



FONDAZIONE ARCHITETTI

---

# TEORIE E TECNICHE DI COMUNICAZIONE E GESTIONE DEI GRUPPI

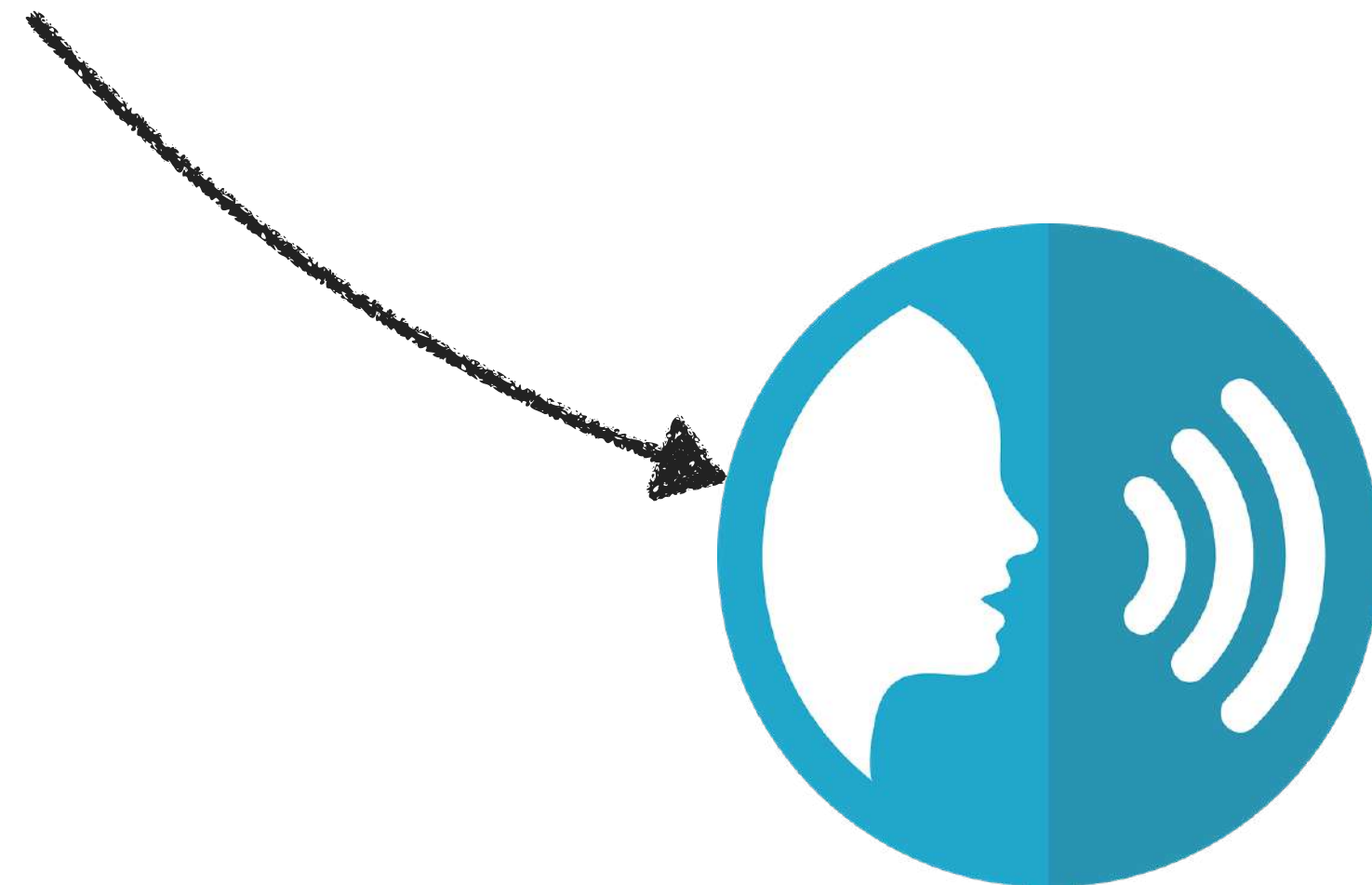
*CAMILLA LUPATTELLI - PSICOLOGA*

**REGOLE, TECNICA,  
PRINCIPI,  
PROCEDURE...**  
**PERSONE**



# COME FUNZIONA IL WEBINAR

1. Rifatevi alla vostra **esperienza**
2. **Teoria ed esercitazioni** (interazione **microfono/chat**)
3. **Spazio domande** alla fine di ogni modulo



# PROGRAMMA

**1. IL GRUPPO DI LAVORO**

**2. GRUPPI E LEADERSHIP**

**3. COMUNICAZIONE**

**4. IL PRIMO INCONTRO**

**5. GESTIONE DEI CONFLITTI**

**6. Temi extra:** *Gestione degli incontri, Sicurezza e persone*



1. QUALI DIFFICOLTÀ INCONTRI NEL COORDINARE UN GRUPPO DI LAVORO?
2. COSA VORRESTI MIGLIORARE?



Per cominciare...





---

# 1. IL GRUPPO DI LAVORO

*Non basta buttare dentro validi professionisti e assegnare un compito per ottenere buoni risultati...*



# BISOGNI INDIVIDUALI



Ogni persona è portatrice di **bisogni individuali** come conferma alla propria identità

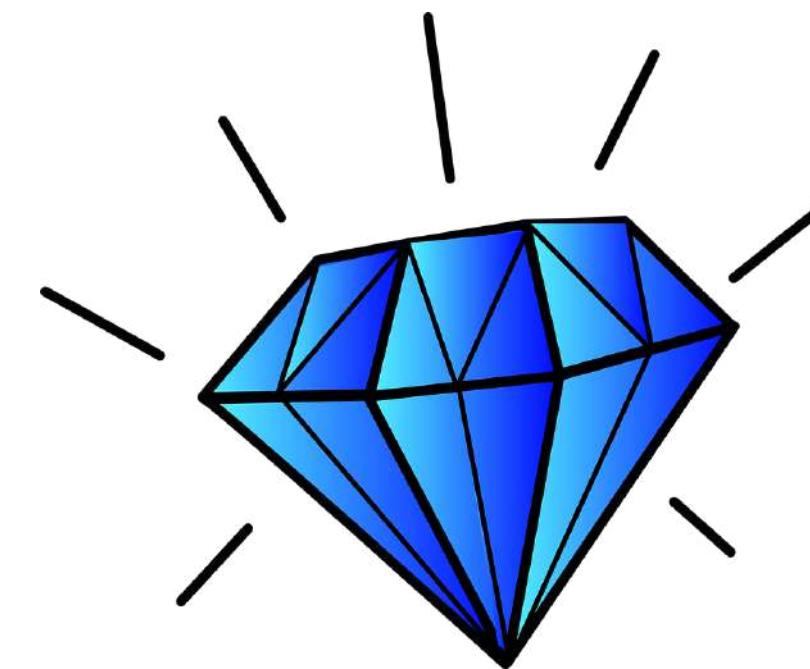
1. Li presenta ed esprime attraverso atteggiamenti (*pensieri, azioni, sentimenti*)
2. Usa il gruppo per soddisfarli
3. Il gruppo è influenzato dai bisogni del singolo che a sua volta è influenzato dai bisogni del gruppo



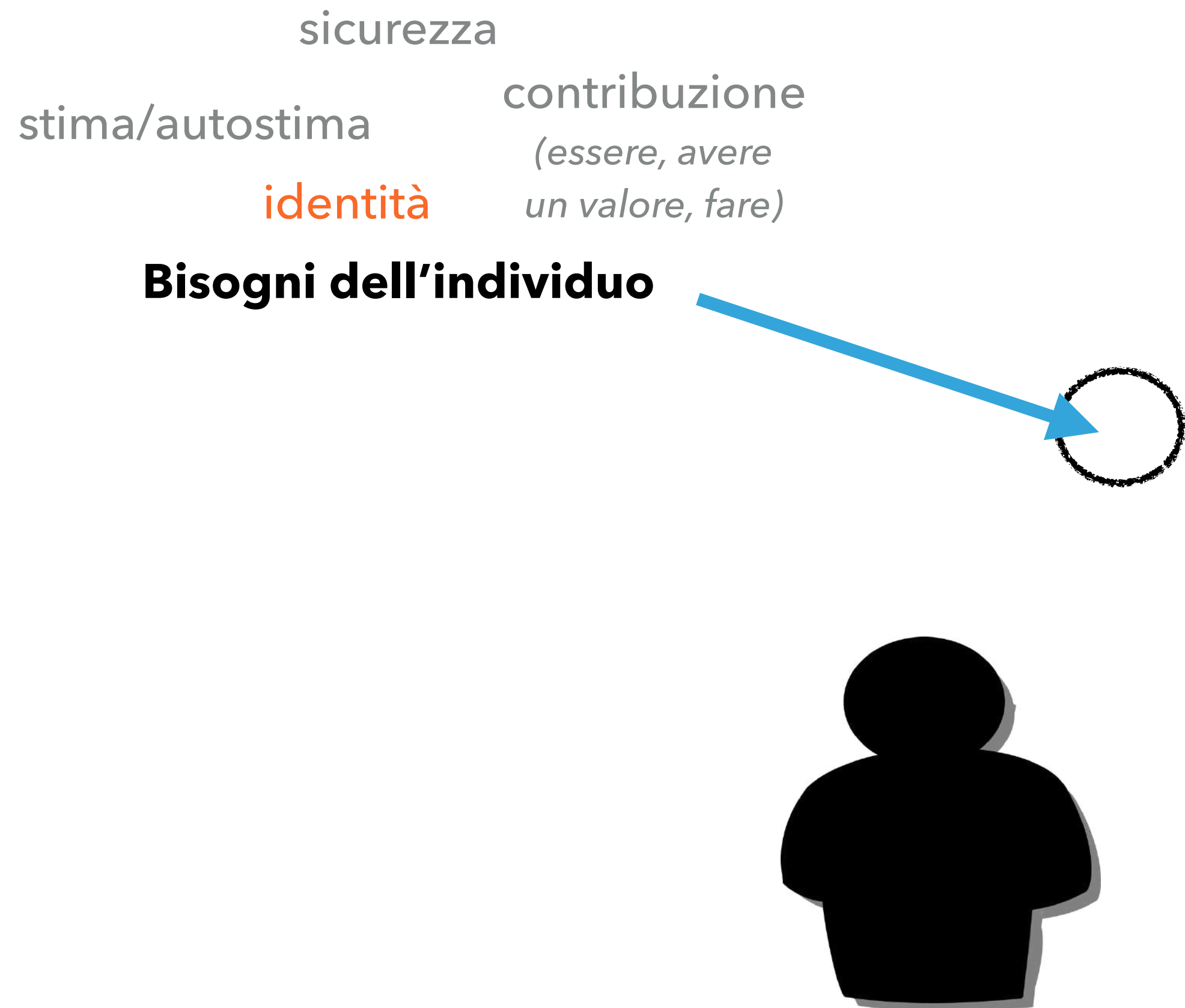
# BISOGNI INDIVIDUALI



**Stima e autostima:** tanto più ci si sente apprezzati (*doti personali e professionali*) tanto più alta sarà l'autostima e la fiducia nel proprio valore



# BISOGNI INDIVIDUALI



**Identità:** essere riconosciuti.

Rapporto tra autoconoscenza e feedback:

- Più si conoscono le proprie caratteristiche, idee, capacità, aspettative, più si è consapevoli del contributo che si offre al gruppo...
- Più sarà capace di ricevere feedback dal gruppo
- Un'identità fragile e una scarsa consapevolezza di sé sollevano dolorose difese dell'immagine di sé confusa. *Rifiuto dei feedback, ricerca di rassicurazioni e conferme all'idea di sé,...*

# BISOGNI INDIVIDUALI

sicurezza

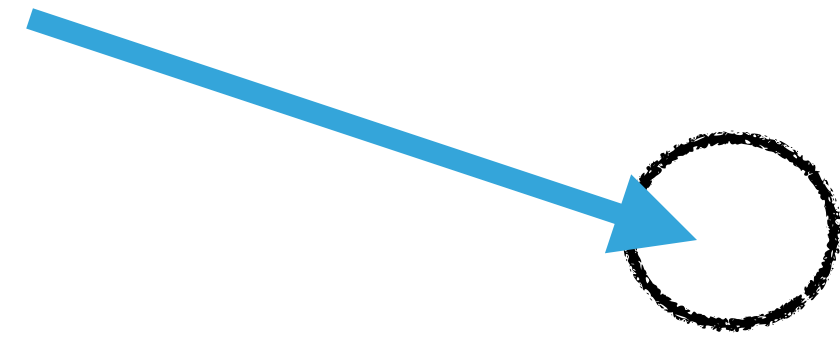
stima/autostima

identità

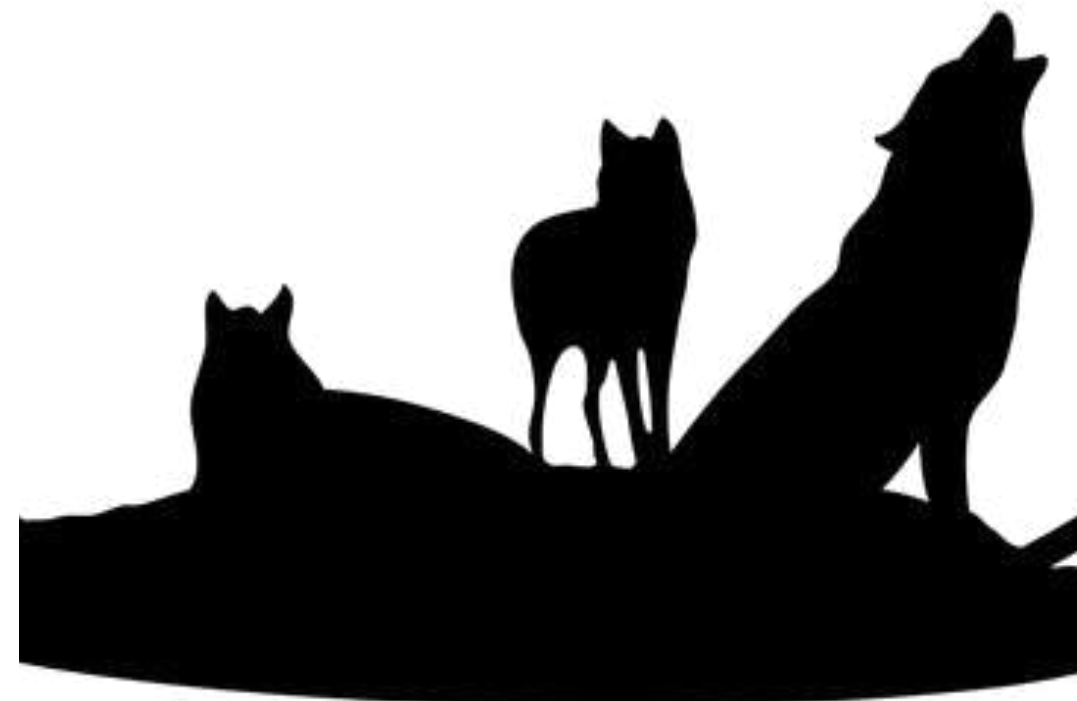
contribuzione

(essere, avere  
un valore, fare)

