



## Relazione e comunicazione

# Apprendistato Competenze comunicative

**- La comunicazione efficace -**

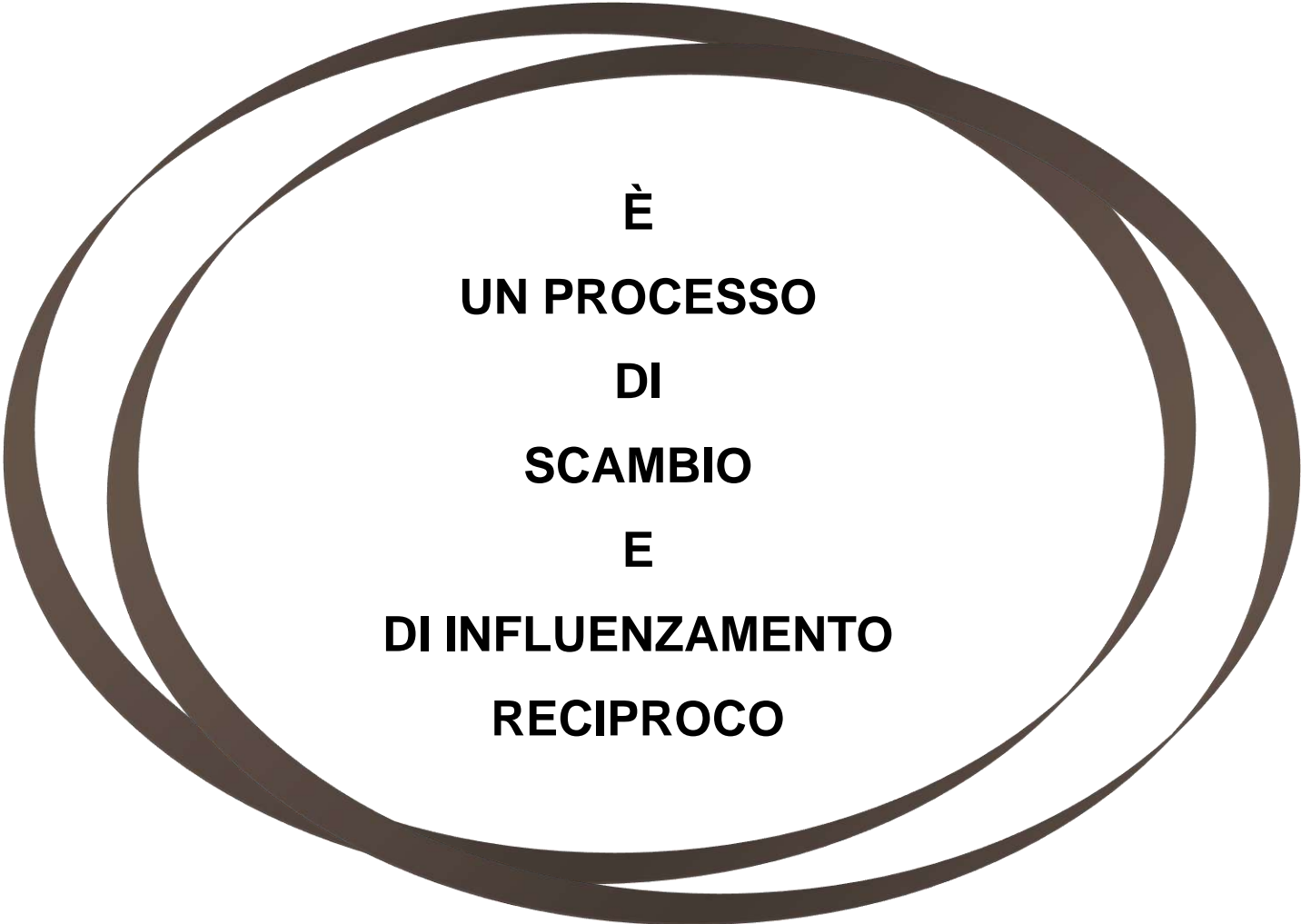
# Obiettivi

---

- Essere consapevoli dei diversi stili di relazione/e comunicazione, sapendo scegliere la modalità più corretta per risolvere contrasti, a livello interpersonale
- Approfondire gli elementi fondamentali del processo di comunicazione inter-personale efficace
- Comprendere il contesto per poter riconoscere e analizzare situazioni potenzialmente conflittuali, operando in una logica di prevenzione dei conflitti per poterli affrontare tempestivamente, sviluppando relazioni interpersonali basate su fiducia e cooperazione

# Cos'è la comunicazione?

---



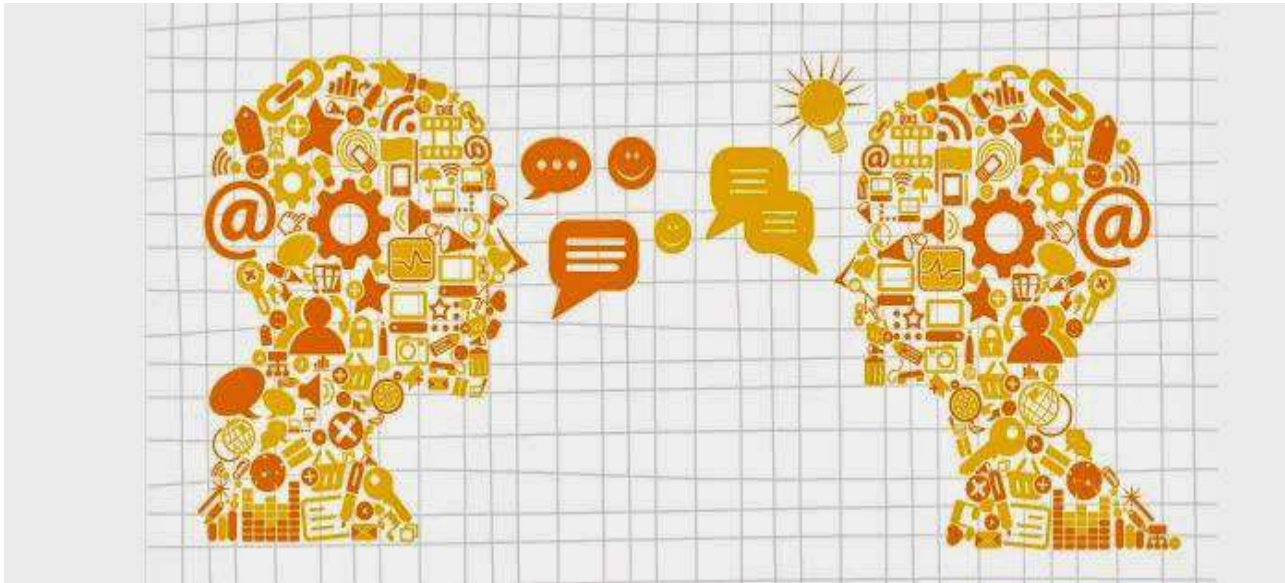
**È  
UN PROCESSO  
DI  
SCAMBIO  
E  
DI INFLUENZAMENTO  
RECIPROCO**

**che avviene in un contesto e in un dato momento**

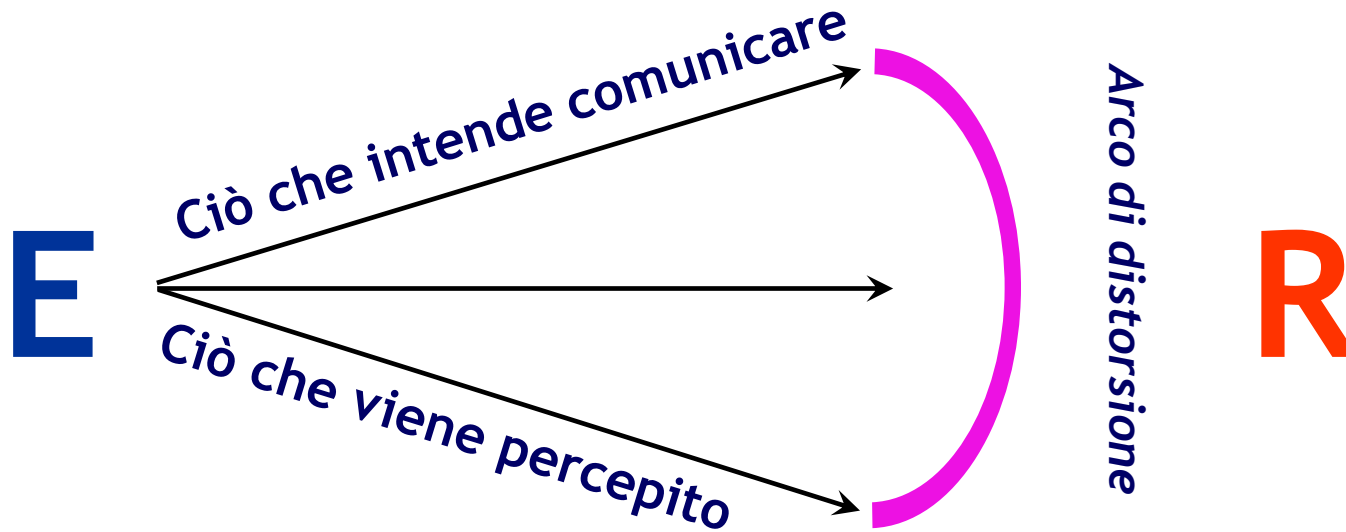
# La comunicazione Efficace

---

La comunicazione efficace si verifica quando ciò che il ricevente comprende corrisponde a quello che l'emittente voleva trasmettere



# Le barriere nella comunicazione: l'arco di distorsione



# La difficoltà nel comunicare

*Ciò che si dice*

**è diverso da**

*Ciò che si voleva dire*

**è diverso da**

*Ciò che l'altro sente*

**è diverso da**

*Ciò che egli ascolta*

**è diverso da**

*Ciò che comprende*

**è diverso da**

*Ciò che può comunicare*

# Comunicare con efficacia

---

- Obiettivo ben definito
- Chiarezza del messaggio: messaggi semplici, comprensibili, completi (esaurienti), utili (funzionali), precisi
- Evitare messaggi contraddittori
- Attenzione al “come” viene trasmesso il messaggio
- Evidenziare i vantaggi
- Evitare il conflitto personale
- Creare un clima costruttivo
- Mantenere le differenze di ruolo
- Basarsi sui fatti e non sulle opinioni
- Ascoltare in modo attivo

**HO COMUNICATO SOLO CIÒ CHE L'ALTRO HA CAPITO**



# La comunicazione Efficace

- ❑ **Un segnale comunicativo ha un significato solo nella cornice o contesto in cui lo percepiamo.**
- ❑ **Il significato di ogni esperienza dipende dalla cornice in cui la inseriamo.**
- ❑ **Se si cambia la cornice, se si cambia il contesto, il significato dell'esperienza cambia immediatamente.**



# Confrontare e verificare percezioni diverse

---

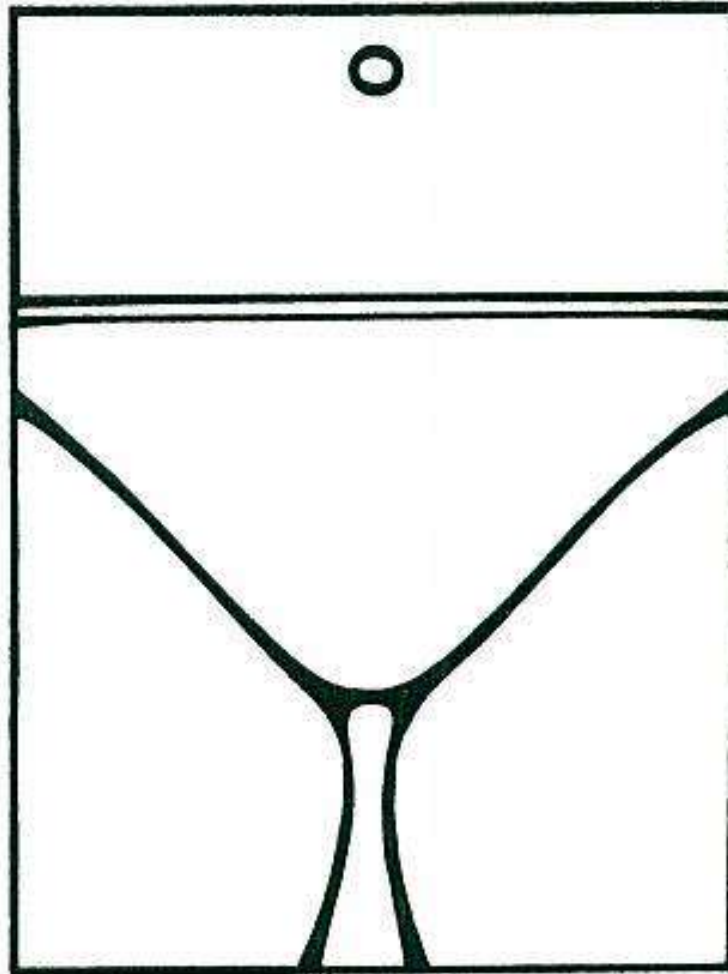
IO QUA AL TUO  
FIANCO, E TU  
LEGGI...

NO: IO LEGGO,  
E TU QUA  
AL MIO FIANCO.



