



MODULO 4

Training modules for teaching staff and specialists

**Sviluppo organizzativo alla luce dello sviluppo
delle competenze sociali ed emotive**

"Sviluppo organizzativo alla luce dello sviluppo delle competenze sociali ed emotive" è stato redatto all'interno del Progetto Erasmus+ "SEC4VET".

Autore:

"Bajaj EGYMI", Baja, Hungary

**License:**

Licenza d'uso: Il manuale è il risultato del Progetto Erasmus + SEC4VET, finanziato dalla Commissione Europea, borsa di studio n. 2017-1-DE02-KA202-004136, <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplu-project-details/#project/2017-1-DE02-KA202-004136> ed è reso disponibile al pubblico gratuitamente sotto una licenza Creative Commons CC-BY-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Esclusione di responsabilità: Questo progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. Questa pubblicazione riflette solo le opinioni dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute. Tutto il contenuto è stato attentamente controllato e corretto più volte. Nonostante i severi controlli di qualità, non è possibile escludere completamente gli errori. L'autore non si assume alcuna responsabilità per eventuali conseguenze.

Project Internet presence: www.sec4vet.eu

Contatti:

Bajaj EGYMI, Hungary
Contact person: Müller István
Email: special.baja@gmail.com
Website: www.specialbaja.hu

1. Edizione 2020

Titolo del modulo	Sviluppo organizzativo alla luce dello sviluppo delle competenze sociali ed emotive
Gruppo target	stakeholder nello sviluppo organizzativo dei centri di riabilitazione (insegnanti, formatori, dirigenti di aziende e scuole, dipendenti)
Obiettivi generali dell'unità	<p>Fornire consigli sulle opportunità di sviluppo organizzativo, documenti per le aziende e le scuole, finalizzati a creare un clima emotivo sano e positivo.</p> <p>Dimostrare l'importanza di sviluppare competenze sociali ed emotive, abilità individuali e di gruppo nella formazione professionale / sviluppo organizzativo.</p> <p>Rafforzare e sviluppare le competenze sociali ed emotive dei partecipanti.</p> <p>Aumentare la responsabilità sociale delle aziende con la sensibilizzazione dei datori di lavoro e dei dipendenti.</p> <p>Promuovere l'occupazione e l'integrazione sociale dei giovani con disabilità.</p>
Durata	2 giorni

Analisi / descrizione del contenuto

È consigliabile affidare lo svolgimento della formazione di due giorni a qualcuno che abbia esperienza nello sviluppo di competenze sociali ed emotive (SEC) e anche nella formazione professionale, in modo che possa fornire una consulenza efficace. Durante la formazione dovrebbe esserci un'opportunità continua di rispondere alle domande, di scambiare esperienze e di discutere i casi. Vale la pena di massimizzare il numero di partecipanti in dieci-dodici.

Rompighiaccio

Alcuni giochi 'rompighiaccio' consigliati per alleviare le tensioni iniziali e per conoscersi meglio.

La mania della famiglia: viene mandato qualcuno fuori dalla stanza. Quelli che sono rimasti dentro saranno i membri della famiglia, che sceglieranno una "mania" comune, che può essere un movimento tipico quale un gesto o una parola come ad esempio un colpo di tosse, incrociare le gambe in maniera particolare, toccarsi i capelli, ecc. Il giocatore che era uscito, viene richiamato e deve fare delle domande ai membri della famiglia, che devono usare il loro gesto "in codice" scelto durante le loro risposte. Vale la pena di usare altri gesti, movimenti, ecc. per rendere più difficile indovinare quello comune (Tanuljmásképp, 2019).

Un cerchio: I partecipanti si siedono in cerchio. Prima si lanciano la palla l'un l'altro in una direzione e poi in direzioni diverse, dicendo il proprio nome. Dopo che il nome di tutti è stato pronunciato almeno due volte, si rende il gioco più difficile dicendo il nome della persona che lancia la palla. È ancora più interessante associare i nomi delle persone ad attributi, movimenti o suoni, o se si lancia la palla in un ordine prestabilito. Si può anche ricordare i nomi di chi ha lanciato la palla prima di noi nell'ordine corretto (SEC4VET, Strumento 3.)

Presentazione: I partecipanti parlano a coppie e cercano di conoscersi meglio. Il conduttore può aiutare la discussione con domande scritte sulla lavagna: Dove lavorate? Chi sono i tuoi colleghi nel gruppo? Infine, ognuno presenta il proprio partner agli altri (SEC4VET, strumento 3.)

La cultura organizzativa, come base dello sviluppo organizzativo

La cultura organizzativa è un sistema di norme, presupposti, convinzioni e valori condivisi dai membri. Essa svolge un ruolo centrale nel funzionamento dello sviluppo organizzativo, e può essere molto diversa in ogni azienda (Barlai - Csapó, 1997). In alcuni luoghi di lavoro il pensiero creativo e l'assunzione di rischi sono i più apprezzati, ma in altri si accettano le cautele e l'attenta pianificazione. Alcuni team sono orientati al risultato, altri preferiscono la qualità e dedicano abbastanza tempo ad essa (Good.co team, 2019).

Lo sviluppo organizzativo è un intervento gestionale e sistematico nei processi dell'organizzazione, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza. Secondo Beckhard, questi processi comprendono: processi decisionali, sistemi di comunicazione, relazioni tra gruppi, conflitti di leadership, definizione degli obiettivi, metodi di pianificazione. S. N. Herman (1970) ci aiuta a sapere da dove cominciare. La punta del suo iceberg rappresenta la sfera formale dell'azienda (struttura aziendale), mentre la parte sottomarina rappresenta il dominio informale (dinamiche emotive dei membri). L'iceberg può affondare solo se la parte subacquea lo permette (Barlai - Csapó, 1997).

In *organizzazioni sane*, la cultura, il clima e le pratiche creano un ambiente favorevole alla salute e alla sicurezza dei dipendenti, nonché all'efficacia organizzativa" (Lowe, 2010). Un investimento nella cultura aziendale non solo migliora la soddisfazione dei dipendenti, ma ne aumenta anche la creatività e la produttività, aumentando così la soddisfazione dei clienti e le vendite. Ha effetti di vasta portata. I dipendenti impegnati hanno meno probabilità di lasciare l'organizzazione, causano meno incidenti e difetti di qualità e i loro costi sanitari sono inferiori (D. Goleman, 1995; L. Graham, 2012).

