interlocutori non dispongono.
- Valutare problemi organizzativi o aziendali complessi.
- Ascoltare, sostenere, confortare e dar consiglio nei momenti critici.
- Aiutare ad eseguire decisioni difficili o impopolari.

Consulenza può significare...



- Premiare o giudicare negativamente certi tipi di condotta, avvalendosi della prerogativa di osservatore indipendente esterno come fonte di particolare autorevolezza.
- Sbloccare o attivare i flussi informativi verso livelli gerarchici superiori o equidistanti.
- Prendere decisioni e impartire disposizioni sul da farsi se, per qualche motivo, il management non è nelle condizioni di farlo.
- Assumere la responsabilità delle decisioni, attenuare l'ansietà derivante dall'incertezza relativa al futuro, fornire solidità emotiva per aiutare gli altri a superare le situazioni difficili.

Consulenza come condivisione



- Tra le due possibilità
 - fornire assistenza e/o consigli, indicando ad altri cosa fare, sostenendo il ruolo di esperto;
 - aiutare gli interlocutori a trovare da sé la soluzione, facilitando i ragionamenti di ricerca
- la prevalenza deve, per quanto possibile, essere data alla seconda.

I 10 principi di Schein (2001)



- Cerca sempre di essere d'aiuto.
- Rimani sempre aderente alla realtà corrente.
- Riconosci la tua ignoranza.
- Qualsiasi azione costituisce un intervento.
- Problema e soluzione appartengono al mio interlocutore.
- Segui la corrente.
- La scelta del momento è fondamentale.
- Sappi approfittare di tutte le occasioni in maniera costruttiva.
- Tutto è fonte di dati, gli errori sono inevitabili, fanne occasione di apprendimento.
- In caso di dubbio, condividi il problema, parlane con qualcuno.

Principio 1

Cerca sempre di essere d'aiuto



- La consulenza consiste nel fornire aiuto. Ovviamente, quindi, se non ho intenzione di rendermi utile e di impegnarmi in questo sforzo è improbabile che riesca a creare una relazione d'aiuto. Se possibile ogni contatto dovrebbe essere visto in questa luce.

Principio 2

Rimani sempre aderente alla realtà



- Non posso fornire aiuto se non conosco la realtà di quello che succede in me e nel mio interlocutore, pertanto ogni contatto dovrebbe fornire sia al mio interlocutore sia a me informazioni diagnostiche sulla relazione esistente tra il mio interlocutore e me.

Principio 3

Riconosci la tua ignoranza



- L'unica maniera in cui mi è possibile scoprire la mia realtà intrinseca consiste nell'apprendere a distinguere quello che so da quello che presumo di sapere, e da quello che non so affatto.

Principio 4

Qualsiasi azione costituisce intervento



- Come ogni interazione rivela informazioni diagnostiche, allo stesso modo porta conseguenze sia al mio interlocutore sia a me. Devo quindi sentirmi responsabile di tutto quello che faccio e valutarne le conseguenze, per assicurarmi che corrispondano al mio proposito di creare una relazione d'aiuto.

Principio 5

Problema e soluzione appartengono al cliente



- È mio compito creare una relazione in cui l'interlocutore abbia la possibilità di ricevere aiuto. Non è invece mio compito prendere esclusivamente sulle mie spalle i problemi del cliente, né offrire consigli e soluzioni per situazioni diverse da quelle in cui vivo. La realtà è solo che l'interlocutore deve vivere con le conseguenze del problema e della soluzione, quindi non mi è lecito sollevarlo da ogni responsabilità.

Principio 6

Segui la corrente



- Tutte le organizzazioni sviluppano delle culture e tentano di proteggere la propria stabilità mantenendole in vigore. Tutti gli interlocutori presentano personalità e stili propri. Pertanto, dato che posso ignorare quali siano queste realtà culturali e personali, devo scoprire le aree motivazionali del mio interlocutore e la sua disponibilità a cambiare, e incominciare a costruire su di esse.

Principio 7

La scelta del momento è fondamentale



- Uno stesso intervento una volta funziona e un'altra può fallire. Devo pertanto mantenere costantemente un atteggiamento di ricerca attiva e attendere il momento in cui il mio interlocutore appaia disposto a concedermi la sua attenzione.