**Bisogni dell'individuo**



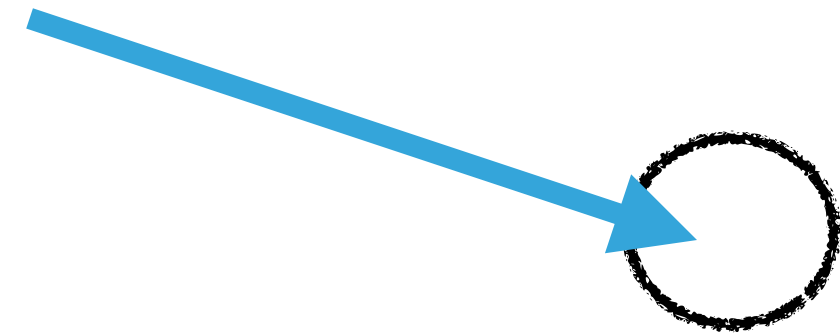
**Sicurezza:** il più primitivo dei bisogni. Da sempre il gruppo ha una funzione protettiva (*difesa dalle minacce esterne, copre responsabilità individuali...*)



# BISOGNI INDIVIDUALI

sicurezza  
 stima/autostima  
 identità  
**contribuzione**  
*(essere, avere  
 un valore, fare)*

**Bisogni dell'individuo**



**Contribuzione:** spinta a fare, a svolgere un'attività il cui esito sia:

- visibile e valorizzato dagli altri
- riconosciuto come riflesso di sé e della propria capacità/competenza

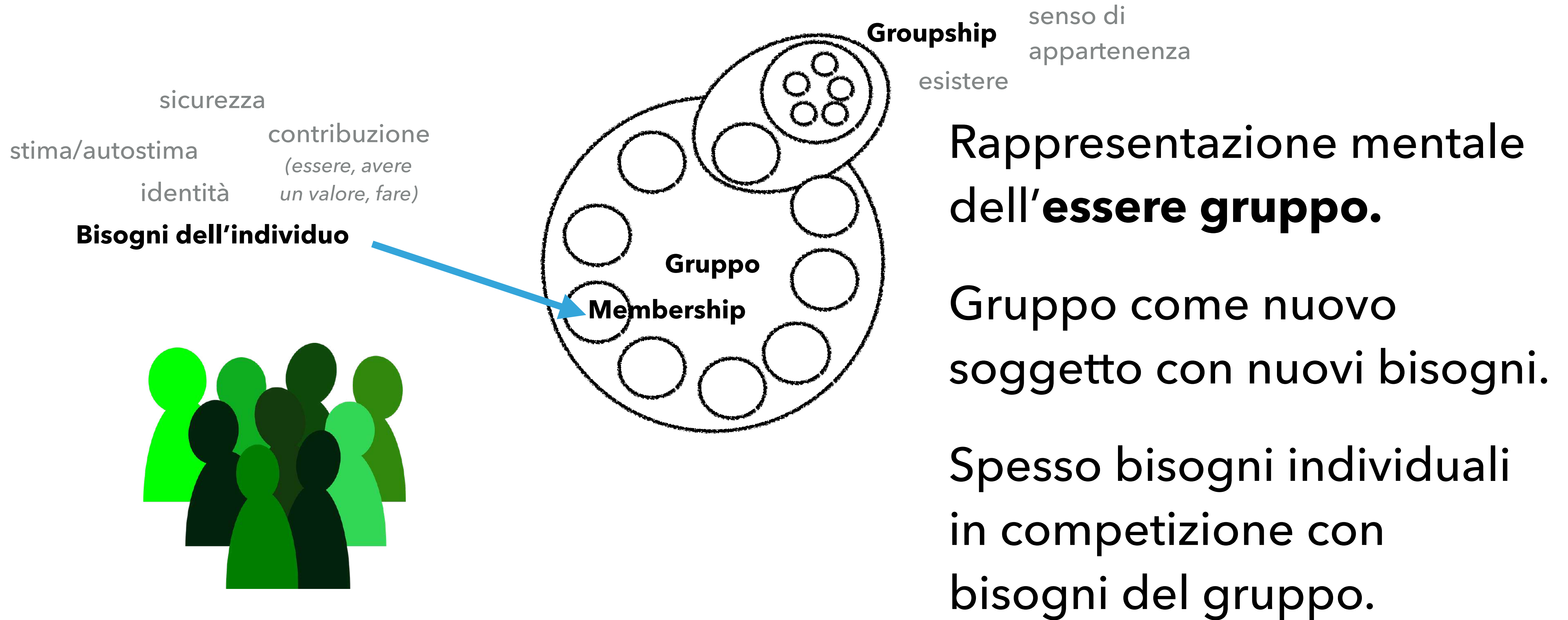
**Patologia** -> non si riconosce alcun contributo che non abbia la propria "impronta inconfondibile"

**Fisiologia** -> si riconosce il risultato come proprio anche se è frutto di un elaborazione collettiva, in cui non si distinguono più nettamente i contributi dei singoli (*si può tollerare che le proprie idee e proposte vengano trasformate e manipolate dagli altri*)





# GROUPSHIP



# GROUPSHIP



Primo **bisogno del gruppo: esistere.**

Viene soddisfatto attraverso l'**appartenenza:** sentimento dei membri del gruppo che si riconoscono in norme, valori, cultura, linguaggi (*specificità e confine*)

- Essere per: senso di coesione e anche limitazione del contributo individuale
- Essere contro: attacco e difesa verso l'esterno (*sentimenti di ostilità, comportamenti di esclusione*)

# LEADERSHIP



**Leader:** dove siete voi?

E' la funzione che **bilancia** la soddisfazione dei **bisogni individuali** e dei **bisogni del gruppo**

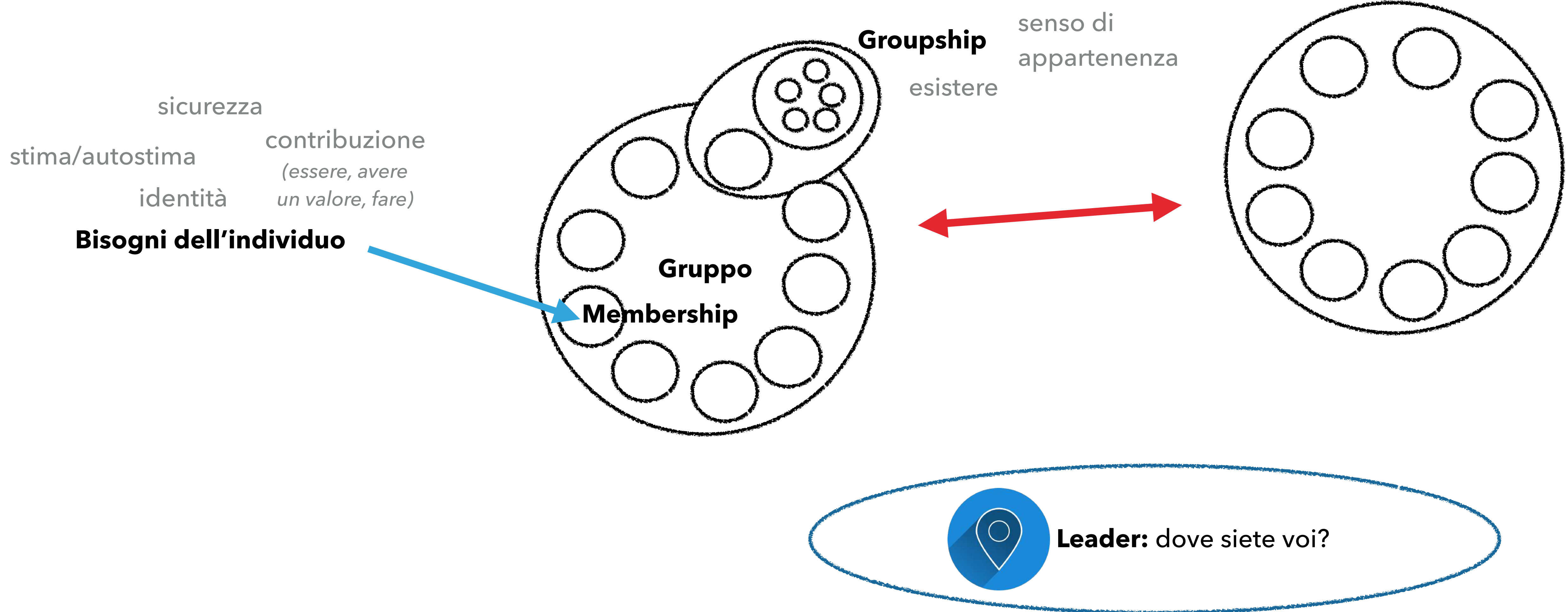
## \* Forza centrifuga membership

*più le persone esprimono bisogni particolari, meno potranno soddisfarli nel gruppo... e allenteranno il legame*

## \* Forza centripeta groupship

*più si darà spazio esclusivo ai bisogni del gruppo, meno ci sarà per quelli individuali... soffocamento del contributo individuale*

# GRUPPO DI LAVORO



# INGREDIENTI GRUPPO DI LAVORO

## VARIABILI STRUTTURALI

- ▶ **Obiettivi:** chiari e condivisi
- ▶ **Metodo:** principi, criteri, norme che guidano l'attività del gruppo... ma anche modalità di organizzazione dell'attività (*un buon metodo di lavoro da' sicurezza*)
- ▶ **Ruolo:** parte assegnata a ciascun membro (*in funzione di capacità e competenze*) insieme di comportamenti attesi (consetiti.. e proibiti!  
*es. chi negozia deve essere equidistante*)