Quindi, per rendere più efficiente un'azienda, dobbiamo fare una differenza positiva nel comportamento e nel pensiero dei membri. È difficile cambiare una cultura organizzativa, secondo le parole di Károly Varga, il "punto Archimede" dello sviluppo organizzativo. Per le comunità di lavoro, la cultura è come la personalità dell'individuo, che definisce i valori, le decisioni e le azioni accettate (Barlai - Csapó, 1997). Per esempio, c'è un'azienda in cui tutti i dipendenti fanno regolarmente grandi quantità di lavoro straordinario, e già il datore di lavoro deve chiedere ad alcuni di loro di non superare un certo numero di ore. In questa azienda un dipendente, che vuole prendersi cura della propria salute mentale, e non vuole assumersi una così grande quantità di ore di straordinario, prima o poi sarà licenziato.

TASK/COMPITO Raccogliere esperienze di vita reale di come la cultura di una particolare organizzazione influenzi il funzionamento dell'azienda.

I diversi aspetti delle competenze sociali ed emotive

Secondo i ricercatori, possiamo separare le abilità emotive e sociali solo in teoria. In pratica, esse sono sempre strettamente connesse, quindi è per questo che si utilizza il termine *competenze socio-emozionali*. Si tratta di un'ampia gamma di conoscenze, attitudini e competenze relative ai processi intra e interpersonali, che permettono alle persone di gestire efficacemente le interazioni sociali. Ad esempio, nel caso in cui qualcuno voglia risolvere un conflitto con un'altra persona, la situazione richiede capacità di risoluzione dei problemi, l'uso di strategie per gestire il conflitto (ad esempio, scusarsi), la gestione emotiva dei sentimenti negativi, (ad esempio, mantenere la calma), l'essere empatici, le capacità generali verbali e di ascolto, etc. (ZsolnaiAnikó, 2015; Orpinas, 2010; Cefai - Bartolo - Cavioni - Downes, 2018).

Ci sono diversi approcci su come sistematizzare le competenze sociali ed emotive. Nel progetto SEC4VET è diviso in otto moduli:

1. percezione delle emozioni in sé stessi,
2. percezione delle emozioni negli altri,
3. regolazione delle emozioni in sé stessi,
4. regolazione delle emozioni negli altri,
5. empatia cognitiva,
6. comportamento empatico,
7. il rispetto delle norme sociali,
8. comportamento socialmente orientato.

Il terzo strumento del progetto SEC4VET comprende compiti di sviluppo delle capacità sociali ed emotive. Esso fornisce una grande risorsa per il formatore, per dimostrare i diversi aspetti delle competenze sociali ed emotive in relazione allo sviluppo delle imprese, in modo pratico. Con questi compiti le competenze dei partecipanti possono essere migliorate senza problemi attraverso la formazione. Per esempio, un gioco chiamato "Cooperation" (cooperazione), può aumentare l'efficacia della collaborazione tra i membri del gruppo con un compito semplice. Il compito "Blind trust" (cieca fiducia) mira a costruire la fiducia tra le persone, e non è facile lasciarsi andare se si hanno gli occhi bendati. Mentre il compito "Emotions thermometer" (termometro delle emozioni) può aiutare a riconoscere i sentimenti di una persona, a determinare i processi che stanno dietro ad essa, e quindi a sviluppare il controllo su determinati sentimenti.

Alla fine di ogni gioco, si condivide e si discute riguardo alle esperienze fatte e le si collega alle situazioni della vita dei partecipanti. Infine viene chiesto quali delle loro capacità dovrebbero essere sviluppate per gestire le interazioni sociali con maggiore successo? Quali competenze socio-emozionali trovano la partecipazione veramente importante da promuovere nell'educazione speciale / nei processi di sviluppo aziendale? Anche se per gli adulti questi compiti possono sembrare "solo" un gioco e un passatempo inutile, si tenga presente che l'apprendimento è molto più efficace e che la conoscenza acquisita viene mantenuta per un periodo di tempo più lungo, quando la si ottiene in una condizione motivata, attraverso l'attività. Non bisogna sottovalutare il potere del gioco, perché attraverso di esso si imparano le nostre abilità più importanti, come ad esempio i movimenti e le parole.

Come creare sane organizzazioni? Possibili aree e modi di sviluppo organizzativo

Ci sono diversi raggruppamenti per le diverse aree, che svolgono un ruolo significativo nel miglioramento dello sviluppo delle società, ma per lo più sono raggruppati in:

- promuovere partnership con altre organizzazioni,
- sviluppo della struttura aziendale,
- creare un luogo di lavoro appassionato, stimolante e positivo
- sviluppare i leader, la leadership,
- assistere la progressione del lavoro di squadra, le relazioni intra e intergruppo,
- migliorare gli individui. (Barlai - Csapó, 1997; Fabio, 2017; L. Graham, 2012)

1. 1. Identificare il clima organizzativo attuale

Le informazioni, che i datori di lavoro ricevono dai dipendenti attraverso le valutazioni, li aiuteranno a scegliere i principali punti di intervento degli sviluppi.

METODI

a) Indagini tra i dipendenti, che valutano i fattori (sotto forma di dichiarazioni), che rendono migliore il clima organizzativo. I dipendenti devono essere d'accordo o in disaccordo con questi punti. Per esempio:

- Gli obiettivi del leader sono stimolanti e realistici.
- Le procedure e le politiche sono ragionevoli e necessarie.
- I dipendenti ricevono riscontri positivi ed elogi per le loro prestazioni di successo. (Indeed, 2019)

b) Ottenere un feedback incontrando i lavoratori. Prepararsi con domande, come ad esempio cosa pensano della loro posizione in azienda. (Indeed, 2019)

TASK/COMPITO Dividere i partecipanti in due o quattro gruppi. La metà di loro dovrebbe raccogliere domande per un incontro, gli altri gruppi compileranno un sondaggio. Le domande e i sondaggi dovrebbero valutare gli aspetti più importanti del clima organizzativo e mostrare un quadro completo della situazione attuale.

2. 2. Sviluppo degli individui

A livello individuale, i metodi impiegati migliorano la salute psicologica dei dipendenti. Le competenze sociali ed emotive giocano un ruolo significativo in questi processi in quanto promuovono interazioni più sane e produttive, determinano anche il livello motivazionale e, per questo, la qualità delle prestazioni della persona sul posto di lavoro. Gli interventi mirano a costruire punti di forza, a valorizzare le risorse individuali positive, come l'autoconsapevolezza, l'autocontrollo, la fiducia in sé stessi, ecc. (A. Di Fabio, 2017) "Ci sono diversi stili di leadership, che si concentrano sulla promozione delle risorse, dei talenti e del potenziale dei dipendenti, consentendo loro di realizzare pienamente se stessi e di raggiungere il benessere come parte di organizzazioni sane. È la chiave per mobilitare le energie, affrontare le sfide e promuovere lo sviluppo sostenibile"(A. Di Fabio, 2017). Ad esempio, sono necessarie una buona tolleranza alla frustrazione e flessibilità per affrontare le sfide quotidiane e fornire le giuste soluzioni.