Principio 8

Sappi approfittare in maniera costruttiva di tutte le occasioni

- Tutti gli interlocutori hanno zone di instabilità e apertura in cui esiste la motivazione al cambiamento, cerco di cogliere il momento opportuno e di trarne il massimo vantaggio.



Principio 9

Tutto è fonte di dati, gli errori sono inevitabili, fanne occasione di apprendimento



- Potrò sempre dire e fare cose capaci di produrre nell'interlocutore reazioni inaspettate e indesiderabili. Non potrò mai conoscere la realtà del mio interlocutore così bene da evitare errori, ma ognuno di essi provoca reazioni da cui posso imparare a migliorare questa conoscenza.

Principio 10

In caso di dubbio, condividi il problema



- Mi trovo spesso nella situazione di non sapere che cosa fare, quale tipo di intervento potrebbe essere adatto. È spesso utile, in situazioni di questo genere, condividere il problema con il mio interlocutore e decidere con lui il da farsi.

1-2-1 Counselling



- Si tratta di una relazione one-two-one (sia individuale che all'interno del team e dell'organizzazione) con la quale il consulente costruisce occasioni di consulenza/formazione specifica e personalizzata rivolte ai propri interlocutori e indirizzate al miglioramento, allo sviluppo ed alla crescita personale.

Caratteristiche



- Per crescere nella propria e altrui dimensione professionale non contano solo le conoscenze tecniche, ma anche la propensione all'apprendimento continuo ed allo sviluppo delle capacità trasversali.
- Fine ultimo del 1-2-1 Counselling è proprio la crescita della persona nel tempo, attraverso l'integrazione tra conoscenza e applicazione.
- Il 1-2-1 Counselling è finalizzato alla soddisfazione delle esigenze dei soggetti coinvolti e dell'organizzazione attraverso interventi progettati ad hoc, focalizzati e contestualizzati, in grado di assicurare risultati migliori in termini di efficacia rispetto ai consueti metodi di consulenza/formazione.

Obiettivi



- Obiettivo essenziale è la valorizzazione di risorse intangibili, creando motivazione, stimolando e sostenendo la volontà, consentendo di raggiungere adeguati livelli di performance, incentivando la soddisfazione e creando spazi di autonomia e responsabilità crescenti.
- Permette di migliorare il percorso lavorativo/professionale del singolo, a partire dalla qualità delle competenze possedute, nonché fornendo monitoraggi e feedback.

Una definizione di competenze

“Il lavoratore è competente se mobilita i saperi necessari a conseguire determinati obiettivi all’interno di un determinato contesto e in un determinato momento”.

(Le Boterf, 1994)



Una proposta di classificazione (secondo il modello DaimlerChrysler, 2003)



1. Competenze realizzative

- Capacità di organizzazione
- Iniziativa
- Orientamento al risultato

Una proposta di classificazione



2. Competenze di efficacia personale

- Autonomia
- Autocontrollo
- Flessibilità
- Impegno verso l'organizzazione
- Persuasività e influenza
- Negoziazione
- Sviluppo degli altri
- Leadership di gruppo
- Direttività

Una proposta di classificazione



3. Competenze cognitive

- Competenza tecnico-professionale
- Problem solving
- Innovatività

Una proposta di classificazione



4. Competenze relazionali

- Cooperazione
- Sensibilità interpersonale
- Orientamento all'interlocutore

Lo sviluppo dell'empowerment



- Tra le attività consulenzialinel processo 1-2-1 rientra l'impegno nella facilitazione di un contesto/clima/ambiente tale da consentire all'interlocutore (sia da solo che come componente di un gruppo) di generare i risultati attesi e di essere "empowerizzato" da questi risultati.

Il concetto di empowerment

- Consapevolezza del proprio ruolo e assunzione di responsabilità sono aspetti strettamente connessi al concetto di empowerment, ovvero a quel processo - finalizzato ad un ampliamento della possibilità di essere e di agire di ciascuno - attraverso il quale si implementano nelle persone gli strumenti ed il potere affinché possano apportare un contributo efficace al miglioramento personale e organizzativo.



I risultati del 1-2-1



- Generazione di nuove possibilità.
- Efficacia comunicativa.
- Problem solving.
- Gestione dello stress.
- Facilitazione dei processi di apprendimento.
- Accrescimento di autonomia e creatività.
- Volontà e determinazione.
- Auto-efficacia.
- Motivazione.
- Soddisfazione.
- Impegno.
- Approcci innovativi.
- Sviluppo del potenziale.