# La percezione

---



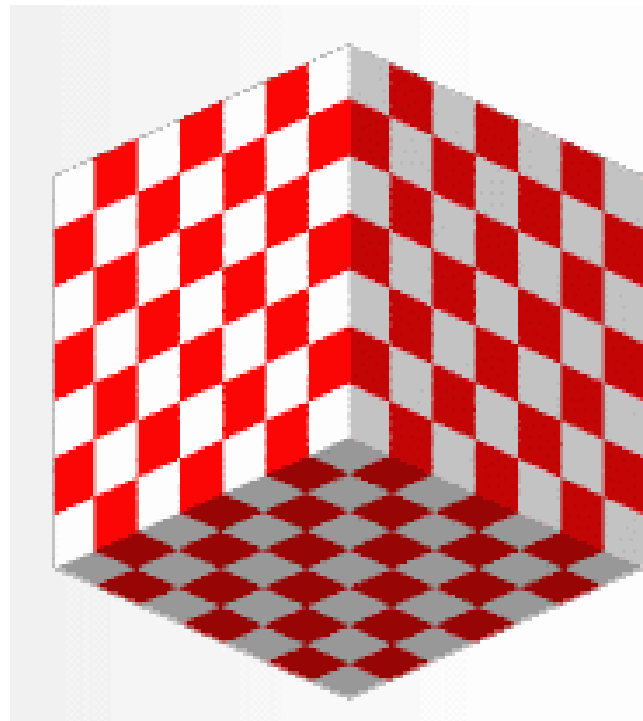
# È una Regina o una Vecchia Befana?

---



# Cosa vedi?

---

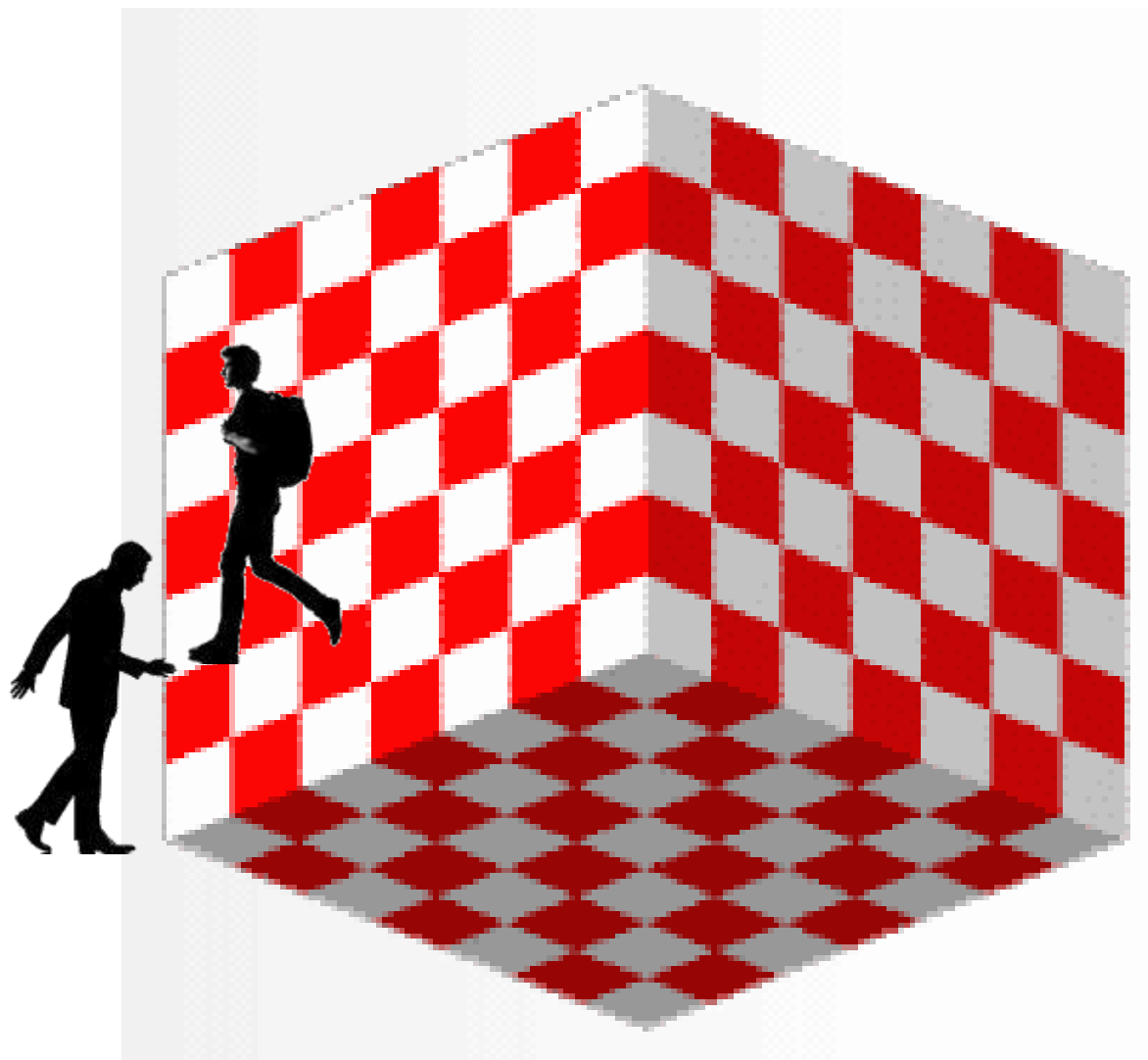


# Cosa vedi? Un cubo

---



# Cosa vedi? Una stanza



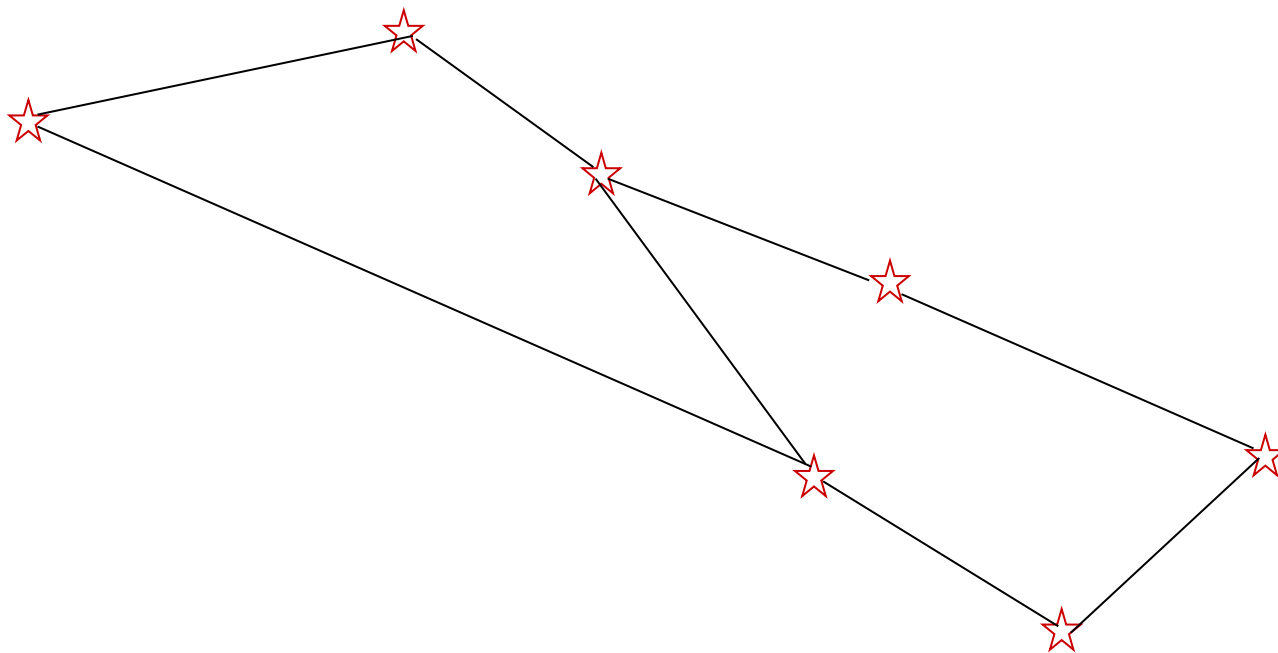
# Cosa vedi?

---

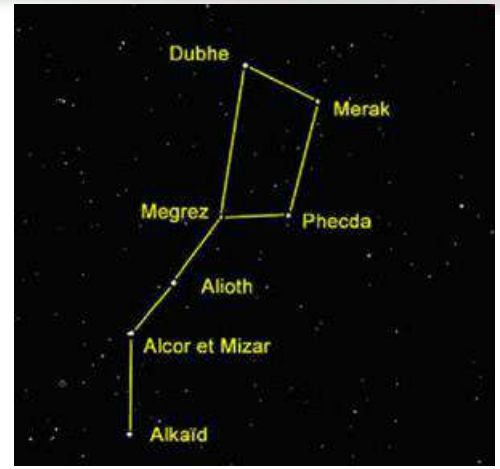
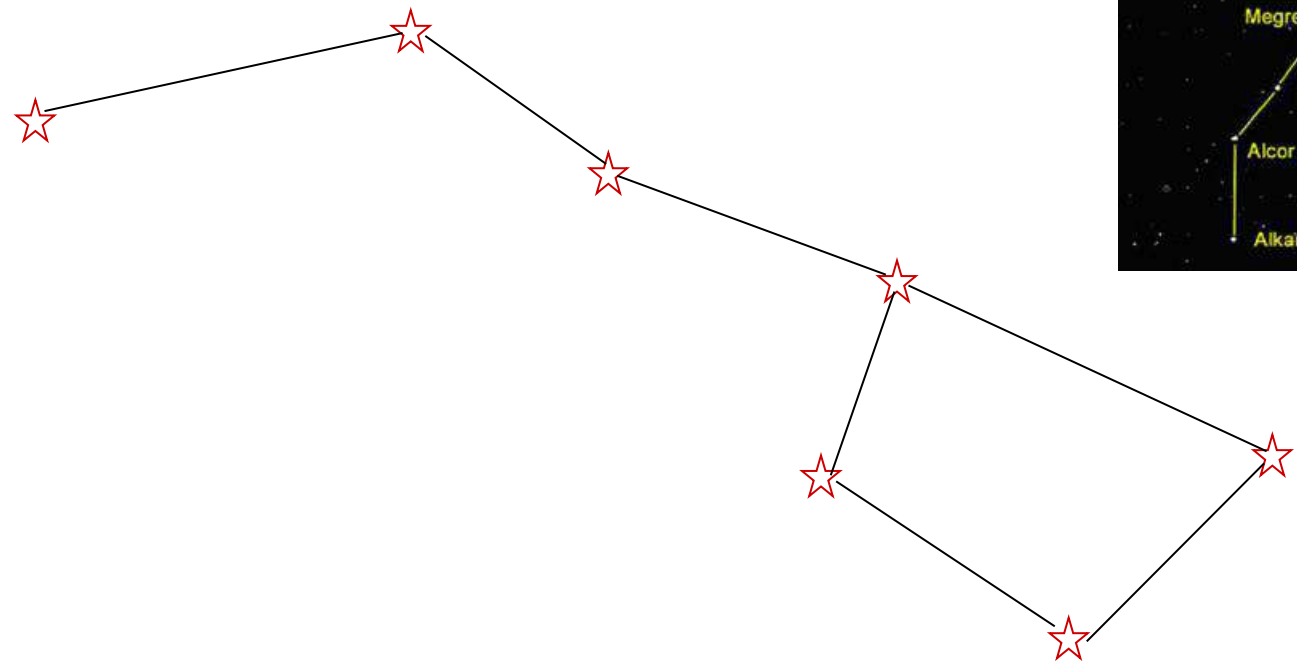




# Un oggetto sconosciuto?

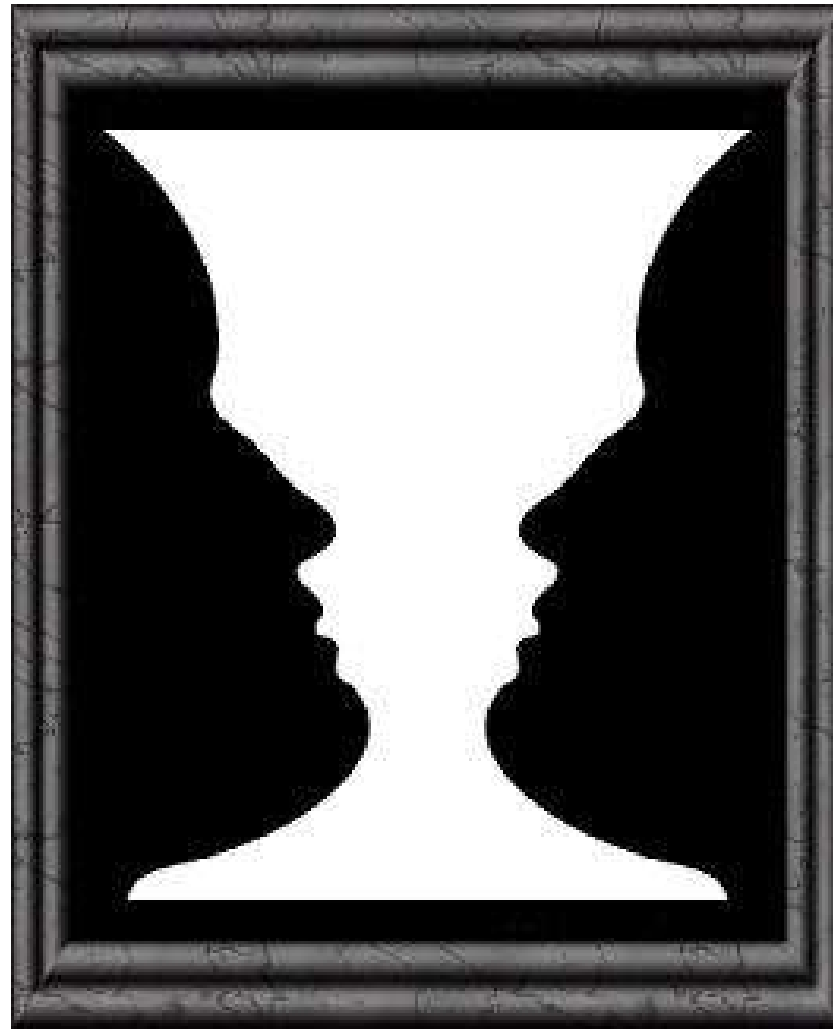


# ... forse no!



# La percezione

---



# La percezione

---



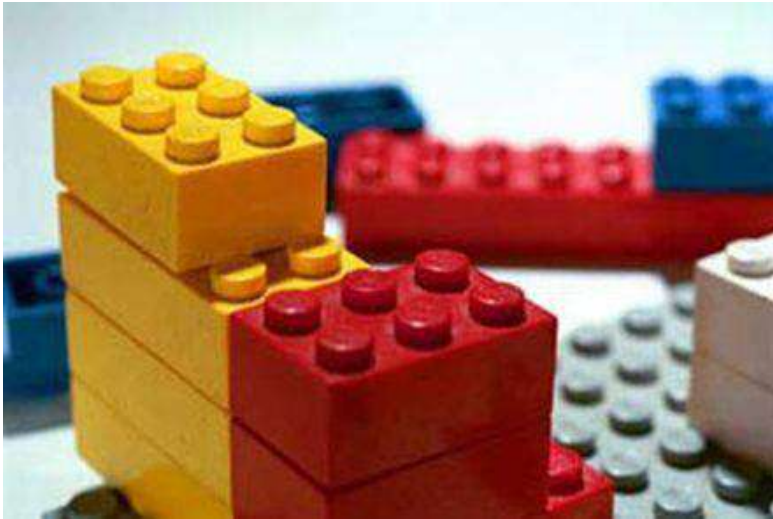
# La percezione

---



# La percezione

Percepire significa **costruire la realtà**, non fotografare o registrare



Processo attivo  
di elaborazione  
delle  
informazioni

Percepire significa  
**“filtrare”**



# La percezione

La “realtà che percepiamo” è diversa  
dalla “realtà in sé”:



## Vincoli neurologici



## Vincoli individuali



## Vincoli sociali



L'esperienza che abbiamo del mondo  
è diversa dal “mondo in sé”

# La percezione

Il nostro  
**“modello del mondo”**  
è una mappa che usiamo per  
orientarci e **determina** quindi:



L'esperienza del mondo che avremo.