Il fenomeno del burn-out è legato a questo tema, e secondo Freudenberg, è l'esaurimento fisico ed emotivo mentale dello sforzo emotivo cronico e dello stress. Si tratta di disperazione, di atteggiamenti negativi e di incompetenza. Infine, la persona risulta completamente inabile al lavoro. Nella maggior parte dei casi, a questo livello, solo l'abbandono del lavoro, o forse una pausa momentanea possono aiutare. Il burn-out colpisce gran parte delle persone nella nostra società, ma i più vulnerabili sono quelli appartenenti alle "helping professions", ovvero professioni volte al sostegno e all'aiuto (L. V. Heinemann -T. Heinemann, 2017). A causa di queste situazioni, sostanziali somme devono essere spese per la riqualificazione e la sostituzione di coloro che hanno abbandonato il lavoro, per non parlare del pensionamento anticipato e dell'assistenza medica. Basti pensare che solo in Germania gli infortuni sul lavoro, causati dalla sindrome da burn-out, ammontano a 43 milioni di euro all'anno. (WEBBeteg, 2014). Per un'azienda, investire in programmi di sviluppo delle competenze individuali e socio-emotive rappresenta anche un guadagno relativo ai costi di oltre dieci volte.

Poiché gli educatori insegnano ai futuri dipendenti è fondamentale che forniscano spazio alla formazione nello sviluppo delle capacità socio-emotive. Il loro lavoro di comunicazione in classe, di leadership e di gestione dei conflitti riflette la qualità di queste competenze. Gli insegnanti più competenti a questo proposito sono in grado di modellare i comportamenti di cui gli studenti hanno bisogno per la loro inclusione sociale. In questo modo, possono fornire agli studenti un aiuto non solo nei loro compiti educativi e organizzativi, ma anche nel risolvere i problemi della comunità e servire da modello per il loro successivo comportamento sul lavoro.

METODI

- Mentoring (tutoraggio)
- Coaching sul miglioramento delle competenze specifiche / sviluppo (preparazione per una nuova posizione) / agenda dei dirigenti,
- Formazione (D. L. Anderson, 2017), ad esempio, video / conflitto, stress, gestione del tempo / conoscenza di sé / comunicazione / leadership / team building training.

COMPITI

- a) Provare i seguenti esercizi dello Strumento 3. per sviluppare nei partecipanti la consapevolezza e la fiducia in sé stessi: "Mi piaccio", "Gioco della fiducia in me stesso".
- b) Imparare a rilassarsi e ad essere più soddisfatti delle emozioni attraverso questi esercizi: "Il palloncino", "Un cielo limpido", "Visualizzare le emozioni".

3. 3. Impiego di persone con disabilità di apprendimento e/o mentali

È tipico di un gran numero di studenti con difficoltà di apprendimento, avere forte desiderio di dimostrare le proprie capacità. È particolarmente importante per loro essere accettati e soddisfare le aspettative degli altri, facendo quindi del loro meglio per superare sé stessi. È facile mantenere questo stato di motivazione notando i loro successi ed elogiarli. Tuttavia potrebbe essere necessario più tempo per loro per integrarsi nel gruppo e per capire e abituarsi alle regole, ma la maggior parte di loro ha buone capacità di adattamento. Non potendo memorizzare flussi di lavoro più complessi in più parti, possono essere impiegati principalmente come lavoratori ausiliari. Gli studenti con una buona destrezza sono in grado di portare a termine i compiti, o di aiutare in compiti che richiedono due persone.

Ogni caso è diverso, quindi il datore di lavoro deve affrontare varie sfide organizzative con dipendenti diversi. Alcune persone possono concentrarsi per periodi di tempo più brevi, quindi hanno bisogno di più, brevi pause. Le persone con disabilità motorie possono richiedere attrezzature speciali per completare il lavoro. In questo caso, il posto di lavoro deve anche lavorare sull'accessibilità. A causa delle loro esigenze di salute, il datore di lavoro potrebbe aver bisogno di mettere a disposizione uno spazio separato e privato. Tutto questo può essere risolto da un team preparato e dedicato di datori di lavoro e dipendenti.

METODI Crediamo che la sensibilizzazione e il rafforzamento della responsabilità sociale siano molto più efficaci con il coinvolgimento del gruppo sociale interessato e l'offerta di opportunità di incontro personale. Pertanto, dopo la formazione, raccomandiamo ai datori di lavoro di testare le loro conoscenze e di offrire agli apprendisti opportunità di lavoro almeno per alcune settimane. Dovrebbero ospitare preferibilmente a due alla volta, in modo che i giovani disabili non siano separati dagli altri lavoratori, e abbiano realmente l'opportunità di integrarsi, anche gli altri dipendenti per la sensibilizzazione. È utile che gli studenti siano accompagnati da un tutor, che possa aiutare non solo loro, ma anche i datori di lavoro con eventuali domande (ÉLETbelépő, 2015).

COMPITI

- a) Il formatore completa dei profili di lavoratori con difficoltà di apprendimento, forniti dalle proprie esperienze. Scrive su carta le loro disabilità, le principali caratteristiche di personalità e i loro comportamenti tipici. Uno o due dei partecipanti saranno i datori di lavoro, l'altro lo studente e il resto osserverà il colloquio con il dipendente. È anche una buona occasione per gli studenti per fare pratica.
- b) Dividere i partecipanti in gruppi più piccoli. Ogni gruppo selezionerà uno studente, per il quale cercherà un possibile lavoro nella propria azienda. Le discussioni vengono registrate su un foglio e presentate agli altri gruppi. Dovrebbe essere data loro l'opportunità di condividere le loro domande e i loro dubbi. Si raccomanda un lavoro di gruppo per trovare soluzioni.

4. 4. Gestione dei conflitti

I rapporti di lavoro sono significativi nell'innovazione. Se i dipendenti condividono le proprie esperienze in modo reattivo, saranno più qualificati e sicuri del loro lavoro. Questa collaborazione si traduce in un minore livello di stress, ma anche in un più alto livello di rating (valutazione) di qualità. I membri di un gruppo sano si rispettano e si fidano l'uno dell'altro. Una comunicazione poco chiara e inefficace può portare a malintesi, anche a incidenti sul lavoro. Per questo motivo, metodi di comunicazione aperti e chiari dovrebbero essere parte importante della cultura organizzativa. Questi dipendenti si sentono più collegati e più sicuri nei loro team e sono più disposti ad avventurarsi insieme nell'ignoto (A. Di Fabio, 2017; L. Graham, 2012).