Consulente 1-2-1

È caratterizzato da:

- capacità di osservazione;
- capacità valutative;
- creatività (nell'ideare una diversificata gamma di azioni di one to one counselling);
- capacità comunicative e relazionali;
- orientamento all'apprendimento ed al miglioramento.



Il processo



- Il 1-2-1 è un processo pianificato che si sviluppa per fasi.
- Attraverso di esse conduce l'interlocutore ad una interpretazione più attiva del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

Le 7 fasi



1. Osservazione
2. Valutazione
3. Progetto
4. Condivisione degli obiettivi
5. Attuazione
6. Verifica
7. Feedback

1. L'osservazione



- L'osservazione attenta del proprio interlocutore, nel suo protrarsi in un arco di tempo predefinito, consente l'individuazione delle criticità presenti.

2. La valutazione



- La fase di valutazione prevede una definizione delle criticità organizzative in relazione ai giudizi individuali.

3. Il progetto



- Il progetto di azione ha l'obiettivo di mettere a punto una restituzione della situazione organizzativa e dell'interlocutore quanto più possibile aderente alla realtà.

4. La condivisione



- È essenziale che la valutazione venga condivisa con l'interlocutore, dichiarando e formalizzando gli obiettivi di miglioramento/crescita.

5. L'attuazione



- Durante la fase di attuazione del processo di miglioramento organizzativo si sostengono le attività coerenti con il processo in atto.

6. La verifica



- L'attività di verifica permette al consulente di "tirare le somme" sui risultati ottenuti.

7. Il feedback



- Nella fase finale di feedback, si raccolgono le osservazioni dell'interlocutore, si comunicano i risultati della fase di verifica, e si fornisce un feedback positivo volto al consolidamento di ciò che si è ottenuto ed all'accrescimento dell'interlocutore.

Il nuovo ruolo della pubblica amministrazione



- Nelle pubbliche amministrazioni è sempre più sentita la necessità di “prendersi cura” dei clienti esterni ed interni; di dare maggiore valore al punto di vista del cittadino ed offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti che favoriscano gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esista un’adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale.
- La soddisfazione di tutti gli stakeholder non è più solo uno strumento per raggiungere profitto ed efficienza, ma uno dei fini ultimi dell’azione organizzativa.

Direttiva ministeriale del 24/03/04 per il benessere organizzativo



- Finalità: “il Dipartimento della Funzione Pubblica, in linea con la volontà del Governo di attuare un radicale processo di cambiamento della pubblica amministrazione, pone l’attenzione sulla gestione delle risorse umane”.
- La direttiva individua:
 - le motivazioni per l’adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo;
 - le indicazioni da seguire per accrescere il benessere organizzativo;
 - gli strumenti per l’attuazione della direttiva.

Direttiva ministeriale del 24/03/04 per la customer satisfaction



- Finalità: “costruire un modello di relazione amministrazione-cittadini basato sulla fiducia e dare nuova legittimazione all’azione pubblica fondata sulla capacità di dare risposte tempestive e corrispondenti ai reali bisogni dei cittadini e delle imprese”.
- Impegna le amministrazioni a:
 - progettare e svolgere periodiche rilevazioni della qualità percepita;
 - diffondere i risultati delle rilevazioni e predisporre interventi di miglioramento dei servizi in relazione ai bisogni e alle valutazioni emerse dalle rilevazioni;
 - promuovere la cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità, coinvolgendo i diversi livelli decisionali, nonché tutti gli operatori dei servizi;
 - formare le competenze professionali necessarie per progettare e gestire le indagini di customer satisfaction.

Il benessere come riprogettazione e sviluppo dell'organizzazione



- Il focus è sulla relazione tra soddisfazione dei bisogni individuali e raggiungimento degli obiettivi organizzativi.
- Sul versante organizzativo si considerano l'organizzazione del lavoro, la cultura, gli stili di leadership, l'apprendimento organizzativo.
- Sul versante dell'individuo si rilevano la motivazione, la soddisfazione, il coinvolgimento con il lavoro e con l'organizzazione, lo sviluppo di competenze.
- L'assunto di base è che l'efficacia organizzativa sia una funzione del benessere degli individui.