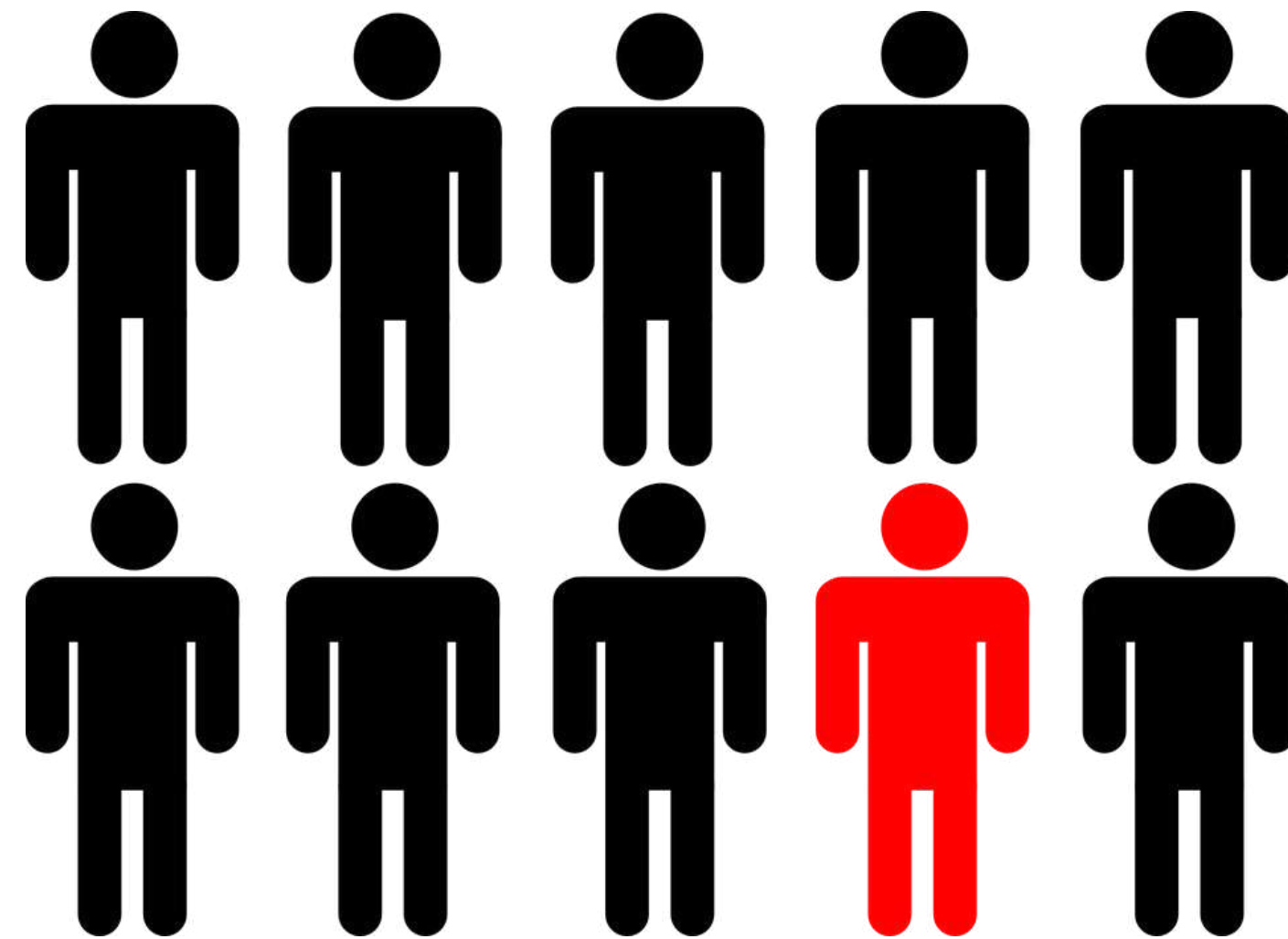
# INGREDIENTI GRUPPO DI LAVORO

## VARIABILI PROCESSUALI

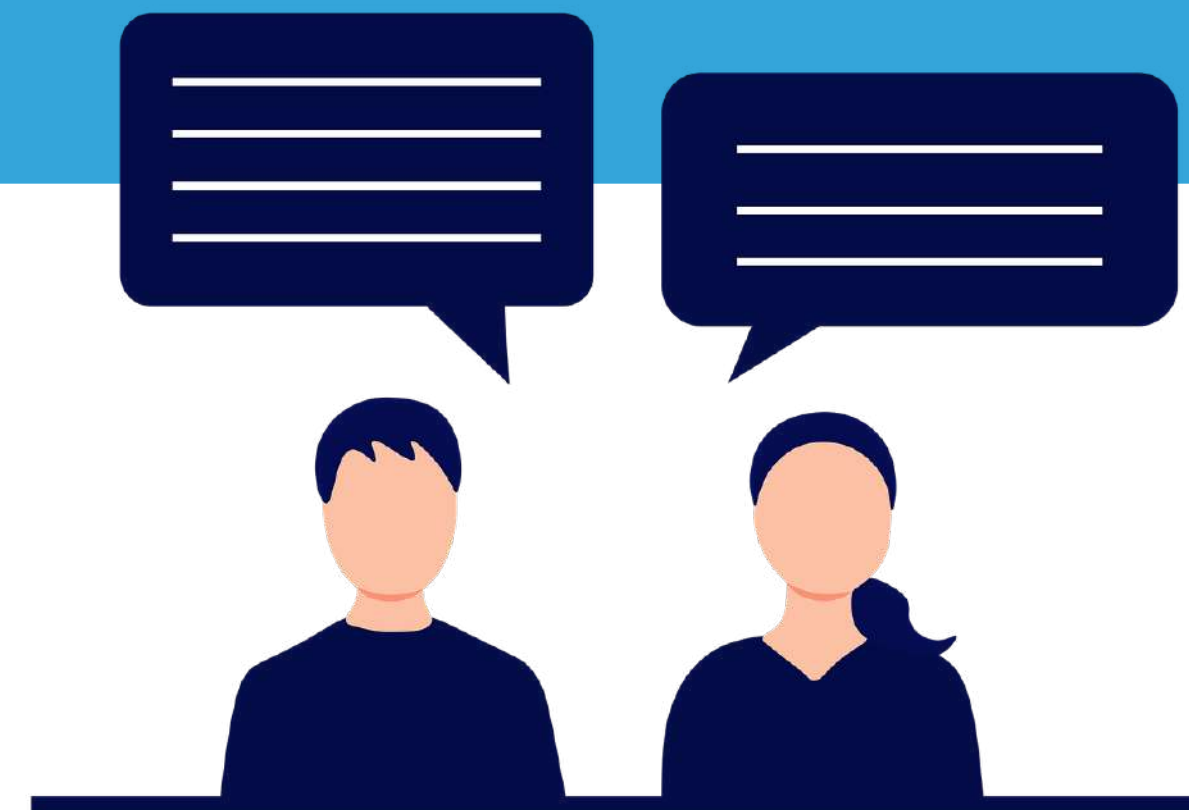
- ▶ **Comunicazione**: permette lo scambio di informazioni finalizzate ai risultati... influenza ed è influenzata dalle relazioni  
*(attrazione/ostilità, accordo/disaccordo, collaborazione/conflitto)*
- ▶ **Clima**: percezioni, vissuti, sentimenti dei membri del gruppo rispetto alla qualità dell'ambiente di lavoro
- ▶ **Sviluppo**: crescita delle competenze del gruppo e delle competenze individuali

# INGREDIENTI GRUPPO DI LAVORO

- ▶ **Leadership**: snodo tra variabili strutturali (*obiettivo, metodo e ruoli*) e processuali (*clima, comunicazione, sviluppo*).  
Equilibrio tra membership e groupship



**INTERVENTI... OSSERVAZIONI...  
ESPERIENZE... DOMANDE...**





## 2. GRUPPI E LEADERSHIP

---

# OLTRE LE COMPETENZE TECNICHE ...LE “COMPETENZE TRASVERSALI”

Ricordate quel prof di cui si diceva  
*“era preparatissimo... ma un cattivo insegnante”?*

Si possono avere **ottime competenze tecniche**,  
ma **deboli competenze “trasversali”**





# AUTONOMIA E INIZIATIVA

COMPETENZE REALIZZATIVE

<b>ALTO</b>	Riesco a organizzare in autonomia tempi e metodi per gestire le mie attività. Svolgo il mio lavoro in maniera indipendente e autoregolata.
<b>MEDIO ALTO</b>	
<b>MEDIO</b>	Non sempre riesco a organizzare in autonomia tempi e metodi per gestire le mie attività. Talvolta ho bisogno di input o rassicurazioni da parti di altri.
<b>MEDIO BASSO</b>	
<b>BASSO</b>	Spesso incontro difficoltà a organizzare in autonomia tempi e metodi per gestire le mie attività. Ho sovente bisogno di input o rassicurazioni da parte di altri.

# PROBLEM SOLVING

COMPETENZE REALIZZATIVE

<b>ALTO</b>	In tempi rapidi riesco a identificare un problema, circoscriverlo, individuare la soluzione più efficace e definire gli step per implementarla.
<b>MEDIO ALTO</b>	
<b>MEDIO</b>	Non sempre riesco a identificare un problema, circoscriverlo. Talvolta le soluzioni individuate sono poco strutturate o poco efficaci.
<b>MEDIO BASSO</b>	
<b>BASSO</b>	Spesso ho difficoltà a identificare e analizzare un problema. Le soluzioni sono quindi poco efficaci e i tempi di gestione sono dilatati.

# TIME MANAGEMENT

COMPETENZE REALIZZATIVE

<b>ALTO</b>	So assegnare a me stesso e ai collaboratori tempi di lavoro sulla base di priorità e obiettivi. So elaborare un piano d'azione a lungo termine e rispettare le scadenze.
<b>MEDIO ALTO</b>	
<b>MEDIO</b>	So discretamente assegnare a me stesso e ai collaboratori tempi di lavoro. Talvolta non distinguo ciò che è urgente da ciò che è importante. So elaborare un piano d'azione a medio termine.
<b>MEDIO BASSO</b>	
<b>BASSO</b>	Incontro difficoltà a gestire i tempi di lavoro miei e dei collaboratori. Fatico ad individuare le priorità, a rispettare le scadenze, anche di progetti a breve termine.

# COMUNICAZIONE

## COMPETENZE RELAZIONALI

<b>ALTO</b>	So comunicare efficacemente in base a chi ho di fronte e al contesto. So ascoltare e dimostrare ascolto, sintonizzandomi su quanto detto dall'altro, curando la relazione.
<b>MEDIO ALTO</b>	
<b>MEDIO</b>	La mia comunicazione non è sempre efficace, sul piano dei contenuti o sul piano della relazione. So discretamente ascoltare e dimostrare ascolto.
<b>MEDIO BASSO</b>	
<b>BASSO</b>	Incontro difficoltà a comunicare. Tendo a dare spazio o ai contenuti o alla relazione. Raramente riesco ad ascoltare e dimostrare ascolto.

# ASSERTIVITA'

## COMPETENZE RELAZIONALI

<b>ALTO</b>	Sono aperto al confronto, a comprendere i punti di vista altrui e ad affermare il mio.
<b>MEDIO ALTO</b>	
<b>MEDIO</b>	Non sempre riesco a far coesistere il mio punto di vista e quello dell'altro. Talvolta risuldo quindi accomodante o prevaricante.
<b>MEDIO BASSO</b>	
<b>BASSO</b>	Ho difficoltà a condividere il mio punto di vista e/o ad accettare quello dell'altro. Tendo ad imporre le mie idee in modo autoritario oppure a metterle da parte.



# LAVORO DI GRUPPO

## COMPETENZE RELAZIONALI

<b>ALTO</b>	So collaborare con un gruppo di lavoro per il raggiungimento di obiettivi comuni. Promuovo un clima cooperativo, valorizzando le risorse e i contributi di tutti.
<b>MEDIO ALTO</b>	
<b>MEDIO</b>	So discretamente collaborare con un gruppo di lavoro. Ho intenzione di promuovere un clima cooperativo e di valorizzare i contributi di tutti, ma non sempre riesco.
<b>MEDIO BASSO</b>	
<b>BASSO</b>	Incontro difficoltà a lavorare in gruppo e a negoziare tra i miei bisogni e quelli del gruppo. Tendo a non vivere positivamente il lavoro di gruppo.

# REGOLAZIONE DELLE EMOZIONI

COMPETENZE RELAZIONALI

<b>ALTO</b>	Sono una persona riflessiva e so riconoscere, gestire ed esprimere efficacemente le mie emozioni, anche nelle situazioni stressanti o ad alta attivazione emotiva.
<b>MEDIO ALTO</b>	
<b>MEDIO</b>	So discretamente riconoscere le mie emozioni. Talvolta fatico a gestirle ed esprimerle in situazioni stressanti o ad alta attivazione emotiva.
<b>MEDIO BASSO</b>	
<b>BASSO</b>	Incontro difficoltà a riconoscere, gestire ed esprimere le mie emozioni, soprattutto nelle situazioni stressanti o ad alta attivazione emotiva.

# GESTIONE DELLO STRESS

COMPETENZE DI EFFICACIA

<b>ALTO</b>	Elevata capacità di gestire situazioni stressanti. Riesco a fronteggiare situazioni nuove, critiche o poco chiare, e imprevisti.
<b>MEDIO ALTO</b>	
<b>MEDIO</b>	Normalmente sono in grado di gestire situazioni stressanti. Talvolta incontro difficoltà a fronteggiare situazioni nuove, critiche o poco chiare, e imprevisti.
<b>MEDIO BASSO</b>	
<b>BASSO</b>	Spesso incontro difficoltà a gestire situazioni stressanti, al punto che fatico ad individuare e mettere in atto

# CONSAPEVOLEZZA DI SÉ

COMPETENZE DI EFFICACIA

<b>ALTO</b>	Ho una percezione realistica delle mie capacità/competenze e delle aree di miglioramento. Frequentemente rifletto su di me, su ciò che penso, provo, agisco.
<b>MEDIO ALTO</b>	
<b>MEDIO</b>	Possiedo una discreta conoscenza delle mie capacità/competenze e delle aree di miglioramento. Tendo ad agire; talvolta rifletto su di me, su ciò che penso, provo, agisco.
<b>MEDIO BASSO</b>	
<b>BASSO</b>	Non possiedo una profonda conoscenza delle mie capacità/competenze e delle aree di miglioramento. Spesso mi sento insicuro nel comprendere ciò che penso, provo, agisco.

# GESTIONE DEI CONFLITTI

COMPETENZE MANAGERIALI

<b>ALTO</b>	So creare un buon clima di lavoro, prevenendo i conflitti. Riesco a far emergere conflitti latenti, mitigando le tensioni, e coinvolgere le parti per trovare soluzioni.
<b>MEDIO ALTO</b>	
<b>MEDIO</b>	Generalmente so creare un buon clima di lavoro, riuscendo talvolta a prevenire i conflitti. Non sempre riesco a coinvolgere le parti per trovare soluzioni condivise.
<b>MEDIO BASSO</b>	
<b>BASSO</b>	Non mi dedico ad instaurare un buon clima di lavoro. In situazioni di conflitto, tendo a tacere e ritirarmi, oppure ad aggredire e prevaricare.