Le differenze culturali possono causare situazioni spiacevoli e difficili, che richiedono la comprensione delle interazioni sociali dal punto di vista dell'altra persona. Se una persona è turbata, non è in grado di prendere decisioni e di vedere le cose con chiarezza. Invece di mettersi immediatamente sulla difensiva, le persone devono regolare i propri sentimenti e dimostrare la propria opinione senza dare la colpa o attaccare gli altri, devono anche accettare le decisioni finali del team. La capacità di rispettare le regole sociali generali è un requisito fondamentale sul posto di lavoro ed è essenziale per mantenere l'ordine (D. L. Anderson, 2017).

Sostanziali differenze economiche tra i dipendenti, relative, ad esempio, a redditi, posizioni (concorrenza per la promozione), disabilità, etnia, ecc. possono produrre un minor livello di fiducia, anche invidia e pregiudizi. Quando un gruppo prova un sentimento di superiorità nei confronti degli altri, o di ingiustizia, questi possono portare all'ostilità, il che significa che i dipendenti iniziano a lavorare l'uno contro l'altro. Ci sono alcune soluzioni potenziali, come l'aumento dei contatti, l'implementazione di un obiettivo sovraordinato, l'organizzazione di una discussione sui piani di aiuto, ma a volte è necessario scambiare i membri del team (D. L. Anderson, 2017). Come prevenzione, vale la pena di organizzare incontri regolari per garantire un sostegno e una consulenza collegiale e per risolvere problemi delicati tra i membri. Organizzare anche attività sociali per promuovere il legame tra i membri dell'équipe a livello personale, ad es. festeggiamenti (vittorie, compleanni, Natale) (Good.co team, 2015).

METODI

- regolari gruppi di discussione dei casi (metodo Bálint),
- colloqui di feedback,
- consiglio di gruppo,
- riunioni di squadra,
- attività di team building.

COMPITI

- a) Raccogliere i conflitti della vita reale per la discussione dei casi. Questi problemi potrebbero essere risolti in altri modi? Quali sono stati gli aspetti più difficili delle situazioni?
- b) Migliorare la regolazione delle emozioni e la cooperazione dei partecipanti con i seguenti giochi dello strumento 3: "Termometro delle emozioni", "Cosa mi fa perdere la calma", "Sedia musicale", "La nostra storia in musica", "Cooperazione".

5. 5. Incoraggiare lo spirito positivo sul posto di lavoro attraverso un comportamento amichevole e il parlare positivo

"Uno dei modi migliori per migliorare l'atteggiamento dei nostri dipendenti è quello di modellare il comportamento che vogliamo vedere in loro. Se mostriamo rispetto, fiducia, pazienza e incoraggiamento, abbiamo maggiori probabilità di riceverli in cambio "(Good.co, 2015). Anche i datori di lavoro e i dipendenti possono fare piccole cose per un ambiente di lavoro migliore, cambiando il proprio atteggiamento e diventando più positivi. La felicità è determinata per il 60% dalla nostra genetica, dalla biologia e dalle condizioni di vita, ma per il restante 40% ne siamo noi i responsabili. Ecco alcuni atteggiamenti, consigli ed esercizi, che possono essere utilizzati per imparare a creare un clima organizzativo più sano. Nei libri, come quello di Sonja Lyubomirsky: „The how of happiness ", possiamo trovarne altri, basati su ricerche scientifiche (Antal-FerenczIldikó, 2018).

METODI

- *Dare un rinforzo positivo*

TASK/COMPITO Far pratica facendo complimenti al gruppo di lavoro come ad esempio: "Mi piace molto lavorare con te perché..." "La tua squadra non potrebbe avere successo senza il tuo..." "Sei davvero bravo/a a..." Usate gli esercizi "Fare un complimento", "Penso che... sia bello", "Dammi il cinque a un amico" dello Strumento 3.

- *Mostra e condividi la tua gratitudine:* un modo molto efficace per far evolvere il nostro atteggiamento di gratitudine è la scrittura di un diario della gratitudine. Giorno dopo giorno, apprezzerete di più la vita e vi sentirete più felici. Connettersi alle proprie emozioni è una parte significativa del processo. Chiedete a voi stessi, per cosa potete essere grati, perché vi interessa, aspettate che i ricordi e i sentimenti vengano fuori. Poi, scrivetelo (K. Evans, "Intelligent Change"). Non tenete dentro di voi i sentimenti positivi, ringraziate regolarmente i vostri colleghi, anche per quelle azioni per cui non si aspettavano di essere ringraziati.

TASK/COMPITO Disegnare un "albero della felicità". Come radici, scrivere frasi, che riguardano le cose, per ciò che i partecipanti sono veramente grati, relative al loro lavoro. Per mantenere l'anonimato, possono scrivere le loro frasi su piccoli fogli, mescolarli tutti e infine metterle sotto l'albero.

- *Incoraggiare le cose positive*

I partecipanti mettono in forma anonima messaggi di pensieri positivi riguardanti qualcosa, su un oggetto dove gli altri li possano vedere. Usare anche il gioco "Esercitare l'ottimismo" dello strumento 3.

- *Gesti semplici, ad esempio, offrire un caffè, offrire il proprio aiuto, fare un piccolo regalo, chiedere alla gente come è stato il loro fine settimana, ecc.* (Good.co team, 2015)

TASK/COMPITO Usare "Il mio amico segreto" dello Strumento 3., e fai qualcosa di gentile per qualcuno del gruppo durante il giorno.

TASK/COMPITO Raccogliere comportamenti più amichevoli, quello che potreste usare sul vostro posto di lavoro!

6. 6. Motivazione e sviluppo dei dipendenti e dei datori di lavoro attraverso i feedback

Il rispetto e la fiducia tra i datori di lavoro, tra i dipendenti e i tirocinanti sono necessari per mantenere un ambiente aperto, che favorisca la comunicazione e la collaborazione tra i membri dell'azienda. Fornire e ricevere feedback positivi e critiche costruttive è uno dei modi migliori per aumentare la consapevolezza, la motivazione e quindi il successo dei lavoratori (D. L. Anderson, 2017; Indeed, 2019). Dare a tutti la responsabilità di migliorare il luogo di lavoro e fornire forum adeguati per i dipendenti per esprimere le loro opinioni. Chiedere loro idee di miglioramento e lasciare che abbiano un contributo significativo nelle decisioni che li riguardano. Tenere conto del fatto che può essere difficile per loro esprimere feedback negativi, soprattutto quando si tratta di datori di lavoro (Indeed, 2019).