Il modo in cui lo percepiremo.

Le scelte che ci sembrano disponibili.

Il modo di comportarsi/relazionarsi.



La mappa non è il territorio  
**la mappa del territorio**  
**è tendenzialmente**  
autoconfermante



# La mappa non è il territorio

**TERRITORIO:**



**MAPPA "C"**

**MAPPA "A"**



**MAPPA "B"**

**Le mappe sono le conoscenze individuali del territorio e derivano dalle esperienze soggettive**

# Barriere alla comunicazione

---

- Saturazione
- Distrazione
- Presupposti impliciti
- Schemi di riferimento incompatibili
- Interferenze emotive
- Presentazione confusa
- Mancanza di canali



# Barriere alla comunicazione

## DISTANZA

- Fisica
- Obiettivi diversi
- Schemi di riferimento incompatibili
- Preconcetti, pregiudizi
- Linguaggio
- Dislivello gerarchico
- Presupposti impliciti


## ATTEGGIAMENTI

- Rigidità
- Autoritarismo
- Superiorità
- Giudicare
- Non ascoltare



# Il feedback

---



**NELLA COMUNICAZIONE E'  
PRESENTE UN  
MECCANISMO DI FEEDBACK  
O REATROAZIONE**

# Il feedback

---

Consente di verificare la relazione in quanto permette di:

- verificare le intenzioni del ricevente ed emittente;
- verificare che il messaggio sia arrivato;
- di prefigurarsi il tipo di comunicazione che seguirà.

# Il feedback

<b>Come dare Feedback</b>	<b>Come ricevere Feedback</b>
<p><b>Descrivere</b>, il fatto, comportamento, situazione: non valutare o giudicare</p> <p><b>Immediato</b>, senza far passare troppo tempo</p> <p><b>Specifico</b> e concreto, non generale</p> <p><b>Utile</b>: servire e dare una mano, essere attuabile</p> <p><b>Opportuno</b>, dato nel momento e luogo, giusto</p>	<p><b>Ascoltare</b> attentamente, mantenersi aperti e disponibili (calma)</p> <p><b>Verificare</b> la comprensione</p> <p><b>Richiedere</b> chiarimenti</p> <p><b>Offrire</b> la propria interpretazione e ringraziare</p>

# Comunicazione come relazione

---



“Quando ci relazioniamo con le persone, dobbiamo essere consapevoli che non abbiamo a che fare con creature logiche, ma con creature emozionali”

*(Dale Carnegie)*

# Comunicazione come relazione

---



Per comunicare efficacemente occorre essere calibrato sull'altro, sui suoi bisogni, comprendere le sue richieste per erogare un servizio di qualità.



# Contenuto e relazione

Gli esseri umani comunicano sia attraverso il modulo numerico sia analogico

Attraverso il **CANALE VERBALE**  
passano i contenuti di una comunicazione

Attraverso il **CANALE NON VERBALE**  
si esprime la relazione tra gli interlocutori.



# Le comunicazioni possono essere:



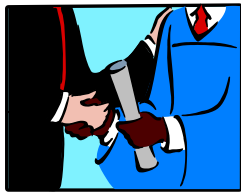
## VERBALI

Basate su codici convenzionali

## NON VERBALI

Basate su comportamenti di tipo:

- cinesico: postura, gesti, viso, sguardo
- prossemico: spazio, distanze tra noi e gli altri, pause
- paralinguistico: toni, accenti, intonazioni, pause



## SIMBOLICHE

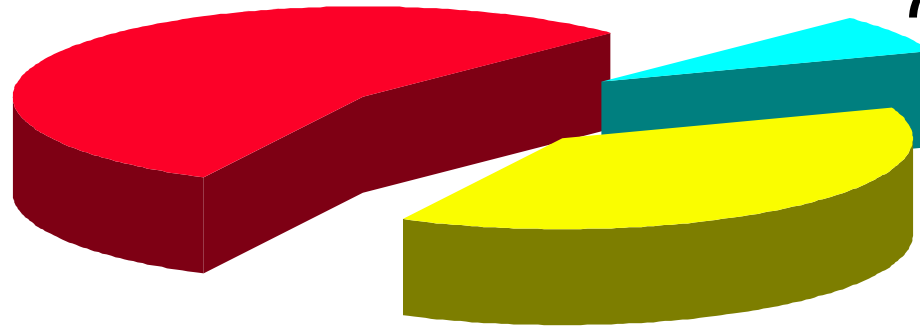
Basate su simboli che comunicano status, appartenenze, livello sociale, ideologie

# Il peso dei messaggi

---

Comunicazione non  
verbale

55%



7%

Verbale

38%

Tono e ritmo della voce

# La comunicazione non verbale:

---

- È spontanea, automatica, spesso inconsapevole, più difficile da controllare
- È percepita dall'interlocutore come la vera fonte di informazioni sulla relazione: vince sul verbale
- Deve essere gestita in coerenza con gli obiettivi



# Rapporto tra verbale e non verbale:

---

La comunicazione non verbale rispetto a quella verbale può:

- Rinforzarla, supportarla, enfatizzarla
- Indebolirla, attenuarla
- Renderla ambigua
- Smascherare intenzioni e sentimenti

# La relazione tra le parti

In ogni comunicazione la relazione tra le parti può essere simmetrica o complementare

Se tra due persone che sono in relazione, una accetta che l'altra abbia un ruolo "superiore", o up (maggiore autorità o maggiore autorevolezza o entrambe) allora siamo in presenza di una relazione complementare.



# La relazione tra le parti



In ogni comunicazione la relazione tra le parti può essere simmetrica o complementare.

In ogni comunicazione la relazione tra le parti può essere simmetrica o complementare

Se due persone che sono in relazione vogliono entrambe il ruolo “up” per sé, allora siamo in presenza di una relazione simmetrica.

# La comunicazione nel contesto lavorativo

---

Innanzitutto ...Impariamo a sviluppare una visione d'insieme, e...

- Sviluppiamo la consapevolezza degli spazi di riferimento
- Prestiamo attenzione all'altro e valorizziamone il contributo
- Stimoliamo tutti i sensi per sviluppare le capacità "d'ascolto"
- Ricordiamoci che dipendiamo l'uno dall'altro
- Impariamo a fare l'analisi delle possibili evoluzioni dell'evento
- Sviluppiamo e condividiamo metodi e procedure di "gestione dell'evento"
- Il risultato è una risposta responsabile di tutti



# La relazione tra le parti

---

Chi è **UP**

- Decide gli argomenti e la successione
- Può interrompere
- Si muove liberamente
- Imposta ritmo lessico e tono
- Chiede informazioni
- Conduce il colloquio

# La relazione tra le parti

---

Chi è **DOWN**

- Risponde su domanda
- Chiede per capire
- Chiede per essere autorizzato

**UP** e **DOWN** non sono valori in sé es. tonalità affettive in certe relazioni complementari (madre/bambino...)

# La relazione tra le parti: 4 possibilità

---

- UP – UP e DOWN – DOWN
- UP –DOWN e DOWN –UP
- RELAZIONI SIMMETRICHE
- RELAZIONI COMPLEMENTARI

# La relazione tra le parti

---

Nella comunicazione, la simmetria e la complementarità non sono in sé buone o cattive, normali o anormali,

entrambe svolgono funzioni importanti e sono necessarie nelle relazioni "sane", questo però se si alternano ed operano in settori diversi.

# Osservazione

---

"Poca osservazione e molto ragionamento conducono all'errore.

Molta osservazione e poco ragionamento conducono alla verità.“

(A. Carrel - Riflessioni sulla condotta della vita-1953) Nobel Medicina  
1912.

# Osservare le persone

---

**Solo coloro che possono vedere l'invisibile, possono compiere l'impossibile!**

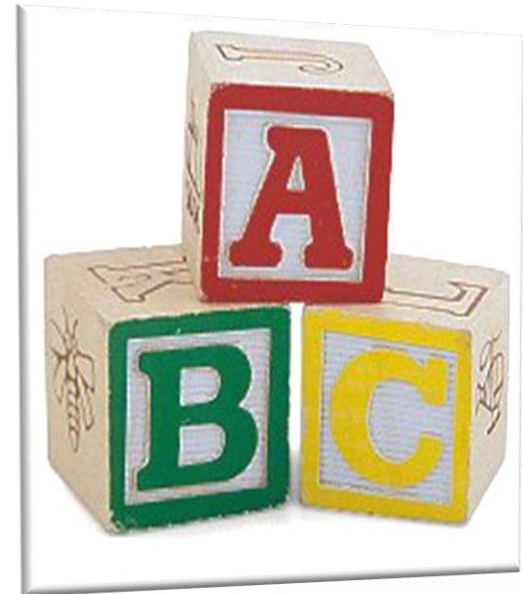


**(Patrick Snow)**

# Per capire le richieste dell'altro e cogliere le sue esigenze occorre :

---

- ENTRARE IN EMPATIA
- ASCOLTARE
- FARE DOMANDE



# Se comprendi cosa senti...

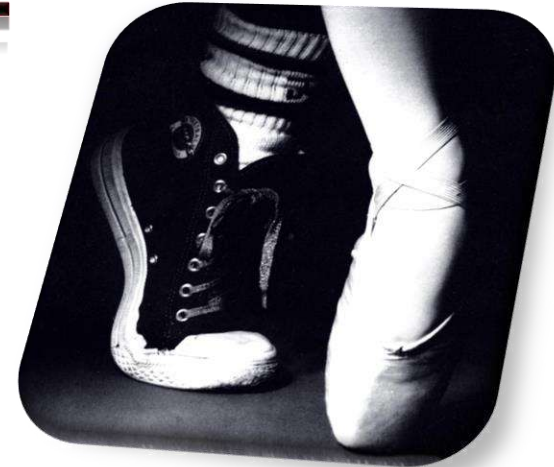
Inneschi un processo di apprendimento:

- ♠ puoi leggere correttamente la realtà
- ♠ puoi cambiare e migliorare le tue risposte abituali
- ♠ puoi captare il bisogno dell'altro

## ...**PUOI SCEGLIERE COSA FARE**


Adeguando la tua risposta nel modo più corretto alle esigenze:

- ♠ della relazione
- ♠ della persona
- ♠ della situazione





---

A stack of colorful sticky notes in shades of blue, yellow, pink, and purple. The top note is purple and has a quote overlaid on it.