Le politiche organizzative che promuovono il benessere



- Focus sui processi di gestione dell'organizzazione e delle risorse umane.
- Attenzione anche per la cultura organizzativa, sottendente e fondante le politiche.
- Il benessere è identificato sia a livello individuale (soddisfazione, armonia tra bisogni individuali e lavoro, gestione del rapporto tra vita lavorativa e privata, riduzione e prevenzione dello stress, ...) sia a livello organizzativo (ambiente di lavoro, aspetti ergonomici, organizzazione del lavoro, significati e valori condivisi, ...) .



Le determinanti organizzative del benessere

Il clima organizzativo



- È un costrutto psicologico che si riferisce alle percezioni sviluppate dalle persone nei riguardi del proprio ambiente di lavoro. È un insieme di esperienze, valutazioni e reazioni emotive che accomuna i membri di un'organizzazione o di un gruppo di lavoro.
- Il clima organizzativo si compone di diverse dimensioni. Secondo il modello di Ostroff (1993) il clima è dato da 12 dimensioni: partecipazione, calore, ricompense sociali, cooperazione, comunicazione (fattore affettivo); crescita, innovazione, autonomia (fattore cognitivo); gerarchia, struttura, ricompense estrinseche, achievement (fattore strumentale).

Il perceived organizational support (POS)



- Si riferisce alle percezioni di sostegno/supporto da parte dell'organizzazione sviluppate dai suoi componenti. Il sostegno organizzativo percepito (POS) si sviluppa quando i dipendenti percepiscono di essere rispettati, apprezzati e ricompensati per il lavoro effettuato da parte dell'organizzazione e inoltre quando essa dà loro accesso alle informazioni, fornisce sostegno nelle situazioni stressanti e soddisfa i bisogni socioemotivi.

L'efficacia collettiva



- Viene definita come la convinzione condivisa tra i membri che il gruppo o l'organizzazione a cui si appartiene sia capace di organizzare ed eseguire i comportamenti necessari per produrre determinati risultati. Le convinzioni di efficacia collettiva influiscono sul senso di missione e di finalità di un sistema, sulla forza dell'impegno comune in ciò che si cerca di raggiungere, sulla qualità della collaborazione e sulla resistenza del gruppo di fronte alle difficoltà.



Le conseguenze organizzative

La soddisfazione lavorativa



- Può essere definita come un sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro. Si riferisce ad uno stato emozionale piacevole o positivo che deriva dalla valutazione o dall'esperienza del proprio lavoro. La soddisfazione lavorativa può essere studiata focalizzando l'attenzione sulle sue diverse dimensioni (il lavoro in sé, la retribuzione, la supervisione, le relazioni con i colleghi, ...).

L'altruismo



- Rappresenta una delle due componenti (l'altra è la compliance) del costrutto di cittadinanza organizzativa (organizational citizenship). La cittadinanza organizzativa può essere inclusa nei comportamenti extra-ruolo, ossia non previsti dalla propria mansione professionale e dunque non obbligatori. Comprende quegli atti di collaborazione nei confronti di colleghi, supervisor o clienti che non sono formalmente prescritti, ma valorizzati dall'organizzazione. È uno dei tipici atti lavorativi discrezionali non esplicitamente inclusi nel sistema di ricompense ma che ha un'influenza positiva sull'efficienza organizzativa (aumenta l'efficacia della performance e diminuisce il turnover). L'altruismo si riferisce all'aiuto rivolto a persone specifiche, mentre la compliance è una forma impersonale di aiuto rivolta all'organizzazione in generale (ad es. sono sempre puntuale, avviso in anticipo quando non posso recarmi al lavoro, non perdo tempo in conversazioni inutili, non mi concedo pause oltre a quelle previste, ...).

Il turnover



- Si riferisce alla decisione del dipendente di abbandonare l'organizzazione in cui opera. Si può suddividere in fisiologico (funzionale per l'organizzazione che può sostituire lavoratori poco idonei) e patologico (sono i lavoratori capaci ad abbandonare l'organizzazione).