Come si dovrebbero esprimere critiche costruttive o dei feedback positivi? Parlando direttamente con le persone in maniera gentile, invece di mostrare aggressività. Siate sicuri di voi stessi, quindi esprimete le vostre idee, ma rimanete anche aperti all'opinione degli altri. È importante un atteggiamento utile ed incoraggiante, offrire possibili soluzioni ai problemi, agli errori. Sottolineare i punti di forza e le capacità dei dipendenti, piuttosto che i punti deboli (D. L. Anderson, 2017). La sensazione che il manager apprezzi le capacità e i risultati dei lavoratori è molto importante per i lavoratori (Indeed, 2019). I dipendenti dovrebbero anche fornire feedback realistici e positivi ai loro capi, per confermarli nel valore del loro lavoro.

Per evitare malintesi, usate uno stile di conversazione positivo, evitare risposte monotone, o parlare troppo velocemente, in modo da riuscire a coinvolgere l'ascoltatore. Fare domande aperte e chiuse, per mostrare il vostro interesse, e assicuratevi di capire l'altro in modo chiaro. Evitare:

- domande distruttive "Pensi che l'abbia rovinato?"
- domande manipolatorie "Io sono il capo. Devi farlo tu, come voglio io",
- domande multiple "Quando lo vorrai? O non lo vuoi? Puoi ottenerlo da qualcun altro?" (Business Queensland, 2018; Indeed, 2019).

Fate attenzione alla vostra comunicazione non verbale. La postura deve essere aperta, con il corpo rivolto verso l'auditorio. Piegandovi leggermente in avanti mostrate che state ascoltando attivamente l'altro. I gesti semplici hanno un effetto positivo sulle conversazioni, come annuire, aprire i palmi delle mani, mantenere il contatto visivo. Evitate il linguaggio del corpo negativo e le espressioni del viso, ad esempio: pugni serrati, braccia piegate, occhi che fissano solo un punto, accigliamenti. Anche guardare continuamente l'orologio, giocare con la penna o scarabocchiare, indica un basso livello di interesse (Business Queensland, 2018).

Metodi

- Criticare costruttivamente:
 - Metodo del sandwich: Formulare critiche con affermazioni di elogio. Offrire consigli produttivi e la vostra assistenza.
 - Strategia del linguaggio "io": Usare "Ho bisogno...", invece di dire loro cosa devono fare, con "Voi dovrete...".
 - Concentratevi sulle azioni o sui comportamenti specifici, che volete migliorare, cambiare.
 - Fornire un riscontro concreto, ad esempio, se la produttività dei dipendenti è bassa, creare una lista di controllo giornaliera per delineare le attività urgenti, importanti e piacevoli da svolgere. (Indeed, 2019)
- La leadership può implementare un sistema formale di premi, che può essere basato su metriche di performance misurabili, ad esempio, target di vendita specifici. Come ricompensa:
 - dare un bonus,
 - dare ulteriori giorni di ferie,
 - fare un regalo appropriato,
 - lodare con una e-mail o personalmente (Infatti, 2019).
- Feedback a 360 gradi: Anonimamente, attraverso questionari e interviste, dipendenti e datori di lavoro ricevono un'ampia gamma di feedback dalle persone con cui lavorano. Questo metodo può essere una potente fonte di riflessione personale e di cambiamento, anche per gli interventi di gruppo (D. L. Anderson, 2017). Sono consigliabili le valutazioni annuali dei dipendenti tra superiori e impiegati.

COMPITI

- a) Dividere i partecipanti in piccoli gruppi. Ogni gruppo dovrebbe scrivere delle e-mail, in cui loda e/o ringrazia un finto o un vero dipendente per la sua performance.
- b) Fare critiche costruttive in coppia. Se i partecipanti non si conoscono tra loro, allora immaginate che siano dei lavoratori o il capo del loro vero posto lavorativo.

7. 7. Condivisione della missione e della visione

Pertanto, aumentando il livello di fiducia, rispetto e motivazione tra i dipendenti e i datori di lavoro, i lavoratori dovrebbero avere l'autonomia di dirigere i propri compiti. Per questo, i leader devono migliorare la consapevolezza dei dipendenti nel loro lavoro (Indeed, 2019), dimostrando loro, che il loro lavoro è significativo, con il certificare la missione dell'azienda, e come i loro compiti svolgono un ruolo importante nei progetti dell'organizzazione. Assicuratevi che i lavoratori comprendano le aspettative dei dirigenti. Ritengono che gli obiettivi dei processi di lavoro siano una sfida, ma anche sufficientemente raggiungibili? Come risultato di questi chiarimenti, i membri del team saranno in grado di completare i compiti con una supervisione minima, e la quantità di incomprensioni aumenterà, mentre i processi di lavoro diventeranno più brevi e più efficienti (Indeed, 2019).

La sensibilizzazione è importante anche nella percezione del lavoro di squadra. Le possibili cause di malintesi tra i membri possono essere:

- confusione sugli obiettivi della squadra,
- ambiguità sugli obiettivi della squadra e su come devono essere raggiunti,
- mancanza di consegne o duplicazioni di lavoro tra individui che non comprendono i loro ruoli unici o le loro interdipendenze,
- aspettative poco chiare da parte del leader,
- lunghi cicli decisionali e un'autorità decisionale poco chiara,
- aspettative ineguagliate per la comunicazione e la condivisione delle informazioni,
- incontri lunghi e improduttivi (D. L. Anderson, 2017).

METODI

a) Comunicare le aspettative in modo chiaro e garantire la comprensione attraverso questi passaggi:

- fornire informazioni sufficientemente dettagliate, obiettivi specifici e quantificabili,
- verificare la comprensione, ad esempio: "Da dove otterrete le informazioni?" "Avrete bisogno di aiuto?",
- impostare un orario di follow-up: data e luogo, consentendo la rielaborazione (D. Bianco - P. Bianco, 2016).

b) Metodi utili per risolvere i malintesi nel lavoro di squadra:

- la pianificazione del lavoro sotto l'aspetto della comunicazione di apprezzamento,
- riunioni del team,
- incontri di confronto,
- negoziazione dei ruoli e analisi dei ruoli,
- ridisegnare il lavoro,
- allenamento (eliminare le parti inefficienti e ridondanti del lavoro),
- inchiesta di apprezzamento (metodo orientato alla forza) (D. L. Anderson, 2017).

COMPITI

a) Sviluppate la vostra missione aziendale (può essere anche inventata) e completatela con il tema delle competenze sociali ed emotive. In che modo la vostra posizione lavorativa è utile per raggiungere gli obiettivi dell'azienda?

b) Compensazione di compiti (complessi) per gli altri partecipanti. In che modo hanno svolto i compiti? Li hanno svolti come volevi? Qual era il problema?