**“Se sai come ascoltare,  
otterrai benefici anche da coloro  
che parlano male.”**

*(Plutarco, 70 d.C.)*

# L'ascolto

---



UN BUON COMUNICATORE È  
EFFICACE  
QUANDO OLTRE A SAPER  
PRESENTARE IN MODO  
EFFICACE LE INFORMAZIONI  
È CAPACE DI  
**ASCOLTARE**

# L'ascolto

## ASCOLTARE



**Ci si concentra sulle informazioni che l'altro invia**



**E si comunica la nostra intenzione di capire prima di giudicare**

**In questa prospettiva l'ascolto è anche strumento di stima e valorizzazione dell'altro**

# I più comuni errori nell'ascolto



Non prestare attenzione

ci si distrae o si pensa ad altro

Pseudo ascolto

si finge di ascoltare

Sentire, ma non ascoltare

entra da un orecchio esce dall'altro

Concentrazione su di sé

aspetto l'occasione per dire ciò che penso

Interruzione

si interrompe, ci si inserisce

Ascoltare ciò che si vuole

so già quello che dirai

Ascoltare per dissentire

si ascolta per esprimere disaccordo

# Comportamenti di chi non ascolta

---

- Non guarda mai negli occhi chi parla
- Non può stare fermo per più di cinque minuti
- Ha sempre troppo da fare
- Viene costantemente interrotto da telefonate, visite ecc.
- Fa troppe domande interrompendo chi parla
- Non mostra interesse
- E' troppo aggressivo
- Non è obiettivo
- Fraintende
- Intende solo ciò che gli conviene
- Non smette mai di parlare
- Non è abbastanza umile
- Sta troppo sulla difensiva

# L'ascolto attivo

---

L'ascolto attivo è finalizzato a comprendere le ragioni dell'altro e le sue esigenze



# Le regole dell'ascolto attivo

---

- Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni
- Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista
- Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali
- Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili

# L'ascolto attivo

---

*L'ascolto attivo serve a:*

- Mettere l'altro a suo agio
- Consentire all'altro di esprimersi
- E anche di chiarirsi le idee, riflettere, creare



*Se ben gestito, aumenta la fiducia e facilita  
una relazione di rispetto e di reciproco scambio*



# L'ascolto attivo

**MANIFESTAZIONI  
DELL'INTERESSE**

**RICHIESTE  
DI INFORMAZIONI**

**ESPRESSIONI DI INTESA**



# L'ascolto attivo

---

**RIFORMULARE**



**RICAPITOLARE**



**PORRE DOMANDE**

**ASCOLTARE**



**OSSERVARE**



# Ascoltare

---

NON INTERROMPERE



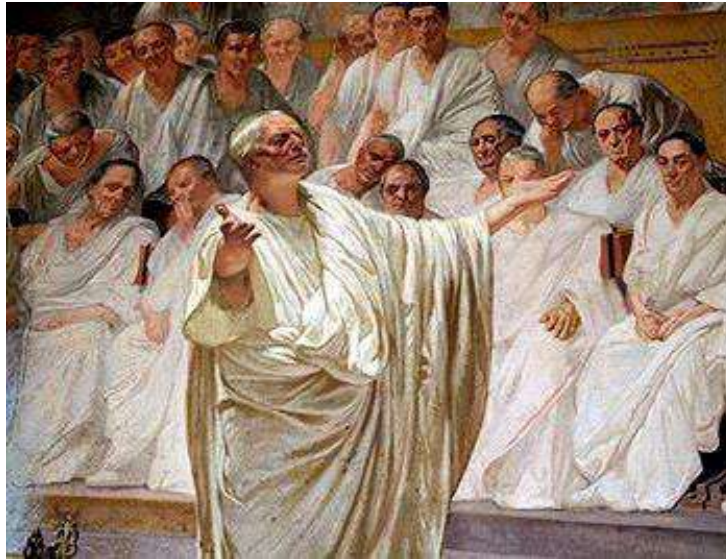
INVITO AD INIZIARE

NON DISTRARSI

# Osservare

---

CONTATTO VISIVO



LINGUAGGIO DEL  
CORPO  
(atteggiamenti, emozioni...)

DISPOSIZIONE NELLO SPAZIO

# Porre domande

---

INCORAGGIAMENTI A CONTINUARE



INVITO AD APPROFONDIRE



DOMANDE APERTE  
E NON DIFFICILI

# Le domande

## Aperte:

Contatto

Opinione

Approfondimento

## Chiuse:

Sì/No

Identificazione

## Dicotomiche:

danno un'alternativa

- Consentono di avviare e guidare la comunicazione
- Servono ad acquisire informazioni
- Aiutano a coinvolgere l'interlocutore

# Riassumere

---

.....con parole proprie,  
usando esempi  
e concetti diversi, per verificare  
di aver capito

.....per dedurre  
conseguenze logiche  
da ciò che è stato detto

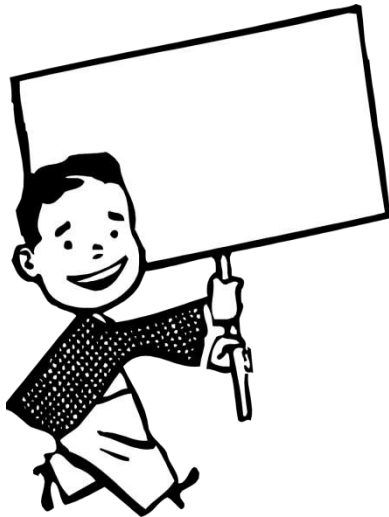
.....per verificare di aver  
capito e per dare valore aggiunto  
alla comunicazione, collegando ciò che è stato detto  
a situazioni compatibili o a interventi precedenti

# Riformulare

**E' UTILE  
PERCHÉ**

.....COMUNICA ALL'ALTRO CHE LO SI  
STA ASCOLTANDO E SI STA FACENDO  
UNO SFORZO DI COMPrensIONE

.....CREA UN CLIMA DI  
DISPONIBILITÀ ALL'ASCOLTO





# Riformulare

---

Consiste semplicemente nel riprendere ciò che stato detto, con parole mie, al fine di verificare se ho sentito-capito correttamente quanto l'altro intendeva dire.

- " ... in altre parole, mi stai dicendo che ... "
- "... se ho capito bene quello che dici è..."
- " ... allora quanto dici vuole anche dire che ... "
- " ... Possiamo quindi concludere che ... "
- "... Secondo te questo si potrebbe applicare anche a ... "

Il presupposto di questa tecnica-attività è un elevato livello di ascolto-attenzione.



# **Gli stili di comunicazione**

# Stili di comunicazione

---

## LA VERA COMPETENZA RELAZIONALE

STA NEL SAPER ANALIZZARE I DATI DEL CONTESTO E NEL  
SAPER ADOTTARE LO STILE PIU' OPPORTUNO  
PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

# Stili di comunicazione

---

## CARATTERISTICHE DELLO STILE ASSERTIVO



# Assertività

---

È la capacità del soggetto di utilizzare in ogni contesto relazionale, modalità di comunicazione che rendano altamente probabile reazioni positive dell'ambiente e annullino o riducano la possibilità di reazioni negative

(Libet e Lewinsohn)

COMPORTAMENTO SOCIALE  
FINALIZZATO A RAGGIUNGERE GLI  
OBIETTIVI PREFISSATI SENZA  
CREARE SITUAZIONI DI  
CONFLITTUALITA'



# Lo stile assertivo

---

## Consente di:

- Ridurre al minimo le reazioni aggressive e difensive che ostacolano un'efficace comunicazione
- Migliorare la gestione dei rapporti interpersonali
- Esprimere più chiaramente le proprie idee e scelte
- Affrontare con maggiore efficacia i problemi legati al rapporto tra l'individuo e il lavoro che svolge

# Lo stile assertivo

---

Si basa sulla consapevolezza del proprio valore, senza per questo svalutare gli altri, e sul tentativo di affermare i propri diritti tenendo conto di quelli degli altri

- è aperto e cordiale
- si esprime pienamente, ma senza prepotenza
- è tenace
- è propositivo
- cerca di valutare razionalmente persone e situazioni

# Lo stile assertivo

---

- È leale ed esprime fiducia.
- Si assume le responsabilità.
- Persegue i propri obiettivi.
- Ammette i propri errori.
- Ascolta.
- Crede nella possibilità di cambiare e di correggersi.
- Riconosce i meriti.
- Valorizza i lati positivi di sé stesso e degli altri.

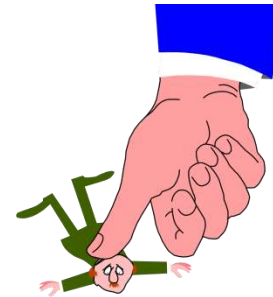


# Lo stile aggressivo

---

TENDE A:

- dominare e svalutare gli altri;
- affermare i propri diritti a scapito di quelli degli altri;
- è competitivo;
- è arrogante;
- è invadente;
- è accentratore;
- è manipolatore.



# Lo stile aggressivo

---

- Ordina invece di concordare.
- Si esprime spesso in modo violento.
- É intransigente.
- É ipercritica.
- Agisce d'impulso.
- Provoca conflitti.
- Non ascolta.
- Viene isolato dai colleghi.
- Si concentra sui lati negativi degli altri.

# Lo stile passivo

---

Si basa su una scarsa valutazione di sé e sull'incapacità di affermare i propri diritti

- ricerca approvazione;
- evita le responsabilità;
- tende a non prendere posizione;
- cerca di evitare ogni contrasto;
- attribuisce erroneamente le cause dei propri insuccessi e/o successi.

# Stile manipolativo

---

Le relazioni in cui prevale uno stile manipolativo sono caratterizzate da atteggiamenti tesi a raggirare l'altra persona con l'intenzione di ottenere una risposta a proprio vantaggio.

La manipolazione delle informazioni porta ad alterarle, a trasmetterle in modo parziale, non pertinente o congruente, a privilegiare ambiguità espositive.

La manipolazione delle emozioni riguarda l'adozione di comportamenti di seduzione, di dissimulazione dei propri sentimenti, emozioni e pensieri tesi a ottenere qualcosa dall'interlocutore che crede invece alla veridicità di quanto dichiarato.

# Obiezioni e resistenze

---

- ✓ Sappiamo riconoscere un'obiezione da una richiesta di chiarimento?
- ✓ Capiamo quando un'obiezione è reale o pretestuosa?
- ✓ Abbiamo capito perché proprio ora viene mossa l'obiezione?
- ✓ Siamo in grado di superare l'obiezione fatta, senza compromettere l'argomentazione?

# Obiezioni e resistenze

---

Le obiezioni non sono  
necessariamente un fattore negativo  
e si possono superare



# Obiezioni: tecniche di gestione

---

- ✓ Trasformazione in domanda dell'obiezione per rispondere indirettamente, facendo una sintesi di quanto il cliente dichiara.
- ✓ Sfaldamento per far precisare meglio l'osservazione del cliente.
- ✓ Interpretazione per portare il cliente su un terreno a noi meno sfavorevole, e riprendere l'iniziativa con l'argomentazione.
- ✓ Rinvio.

# Obiezioni: quando e come

---

## ***PRIMA CHE VENGANO SOLLEVATE***

- ✓ Argomentazione preventiva per anticipare la resistenza

## ***QUANDO VENGONO SOLLEVATE***

- ✓ Affrontare la resistenza in modo diretto
- ✓ Tecnica delle domande per chiarire i motivi della resistenza
- ✓ Trasformazione in formula positiva dell'obiezione
- ✓ Ridimensionare

## ***POSPONENDO LA RESISTENZA***

- ✓ Rimandare o convenire provvisoriamente per poi tornarci in seguito

## ***MAI***

- ✓ Ignorare



---

# La gestione del conflitto



# Conflitto: definizione

---

**Il conflitto è la manifestazione (esplicita o implicita) di un disaccordo tra individui o tra gruppi che *hanno interessi in comune*.**

**Per la genesi di ogni conflitto è necessario percepire le risorse in gioco come scarse.**

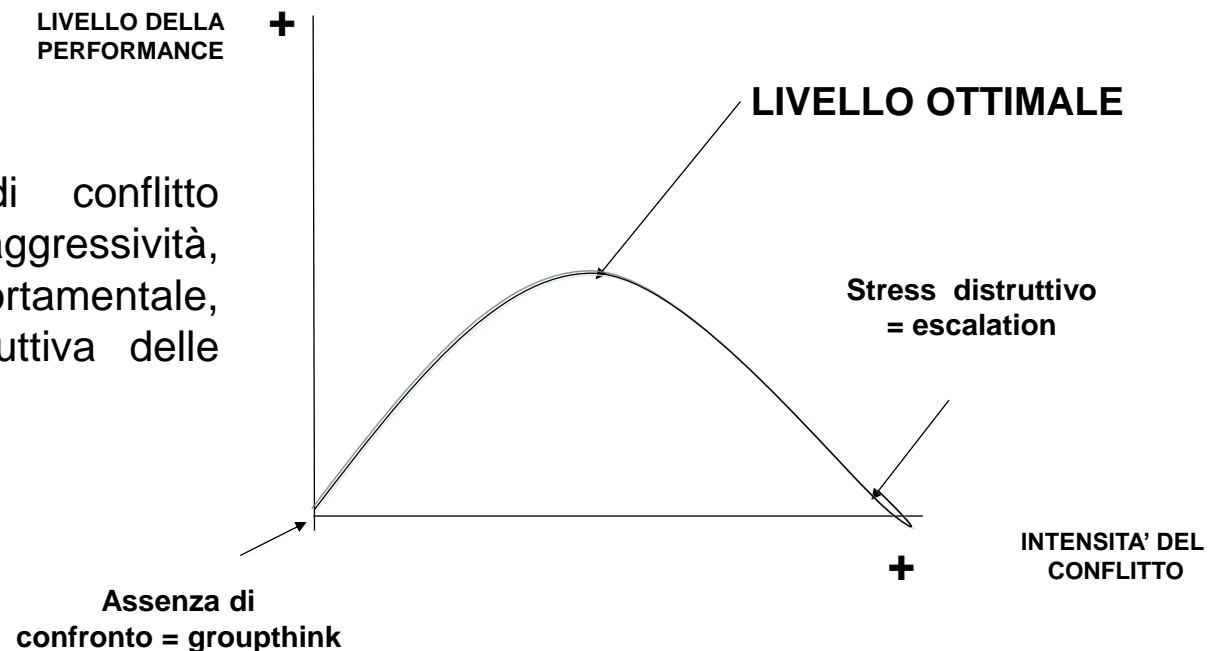
**Ogni conflitto si alimenta nell'ambiguità, vale a dire nell'assenza di chiari criteri per la sua gestione.**

# Diversi livelli di conflitto

Sebbene un certo grado di conflitto sia fisiologico, livelli troppo alti o troppo bassi di conflitto sono disfunzionali:

- ✓ la soppressione del conflitto favorisce il “groupthink”, il conformismo, ostacolando l’innovazione, la spinta al miglioramento, la flessibilità;

- ✓ livelli troppo elevati di conflitto favoriscono escalation di aggressività, rigidità cognitiva e comportamentale, esasperazione non costruttiva delle diversità.