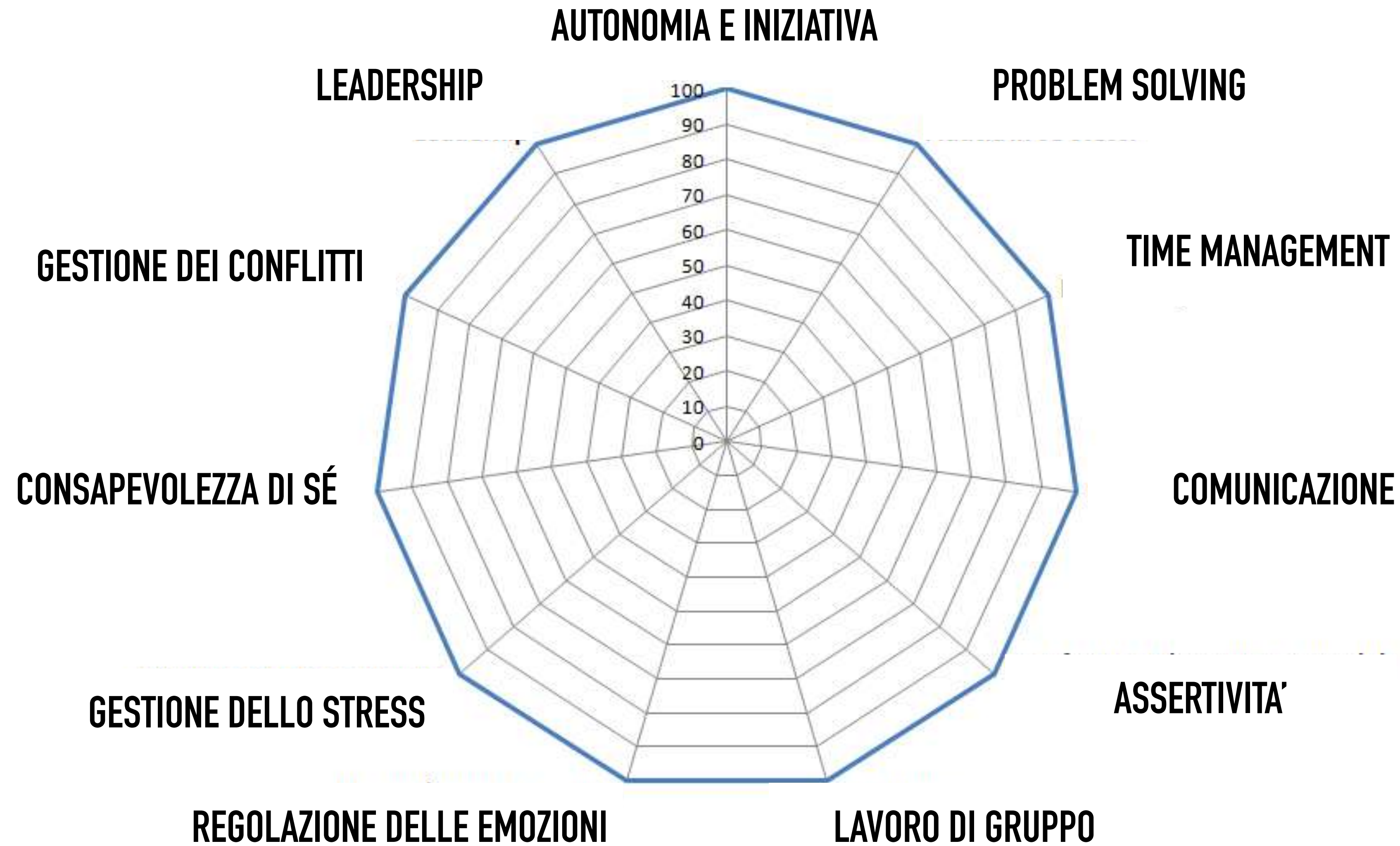
# LEADERSHIP

## COMPETENZE MANAGERIALI

<b>ALTO</b>	Riesco a guidare un team verso un obiettivo, stimolando la motivazione. Ho capacità di assegnare compiti, gestire tempo/attività proprie ed altrui, gestire dinamiche di gruppo.
<b>MEDIO ALTO</b>	
<b>MEDIO</b>	Riesco abbastanza a guidare un team verso un obiettivo. Non sempre riesco efficacemente a assegnare compiti, gestire tempo/attività proprie ed altrui, gestire dinamiche di gruppo.
<b>MEDIO BASSO</b>	
<b>BASSO</b>	Ho difficoltà nel guidare un team verso un obiettivo. Fatico a motivare le persone che, a loro volta, non mi riconoscono come punto di riferimento.

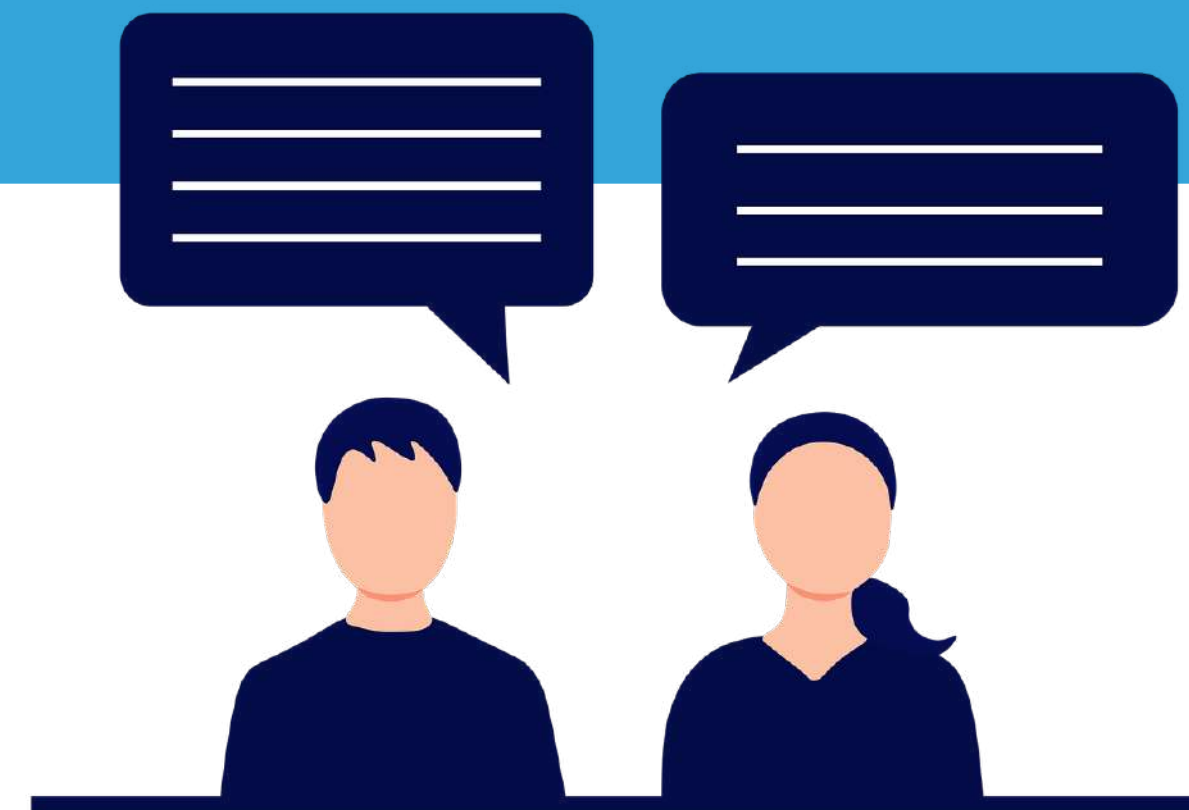


# ALCUNE COMPETENZE TRASVERSALI...



# “IL LEADER È ANZITUTTO UN PROFESSIONISTA DI RELAZIONI”

*Quaglino, Casagrande, Castellano*



# RUOLO DI LEADER



<b>COMPORAMENTI ATTESI</b>	<b>COMPORAMENTI CONSENTITI</b>	<b>COMPORAMENTI PROIBITI</b>

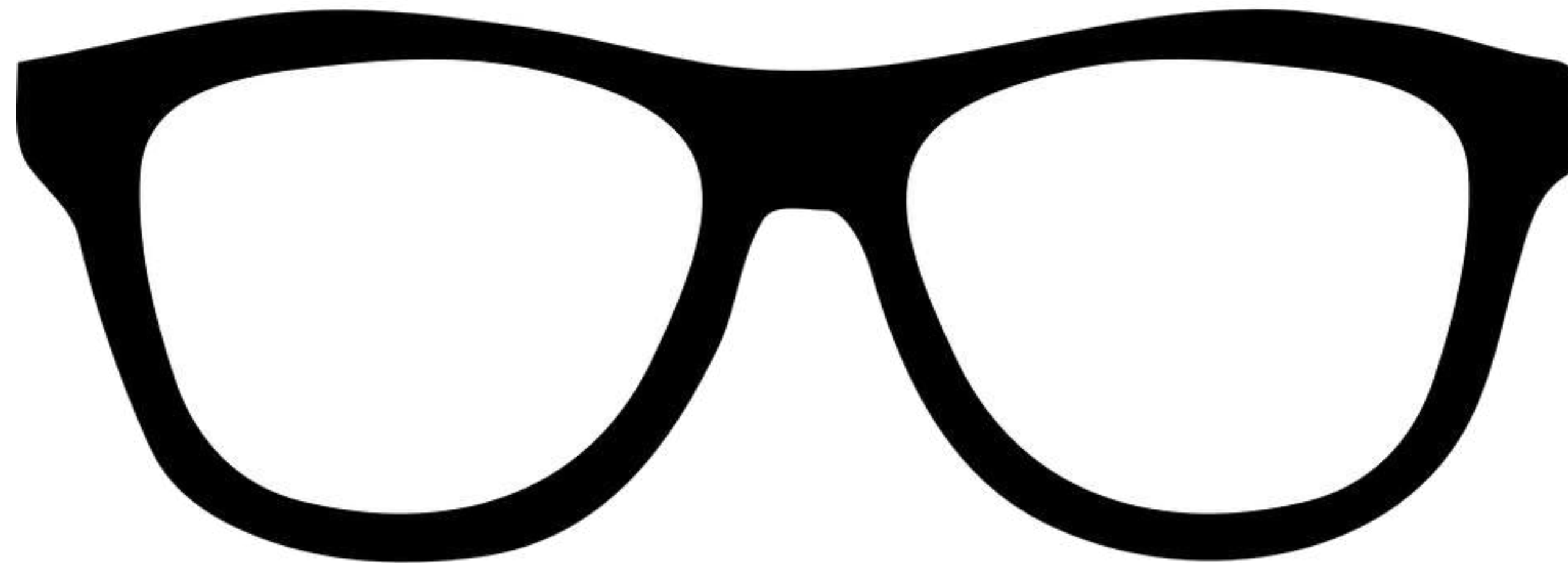
Complicazione: non tutti i comportamenti richiesti e proibiti sono standard, codificati e validi in tutti i gruppi. Pluralità di aspettative.

# RIFLESSIONI SUL RUOLO

**Coordinamento e Controllo**  
Innescano **dinamiche diverse.**

In noi.

Negli altri.



# E' UN RUOLO DIFFICILE...

Chi svolge un ruolo direttivo di coordinamento, supervisione, controllo, suscita **sentimenti** differenti:

ESSERE AMATI

ESSERE CREDIBILI

ESSERE TEMUTI

***Tollerare lo stress legato al ruolo***



*derivante dalle nostre emozioni e da quelle degli altri*

*(evitando di cadere nell'eccesso di comando o scaricando le responsabilità)*

▶ **LIVELLO EXPERTISE** (*competenze tecniche*)

- Competenza
- Esperienza
- Ruolo
- Status

ESSERE CREDIBILI

▶ **LIVELLO RELAZIONE** (*capacità di creare rapporti basati sulla fiducia*)

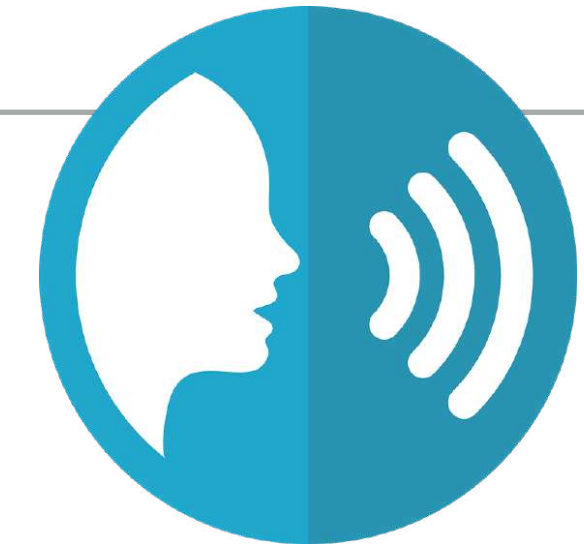
- Ascolto
- Motivazione
- Coerenza



# IL MODO IN CUI RICOPRIAMO UN RUOLO È INFLUENZATO DA...

1	Hai già avuto esperienza come leader?	<b>CONOSCENZA DEL RUOLO</b>
2	Come è andata?	<i>esperienza passata,</i>
3	Come mi sento in quel ruolo?	<i>rappresentazione di quel ruolo</i>
4	Ho una valutazione positiva di me in quel ruolo?	
5	Perché ricopro quel ruolo?	<b>MOTIVAZIONE A RICOPRIRE</b>
6	Mi piace?	<b>IL RUOLO</b>
7	Soddisfa i miei bisogni individuali?	
8	Penso di avere le competenze per ricoprire il ruolo di leader?	<b>CONSAPEVOLEZZA</b>
9	Quali sono i miei punti di forza e punti di debolezza?	<b>SULLE COMPETENZE</b>
10	Ho fiducia nella mia capacità di ricoprire il ruolo?	