8. 8. Creare un ambiente di lavoro adeguato

I due principali problemi sul posto di lavoro sono lo stress causato dal lavoro e lo squilibrio vita/lavoro, ad esempio, i dipendenti non riescono ad avere le ferie a causa del carico di lavoro eccessivo, oppure gli straordinari non sono pagati, l'orario di lavoro non è preciso, vi è una cattiva gestione del tempo e strutture non adatte al miglioramento personale. Ora l'attenzione si concentra su come i dirigenti possono cambiare i quadri del lavoro al fine promuovere la salute mentale e fisica dei lavoratori, aiutarli anche a vivere una vita equilibrata, per aumentare la produttività e la qualità del loro lavoro in azienda (A. Di Fabio, 2017; L. Graham, 2012).

METODI

- ottimizzazione del carico di lavoro (straordinari, assegnazione dei posti di lavoro),
- i compensi e premi sono equi,
- sistemi di brevetti per i nuovi partecipanti e i nuovi dipendenti,
- programma di lavoro pianificato,
- politiche più flessibili, come l'uso dei propri dispositivi personali, l'orario di lavoro flessibile, ad esempio; ricompense: per ogni ora di straordinario, la volta dopo si può uscire prima dal lavoro,
- condizioni di lavoro adeguate (strutture, strumenti, attrezzature e altre risorse) per i processi di lavoro,
- migliorare l'ambiente di lavoro vero e proprio, ad esempio avere un ambiente ben illuminato da luce naturale, pareti colorate, poster motivazionali, oggetti personali sulle scrivanie di lavoro (foto, piante),
- impianti sportivi, ad esempio, tavolo da ping-pong, allenamenti regolari guidati, "incontri a piedi",
- strutture per l'apprendimento durante l'orario di lavoro, ad esempio, corsi di formazione (WEBBeteg, 2014).

TASK Dividete i partecipanti in piccoli gruppi. Aiutandovi l'elenco mostrato qui sopra, costruite la propria "azienda dei sogni". Si possono realizzare tutte le offerte elencate? Dopo discussioni e brain stormings, mostrare la propria "azienda" agli altri partecipanti.

Valutazione e chiusura della formazione

In conclusione, chiedete ai partecipanti una critica positiva e una critica negativa della formazione. Quanto è stato utile? Cosa li ha impressionati di più? Esiste qualcosa che i manager cambieranno sicuramente nella loro azienda grazie a questa formazione?

Significato generale e significato nell'ambito del SEC4VET

Gli obiettivi principali del progetto SEC4VET sono quelli di facilitare l'introduzione al mondo lavorativo giovani studenti delle scuole professionali con difficoltà di apprendimento e/o lievi disabilità mentali, oltre a promuovere la loro inclusione sociale, e a favorire lo sviluppo delle competenze socio-emotive. Il miglioramento individuale mirato di queste competenze dovrebbe essere integrato da una cultura organizzativa che promuova queste competenze nel flusso del processo. Oggi, gli stessi datori di lavoro sono alla ricerca di dipendenti che, oltre a possedere competenze professionali, siano in grado di collaborare con i datori di lavoro e i dipendenti, e siano motivati a lavorare. Le seguenti quattro competenze sono state classificate come le più importanti per chi lascia la scuola:

- capacità di lavorare in squadra,
- capacità di risolvere i problemi,
- capacità decisionale,
- capacità di comunicare verbalmente con le persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione (ÉLETbelépő, 2015).

È quindi importante che gli individui abbiano le competenze sociali ed emotive adeguate per partecipare con successo a lungo termine al mercato del lavoro. Gli studenti delle scuole professionali con difficoltà di apprendimento e/o lievi disabilità mentali, hanno difficoltà a far emergere le loro competenze, spesso anche a causa del loro background socio-culturale. Caratteristica comune è la mancanza di una propria espressione emotiva, anche di decodificazione e di accettazione dello stato emotivo altrui. Questo rende difficile la comunicazione, causando molti conflitti, portando gli studenti a provare un sentimento di inadeguatezza, insieme a scarsa autostima fino ad arrivare ad abbandonare gli studi. Gli studenti che abbandonano la scuola hanno possibilità significativamente inferiori di riuscire ad entrare nel mercato del lavoro.

Un altro motivo di esclusione dal mondo del lavoro è la mancanza di un sostegno immediato dato agli studenti. Questo sostegno personalizzato e individuale invece li aiuterebbe a entrare nel mercato del lavoro. Questa situazione è aggravata dal fatto che il datore di lavoro non è sufficientemente consapevole delle opportunità di lavoro di questo gruppo target speciale. Al contrario, ci sono diversi malintesi che minano la loro concezione (ÉLETbelépő, 2015).

Relazione con il gruppo target

Attraverso la formazione, l'azienda/scuola può ottenere utili suggerimenti per lo sviluppo organizzativo, i quali possono aumentare la soddisfazione, la motivazione e l'impegno dei dipendenti. Sviluppando competenze sociali ed emotive, la formazione contribuisce a mantenere la salute mentale dei dipendenti e ad aumentare la loro efficienza lavorativa. Queste competenze sono necessarie anche per la cooperazione quotidiana e la risoluzione efficace dei conflitti, aumentando così la qualità del lavoro comune.

L'obiettivo dovrebbe essere quello di sviluppare le organizzazioni in modo tale che le competenze socio-emotive siano promosse attraverso determinati processi e strumenti. Questo obiettivo non dovrebbe valere solo per le organizzazioni in cui i giovani con disabilità lavorano dopo la formazione. Dovrebbe riferirsi principalmente alle organizzazioni e alle istituzioni in cui i giovani vengono formati: strutture di riabilitazione o opportunità di formazione inclusiva. Le competenze socio-emotive dovrebbero essere sviluppate tra i dipendenti (insegnanti, formatori) e i tirocinanti; in linea di principio, si tratta di una cultura aziendale e scolastica che attribuisce grande importanza allo sviluppo di competenze sociali ed emotive per tutti gli interessati.

Al termine delle due giornate, i partecipanti potranno avere un'idea riguardo a quali misure si possono adottare per affrontare il tema della "promozione delle competenze sociali ed emotive" come compito generale. Inoltre, conosceranno gli strumenti per sviluppare la loro organizzazione nella direzione corrispondente. I manager saranno più preparati ad assumere persone con disabilità, imparando a conoscere i vantaggi dell'assunzione. Il luogo di lavoro può anche integrare il programma nel suo programma di Responsabilità Sociale d'Impresa. Il prestigio dell'azienda aumenterà necessariamente frequentando un corso di formazione in conformità con le direttive dell'UE.