# Stili di gestione dei conflitti



# Risolvere il conflitto

---



Se nascono conflitti, occorre:

- ✓ Focalizzare i miei obiettivi
- ✓ Esplicitare le mie aspettative
- ✓ Conoscere le aspettative altrui
- ✓ Creare un clima positivo
- ✓ Proporre soluzioni possibili
- ✓ Scegliere una soluzione e far prendere impegni

# Risolvere il conflitto

## Focalizzare i miei obiettivi

- Focalizzarsi su problemi specifici, non su dispute personali
- Vedere i miei interessi concreti, e separarli dagli aspetti emotivi
- Andare per priorità, focalizzare le cose più importanti e dividerle dalle cose secondarie
- Non mettere troppa carne al fuoco, per il momento; rimandare ad un momento successivo la soluzione di aspetti non prioritari



# Risolvere il conflitto

---

## **Esplicitare le mie aspettative**

- Spiegare con calma cosa mi aspetto dall'altra persona.
- Motivare le mie aspettative, spiegare perché.
- Se possibile, trovare argomentazioni che facciano vedere i vantaggi per l'altra persona dalla realizzazione delle mie aspettative; o almeno, far vedere come la realizzazione delle mie aspettative non va a scapito della soddisfazione dell'altro

# Risolvere il conflitto

---

## Conoscere le aspettative altrui

- Esplorare con le domande quali siano le aspettative altrui, i perché del comportamento dell'altro (non accontentarsi dei NO, ma spingerlo a motivarli)
- Usare le tecniche dell'ascolto attivo per capire le ragioni, ma anche le emozioni che l'altro si porta nel conflitto
- Capire quali tipi di conflitto sono presenti nelle posizioni dell'altro
- Se possibile, ottenere il consenso dell'altro alla nostra comprensione
- Aiutare l'altro a focalizzare bene le sue priorità



# Risolvere il conflitto

---

## Creare un clima positivo

- Dare all'altro l'opportunità di esprimere il proprio punto di vista, assicurarsi che sia soddisfatto di come è stato ascoltato e capito.
- Valorizzare l'altro (la sua persona, i suoi comportamenti, le sue idee) tutte le volte che è possibile
- Se possibile, tornare indietro nel tempo e trovare punti di accordo e di convergenza, spostare l'attenzione sul positivo
- Far che accettiamo e comprendiamo il suo punto di vista, anche se possiamo divergere su alcuni aspetti



# Risolvere il conflitto

---

## Proporre soluzioni possibili

- Generare alcune soluzioni realistiche e possibili, stimolare e accogliere soluzioni e proposte dell'altro.
- Portare il confronto su un piano di concretezza (che fare?, come risolvere?), spingere l'altro a confrontarsi su soluzioni concrete
- Far vedere i pro e i contro di ogni soluzione, far vedere i vantaggi reciproci delle soluzioni proposte.
- Far vedere le ricadute positive non solo sul breve, ma anche sul lungo termine; o le ricadute positive sugli aspetti emotivi e relazionali, sugli aspetti di immagine, etc. (aspetti che di solito sfuggono alla visibilità)

# Risolvere il conflitto

---

## Scegliere una soluzione e far prendere impegni

- Accogliere e gestire le obiezioni, e trovare una soluzione in cui entrambi si riconoscono.
- Manifestare apprezzamento per la disponibilità dell'altro a venirci incontro.
- Realizzare un piano d'azione, fatto di azioni, tempi, responsabilità, impegni reciproci.
- Assicurarsi che l'altro abbia compreso il contenuto dell'accordo e gli impegni di sua responsabilità.
- Monitorare/sorvegliare discretamente che gli impegni presi si realizzino nei tempi e nei modi concordati.

# Come dire NO

---

La chiave per rifiutare le richieste non solvibili in modo assertivo è credere che gli altri hanno il diritto di chiedere e noi il diritto di rifiutare. E laddove le gerarchie di lavoro limitano il diritto di rifiutare, abbiamo comunque il diritto di segnalare con chiarezza i problemi che può provocare l'esaudire la richiesta.



# Come dire NO in modo assertivo

---



- Essere brevi nella risposta.
- Assumersi la piena responsabilità del no.
- Spiegare il motivo del rifiuto senza utilizzare scuse.
- Mostrare di aver ascoltato e capito le motivazioni del richiedente.
- Eventualmente, concedere delle alternative.

# Come reagire all'ostilità, all'aggressività verbale

---



- Evitare il conflitto su fatti personali e delimitarlo a questioni concrete
- Sviluppare empatia e capacità di ascolto
- Concentrarsi sul problema
- Fare domande per risolvere il problema

# La critica distruttiva

---

- Si focalizza sulla persona e tende ad “etichettare”
- E' assoluta
- Generalizza (“sempre” - “mai”)
- Parla del passato
- Ha intenti punitivi (e provoca difese)



# Come esprimere una critica costruttiva

---

- Riferirsi ad un evento preciso e specifico
- Fare la critica possibilmente tempestivamente
- Descrivere esattamente il comportamento che si intende criticare
- Esprimere opinioni, sentimenti e aspettative su tale comportamento
- Responsabilizzare la persona sulla eventuale soluzione





# Negoziazione

---

Processo attraverso il quale due o più parti, partendo da posizioni diverse, definiscono **obiettivi comuni, accettati e realizzabili** che portano alla **massima soddisfazione possibile dei rispettivi bisogni**.



# Negoziazione

---

**L'obiettivo è trovare un'alternativa  
vantaggiosa per entrambi!**



# Strategia negoziale “I win you win”

---

1. Passare dal generico allo specifico - *oggettivando e facendo domande*
2. Analisi - *capire i bisogni e le cause*

## ***Scindere le persone dal problema***

3. Individuare l'elemento in comune

***Concentrarsi sugli interessi*** non sulle posizioni.

4. Proposte negoziali

***Elaborare più soluzioni*** per risolvere il problema (non irrigidirsi rimanendo legati ad un'unica idea).

5. Condivisione della scelta

***Passare dalle “posizioni” agli “interessi”***(che cosa vogliono davvero le persone e perché).

6. Attivazione della proposta scelta

La strategia negoziale collaborativa della gestione del conflitto ***è una soluzione terza vantaggiosa per entrambi = io vinco tu vinci***

# Apprendistato

## Competenze comunicative

**- Tecniche e suggerimenti -**

# Parole a valenza negativa

---

**DI APERTURA**



Le rubo solo un minuto  
Non l'annoierò  
Non vorrei disturbare

**DI PERCORSO**



Problema  
Difficoltà  
Sbagli

**DI DUBBIO**



Spero  
Cercherò  
Forse

# Il linguaggio: le parole “magiche”



## Il Nome

E' ciò che ci caratterizza. Ci fa sempre piacere quando qualcuno ci chiama per nome. Usare il nome del nostro interlocutore vuol dire farlo sentire protagonista



## Per favore Grazie

Sono le nostre radici educative. Da piccoli ci hanno insegnato che per ottenere qualcosa bisogna dire “per favore”. Per questo adesso quando sentiamo queste parole ci facciamo inconsciamente persuadere

## Perché

Nelle risposte si accompagna a una sensazione di autorevolezza: lo usavano per risponderci genitori e insegnanti



# Il linguaggio: le parole “magiche”

---



**Esistono molte parole dotate di capacità persuasiva che possiamo usare a seconda del contesto e delle circostanze**

Sì Sicurezza Salute Felice Giusto Migliorare Profitto Divertente Meritare Scoperta Sfida Amore Libero Vantaggio Valore Risultati Nuovo Facile Fiducia Denaro Potere Garantito Vero Tu Noi Insieme Vitale Gioia Investimento Comfort Dimostrato Opportunità Crescita Efficacia Puntuale Valore



**In maniera speculare esistono anche parole che hanno un'aurea negativa e di dissuasione (anche in questo caso il contesto attribuisce più o meno peso al significato stesso)**

No Sbagliato Ingiusto Problema Disagio Inutile Inconcludente Improduttivo Nulla Perdere Spendere Rubare O così...O Niente Insufficiente Mancante

# Tipi di ascolto

## Ascolto passivo

E' il modo di ascoltare di chi rimane immobile a guardare fissamente il proprio interlocutore, senza muoversi, come ipnotizzato. Al telefono è il modo di ascoltare di chi non dà segnali

## Ascolto debole

Si verifica quando l'interlocutore ha e manifesta uno scarso interesse per quello che sta ascoltando. I segnali di riscontro sono infatti automatici, superficiali, non pertinenti

## Ascolto aggressivo

E' quello di chi cerca di imporre i propri ritmi alla persona che gli sta parlando. Varianti dell'ascolto aggressivo sono:

L'ascolto puntualizzante che consiste nell'interrompere spesso l'interlocutore per correggere, integrare o modificare elementi irrilevanti nel contesto globale del discorso

L'ascolto distruttivo chi ci ascolta aggrotta la fronte, alza un sopracciglio, piega in giù gli angoli della bocca, scuote la testa, assume un'aria sarcastica

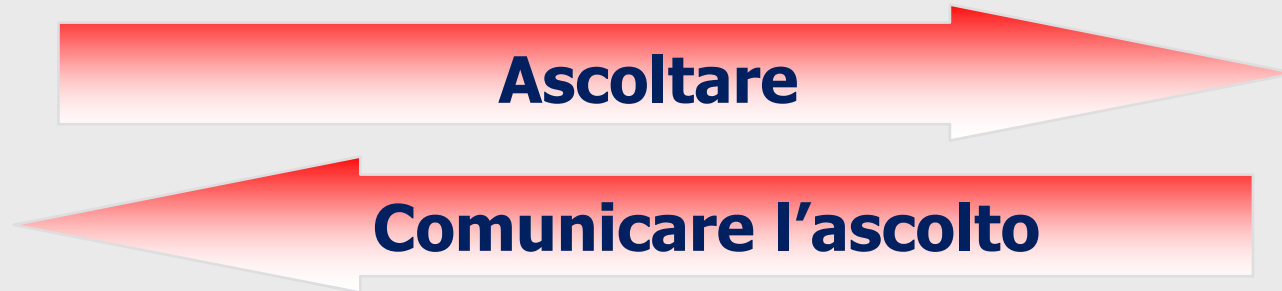
## Ascolto attivo

Ascoltare il nostro interlocutore dedicandogli la nostra reale attenzione. Mandare dei segnali di riscontro non verbali e paraverbali di attenzione. Rinforzare con alcune domande in modo da spingere l'interlocutore a proseguire



# Ascolto attivo

**l'ascolto è un processo a due vie**



**PER QUESTO SI PARLA DI ASCOLTO ATTIVO**

L'ascolto non può essere solamente passivo

La comprensione dell'altro richiede sollecitazioni, esplicitazioni e concessione di spazi

# Ascolto attivo

---

L'ascolto attivo è una tecnica che permette di :

- ✓ ***Aumentare le informazioni*** condivise fra due o più interlocutori
- ✓ ***Accrescere la sintonia*** fra gli interlocutori stessi anche comunicando l'intenzione di capire prima di formulare giudizi

**Come?**



- **Uso di domande**
- **Tecniche di riformulazione**
- **Tecniche di ricapitolazione**
- **Empatia**
- **Linguaggio di precisione**

# Uso di domande

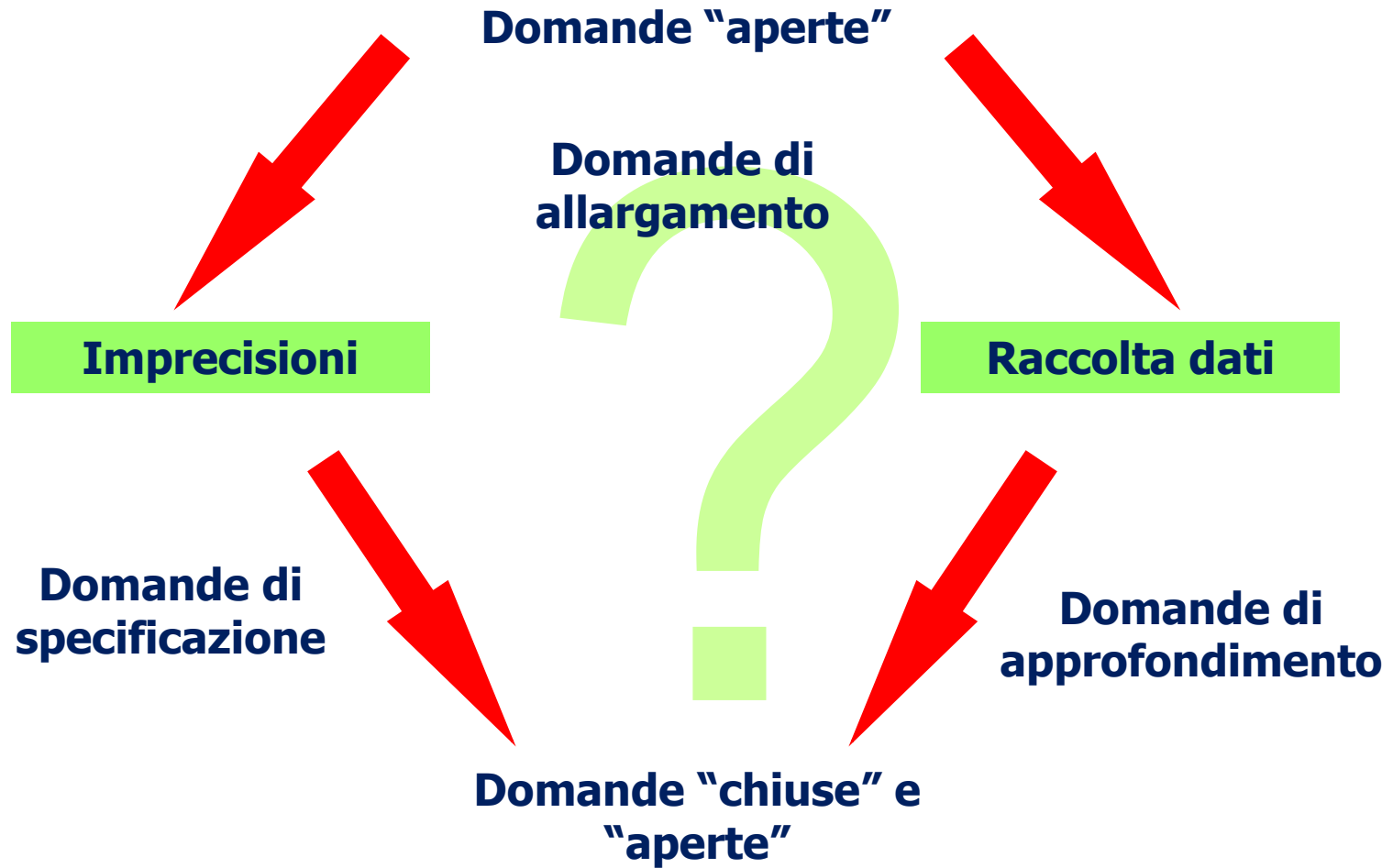
**Quando comunico devo tenere presente :**