Una variabile mediatore: il commitment organizzativo



- Si riferisce all'impegno dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione di cui fanno parte. Secondo il modello di Meyer e Allen (1991) il commitment organizzativo si compone di 3 diverse dimensioni.
 - Impegno affettivo (*affective commitment*): è un attaccamento affettivo agli obiettivi e ai valori dell'organizzazione, al proprio ruolo in relazione a tali obiettivi e valori e all'organizzazione nel suo complesso per i suoi interessi indipendenti da quelli puramente strumentali. I dipendenti sono legati emotivamente all'organizzazione in cui operano, si identificano e sono coinvolti con essa. Continuano a farne parte perché lo vogliono.
 - Impegno normativo (*normative commitment*): è una sorta di responsabilità morale verso l'organizzazione. I dipendenti sentono che è loro dovere rimanere all'interno dell'organizzazione.
 - Impegno per continuità (*continuance commitment*): emerge dalla percezione di profitto associata con il rimanere a far parte dell'organizzazione e con i costi associati al lasciarla. I dipendenti rimangono nell'organizzazione perché hanno bisogno di farlo.



Il disagio organizzativo

Lo stress



- Lo stress occupazionale può essere definito come il risultato di un processo che coinvolge l'individuo nella sua interazione con l'ambiente e si sviluppa attraverso varie fasi: dalla percezione di potenziali fonti di tensione nell'ambiente (stressor), alla produzione di risposte fisiologiche, psicologiche e comportamentali di tensione (strain), fino alla determinazione di conseguenze sia individuali che organizzative. Lo stress è dunque inteso come una dinamica fra la persona e l'organizzazione.
- Due classi di fattori:
 - gli *stressor*, ovvero le fonti di stress (fattori intrinseci al lavoro, relazione con altre persone, carriera e riuscita, interfaccia casa-lavoro, ...);
 - gli *effetti* dello stress sull'individuo (salute psicologica e salute fisica).

Il burnout



- Può essere definito come uno stato di esaurimento fisico, emozionale e mentale che si sviluppa da una protratta esposizione a situazioni lavorative emotivamente "esigenti".
- La scala utilizzata (Maslach & Leiter, 2000) applicabile sia alle professioni di servizio che ad altri campi professionali si compone di 3 dimensioni.
 1. Esaurimento emotivo: stanchezza psicofisica e sensazione di essere emotivamente svuotato.
 2. Cinismo: atteggiamento negativo e di distacco verso l'attività lavorativa.
 3. Sensazione di diminuzione o perdita della propria competenza professionale e del proprio desiderio di successo.

Il mobbing



- Leymann definisce mobbing una comunicazione ostile e non etica diretta in maniera sistematica da parte di uno o più individui generalmente contro un singolo che, a causa del mobbing, è spinto in una posizione in cui è privo di appoggio e di difesa e lì costretto per mezzo di continue attività mobbizzanti. Perché si possa parlare di mobbing devono verificarsi con una frequenza piuttosto alta e su un lungo periodo di tempo (una durata di almeno sei mesi).

Definizione di intervista



- Si può definire come un'interazione duale, caratterizzata da una gradualità di motivazione dell'intervistato (intrinseca/estrinseca) e da una gradualità e specificità di competenza professionale e di identificazione nel ruolo da parte dell'intervistatore; orientata a prendere in esame sia i contenuti (il testo) che gli aspetti relazionali (il rapporto interpersonale), tale interazione si basa su un accordo temporaneo per perseguire un determinato obiettivo generale.

Tipologie di intervista



- Intervista non strutturata
- Intervista semi-strutturata
- Intervista strutturata

Intervista non strutturata



- È caratterizzata da una ridotta pianificazione degli obiettivi che si intendono raggiungere nonché da un ridotto controllo esercitato dall'intervistatore.
- Il soggetto intervistato è libero di esprimere il proprio pensiero in modo analogo a ciò che accadrebbe in una conversazione "naturale".
- In questo tipo di intervista il vantaggio in termini di flessibilità può costituire una fonte di errore (aree tematiche non considerate, domande aperte mal formulate o in grado di influenzare la risposta, ...).
- Si usa per lo più nelle fasi preliminari delle indagini quando si è alla ricerca di informazioni ampie pur se generiche.

Intervista semi-strutturata



- Consiste nel definire a priori le aree che si intendono esplorare lasciando all'intervistatore la libertà di procedere secondo l'ordine e la modalità che preferisce.
- L'intervistatore è libero di approfondire temi non previsti nella traccia di riferimento ma considerati utili per una migliore comprensione del soggetto intervistato.

Intervista strutturata



- Consiste nel rivolgere in maniera standardizzata a tutti i soggetti intervistati una serie prestabilita di domande, attenuando in maniera più o meno consistente le possibilità date all'intervistatore di scostarsi dallo schema prefissato.
- L'intervistatore pone le domande, l'intervistato sceglie le risposte e, al massimo, può chiedere dei chiarimenti o rifiutare di rispondere.