Formazione in corso (Struttura della formazione)

Tempo	Obiettivi	Contenuti	Metodi	Commenti / Materiali
1. giorno 20 minuti	Sciogliere le tensioni iniziali e conoscersi meglio.	Giochi rompighiaccio: <ul style="list-style-type: none"> • La mania della famiglia (Tanuljmásképp, 2019) • Un cerchio • Presentarsi (SEC4VET, Strumento 3.) 	giochi di sviluppo	camera adatta strumenti necessari per i giochi selezionati
40 minuti	Chiarire i concetti di base: sviluppo della società, cultura organizzativa, organizzazione, competenze sociali ed emotive.	Dimostrazione dei concetti di base Presentazione e discussione dei seguenti argomenti: <ul style="list-style-type: none"> • cultura organizzativa, come base dello sviluppo organizzativo, • i diversi aspetti delle competenze sociali ed emotive. TASK Raccogliere esperienze di vita reale di come la cultura di un'organizzazione influenzi il funzionamento dell'azienda.	illustrazione presentazione casi discussione	camera adatta tavoli, sedie proiettore diapositive esplicative
Per ogni sezione sono necessari : min. 40 minuti, max. 90 minuti.	Presentare le possibili opportunità di sviluppo organizzativo. Dimostrare l'importanza delle competenze sociali ed emotive dal punto di vista dello sviluppo organizzativo. Promuovere le competenze sociali ed emotive dei partecipanti.	Come creare organizzazioni sane? Possibili aree e modi di sviluppo organizzativo 1. 1. Identificare il clima organizzativo attuale I partecipanti vengono a conoscenza dei possibili metodi di valutazione e dei fattori significativi per misurare la qualità del clima organizzativo. METODI <ul style="list-style-type: none"> • sondaggi tra i dipendenti, • incontri di feedback. (Infatti, 2019) TASK Metà del gruppo raccoglie domande utili per un incontro, gli altri	illustrazione presentazione caso discussione lavoro di gruppo lavoro in coppia giochi di sviluppo	camera di dimensioni adeguate tavoli, sedie proiettore diapositive esplicative note cartacee penne / matite /

		<p>compilano un sondaggio tra i dipendenti.</p>	<p>pennarelli strumenti necessari per i giochi selezionati</p>
		<p>2. 2. Sviluppo degli individui</p> <p>Imparare come il basso livello di competenze sociali ed emotive influisce sulle prestazioni dei dipendenti e in che modo possono essere migliorate.</p> <p>METODI</p> <ul style="list-style-type: none"> • mentoring, • l'allenatore, • formazione (D. L. Anderson, 2017). <p>COMPITI</p> <p>a) Esercizi per sviluppare la consapevolezza e la fiducia in sé stessi: "Mi piaccio" "Gioco della fiducia in me stesso" (SEC4VET, Strumento 3.).</p> <p>b) Imparare a rilassarsi e ad essere più soddisfatti delle proprie emozioni attraverso "Il palloncino" "Un cielo limpido" "Visualizzare le emozioni" (SEC4VET, Strumento 3.).</p>	
		<p>3. 3. Impiego di persone con disabilità di apprendimento e/o mentali</p> <p>Presentazione dei potenziali e delle possibili modalità di impiego dei disabili, eliminazione dei falsi pregiudizi.</p> <p>METODI Fornire opportunità di lavoro per gli apprendisti nella realtà (ÉLETbelépő, 2015).</p> <p>COMPITI</p> <p>a) Pratica dei colloqui con i dipendenti.</p>	

		<p>b) Il compito dei gruppi è quello di selezionare un possibile lavoro nella propria azienda per una persona con disabilità e di adattarlo, se necessario.</p>		
<p>2 giorni Per ogni sezione sono necessari :</p> <p>min. 40 minuti, max. 90 minuti.</p>	<p>Presentare le possibili opportunità di sviluppo organizzativo.</p> <p>Dimostrare l'importanza delle competenze sociali ed emotive dal punto di vista dello sviluppo organizzativo.</p> <p>Promuovere le competenze sociali ed emotive dei partecipanti.</p>	<p>4. 4. Gestione dei conflitti</p> <p>Imparare come la qualità delle interazioni sociali e delle relazioni influisce sulle prestazioni di un team. Si dimostrano le possibili cause e soluzioni dei conflitti di gruppo.</p> <p>METODI</p> <ul style="list-style-type: none"> • regolari gruppi di discussione dei casi (metodo Bálint), • colloqui di feedback, • consiglio di gruppo, • riunioni di squadra, • attività di team building. <p>COMPITI</p> <p>a) Discussioni su casi di conflitto nella vita reale (ricerca di diverse opportunità di soluzione, apprendimento dalle esperienze altrui).</p> <p>b) Miglioramento della regolazione delle emozioni e della cooperazione attraverso "Termometro delle emozioni" "Cosa mi fa perdere la pazienza" "Sedia musicale" "La nostra storia in musica" "Cooperazione" (SEC4VET, Strumento 3.).</p>	<p>illustrazione presentazione casi discussione lavoro di gruppo lavoro in coppia giochi di sviluppo</p>	<p>camera di dimensioni adeguate tavoli, sedie proiettore diapositive esplicative , note cartacee penne / matite / pennarelli strumenti necessari per i giochi selezionati</p>
		<p>5. 5. Incoraggiare lo spirito positivo sul posto di lavoro attraverso un</p>		

		<p>comportamento amichevole e il parlare positivo</p> <p>Uno dei modi migliori per migliorare l'atteggiamento di qualcuno è quello di modellare il comportamento atteso. In quella sezione sono consigliati diversi atti amichevoli, per creare un posto di lavoro migliore.</p> <p>METODI E COMPITI</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dare un rinforzo positivo:</i> "Fare un complimento", "Penso che... sia bello", "Dammi il cinque a un amico". • <i>Mostrare e condividere la gratitudine:</i> scrivere regolarmente un diario della gratitudine, disegnare "l'albero della felicità". • <i>Incoraggiare il pensiero positivo:</i> mettere anonimamente messaggi di pensieri positivi sugli oggetti, "Esercitare l'ottimismo". • <i>Gesti semplici:</i> "Il mio amico segreto", raccogliere comportamenti più amichevoli (Good.co team, 2015; K. Evans, Intelligent change; SEC4VET, Strumento 3.). 		
		<p>6. 6. Motivazione e sviluppo dei dipendenti e dei datori di lavoro attraverso i feedback</p> <p>Revisione delle condizioni necessarie, dei metodi e dei vantaggi di un feedback regolare e promozione della comunicazione bidirezionale in azienda. I partecipanti vengono anche a conoscenza dell'implementazione di un discorso positivo.</p> <p>METODI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criticare costruttivamente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Metodo del sandwich, ○ Strategia del linguaggio "io", 		

