

Manuale di condotta

Sommario

1. Domande fondamentali, che si pongono in relazione alla condotta
 - 1.1 Cosa significa „condurre“?
 - 1.2 Come si può influire sul comportamento
 - 1.3 Si può imparare la „condotta“?
 - 1.4 Quando si può parlare di una „buona“ condotta?
2. Compiti di condotta
3. Forma di condotta „Management by Objectives (MbO)“
4. La condotta nella Federazione dei samaritani (organizzazione di volontari)

1. Domande fondamentali che si pongono in relazione alla condotta

1.1 Cosa significa „condurre“?

La condotta è un influsso intenzionale e mirato sul comportamento, allo scopo di conseguire nella maggior misura possibile sia gli obiettivi dell'organizzazione che quelli delle persone che vi lavorano. Si tratta di tener conto dei punti di vista riferiti sia alle persone che alle prestazioni.

1.2 Come si può influire sul comportamento?

Nella definizione di “condurre” si può trovare l'espressione “influsso sul comportamento”. Quali possibilità sussistono per indurre le persone ad accettare determinati obiettivi e ad impegnarsi per conseguirli?

Autorità

Malgrado che tutti abbiano un'idea di quello che è l'autorità, non tutti intendono la stessa cosa a tale riguardo. Alcuni pensano innanzi tutto a qualcosa di formale, più o meno il rango o la posizione che ha un individuo. Questa autorità viene delegata dalle istituzioni a determinate persone. Si chiama autorità formale o istituzionale.

Inoltre l'autorità viene intesa come espressione di conoscenze particolarmente approfondite (autorità professionale) o come l'emanazione di una personalità che incute rispetto (autorità personale). Questi due tipi di autorità non possono essere delegati dall'istituzione, devono essere acquisiti da ogni singolo superiore.

Con l'autorità si può influire sul comportamento. Da sola, l'autorità formale è uno strumento troppo unilaterale. Serve a conseguire gli obiettivi dell'istituzione, senza tener conto a sufficienza degli obiettivi e dei motivi personali.

Manipolazione

Mediante la manipolazione qualcuno viene indotto a fare qualcosa che vorrebbe il superiore e non il collaboratore. Però gli obiettivi non sono palesi. Il comportamento desiderato non viene ottenuto imponendosi con autorità, bensì sfruttando i bisogni.

La manipolazione permette di influire sul comportamento. A lungo termine non è però possibile che nasca un vero rapporto di fiducia. A breve termine la manipolazione può avere un certo successo, ma a lunga scadenza non può essere la base di una collaborazione veramente costruttiva e soddisfacente.

Cooperazione/Motivazione

Con la cooperazione il superiore e i suoi collaboratori cercano insieme di trovare un denominatore comune per gli obiettivi dell'organizzazione e i loro obiettivi e bisogni personali. La cooperazione presuppone un vero rapporto di fiducia fra il superiore e i collaboratori, nell'ambito del quale si possono sviluppare iniziative personali, autonomia e corresponsabilità.

Con la cooperazione si può influire sul comportamento. La coo-

perazione presuppone capacità decisionale e disponibilità ad assumersi responsabilità da parte di tutti i partecipanti. È la via più difficile per influire sul comportamento ed esige il massimo da tutti. Simultaneamente è però la via più umana e a lungo andare anche quella più convincente.

1.3 Si può imparare la „condotta“?

Sì, però: la condotta è un processo di apprendimento costante e complesso, nel corso del quale il superiore deve sempre reagire a nuove situazioni, collaboratori e sviluppi. Il processo di apprendimento deve avvenire a diversi livelli: razionale, in forma di acquisizione di nozioni e di una visione completa delle interdipendenze concrete più importanti; emozionale, nel senso di un affinamento della sensibilità e sociale, come miglioramento della sicurezza nel trattare le persone. Un superiore deve imparare a riesaminare costantemente il suo comportamento in materia di condotta e i suoi atteggiamenti, adeguandosi alle nuove situazioni.

1.4 Quando si può parlare di una „buona“ condotta?

A questa domanda non è semplice rispondere. Un approccio potrebbe essere: la condotta è “buona”, quando si ottengono un rendimento elevato (quantità e qualità) e un alto grado di soddisfazione. Sembra che rendimento e soddisfazione si influenzino a vicenda e che quindi siano interdipendenti.

Il rendimento può influire sulla soddisfazione, in quanto

- i collaboratori sono orgogliosi delle buone prestazioni e quindi si sentono soddisfatti.
- i collaboratori provano soddisfazione per le lodi e l’apprezzamento che ricevono per le buone prestazioni
- i collaboratori si rendono conto che hanno modo di fare un uso intelligente delle loro capacità, di apprendere nuove cose ecc.