Le fasi dell'intervista



- Fase di apertura:
 - presentarsi all'intervistato;
 - presentare la ricerca descrivendo gli obiettivi e la committenza;
 - garantire l'anonimato e la riservatezza dei dati raccolti;
 - rispondere ad eventuali dubbi e domande dell'intervistato.

Le fasi dell'intervista



- Fase di conduzione:
 - sottolineare il proprio interesse a raccogliere le reali e sincere opinioni dell'intervistato;
 - spiegare che si tratta di un'intervista standardizzata;
 - porre le domande così come devono essere formulate e secondo l'ordine prestabilito;
 - evitare di fornire chiarimenti sul significato delle domande ma, in caso di necessità, ripeterle senza apportare modifiche, a meno che l'intervistato non sia in grado di comprenderle o di interpretarle correttamente;
 - trascrivere le risposte.

Le fasi dell'intervista



- Fase di chiusura:
 - ringraziamento per la collaborazione prestata;
 - assicurazione che verranno forniti, appena possibile, i feedback disponibili.

Le funzioni della comunicazione non verbale



- Consente la trasmissione di informazioni che riguardano gli atteggiamenti interpersonali e le questioni di relazione (dominanza, ostilità, simpatia, sottomissione, ...).
- Permette di esprimere sentimenti, emozioni, atteggiamenti, aspettative, bisogni, spesso inconsapevoli, che ciascuno ha dentro di sé.
- Svolge una funzione metacomunicativa che serve per qualificare il comportamento verbale: i gesti, l'espressione del volto, l'intonazione della voce forniscono informazioni rilevanti su come deve essere inteso il messaggio verbale.

Tipologia di segnali non verbali



- Comportamento spaziale:
 - contatto corporeo;
 - distanza;
 - orientamento;
 - postura.
- Cinesica:
 - macrocinesica (gestualità, movimenti degli arti);
 - microcinesica (movimenti facciali).

Tipologia di segnali non verbali



- Paralinguaggio:
 - vocalizzazioni (balbettii, riso, pianto, interiezioni, ...);
 - qualità della voce (intensità, ritmo, volume, ...).
- Artefatti:
 - oggetti “neutri” usati come segnali;
 - oggetti che modificano l’aspetto.
- Caratteristiche fisiche dell’intervistato e dell’intervistatore.
- Fattori ambientali:
 - elementi “influenzanti”;
 - “tracce delle azioni”.

I possibili errori nell'intervista



- Desiderabilità sociale.
- Fenomeno dell' "acquiescenza".
- Pressione a rispondere e pseudo-opinioni.
- Meccanismi inconsci di difesa (ad esempio, la negazione).

Etica e 1-2-1



- Le componenti di fiducia ed etica sono fondamentali e riguardano specialmente:
 - la consapevolezza dell'importanza del proprio ruolo e di quello della struttura/organizzazione in cui si opera;
 - il contratto psicologico;
 - l'area della riservatezza;
 - la funzione della consulenza/formazione;
 - la cura nel condurre le relazioni.

L'importanza del ruolo



- È importante il mantenimento dei confini interpersonali, intesi come attenzione ai ruoli che vengono giocati, mantenendo il clima dello scambio non troppo amicale né troppo freddo, sia in riferimento alle modalità relazionali utilizzate, sia in riferimento ai contenuti esplorati.
- È necessario perseguire una prospettiva di tutela e di sviluppo della persona nell'attività di consulenza/formazione, e di conseguenza dell'intera organizzazione.

Un'attività con profonde implicazioni deontologiche



- Gli interventi sulle persone all'interno di contesti organizzativi e lavorativi hanno consistenti implicazioni deontologiche.
- Nell'ambito di tali attività si riconoscono importanti responsabilità professionali rispetto alla correttezza delle procedure utilizzate in rapporto ai soggetti coinvolti.

I valori e i principi professionali



- I valori ritenuti necessari per adempiere al mandato sociale e culturale che viene affidato a chi è impegnato in processi di consulenza/formazione:
 - la responsabilità;
 - l'integrità;
 - l'autonomia;
 - la competenza;
 - la cura dell'altro;
 - il rispetto dell'altro.