# TEST STILE DI LEADERSHIP



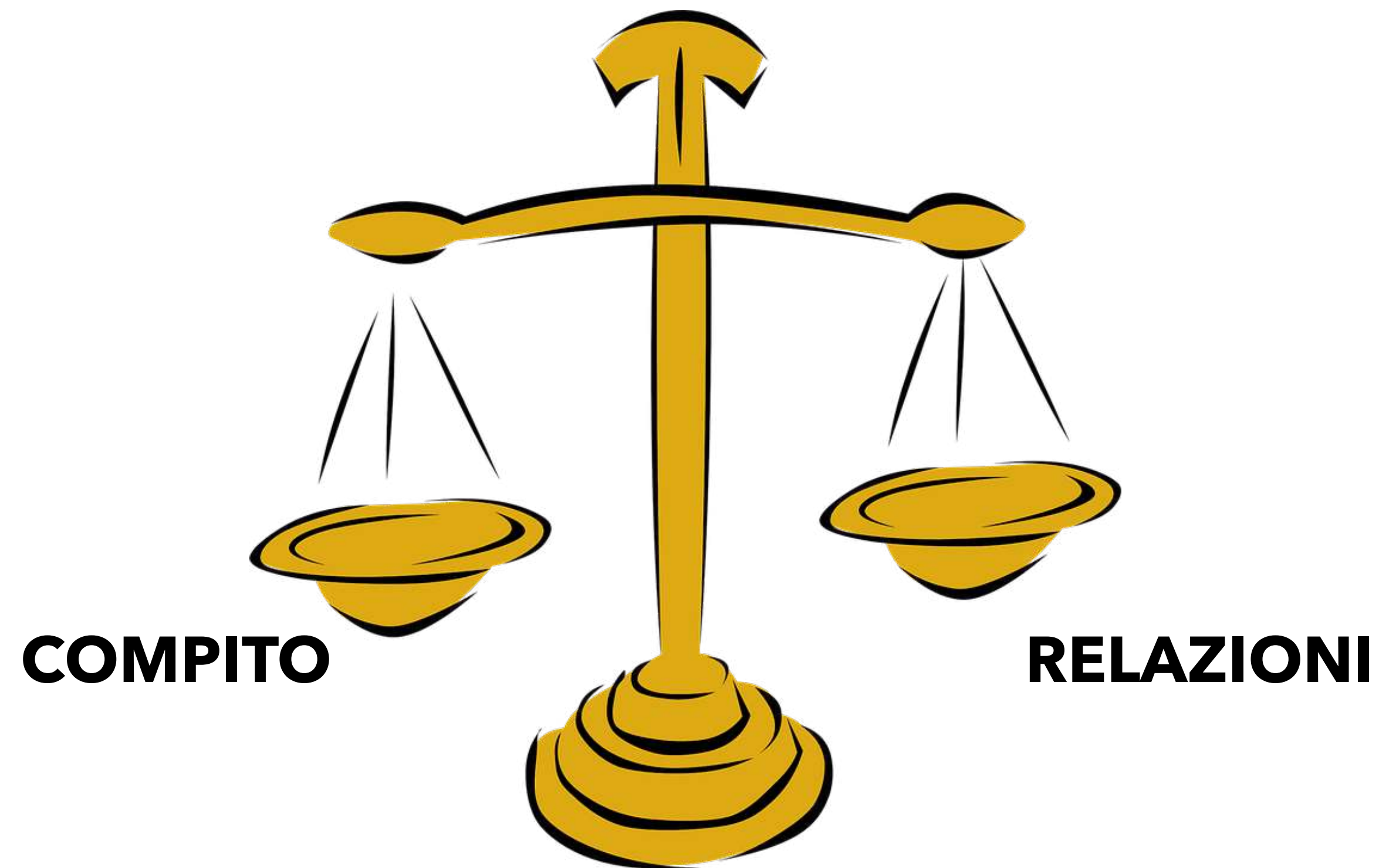
	Raramente	Talvolta	Spesso	Sempre
1 Presto attenzione agli obiettivi del mio intervento	0	1	2	3
2 Assegno i compiti in base a criteri che conosco io	0	1	2	3
3 Richiamo il gruppo di lavoro alle regole	0	1	2	3
4 Le decisioni che prendo non sono negoziabili	0	1	2	3
5 Quando si incontra un problema, comunico il da farsi al gruppo di lavoro	0	1	2	3
6 Presto attenzione ai bisogni delle persone con cui collaboro	0	1	2	3
7 Assegno i compiti in base ad una negoziazione con le persone incaricate	0	1	2	3
8 Lascio che ciascuno faccia riferimento alle regole	0	1	2	3
9 Le decisioni vengono prese dal gruppo di lavoro	0	1	2	3
10 Quando si incontra un problema, si cerca una soluzione col gruppo	0	1	2	3

# TEST STILE DI LEADERSHIP

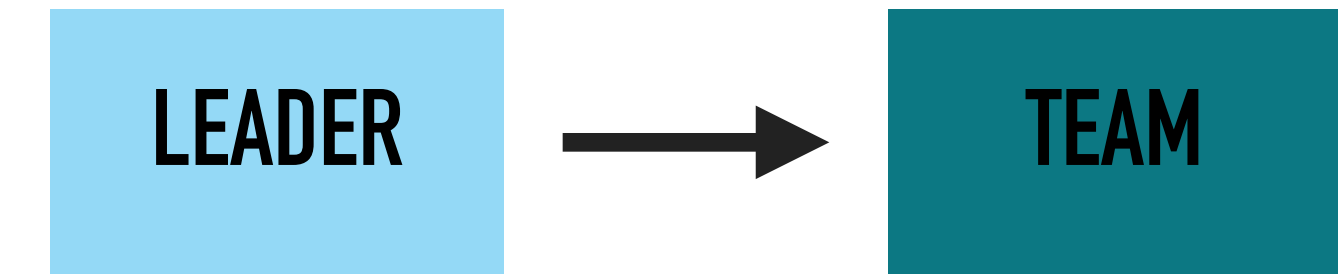
		Raramente	Talvolta	Spesso	Sempre
<b>COMPITO</b>	1 Presto attenzione agli obiettivi del mio intervento	0	1	2	3
	2 Assegno i compiti in base a criteri che conosco io	0	1	2	3
	3 Richiamo il gruppo di lavoro alle regole	0	1	2	3
	4 Le decisioni che prendo non sono negoziabili	0	1	2	3
	5 Quando si incontra un problema, comunico il da farsi al gruppo di lavoro	0	1	2	3
<b>RELAZIONE</b>	6 Presto attenzione ai bisogni delle persone con cui collaboro	0	1	2	3
	7 Assegno i compiti in base ad una negoziazione con le persone incaricate	0	1	2	3
	8 Lascio che ciascuno faccia riferimento alle regole	0	1	2	3
	9 Le decisioni vengono prese dal gruppo di lavoro	0	1	2	3
	10 Quando si incontra un problema, si cerca una soluzione col gruppo	0	1	2	3

# LEADERSHIP

**Guidare, influenzare, coordinare, motivare**



# LEADERSHIP AUTORITARIA



Parola chiave: **orientamento al compito**

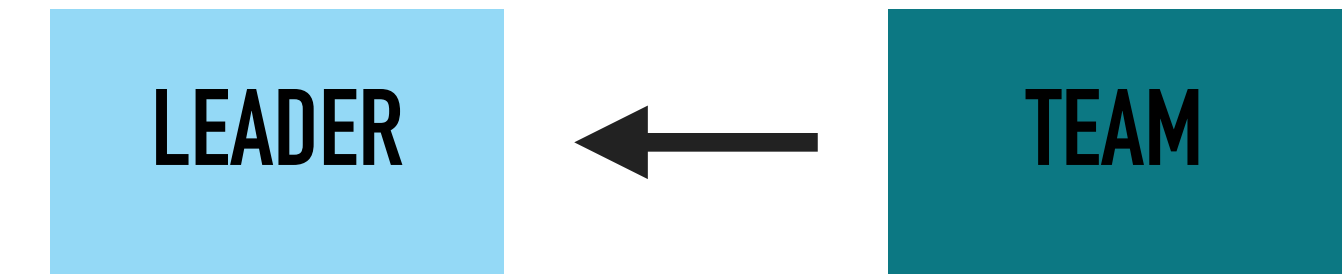
- ▶ Direttivo
- ▶ Focus: bisogni dell'organizzazione (obiettivo)
- ▶ Comunicazione unilaterale
- ▶ Richiama il gruppo a obiettivi, tempistiche e regole



*Può suscitare: scarsa comunicazione, resistenza, ribellione adulazione, sottomissione. Tempi ridotti.*

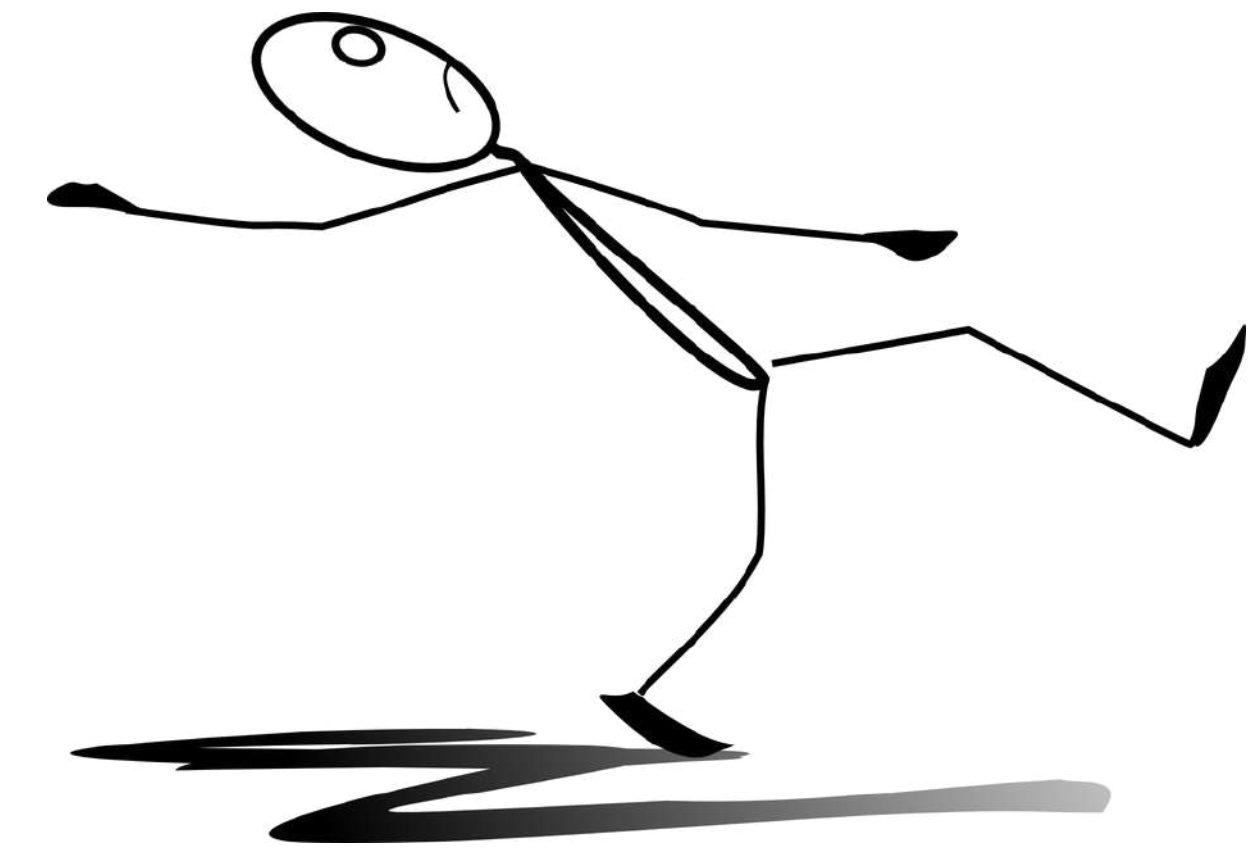


# LEADERSHIP PERMISSIVA



Parola chiave: **orientamento alla relazione**

- ▶ Non direttivo
- ▶ Focus: bisogni del gruppo e dei suoi membri
- ▶ Comunicazione diffusa
- ▶ Si deresponsabilizza



*Può suscitare: lassismo, scarso rendimento, insorgere di conflitti.*



# LEADERSHIP PARTECIPATIVA

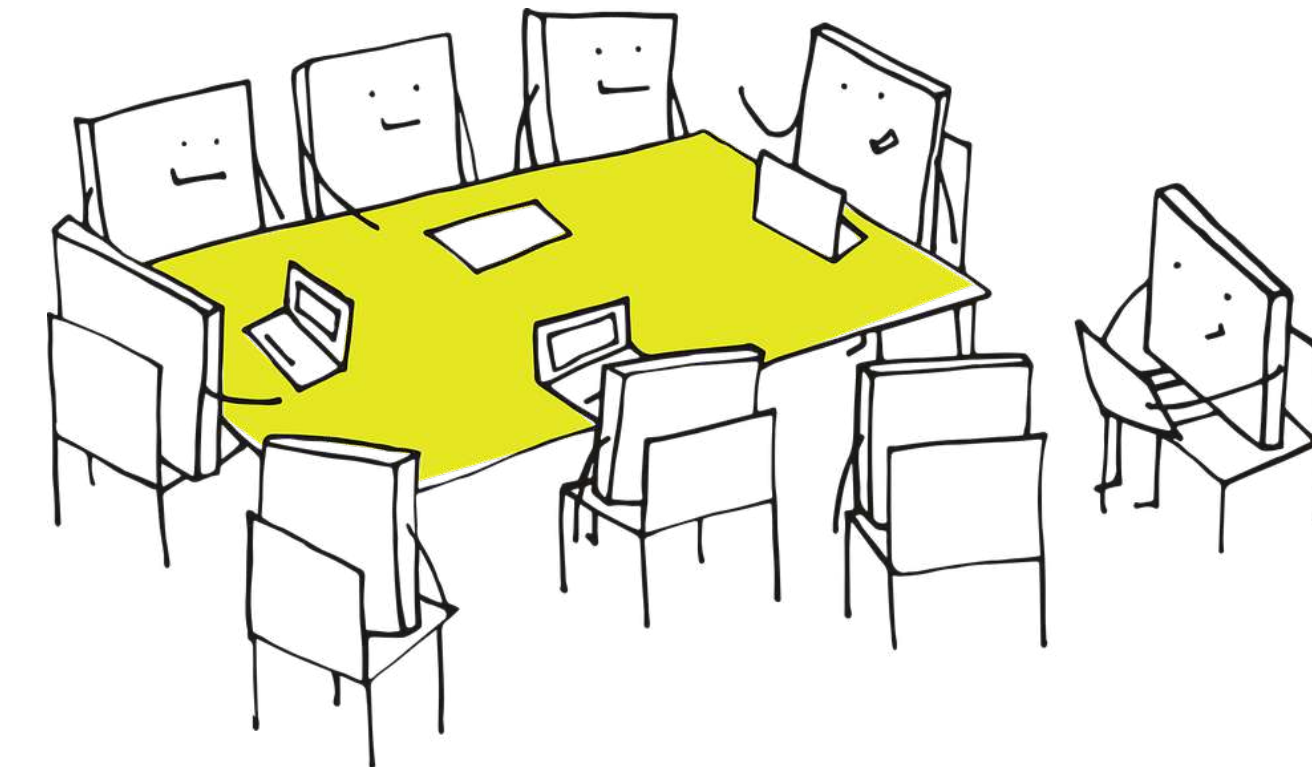
LEADER



TEAM

Parola chiave: **orientamento a compito e relazione**

- ▶ Direttivo...
- ▶ ...nel rispetto dei bisogni del gruppo



*Stile più apprezzato (miglior clima), poiché valorizza i contributi delle persone nel rispetto degli obiettivi di lavoro. Coesione e alto rendimento. Richiede autorevolezza del leader (e tempo!)*

# ATTENZIONE!

LEADERTEAM

Leadership partecipativa non significa che le decisioni vengano prese sempre in modo "democratico".