La soddisfazione può influire sul rendimento in quanto

- il fatto di essere soddisfatti del lavoro, del superiore ecc. ha un’influenza positiva sul rendimento
- i collaboratori soddisfatti sono più motivati a dare un buon rendimento
- i collaboratori soddisfatti affrontano i loro conflitti in modo più aperto e più oggettivo e i problemi in modo più attivo e quindi possono lavorare in maniera più serena ecc.

Di conseguenza la condotta deve trovare il giusto equilibrio fra rendimento e soddisfazione. Essa è orientata simultaneamente ai compiti e ai collaboratori.

Una condotta ottimale è conforme alla situazione. Alcune situazioni esigono una condotta autoritaria (p.es. monitori samaritani e samaritani in servizio sul luogo di un infortunio, condotta nell’ambito di incidenti di grandi proporzioni). Queste condizioni si contraddistinguono per il compito da svolgere, l’urgenza, la dipendenza da altre persone ecc. Le situazioni nella vita normale della sezione richiedono invece un comportamento cooperativo. Per elaborare e risolvere insieme i problemi è necessario che tutti gli interessati riflet-

responsabili della condotta devono decidere quale via percorrere.

Realizzare I piani vengono messi in atto. Questo punto comprende numerosi compiti di condotta, come per esempio assegnare incarichi, delegare, istruire, organizzare.

Controllare Il responsabile della condotta deve avere una visione completa della situazione momentanea del processo di lavoro ed essere in grado di apportare le eventuali correzioni necessarie. Terminati i lavori, deve verificare se sono stati raggiunti gli scopi previsti. Il controllo con la correzione comprende sempre anche il “feedback”. Con feedback si intende una “reazione” al lavoro, al comportamento.

Questi compiti di condotta del ciclo sono circondati dai compiti di condotta “comunicare” e “informare”. Tali due compiti non fanno parte del cerchio, bensì sono intorno al cerchio, mostrando quindi la loro importanza. Nessuno dei compiti di condotta del ciclo può essere svolto senza comunicazione e informazione. Il modo in cui si comunica o informa è spesso decisivo per il successo della condotta.

3. Forma di condotta „Management by Objectives (MbO)“

I modelli “management by” sono stati elaborati da psicologi americani orientati alla pratica. Essi partono da singoli compiti di condotta, come definizione degli obiettivi, pianificazione, informazione, delegazione. Il processo di condotta viene poi pilotato principalmente sotto tale aspetto. Nella FSS si utilizza il modello “Management by Objectives” (condotta mediante definizione degli obiettivi).

Principio essenziale di questo modello:

I collaboratori lavorano in base a obiettivi esattamente definiti, che devono raggiungere in modo autonomo e alla cui definizione essi partecipano. In tal modo si stabiliscono obiettivi con cui i collaboratori si possono identificare e che accettano come criterio di misurazione della prestazione. Il controllo del conseguimento dell’obiettivo avviene al momento prestabilito, mediante un colloquio con il collaboratore. Questi colloqui di controllo costituiscono la base per la formulazione di misure concrete.

La definizione degli obiettivi dipende:

- dagli obiettivi complessivi dell’organizzazione
- dalle capacità e conoscenze dei collaboratori
- dalla situazione.

4. La condotta nella federazione dei samari-

tani (organizzazione di volontari)

Le spiegazioni fornite finora sul tema della condotta non tengono conto soltanto della vita quotidiana professionale, bensì trovano applicazione anche in un'organizzazione come la Federazione dei samaritani, in cui lavorano soprattutto volontari. Ed è particolarmente nel settore del volontariato che diventa evidente quanto sia importante una buona condotta.

Nelle sezioni samaritane, nelle associazioni cantonali e a livello dell'organizzazione centrale lavorano persone che non percepiscono nessuna retribuzione per il loro impegno. Di conseguenza non hanno bisogno del loro lavoro di samaritani per ragioni finanziarie né hanno vincoli contrattuali. Svolgono il loro lavoro per la causa samaritana su base puramente volontaria, perché, per loro motivi personali, sono motivati per tale lavoro. Se venisse a mancare tale motivazione, possono "mandare tutto a quel paese", senza temere nessuna conseguenza finanziaria.

In un'organizzazione di volontari come la FSS il problema della condotta è importantissimo per i responsabili. Con la loro sezione samaritana o associazione cantonale vogliono svolgere diversi compiti, raggiungere obiettivi. Per questo hanno bisogno di colleghe e colleghi motivati. La loro motivazione non può essere mantenuta con una condotta autoritaria. Per la condotta ciò significa che gli interessati devono essere coinvolti maggiormente nella definizione degli obiettivi, nella pianificazione e nelle decisioni. In tal modo si prende in considerazione il desiderio di autorealizzazione, che nel volontariato costituisce un fattore di motivazione importante. Il ringraziamento per l'impegno prestato e il riconoscimento del successo sono aspetti della condotta da applicare ai volontari, al pari dell'incoraggiamento in caso d'insuccesso.