**Le domande di precisione sono utili**

- **per mettere a fuoco la natura dell'esigenza e i dati che è necessario conoscere per risolverla**
- **per raccogliere le informazioni al fine di colmare il dislivello di conoscenza**

# Uso di domande



# Tecniche di riformulazione

## Obiettivo

## Come ?

**Verificare di avere compreso**

**Comunicare all'interlocutore:**

✓ **di aver ascoltato**

✓ **di aver rielaborato**

✓ **di voler capire**

**Eliminare la negatività**

**Ripetere quello che è stato detto dall'interlocutore parafrasando e usando termini e concetti diversi per verificare che si sta intendendo la stessa cosa**

**Riformulare quanto detto dall'interlocutore per esempio eliminando tutti i termini e gli accenti che trasmettono negatività così da rendere "neutra" la sua dichiarazione**

# Tecniche di ricapitolazione

---

Ricapitolare significa riassumere e ribadire i punti essenziali della comunicazione per :

- ✓ **Comunicare** all'interlocutore che lo si sta ascoltando
- ✓ **Sottolineare** i punti salienti della comunicazione e rafforzarne il ricordo
- ✓ **Chiarire e concordare** le conseguenze pratiche e operative della comunicazione

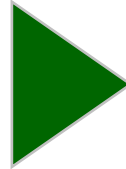
**Focalizzare**  
**Sedimentare**  
**Finalizzare**

# Empatia

---

**Per entrare in sintonia relazionale con l'altro è importante :**

**COMUNICARE CON  
EMPATIA**



**Mettersi nei panni dell'altro per  
*sentire* :**

- ✓ **le parole che dice**
- ✓ **le emozioni che prova**

**COMUNICARE  
EMPATIA**



**Comunicare all'altro la propria  
attenzione attraverso :**

- ✓ **atteggiamento aperto**
- ✓ **messaggi di conferma**

# Il linguaggio di precisione

---

**Il linguaggio di precisione è una tecnica di ascolto attivo utile quando si vuole :**

- ✓ ***Raccogliere informazioni* chiare, precise, definite e circoscritte**
- ✓ ***Comprendere situazioni* in modo inequivocabile**
- ✓ ***Fornire informazioni* che siano messaggi chiari e comprensibili**



# Tipologie di imprecisioni

---



# Le domande di precisione

<b>SOGGETTO</b>	<b>"Tutti quelli con cui ho parlato mi hanno detto che è impossibile"</b>	<b>"Con <i>chi</i> ha parlato, in particolare?"</b>
<b>COLLOCAZIONE SPAZIALE</b>	<b>"Ovunque vada non riesco a chiamare"</b>	<b>"Quando dice <i>ovunque</i> intende anche grandi città?"</b>
<b>COLLOCAZIONE TEMPORALE</b>	<b>"Da quando hanno fatto i lavori non sono mai riuscito a chiamare"</b>	<b>"Con <i>mai</i> intende neanche una volta in tutti questi mesi?"</b>
<b>NECESSITÀ E IMPOSSIBILITÀ</b>	<b>"Non posso mandarvi un fax"</b>	<b>"Intende che è impossibilitato a farlo?"</b>
<b>MISURA DI RIFERIMENTO</b>	<b>"Ho provato a telefonare molte volte"</b>	<b>"Quante volte esattamente?"</b>

# Il riscontro...

**Descrivere il quando  
e il cosa**

**... questa mattina,  
durante la riunione...  
Ieri pomeriggio nella pausa...**

**Descrivere  
il comportamento**

**Ho visto che..., ho notato che...**

**Spiegare cosa  
abbiamo provato**

**... mi ha fatto piacere,  
ho sentito che...  
... mi ha dato fastidio...**

**Suggerire alternative**

**... Ti chiedo di..., ti suggerisco di  
Una soluzione è di...**

# Risposte al riscontro

---

**Grazie.**

**Segnala all'interlocutore che il messaggio è stato ricevuto chiaramente.**

**Dimmi di più, chiariscimi meglio cosa intendi.**

**Serve a ottenere ulteriori informazioni sul proprio comportamento o su quando, dove o con chi si è verificato.**

**Grazie, basta così.**

**Se più persone danno un medesimo riscontro o se si è giunti a un livello di saturazione, questa è la risposta giusta.**

**Se capita di nuovo, me lo puoi segnalare?**

**Con questa risposta ci si assume l'impegno di accettare dall'interlocutore segnali volti a modificare il comportamento.**

# Riscontro, il momento opportuno

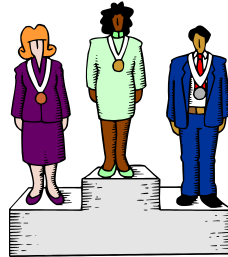
**no**



Quando si è arrabbiati



Quando si è in riunione



Quando si è appena ricevuto un premio



Quando non si è lucidi



Quando si è fra la folla



Quando si è di corsa



Quando si è al telefono



Quando non ne possiamo più

**sì**

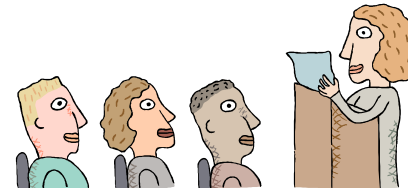


Faccia a faccia e con dati alla mano



Quando si è sereni e rilassati

**Riscontro  
o  
positivo\***




Quando si è in gruppo

**\*evitare il giudizio comparativo**

# Apprendistato Competenze comunicative

**- Individuo e Gruppo -**



“Essere insieme è un inizio,  
rimanere insieme è un  
progresso, lavorare insieme è un  
successo!”

*Henry Ford*

# Il funzionamento dei gruppi di lavoro: aspetti emotivo - affettivi

---

Ogni membro, entrando nel gruppo, vive l'alternarsi del bisogno di affermare se stesso (essere autonomi, differenziarsi) e di dipendere/appartenere (non sentirsi solo, non essere isolato,..)

Ogni membro entra con proprie idee e rappresentazioni sugli scopi del gruppo e di ciascun membro, i ruoli da esercitare, le regole, lo stile di leadership atteso, i metodi di lavoro ....che possono divergere fino a confliggere con quelle degli altri.



# Il funzionamento dei gruppi di lavoro: aspetti emotivo - affettivi

---

## Problemi emozionali di base

- Identità ( *chi devo essere ? quale valore mi sarà riconosciuto?*)
- Controllo e influenza ( *sarò capace di influenzare gli altri?*)
- Necessità individuali e obiettivi del gruppo  
( *Il soddisfacimento delle mie esigenze rientra negli obiettivi del gruppo?*)
- Accettazione e vicinanza ( *Piacerò? sarò accettato? Saremo un gruppo unito?*)

# Il funzionamento dei gruppi di lavoro: aspetti emotivo - affettivi

---

La positività del gruppo per il singolo è correlata al soddisfacimento dei bisogni di:

## **INCLUSIONE/APPARTENENZA**

- Dentro/fuori
- Riguarda sentimenti di importanza
- Essere accettati dagli altri ed essere accolti
- Esprime richiesta di attenzione e di riconoscimento positivo

## **CONTROLLO**

- In cima/in fondo
- Riguarda sentimenti di competenza e influenza
- Essere riconosciuti come competenti, capaci, degni di fiducia per le proprie capacità
- Esprime la richiesta di riconoscimento delle proprie capacità e di influenza sul gruppo

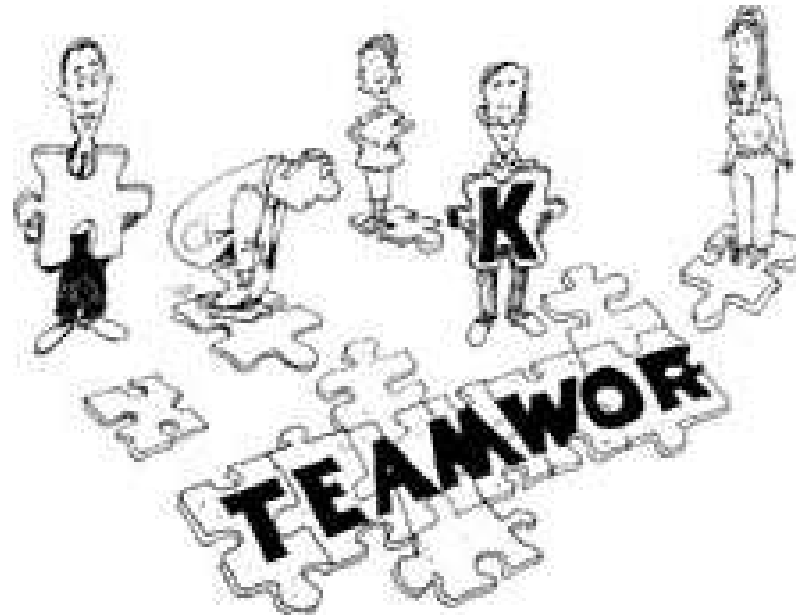
## **AFFETTO**

- Vicino/lontano
- Riguarda il sentirsi amati
- Sviluppare solidi legami emotivi con gli altri
- Esprime richiesta di 'calore'

# Quindi...

---

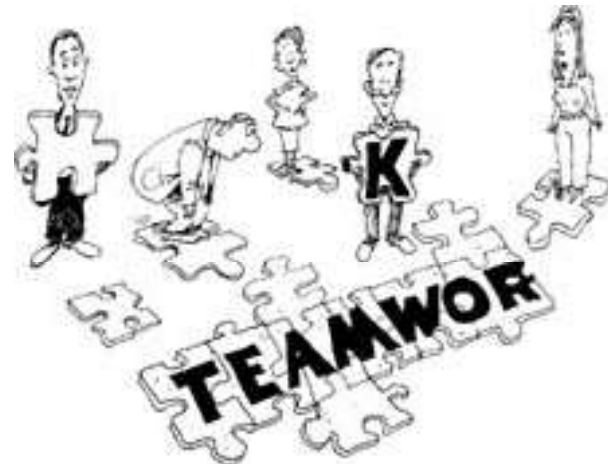
perché lavorare in gruppo?



# vantaggio cognitivo

---

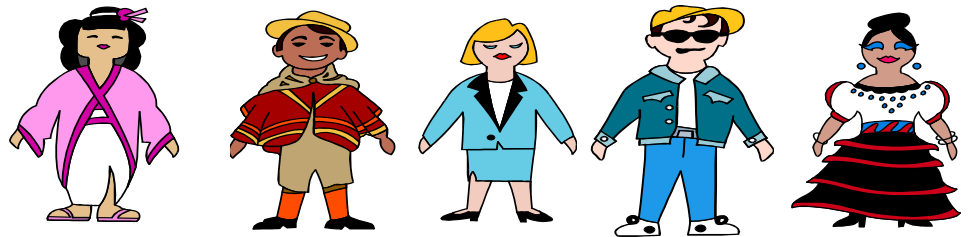
ampliamento delle  
capacità di trattare le  
informazioni sulla base  
del superamento di  
valutazioni parziali



# I vantaggi del lavoro di gruppo sono misurabili in termini di .....

---

- ✓ Risultati qualitativamente migliori rispetto al lavoro individuale
- ✓ Risultati quantitativamente superiori rispetto al lavoro individuale
- ✓ Risultati sostanzialmente diversi rispetto al lavoro individuale



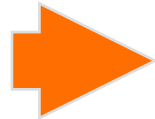
# Gruppo perchè:

---

## MAGGIORE È

La complessità

- Del contesto
- Del problema

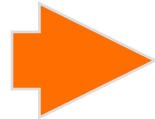


## MAGGIORE È

L'utilità del lavorare in gruppo

## DA SOLUZIONI SETTORIALI

(risolvo il mio problema)



## A SOLUZIONI INTEGRATE

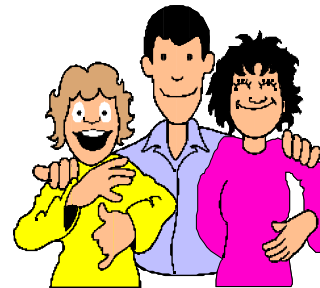
(risolvo il problema)

### A LIVELLO DI ATTEGGIAMENTO

- ✓ ascolto e valorizzazione dei diversi punti di vista

### A LIVELLO DI COMPORTAMENTO

- ✓ attivazione ed utilizzo dei diversi contenuti



# Gli elementi che ostacolano il lavoro di gruppo

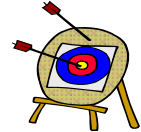
---

- Mancanza di obiettivi chiari
- Tendenza all'individualismo
- Tendenza all'imposizione di posizioni individuali
- Rigidità di atteggiamento (arroccamento)
- Anteporre obiettivi individuali a quelli di gruppo
- Tendenza all'atteggiamento negativo o distruttivo (iniziare con il no!)
- Sfiducia nelle possibilità di successo del tema
- Scarsa capacità di ascolto
- Negazione del conflitto
- Mancanza di autocritica e autovalutazione

# Metodo per l'impostazione di un lavoro di gruppo

---

**A** Definizione degli obiettivi.



**B** Analisi dei fattori che compongono l'obiettivo e dei problemi che generano impedimento



**C** Formulazione e attuazione di soluzioni



**D** Valutazione dell'intervento.



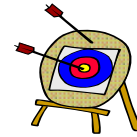


# Metodo per l'impostazione di un lavoro di gruppo

---

## A

### Definizione degli obiettivi.



- Definire l'obiettivo in termini di risultato (dati ed ipotesi plausibili)
- Esplicitarlo nelle sue motivazioni e promuoverne la condivisione
- Scomporlo in sotto-obiettivi e compiti
- Curarsi che sia oggettivamente perseguibile dal gruppo
- Condividere i parametri di valutazione con il gruppo

# Metodo per l'impostazione di un lavoro di gruppo

---

**B**

**Analisi dei fattori che compongono l'obiettivo e dei problemi che generano impedimento**



- Individuare le **macro-famiglie** di causali
- Scomporre in **micro-caratteristiche** le causali
- Definizione del peso specifico di ciascuna causale (es:matrice “peso economico/gestibilità”)
- Assegnazione delle priorità
- Collocazione del problema all'interno di flussi di processo (attraverso diagrammi di flusso)
- Misurazione puntuale

# Metodo per l'impostazione di un lavoro di gruppo

---

C

## Formulazione e attuazione di soluzioni



1. **Fase creativa:** esplorazione destrutturata di tutte le possibili soluzioni facendo ricorso a tecniche che favoriscano al produzione di idee e soluzioni.