Esistono decisioni non negoziabili.

- ▶ **Leader autoritario:** *"si fa così"* -> informa
- ▶ **Leader partecipativo:** *"faremo così, in quanto..."* -> informa + discute i risvolti operativi della richiesta + ascolta come impatta la richiesta

# PIÙ LEADER

Oltre al Leader istituzionale (mandato organizzativo) ruoli di Leadership sono **molteplici** e più individui possono trovarsi a provvedere a una o più funzioni



**INTERVENTI... OSSERVAZIONI...  
ESPERIENZE... DOMANDE...**





# 3. COMUNICAZIONE

---



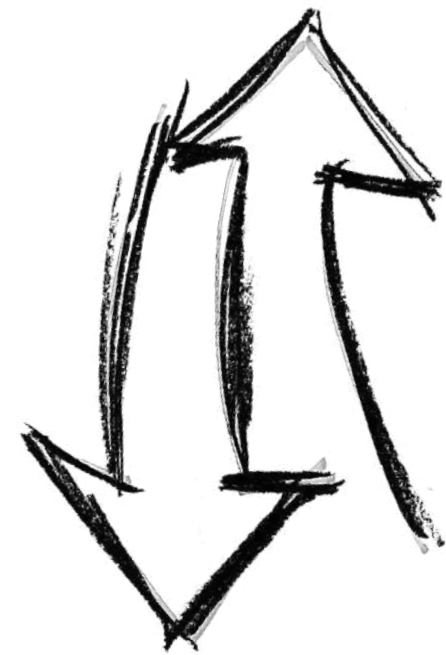




✱ **EMITTENTE**

✱ **MESSAGGIO**

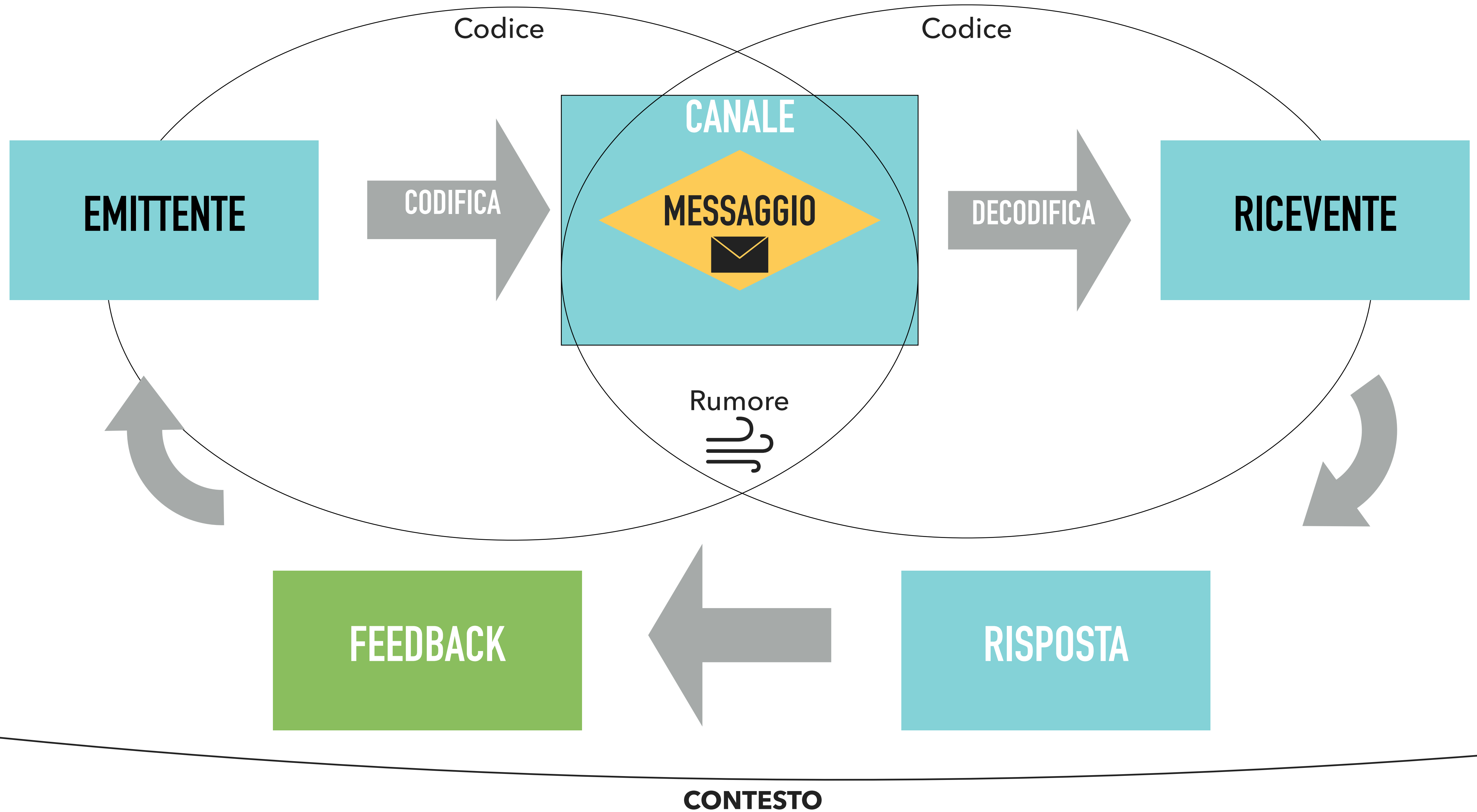
✱ **RICEVENTE**



Una comunicazione è efficace quando emittente e ricevente attribuiscono lo **stesso significato** al messaggio trasmesso e quando questa è in linea con gli **scopi** dello scambio

*... ma comunicare non è la semplice trasmissione di un'informazione, bensì una **costruzione condivisa di significato**.*

*Il buon comunicatore si prende la responsabilità della comunicazione.*



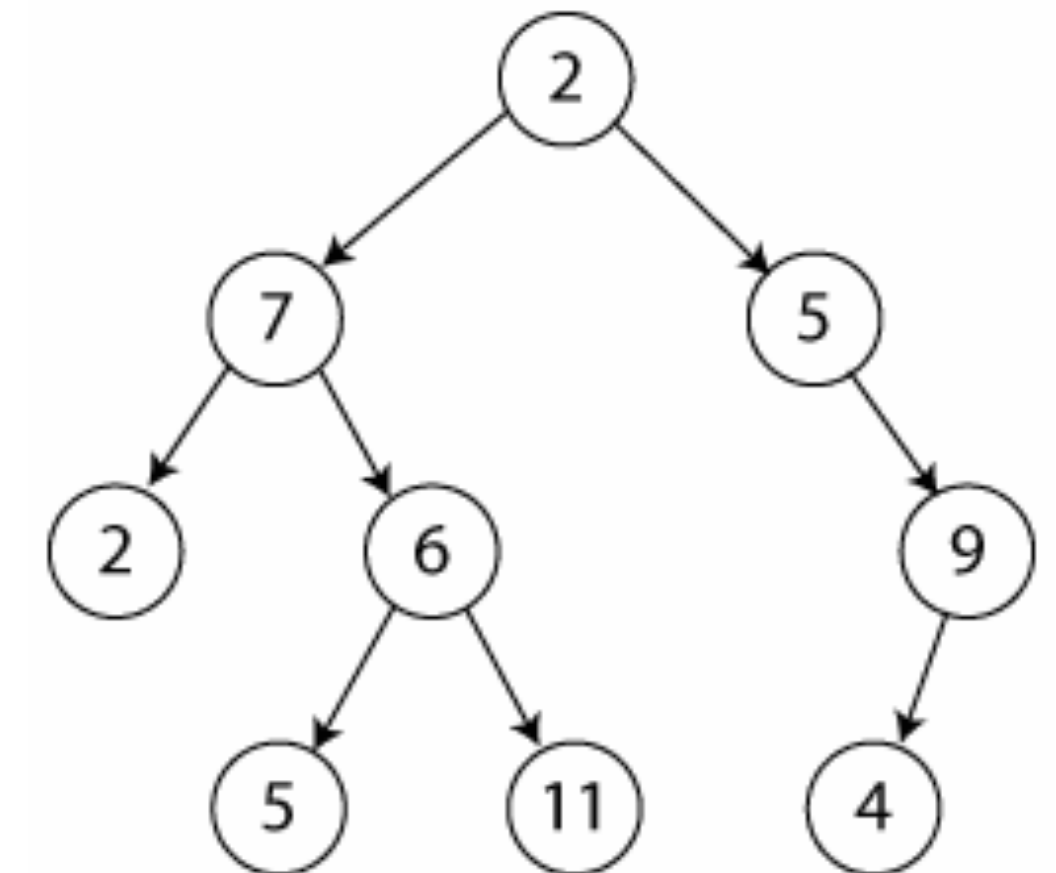
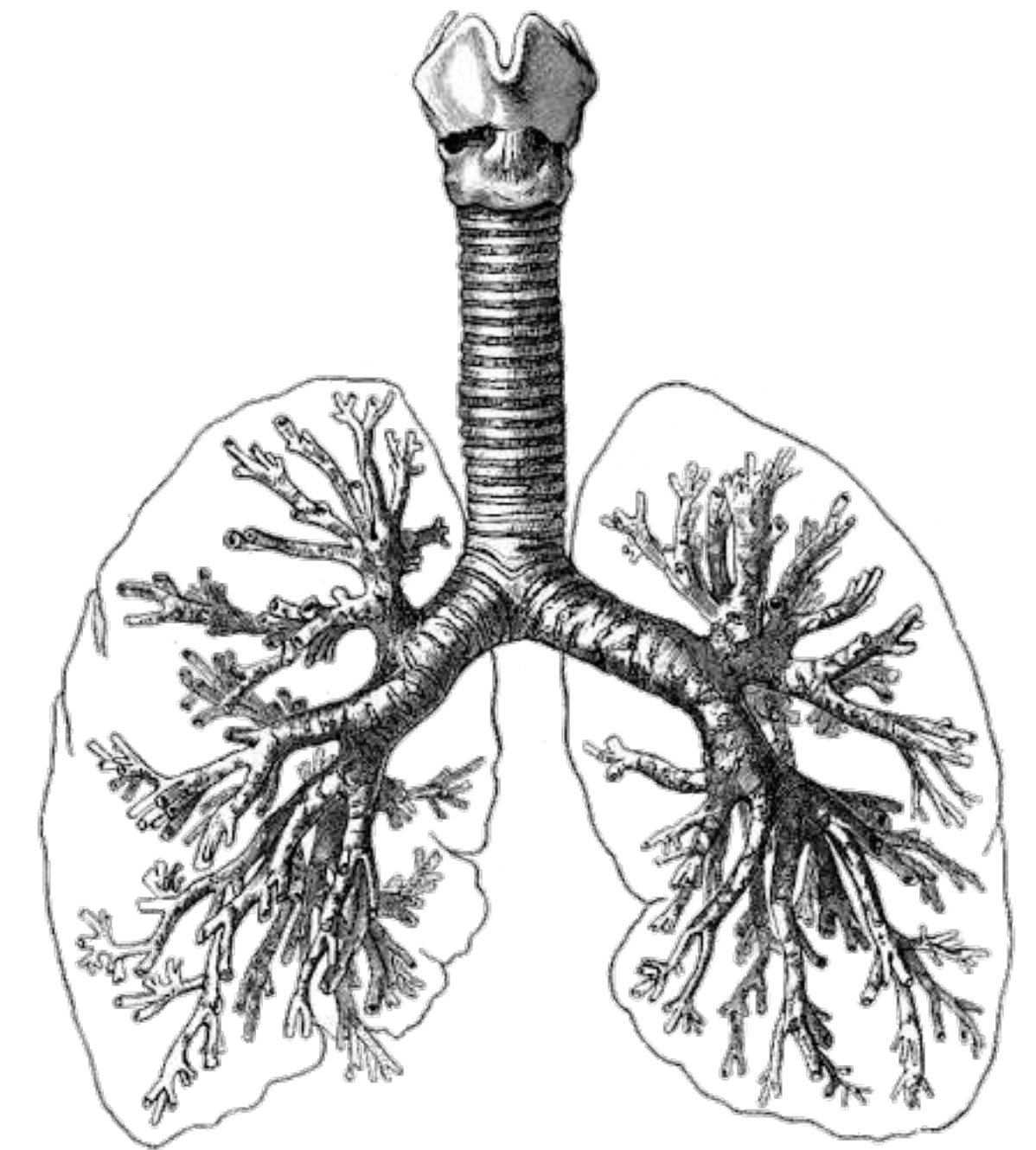
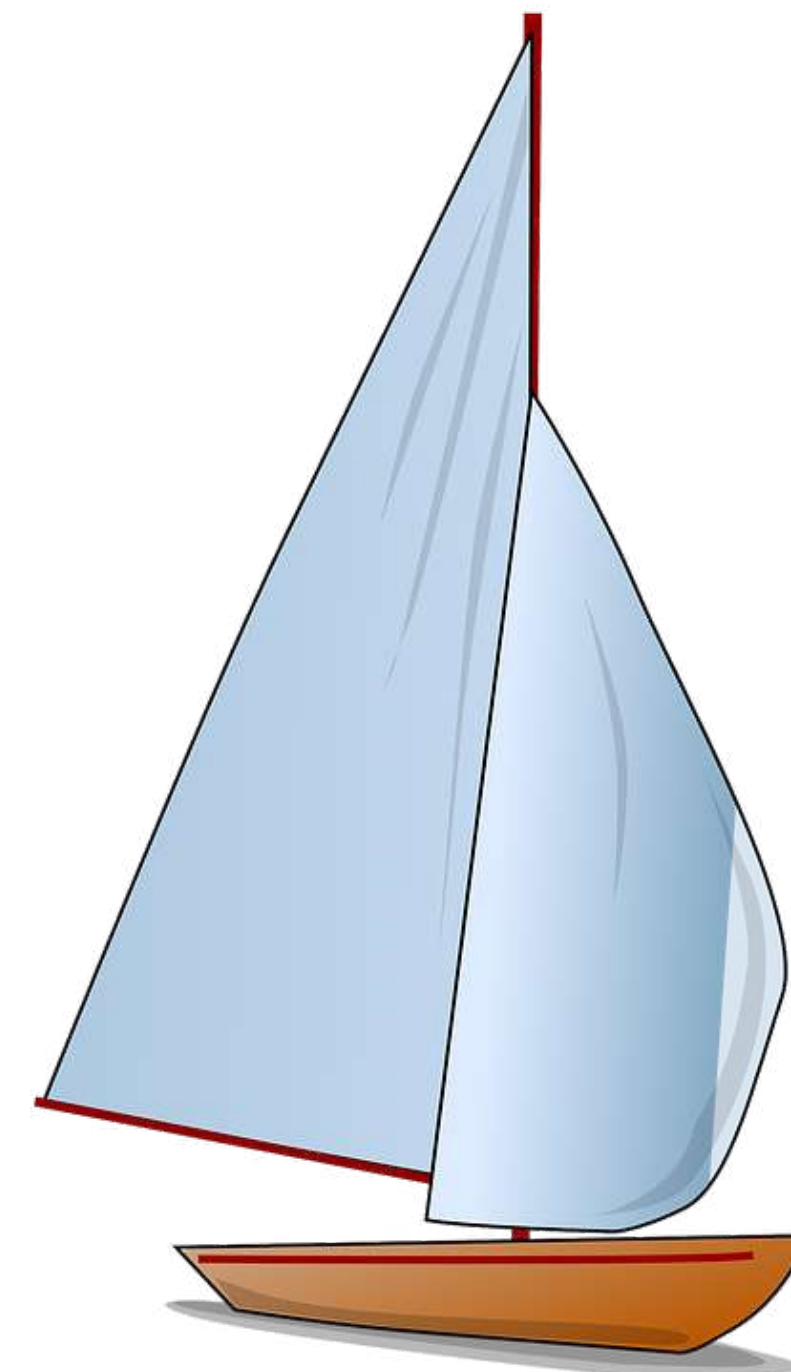
# CODIFICA