Appendice

La condotta negli interventi

1. Le regole fondamentali
2. Il ritmo di condotta
3. La tecnica degli ordini

1. Regole fondamentali

“La condotta negli interventi” è un supplemento al documento ZS 380.30 “Manuale di condotta”, dedicato al tema della condotta in situazioni straordinarie. I contenuti del documento “Manuale di condotta” valgono pure per questa appendice. Negli interventi reali ci si rende conto maggiormente di quanto sia importante la condotta in funzione della situazione. In tali situazioni la condotta autoritaria viene accettata, perché autoritario non vuol dire “urlare”, bensì pronunciare gli ordini con chiarezza e determinazione, mettere al centro soltanto il compito.

Il ben noto schema del semaforo “Osservare - Pensare - Agire” costituisce pure una specie di processo o ritmo di condotta. Viene applicato soprattutto nel caso degli incidenti di portata modesta, in cui intervengono solo pochi soccorritori (per le spiegazioni dello schema “semaforo” si veda l’Istr. base II 3.2.1, cifra 134, pagina 82). Invece per gli incidenti di maggiori proporzioni, tale modo di procedere non è sufficientemente differenziato e non è orientato abbastanza alla condotta. Perciò in tali casi si raccomanda il ritmo di condotta dell’esercito o della protezione civile (si veda il paragrafo seguente).

2. Il ritmo di condotta

La condotta è un processo chiaramente strutturato. Il seguente ritmo di condotta (processo di condotta) ha dato buoni risultati sia nell’esercito che nella protezione civile. Viene applicato nella Federazione dei samaritani in caso di incidenti di grandi proporzioni. I samaritani lo sperimentano sia come superiori che come subalterni quando sono in servizio nei pompieri, nella protezione civile o nella polizia. In tal caso possono essere simultaneamente comandanti e comandati. In quest’ottica bisogna prendere in considerazione le fasi seguenti del ritmo di condotta.

Le fasi del ritmo di condotta sono:

Ricevere l’incarico L’incarico deriva dall’obiettivo generale oppure arriva dall’istanza

immediatamente superiore. Sul luogo di un sinistro il capo dei samaritani riceve incarichi dalle istanze superiori. Tali incarichi devono essere tutti ricevuti e compresi.

Identificare e ordinare le misure immediate	In funzione del tipo di sinistro, le misure immediate comprendono allarme, ricupero, assistenza per i feriti, MISV ecc.
Valutare la situazione	Una decisione adeguata presuppone che si conosca la situazione. Nella valutazione della situazione bisogna tener conto del maggior numero possibile di fattori: influssi esterni, come ambiente, terreno, ora, tempo atmosferico, influssi interni, come evoluzione strutturale, storica, sociale, i mezzi materiali e personali, nonché la possibile evoluzione dell'evento.
Prendere la decisione	Sulla base della valutazione della situazione, si prende la decisione: "lo voglio..." - Cosa bisogna fare quando, dove, da parte di chi e perché. Al momento della decisione, fra le molte varianti possibili si sceglie quella più idonea.
Impartire gli ordini	<p>La decisione sfocia in ordini per i partecipanti. Il capo dà incarichi, non istruzioni per l'uso; egli ordina ciò che vuole ottenere e non come bisogna farlo (per la tecnica degli ordini, si veda la cifra 3).</p> <p>All'istruzione segue l'azione. In base all'ordine ricevuto, ogni partecipante deve attuare il "suo" compito per il suo settore di competenza. Anche in questo caso vale la sequenza: incarico, misure immediate, valutazione della situazione ecc.</p>
Effettuare il controllo e correggere	Dopo aver impartito gli ordini, il superiore deve sorvegliarne l'esecuzione, controllare ed eventualmente correggere.
Continuare la pianificazione	Il superiore deve raccogliere in continuazione nuovi fatti, deve riflettere su un eventuale diverso svolgimento dei fatti, deve continuare a pianificare, a prevedere. Condurre vuol dire essere in vantaggio. Molti inciampano proprio in questo principio.

3. La tecnica degli ordini

La qualità della condotta durante un intervento dipende in grande misura dalla qualità degli ordini. Ogni ordine dovrebbe comprendere gli elementi seguenti: informazione - intenzione - incarico - ordini speciali - ubicazione del capo.

- I - nformazione
- situazione, ambiente
- fatti importanti

– incarico ricevuto

I - ntenzione

- che obiettivo (obiettivo intermedio) voglio raggiungere?
- come impiego i miei mezzi?

I - ncarichi

- chi fa cosa? dove? quando? come? con cosa?

O - rdini speciali

- dettagli importanti, che riguardano tutti o almeno la maggior parte delle persone che ricevono ordini, come sistema di trasmissione e di segnalazione, misure di sicurezza, pericoli particolari, dettagli del personale e del materiale, comportamento in situazioni straordinarie ecc.

U - bicazione

- del capo (colui che impartisce ordini)