2. **Fase progettuale:** declinare poi le idee più concretamente traducibili in veri e propri piani d'azione articolati specificano

**Chi fa cosa**

**Come**

**Entro quando**

**Con quali risorse** (impatto economico della soluzione).

3. **Fase sperimentale:** individuare l'area pilota presso cui effettuare una sperimentazione concreta.

# Metodo per l'impostazione di un lavoro di gruppo

---

**D**

## Valutazione dell'intervento.



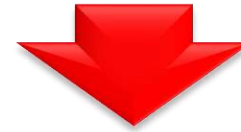
Specificare:

- Grado di efficacia dell'azione pilota
- Come estendere ad altre aree il progetto
- Come diffondere i risultati
- Come consolidare ed implementare definitivamente il miglioramento/raggiungimento dell'obiettivo.

# Il funzionamento dei gruppi di lavoro: aspetti di processo.

---

Nell'analizzare il funzionamento di un gruppo di lavoro



**ASPETTI  
DI CONTENUTO**  
(il “cosa” si dice e si fa)

**ASPETTI  
DI PROCESSO**  
(il “come” si dice e si fa)

# Apprendistato

## Competenze comunicative

**- Aspetti tecnici: La Squadra-**

# Da gruppo a squadra

---

- Insieme più o meno grande di persone
- Con una comune percezione della loro unità
- Legate da un senso di appartenenza
- Con valori, norme, ruoli dichiarati e condivisi
- Orientate più o meno consapevolmente alla stessa meta da bisogni e desideri



- Insieme limitato di persone interdipendenti
- Con la consapevolezza della loro unità sovraindividuale
- Legate da un senso di appartenenza
- Con valori, norme, ruoli dichiarati, negoziati e condivisi
- Impegnate a raggiungere un risultato scelto e/o un mandato assegnato
- Impegnate nello svolgimento di un compito con una metodologia di lavoro comune
- Motivate da interessi professionali o aziendali

# La squadra

---

## CHE COSA È?

È un **soggetto organizzativo** composto da un gruppo di persone che lavorano insieme per raggiungere degli **obiettivi** dati e per condividere le relative **responsabilità**.

Il team si concretizza nella gestione di diverse attività, che mettono a frutto le competenze e le capacità delle persone per il raggiungimento di un risultato operativo in coerenza con gli obiettivi aziendali.

## CHE COSA FA?

Rende concreta la possibilità di creare **contesti flessibili e orientati al risultato**, nel rispetto di obiettivi e scadenze, con arricchimento individuale e apprendimenti organizzativi.



# La squadra – segue

---

## COME LAVORA?

- Recepisce e condivide al suo interno l'**obiettivo** da raggiungere
- Individua un **metodo** di lavoro
- Definisce i **ruoli** funzionali al processo e al raggiungimento dei risultati

## DI CHE COSA NECESSITA?

- Un **linguaggio comune** a tutti i componenti
- Conoscenza e diffusione di **informazioni e risorse** necessarie al raggiungimento del risultato
- Un **sistema di monitoraggio** dei risultati di lavoro e del clima interno



# Dinamiche della squadra

---

## 2 livelli di (inter)azione della squadra:

**compito**

Il lavoro da svolgere, il risultato da raggiungere

**relazione**

La struttura collettiva dei sentimenti, delle relazioni, dei bisogni

# Dinamiche della squadra – segue

---

## Le dinamiche della squadra:

### compito

La squadra lavora a un livello razionale  
È facilitata dalla struttura istituzionale  
È regolata da norme accettate

### relazione

La squadra lavora a un livello emotivo  
Si sviluppano sentimenti positivi/negativi verso il leader

# Competenze richieste dal compito

---

## Comportamento “direttivo” nella squadra:

- Stabilire scopi e obiettivi
- Chiarire i ruoli
- Dare direttive
- Stabilire standard, limiti e strutture
- Insegnare le abilità necessarie
- Dare feedback sul rendimento

***Costruire, educare, controllare, guidare***

# Competenze richieste dalla relazione

---

## Comportamento “di sostegno” nella squadra:

- Facilitare la presa di decisione
- Incoraggiare la comunicazione
- Ascoltare attivamente
- Aiutare e incoraggiare la partecipazione
- Accettare e capire le differenze
- Gestire i conflitti
- Lodare comportamenti costruttivi

***Facilitare, ascoltare, lodare***

# Le caratteristiche della squadra vincente

---

## compito

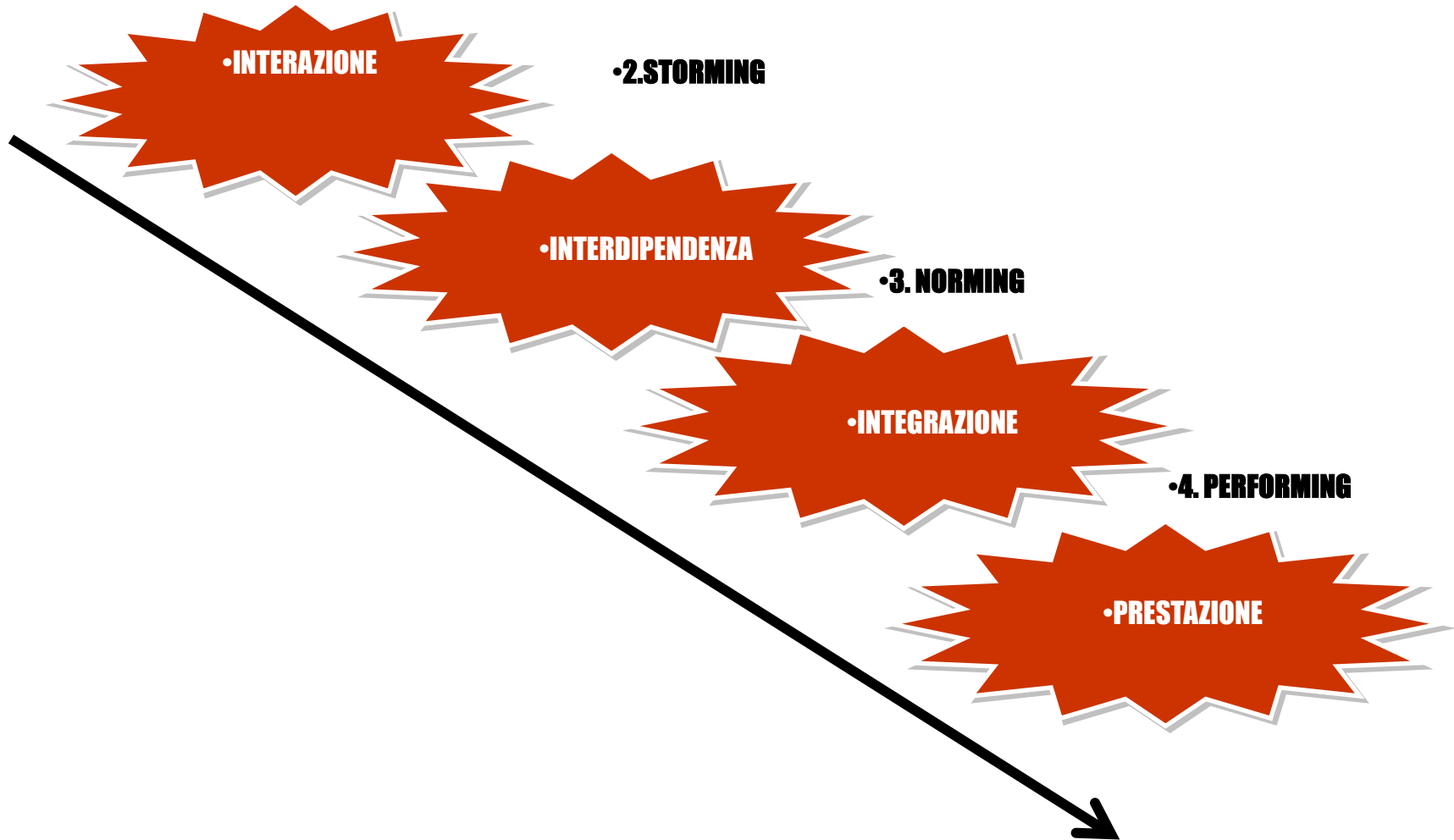
- Produttività ottimale
- Senso dello scopo
- Apprendimento continuo
- Flessibilità e adattabilità

## relazione

- Comunicazione aperta
- Fiducia e rispetto
- Leadership
- Integrazione
- Flessibilità e adattabilità

# LE FASI di costruzione della SQUADRA

---



# Fasi dell'evoluzione del gruppo

---

## *FORMING*

### *FASE COSTITUTIVA*

Il gruppo non è ancora tale ma un insieme di individui con obiettivi, ruoli, comportamenti di gruppo ancora non ben definiti e condivisi.

Fase di studio reciproco, in cui si cerca di far vedere poco di sé, o comunque le parti più accettabili, in attesa di capire meglio il contesto. Ci si conforma superficialmente.

## *STORMING*

### *FASE CONFLITTUALE*

Le persone cominciano a mostrarsi, uscendo allo scoperto e manifestando idee, modi personali di essere, desideri di guidare e di influenzare gli altri.

Fra le persone cominciano ad emergere le differenze, che in questa fase vengono vissute come un ostacolo da rimuovere più che come una diversità da accettare e da valorizzare.

Sorgono conflitti mascherati o aperti, che hanno lo scopo di affermare se stessi e le proprie posizioni, piuttosto che di realizzare i risultati del gruppo.



# Fasi dell'evoluzione del gruppo

## *NORMING*

### *FASE DI STABILIZZAZIONE*

Il gruppo, tramite costanti negoziazioni, trova un accordo su modalità relazionali, di lavoro, modelli decisionali, ruoli.

Le persone riconoscono la presenza e l'importanza degli altri membri, riconoscono, accettano, rispettano i differenti modi di essere e di pensare, e modificano la manifestazione di se stessi per venire incontro agli altri e trovare modalità comuni di azione e di comportamento.

## *PERFORMING*

### *FASE REALIZZATIVA*

- Il gruppo coopera efficacemente e si concentra sulla produzione di risultati di qualità.
- Le diversità individuali vengono considerate ricchezze per il gruppo, vengono ricercate e utilizzate, e non sono considerate solo aspetti da tollerare.
- Si sviluppa un linguaggio di gruppo, compare l'uso del "noi", le persone tendono a identificarsi nel gruppo.
- I conflitti riguardano la soluzione di problemi concreti, e non più la lotta per il potere o per imporre se stessi.

# Situazioni che implicano il ricorso al team

---

## nell'ambito dell'organizzazione interna:

- gestione per processi/progetti
- gestione di progetti di miglioramento

## nell'ambito delle relazioni esterne

- rapporti integrati con i fornitori
- partnership con il trade
- rapporti con i distretti

**Attenzione:** i team sono sempre più frequentemente disomogenei per competenza e per profilo di appartenenza

# Ricapitolando: Il lavoro in team

---

## Vantaggi:

- ✓ Maggiore potenziale creativo
- ✓ Maggiore capacità di tollerare lo sforzo
- ✓ Funzione motivante per i componenti del gruppo
- ✓ Permette di raggiungere risultati non ottenibili individualmente

## Svantaggi:

- ✓ Maggiore difficoltà nel prendere decisioni
- ✓ Maggiore investimento di tempo per creare intergrazione
- ✓ Pone vincoli e limiti alle libertà del soggetto
- ✓ Difficoltà nel mediare i punti di vista dei singoli componenti, soprattutto quando molto divergenti.

# Il team: processi psicologici implicati

---

## Percezione interpersonale:

il soggetto è indotto a considerare sé stesso e gli altri secondo una prospettiva individualistica.

## Percezione intergruppi:

il soggetto tende a considerare sé e gli altri non come individui ma come soggetti appartenenti ad una specifica categoria o gruppo.

## Senso di appartenenza:

conduce a sopravvalutare le similitudini con gli altri membri dell'ingroup e ad enfatizzarne le differenze i membri dell'outgroup.

# Continua....

---

## Cooperazione:

aiuta a produrre identificazione con il gruppo e aiuta i soggetti a preoccuparsi del bene del gruppo considerato nel suo insieme.

## Conflittualità:

causata da una non corretta gestione della divergenza di punti di vista, di aspetti relazionali, da non condivisione di obiettivi, metodi o linguaggi.