# ALBERO











**CODICE**

**ALBERO**



# CONTENUTO



*"Ma io l'avevo detto..."*

# PIANIFICARE LA COMUNICAZIONE

✱ **OBIETTIVO**

✱ **DESTINATARI**

✱ **MESSAGGIO**

✱ **CANALI**

✱ **FEEDBACK**



# DESTINATARI

## ATTENZIONE A RUOLI E PASSAGGI COMUNICATIVI

(Contenuto e Relazione)





# MESSAGGIO

## COMPLETO e CHIARO

*Quando un messaggio è completo e chiaro?*



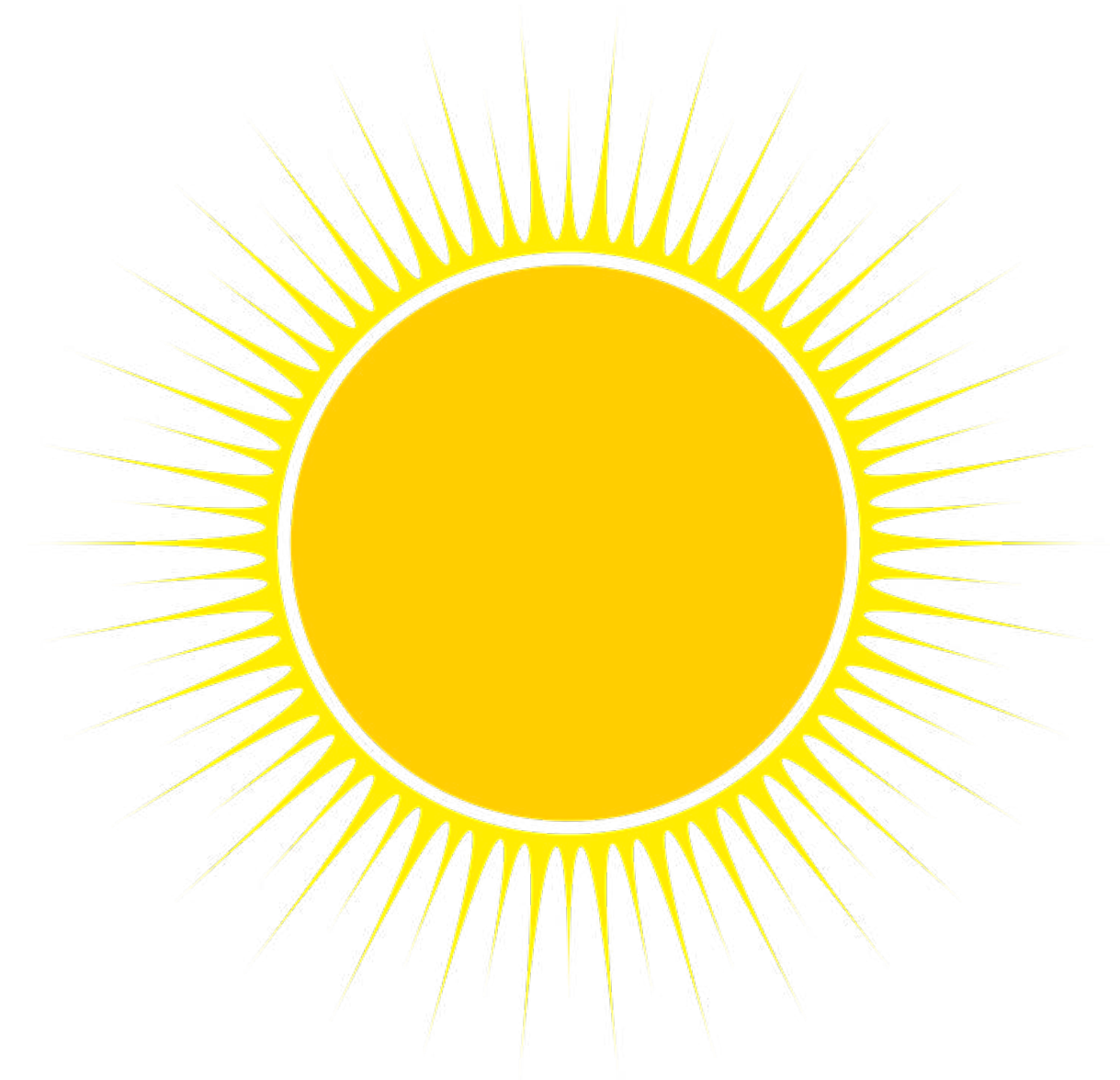
*Attenzione al lessico tecnico!*

*può non essere compreso, essere una barriera, far sentire manipolati*

# MESSAGGIO

## Potere delle **immagini** e delle **metafore**

- ▶ Astrarre la situazione
- ▶ Renderla maggiormente comprensibile
- ▶ Fissare messaggi





# FEEDBACK

- ▶ **Verifica** la comunicazione
- ▶ Permette di **ricalibrarla**



Il feedback deve essere: **dato, ascoltato, stimolato**

# RELAZIONE

La relazione si costruisce, oltre che con la **COMUNICAZIONE VERBALE**, anche e soprattutto attraverso:



\* **COMUNICAZIONE NON VERBALE (corpo)**

*atteggiamento, postura, mimica volto, gestualità, prossemica, aspetto,...*

\* **COMUNICAZIONE PARAVERBALE (modo in cui si parla)**

*volume, tono, ritmo, sospiri, pause, silenzi,...*

# RELAZIONE

- Il nostro corpo e la nostra voce comunicano.
- Evitare contraddizioni tra comunicazione verbale e non verbale

Ma più che controllare...



**SOSPENSIONE DEL GIUDIZIO**

**ASCOLTO AUTENTICO**



# PER COMUNICARE BENE... OCCORRE ASCOLTARE BENE



Riprendi mentalmente una conversazione: sapresti ripercorrere cosa ha detto l'altra persona?  
Come l'ha detto? Con quale stato d'animo?



# QUALI TIPOLOGIE DI ASCOLTO?

- ▶ **ASCOLTO PASSIVO**: udire
- ▶ **ASCOLTO SELETTIVO**: attenzione solo su alcune parti del discorso  
*(influenza di aspettative, pregiudizi... siamo portatori di un bagaglio)*
- ▶ **ASCOLTO RIFLESSIVO**: ascolto e dimostro ascolto attraverso un  
"rispecchiamento" delle parole dell'altro
- ▶ **ASCOLTO ATTIVO**: ascolto oltre le parole... mi sintonizzo e riformulo anche  
aspetti emotivi



Utile in caso di tensioni emotive

# ASCOLTO ATTIVO

- ▶ Si mette **nei panni dell'altro**
- ▶ **Sospende i giudizi** di valore
- ▶ **Ascolta** attentamente
- ▶ **Dimostra ascolto**
- ▶ **Verifica** la comprensione





# RISPECCHIAMENTO E RIFORMULAZIONE

*"Se ho capito bene, mi sta dicendo che..."*

**Ripetere**, con altre parole, il concetto espresso.

E' un modo per:

- ▶ *Accertarsi di aver compreso*
- ▶ *Comunicare ascolto*



Riprendere dei **passaggi** di quanto detto dal cliente è un modo per:

- ▶ *Riassumere i punti salienti*
- ▶ *Orientare la conversazione (come una torcia)*



# RISPECCHIAMENTO E RIFORMULAZIONE

Oltre al **contenuto**, possono essere riformulati anche le **emozioni**

*"Questa cosa la preoccupa?"*

*Se la nostra interpretazione è sbagliata, sarà l'altro a correggerci.  
In questo modo non procederemo con un fraintendimento.*

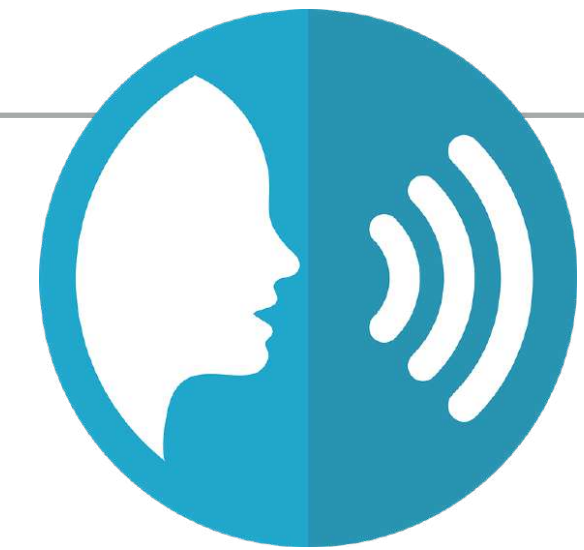


# TEST DI ASCOLTO ATTIVO

		Raramente	Talvolta	Spesso	Sempre
1	Mentre l'altro parla, inizio a pensare alla risposta da dare				
2	Tendo ad intervenire nel discorso dando il mio punto di vista				
3	Mantengo il contatto visivo e incoraggio a proseguire il ricorso				
4	Riesco a sospendere il giudizio sulla persona e su ciò che sta dicendo				
5	Mi accerto di aver capito chiedendo un feedback all'interlocutore				
6	Al termine del discorso, pongo domande per comprendere meglio				
7	Provo a interpretare mentre la persona sta parlando				
8	Prendo appunti per fissare i concetti				
9	Interrompo le altre attività che sto facendo				
10	Se non posso interromperle, concordo con la persona un altro momento				
11	Cerco di non farmi influenzare da chi ho davanti				
12	Sto attento anche alla comunicazione non verbale mia e dell'altro				
13	In caso di attimi di silenzio, sento l'impulso di dire qualcosa				
14	Mentre il cliente parla, immagino in testa le soluzioni ai problemi che porta				
15	Resto concentrato quando il cliente presenta la sua richiesta				