		<ul style="list-style-type: none"> ○ concentrarsi sulle azioni specifiche, che si desidera migliorare, ○ fornire un feedback attuabile (indeed, 2019). <ul style="list-style-type: none"> • Sistema di ricompensa formale, basato su metriche di performance misurabili: <ul style="list-style-type: none"> ○ paga il bonus, ○ dare ulteriori giorni di ferie, ○ fare un regalo appropriato o un premio simile, ○ lode tramite e-mail o personalmente (Indeed, 2019) • Feedback a 360° (D. L. Anderson, 2017) <p>COMPITI</p> <p>a) Scrivere una e-mail, in cui si ringrazia e/o loda un finto o un vero dipendente per le sue prestazioni.</p> <p>b) Esercitarsi a fare critiche costruttive in coppia.</p>		
		<p>7. 7. Condivisione della missione e della visione</p> <p>In questa unità i partecipanti ricevono alcune idee, come comunicare le loro aspettative in modo corretto e con quali metodi possono essere risolti i malintesi tra i membri del team, causati dalla scarsa consapevolezza delle missioni, degli obiettivi dell'azienda e di come i leader vogliono raggiungerli.</p> <p>METODI</p> <p>a) Comunicare chiaramente le aspettative, assicurare la comprensione: <ul style="list-style-type: none"> • fornire informazioni sufficientemente dettagliate, obiettivi specifici, </p>		

		<ul style="list-style-type: none"> • verificare la comprensione, • impostare un tempo di follow-up (D. Bianco - P. Bianco, 2016). <p>b) Metodi utili per risolvere i malintesi nel lavoro di squadra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la pianificazione dei finanziamenti sotto l'aspetto della comunicazione di apprezzamento, • riunioni di avvio e di transizione del team, • incontri di confronto, • negoziazione dei ruoli e analisi dei ruoli, • ridisegnare il lavoro, • allenamento, • inchiesta di apprezzamento (D. L. Anderson, 2017). <p>COMPITI</p> <p>a) Sviluppate la vostra missione aziendale, completandola con il tema delle competenze sociali ed emotive. In che modo la vostra posizione lavorativa è utile per raggiungere gli obiettivi dell'azienda?</p> <p>b) Compensazione di compiti (complessi) per gli altri partecipanti. L'hanno fatto nel modo giusto e come si voleva? Qual era il problema?</p>		
		<p>8. 8. Creare un ambiente di lavoro adeguato</p> <p>Riesaminare come possono essere cambiati gli ambienti lavorativi per aiutare i dipendenti a vivere una vita equilibrata, promuovere il loro benessere.</p> <p>METODI</p> <ul style="list-style-type: none"> • ottimizzazione del carico di lavoro, • i compensi e le altre ricompense sono eque, 		

		<ul style="list-style-type: none"> • sistemi di brevetti per i nuovi partecipanti e i nuovi dipendenti, • programma di lavoro prevedibile, • politiche più flessibili, • condizioni di lavoro adeguate per i processi di lavoro, • migliorare l'ambiente di lavoro reale, • impianti sportivi, • strutture per l'apprendimento durante l'orario di lavoro (WEBBeteg, 2014). <p>TASK Aiutandovi con l'elenco qui sopra, costruire "l'azienda dei sogni" del gruppo. Potrebbero essere realizzare tutti i casi elencati?</p>		
20-30 min.	<p>Evidenziare le informazioni più utili.</p> <p>Determinare le parti settimanali dell'allenamento.</p> <p>Impostazione dell'obiettivo.</p>	Valutazione e chiusura della formazione	discussione valutazione	camera adatta tavoli, sedie

Bibliografia

Annamaria Di Fabio (2017): Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. Front. Psychol. 10.3389/fpsyg.2017.01938

Antal-Ferencz Ildikó (2018): Miért jó hálát adni? Hálanapló és hálagyakorlatok. <https://kepmas.hu/miert-jo-halat-adni-halanaplo-es-halagyakorlatok> 2020. május 5.

Barlai Róbert, Csapó Edit: Szervezetfejlesztés és stratégiai vezetés. In.: Könyvtári Figyelő, 1997. 43. évf. 2. sz. pp. 247-261.

Business Queensland (2018): Communicating effectively for business. <https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/managing-relationships/communicating-effectively/understanding-communication> 2020. május 4.

Carmel Cefai, Paul A. Bartolo, Valeria Cavioni, Paul Downes (2018): Strengthening Social and Emotional Education as a core curricular area across the EU. Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Donald L. Anderson (2017): Organisational development. The process of leading organisational change. University of Denver

Doug White, Polly White (2016): 3 steps to help employees understand your objectives and expectations. <https://www.entrepreneur.com/article/286366> 2020. május 5.

ÉLETbelépő - Hátrányos helyzetű, fogyatékos fiatalokat az iskolából a munka világába átvezető kísérleti foglalkoztatási program, módszertani összefoglaló (2015), Salsa Vita Alapítvány

Goleman, D. (1995), Emotional Intelligence, BantamBooks, New York, NY

Good.co team (2015): 12 ways to create a more positive work environment <https://good.co/blog/create-positive-work-environment/> 2020. május 3.

Good.co team (2019): Organisational culture model https://good.co/wp-content/uploads/2019/06/org_personas_doc.pdf 2020. május 5.

<https://casel.org/core-competencies/> 2020. május 1.

Indeed (2019): 4 ways to improve organisational climate. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/improve-organizational-climate> 2020. május 5.

Indeed (2019): Understanding Constructive Criticism: Definition, Tips and Examples. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/constructive-criticism> 2020. május 6.

Kevin Evans (Intelligent Change): The Ultimate Gratitude Journal Guide. <https://www.intelligentchange.com/blogs/news/the-ultimate-guide-to-keeping-a-gratitude-journal> 2020. május 5.

Linda V. Heinemann, Torsten Heinemann (2017): Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. In SAGE Open, 2017. januar-februar, pp 1-12. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244017697154> 2020. május 19.

Lowe Graham (2012): Healthy Organizations: How Vibrant Workplaces Inspire Employees to Achieve Sustainable Success. Toronto, ON: University of Toronto Press.

Pamela Orpinas (2010): Social competence. In Irving B. Weiner, W. Edward Craighead (eds): The Corsini Encyclopedia of Psychology A-C, 4. edition. John Wiley & Sons, Inc., pp 1623-1624.

Tanulj másképp (2019): 5+1 játék a vidámságért. <http://www.tanuljmaskepp.hu/51-jatek-a-vidamsagert/> 2020. május 19.

Véronique Tran, (1998): "The role of the emotional climate in learning organisations". In The Learning Organization, Vol. 5 Iss 2pp. 99 – 103

WEBBeteg (2014): Vállalati stratégia a kiégés szindróma megelőzésére. <https://www.webbeteg.hu/cikkek/psziches/12145/vallalati-starategia-a-kieges-szindroma-megelozesere> 2020. február 16.

Zsolnai Anikó (2015): Social and emotional competence. In Hungarian Educational Research Journal, Debrecen University Press.