## Interdipendenza:

consapevolezza di essere legati agli altri e al destino del gruppo; spesso viene vissuta negativamente

# Dal gruppo al gruppo di lavoro

---

## Interazione:

comporta reciproca influenza tra i componenti del gruppo e tra le performances da essi prodotte. Tale influenza può dare esiti positivi o negativi. È una condizione che si viene inevitabilmente a generare, ma non è di per se sufficiente ai fini del risultato.

## Integrazione:

si intende quella condizione organizzativa, gestionale e relazionale che permette il raggiungimento degli obiettivi di gruppo prefissati, in un contesto di soddisfacente equilibrio relazionale (clima positivo, senso di appartenenza, identificazione).

# Cooperazione

---

È importante che tutti i membri del gruppo di lavoro si prendano la responsabilità dell'obiettivo e del compito assegnati, ciascuno per la propria area di competenza



# Cooperazione - segue

---

**INCIDE POSITIVAMENTE SU**



**QUALITA'**

Lavorare in squadra comporta la messa in gioco delle capacità, del know how e delle potenzialità



**PERFORMANCE**

Lavorare in squadra risulta stimolante e apporta una varietà di soluzioni creative



**PRODUTTIVITA'**

Lavorare in squadra ottimizza il tempo e favorisce il raggiungimento di buoni livelli di efficacia e di efficienza



# Interdipendenza positiva

---

## IL SUCCESSO O FALLIMENTO DEL SINGOLO È IL SUCCESSO O FALLIMENTO DEL GRUPPO



pensare il gruppo come una squadra in cui il destino di ogni membro è interconnesso e il successo di uno è legato al successo degli altri, lo sforzo di ciascun membro del gruppo sarà unico e solo gli sforzi originali di tutti i membri contribuiranno al successo.

Tutti per uno, uno per tutti

# Interdipendenza positiva

---

Quando si percepisce che il proprio successo può aver luogo solamente insieme agli altri

Interazioni di sostegno, di disponibilità ad influenzare e lasciarsi influenzare

Percezione di essere necessario veramente al gruppo e che il gruppo ha veramente bisogno del mio apporto

Assunzione di responsabilità personale e responsabilità di gruppo

Feed-back continui che sostengono e monitorano la cooperazione

# Interdipendenza positiva

---

- Esiste “quando uno percepisce che è vincolato ad altri in modo tale da non poter aver successo se anche questi ultimi non l’hanno e viceversa e deve coordinare i suoi sforzi con quelli altrui per completare un compito” (D.W. Johnson e R. T.Johnson 1989).
- E’ direttamente correlata alla responsabilità individuale che diviene suo prerequisito in quanto esimersi dal proprio contributo concorre a determinare automaticamente il fallimento del gruppo.
- Ha una grande influenza sulla motivazione perché determina un aumento del grado di autostima ed induce il piacere di concludere e di raggiungere obiettivi e mete ritenute irraggiungibili.

# La responsabilità individuale

---

Il gruppo non può diventare il luogo della deresponsabilizzazione sociale

Ogni componente deve:

Percepire e assumere responsabilità diretta verso gli altri

Aver chiara la responsabilità diretta assegnata agli altri

Poter richiedere agli altri l'esercizio di responsabilità dirette di loro pertinenza

Poter negoziare la sua responsabilità diretta verso gli altri

# La responsabilità individuale

---

Ogni membro è responsabile di una parte del lavoro e del lavoro complessivo ed è determinante per il raggiungimento dell'obiettivo

- Esiste quando ognuno è responsabile del proprio lavoro e del lavoro degli altri membri del gruppo (per esempio quando ciascun membro di un gruppo ha compiti e ruoli chiari da eseguire). La responsabilità personale è l'impegno offerto da un singolo individuo per il raggiungimento di un obiettivo di gruppo.
- È l'impegno personale a rendere la cooperazione efficace; pertanto per responsabilità personale si può intendere il portare a termine il proprio compito sia facilitando il lavoro degli altri sia sostenendo i loro sforzi.

# Responsabilità individuale

---

- Rende il gruppo veramente efficace perché rende nulli i comportamenti di elusione del compito e di isolamento
- Migliora la cooperazione tra i membri, incentivando il contributo di ognuno e riconoscendo a ciascuno la propria originalità sviluppando autostima e motivazione.

# Abilità sociali

---

...siamo al livello della reciprocità che si realizza tramite...

...il miglioramento  
delle relazioni  
reciproche;

...l'incoraggiamento, la  
stima, l'aiuto, la  
collaborazione, la fiducia  
reciproca dell'altro;

Attenzione alle  
qualità del gruppo

Attenzione alle  
quantità del gruppo

Attenzione al contesto  
comunicativo

...la conoscenza delle  
qualità dell'altro come  
persona;

...il piacere di  
condividere obiettivi  
e attività utili al  
gruppo;

# Apprendistato Competenze comunicative

**- Individuo, competenze comunicative e Team-**

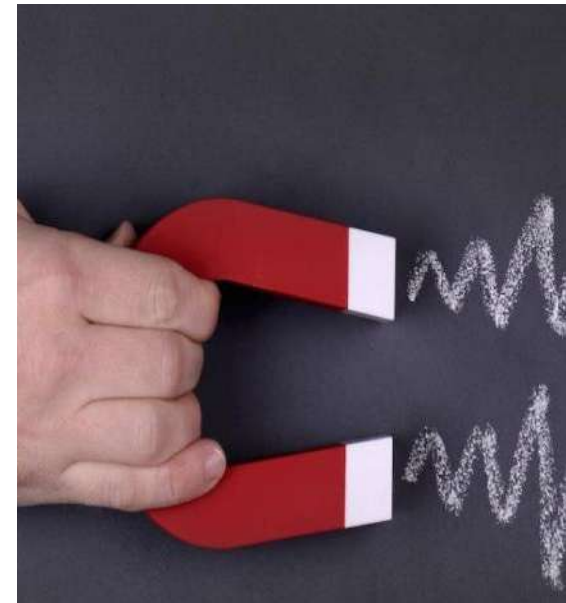


# PERSUASIONE: Quali armi

---

Non pensate di convincere le persone ma aiutatele ad auto-convincersi, come il vero venditore non si impegna a vendere ma ad aiutare ad acquistare

1. Reciprocità
2. Impegno e Coerenza
3. Riprova sociale
4. Simpatia
5. Autorevolezza
6. Scarsità



# 1 - Reciprocità

---

Chi riceve un qualcosa che desidera si sente in dovere di ricambiarlo.

Dai se vuoi ricevere qualcosa in cambio.

## TIPS:

- Per convincere qualcuno a fare qualcosa è bene predisporre positivamente nei suoi confronti. Per mettere in pratica questo principio è necessario ricordare al collaboratore quello che si è fatto per lui e quello che si ha intenzione di fare
- Non cadere nel ricatto “ io ho fatto X per te quindi tu devi fare Y”, è necessario far comprendere che ciò che si è fatto lo si è fatto nell’interesse dell’azienda e nell’interesse del collaboratore. In tal modo egli sarà invogliato a ricambiare il favore
- Utilizzare la tecnica del WIN-WIN



## 2 - Impegno e Coerenza

---

Mantenere una immagine coerente ha una funzione “tranquillizzante” nei confronti di chi ci osserva, perché non costringe le persone ad effettuare una nuova valutazione su di noi: cambiare modo di agire obbliga infatti chi ci segue ad eseguire una rivalutazione, introducendo complessità e stress.

Se si ha una base solida idee la controparte costruirà le proprie partendo dalle vostre.

### TIPS:

- Presentarsi sempre preparati e con una base di idee solide
- Tutti cambiamo idea. Se accade occorre farlo percepire all'interlocutore come un miglioramento di quanto previsto in partenza e non come uno stravolgimento
- Se si anticipa l'interlocutore con un piano di azione preciso ed un obiettivo definito. Lui potrebbe seguire la vostra direzione e costruire le sue idee sulle vostre.



# 3 - Riprova sociale

---

Concetto su cui si basano le mode, quando una cosa è molto richiesta dai più allora è più facile che continui a essere richiesta. È più facile dire di sì a qualcosa che hanno già fatto gli altri

## TIPS:

- Fornire numeri concreti, danno sicurezza
- Dimostrare che tanti altri stanno facendo lo stesso , tutti hanno l'istinto di seguire la massa
- Per abbattere la resistenza dell'altra persona, aumentando la fiducia nei vostri confronti occorre rassicurarla con eventi concreti avvenuti nel passato come situazione di successo o citazione positive di persone autorevoli.



# 4 - Simpatia

---

“People say YES to people they like”

È più difficile rifiutare una proposta che proviene da una persona in “sintonia” con noi.

Siamo più predisposti verso qualcuno che conosciamo e che ci sta simpatico o a cui noi per primi siamo simpatici, o con il quale condividiamo gli stessi gusti.

## TIPS:

- Proporre somiglianza - adatta il tuo modo di comunicare
- Curare il proprio aspetto: spesso il ben apparire viene inconsciamente associato a bravura, affidabilità, talento e competenza.
- Costruire una relazione con il tuo interlocutore
- Sviluppare intelligenza emotiva
- Utilizzare la tecnica del rispecchiamento



# 5 - Autorità

---

Se ci dimostriamo credibili ed esperti, saremo più convincenti

## TIPS:

- Dimostrare competenze e capacità con fatti avvenuti, documenti e successi
- Capire la persona che si ha di fronte e fornirgli le sicurezze di cui ha bisogno
- Fornire sempre e solo dati attendibili e certi
- Giustificare le proprie affermazioni mostrando la correlazione con l'obiettivo finale



# 6 - Scarsità

---

Una cosa non facilmente reperibile è maggiormente desiderabile. Un prodotto è molto più attraente quando ha una disponibilità limitata.

## TIPS:

- Il principio di scarsità è facilmente applicabile al tempo – porre un limite temporale
- Il principio di scarsità è uno dei migliori killer della procrastinazione
- Mettere in risalto il valore e la richiesta di una determinata attività-oggetto attraverso questo principio

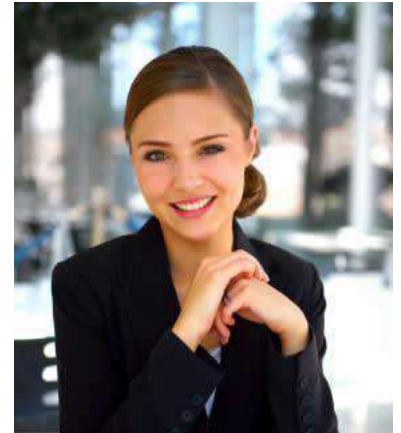


# PERSUASIONE: Comportamenti efficaci

---

## 1. Fare proposte

- **Scopo:** esplicito la finalità della mia proposta
- **Processo:** esplicito le azioni che prevedo e le modalità
- **Beneficio:** definisco i vantaggi che deriveranno per l'interlocutore e per l'organizzazione





# PERSUASIONE: Comportamenti efficaci

## 2. accogliere proposte

Mai controbattere con:

- Sì però...
- Comunque...
- Non sono d'accordo...
- Non credo...

Ogni idea contiene uno spunto valido quindi:

- Interessante la parte relativa a...
- Dimmi di più rispetto a...
- Verifichiamo se è possibile...



# PERSUASIONE: Comportamenti efficaci

---

## 3. Leggere i segnali

- **Gradimento** è legato alle labbra e ai cosiddetti baci analogici. Oppure mordicchiarsi le labbra che sta a significare: “vorrei ma non posso”
- **Giocherellare** con un anello, un braccialetto ecc. indica interesse
- **Passarsi una mano fra i capelli** è collegato a desiderio di coinvolgimento
- **Attenzione** è legata invece al movimento di portare il busto in avanti
- **Riflessione** è un dialogo interiore e si manifesta con micromovimenti del tipo circolari come toccarsi l'orecchio. Quando ci si tocca il mento c'è una maggiore riflessività

# Sfera di influenza

**La sfera di coinvolgimento riguarda fatti che sono fuori dal nostro controllo,**

ma che per la loro natura e significatoci coinvolgono.

**La sfera di influenza è l'insieme di tutto quello su cui abbiamo un potere diretto,**

ovvero ciò che possiamo consapevolmente influenzare



Per imparare una buona gestione del tempo occorre imparare a pensare che **ciò che è davvero ricompreso nella nostra sfera d'influenza siamo noi stessi!**

Noi possiamo scegliere cosa pensare, quando e come pensarlo, e sul **modo di interpretare** gli eventi

# Sfera di influenza, coinvolgimento e controllo



I VINCOLI ESTERNI vanno letti e ACCETTATI

Gli INFLUENZAMENTI ESTERNI vanno letti ma NON SUBITI

La SFERA DI INFLUENZA potenziale VA DIFESA

Lo SPAZIO DI PROPRIO CONTROLLO va ALLARGATO

# Locus of Control

Il nostro potere di influenzamento è tanto più ampio quanto più sentiamo che gli eventi della nostra vita dipendono da noi

Il **Locus of Control** indica la modalità con cui un individuo ritiene che gli eventi della sua vita siano prodotti da suoi comportamenti o azioni, oppure da cause esterne indipendenti dalla sua volontà.

Tale valutazione è soggettiva, e dipende dalla propria percezione di autoefficacia, ossia dal rapporto tra la percezione delle proprie capacità in rapporto all'attività e al contesto.

Penso che i  
successi  
e gli insuccessi  
siano correlati alle  
mie abilità, volontà,  
capacità

Locus of control  
**INTERNO**



Penso che i successi  
e gli insuccessi  
dipendano dalla fortuna  
o dal destino

Locus of control  
**ESTERNO**

# Locus of Control: le domande SCOMODE da porsi sempre

---

- Cosa posso fare io?
- Cosa non ho ancora fatto?
- Cosa dipende davvero da me?
- In che modo potrei provare a fare?
- Quali azioni posso mettere in campo?
- Perché non lo faccio?
- Cosa temo che accada?
- Come Posso fare?
- Cosa non dipende da me?
- Cosa devo davvero accettare così com'è?