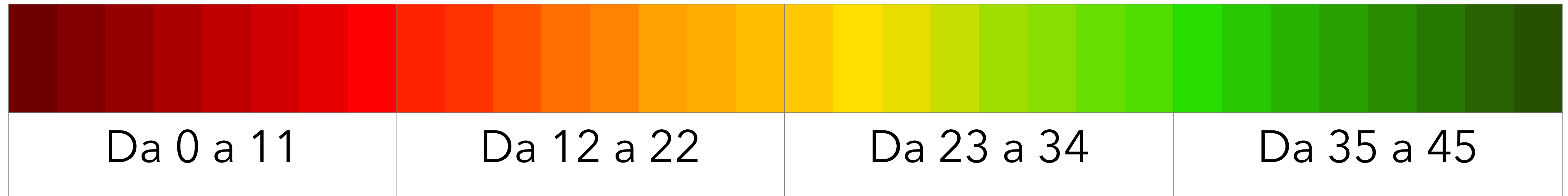


# TEST DI ASCOLTO ATTIVO



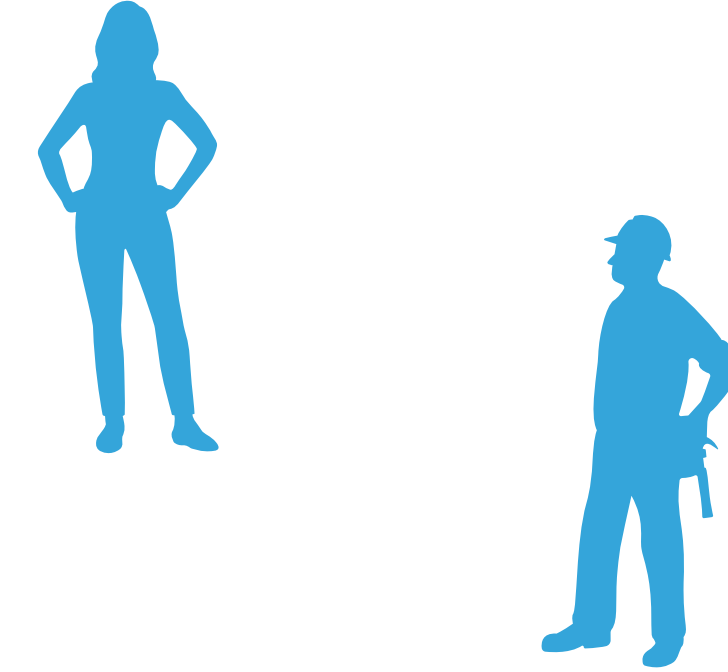
		Raramente	Talvolta	Spesso	Sempre
1	Mentre l'altro parla, inizio a pensare alla risposta da dare	3	2	1	0
2	Tendo ad intervenire nel discorso dando il mio punto di vista	3	2	1	0
3	Mantengo il contatto visivo e incoraggio a proseguire il discorso	0	1	2	3
4	Riesco a sospendere il giudizio sulla persona e su ciò che sta dicendo	0	1	2	3
5	Mi accerto di aver capito chiedendo un feedback all'interlocutore	0	1	2	3
6	Al termine del discorso, pongo domande per comprendere meglio	0	1	2	3
7	Provo a interpretare mentre la persona sta parlando	3	2	1	0
8	Prendo appunti per fissare i concetti	0	1	2	3
9	Interrompo le altre attività che sto facendo	0	1	2	3
10	Se non posso interromperle, concordo con la persona un altro momento	0	1	2	3
11	Cerco di non farmi influenzare da chi ho davanti	0	1	2	3
12	Sto attento anche alla comunicazione non verbale mia e dell'altro	0	1	2	3
13	In caso di attimi di silenzio, sento l'impulso di dire qualcosa	3	2	1	0
14	Mentre il cliente parla, immagino in testa le soluzioni ai problemi che porta	3	2	1	0
15	Resto concentrato quando il cliente presenta la sua richiesta	0	1	2	3

# TEST DI ASCOLTO ATTIVO



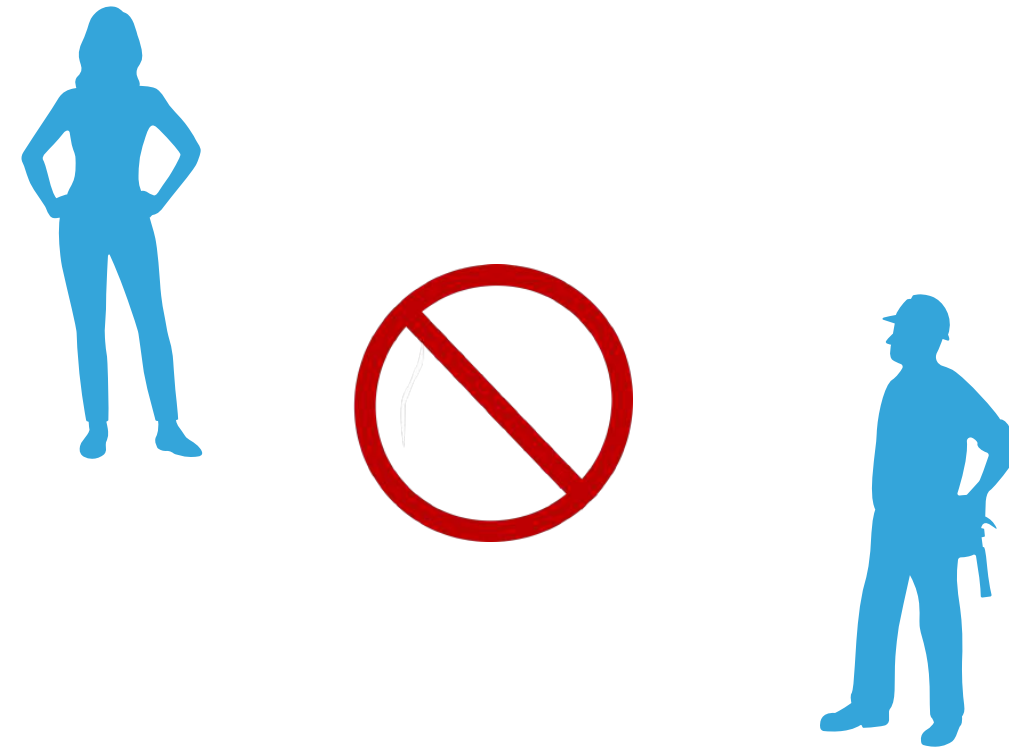


# ASCOLTO ATTIVO



1. Ascoltare con **partecipazione** (**senza giudicare**)
2. Capire le **finalità** della comunicazione (**senza interpretare**)
3. Ascoltare il **contenuto** e fare domande di chiarimento
4. Osservare la **comunicazione non verbale** dell'interlocutore
5. Monitorare la propria **comunicazione non verbale** e i propri **filtri**

# BARRIERE



1. **Distrazioni:** interne (*pensieri*) o esterne (*ambiente fisico*)
2. **Intepretazioni:** cerchiamo conferma alle nostre interpretazioni e distorciamo (*"bias di conferma"*)
3. **Giudizi:** interferiscono con il nostro ascolto (*es. cliente con valori diversi*)

# L'INCONTRO

Parte di cui io sono consapevole

**Io occulto**  
*"so - non dico"*

**Io aperto**  
*"so - dico"*

**Io ignoto**  
*"non so - non dico"*

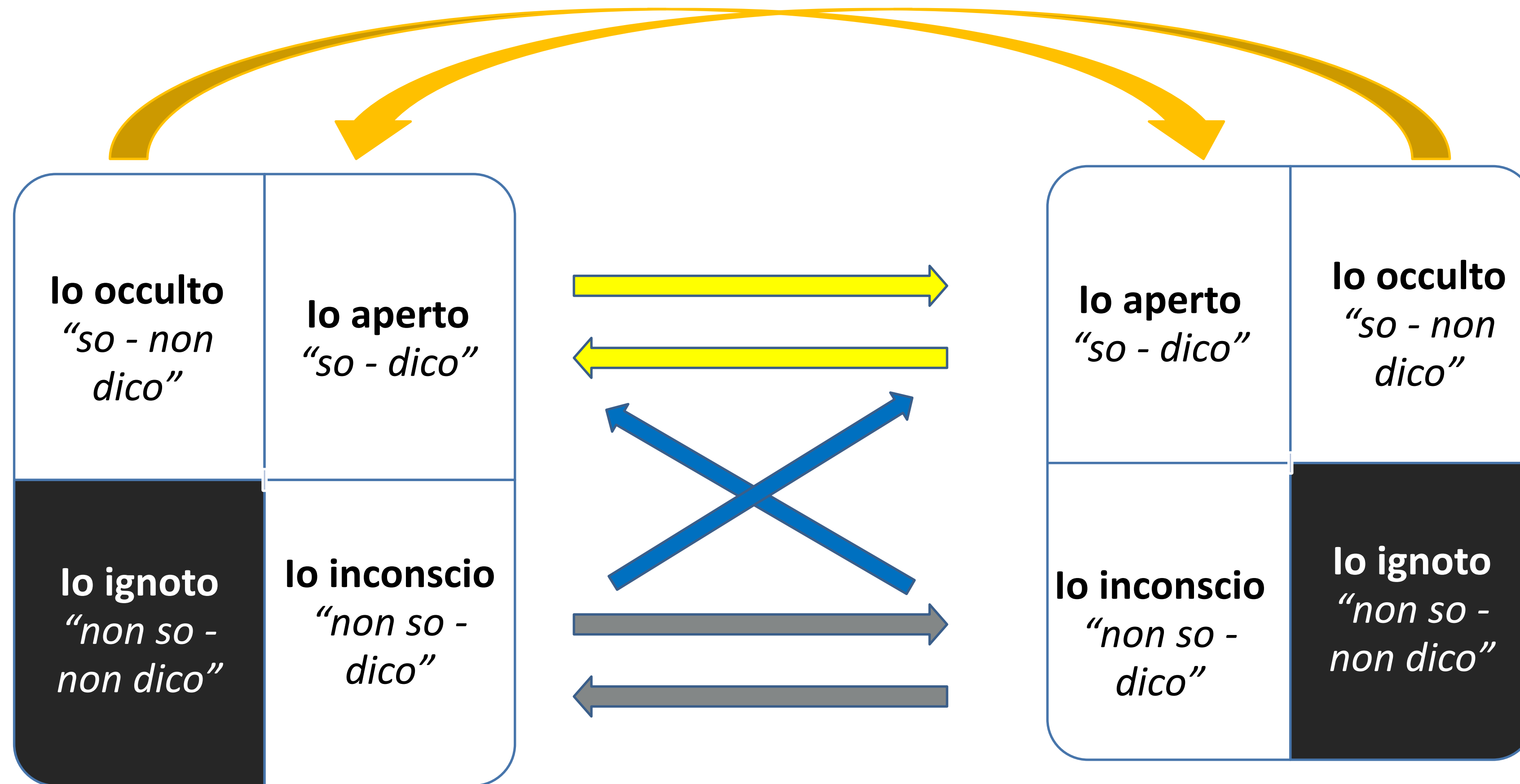
**Io inconscio**  
*"non so - dico"*

Parte di me  
ignota agli altri

Parte di me  
nota agli altri

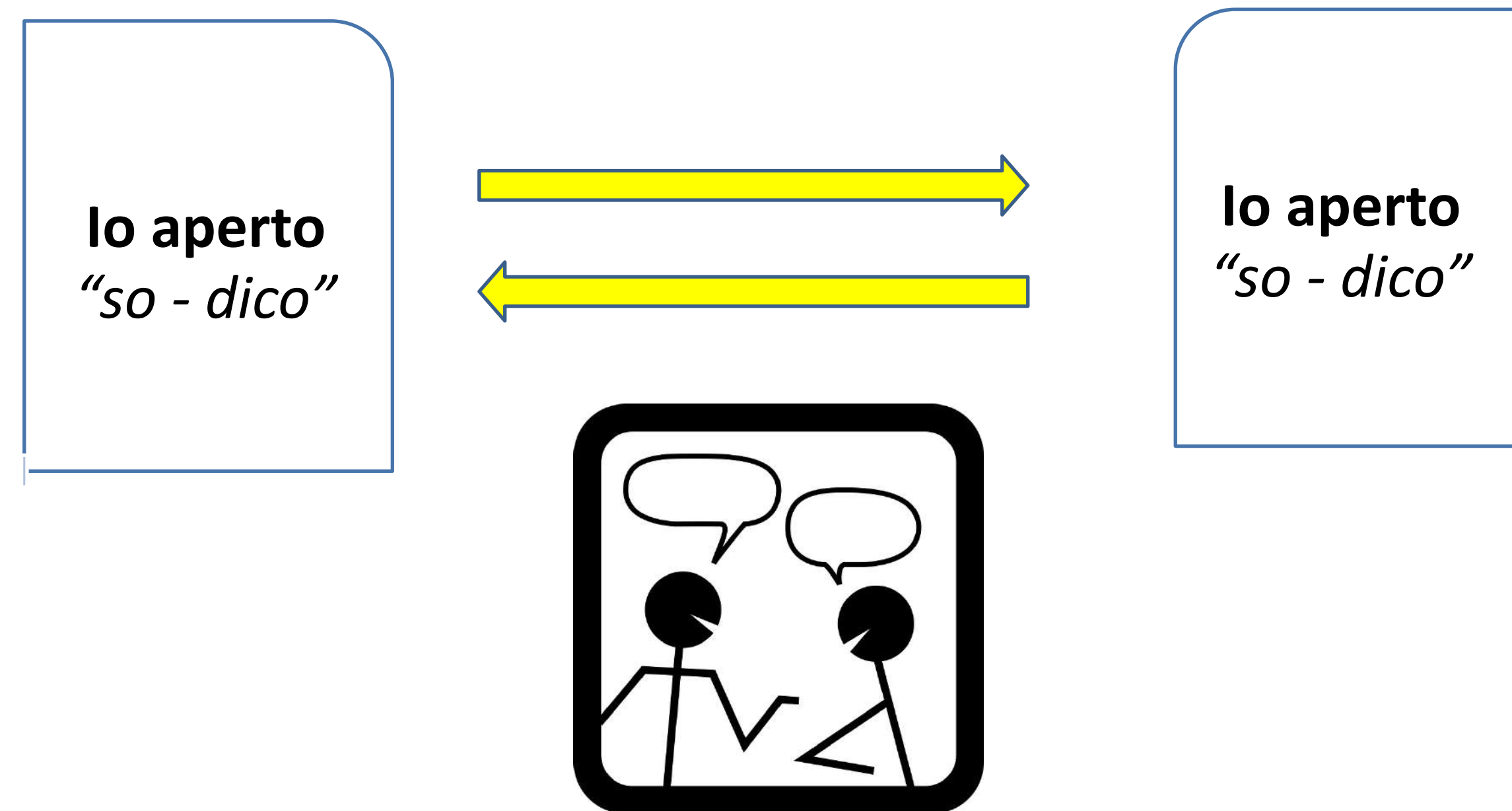
Parte di cui io non sono consapevole

# L'INCONTRO



**LIVELLI DI COMUNICAZIONE**

# L'INCONTRO



## COMUNICAZIONE APERTA

La maggior parte di comunicazioni avvengono a questo livello  
*Cosa comprende? aspetto, gesti, informazioni... nostre e dell'altro*



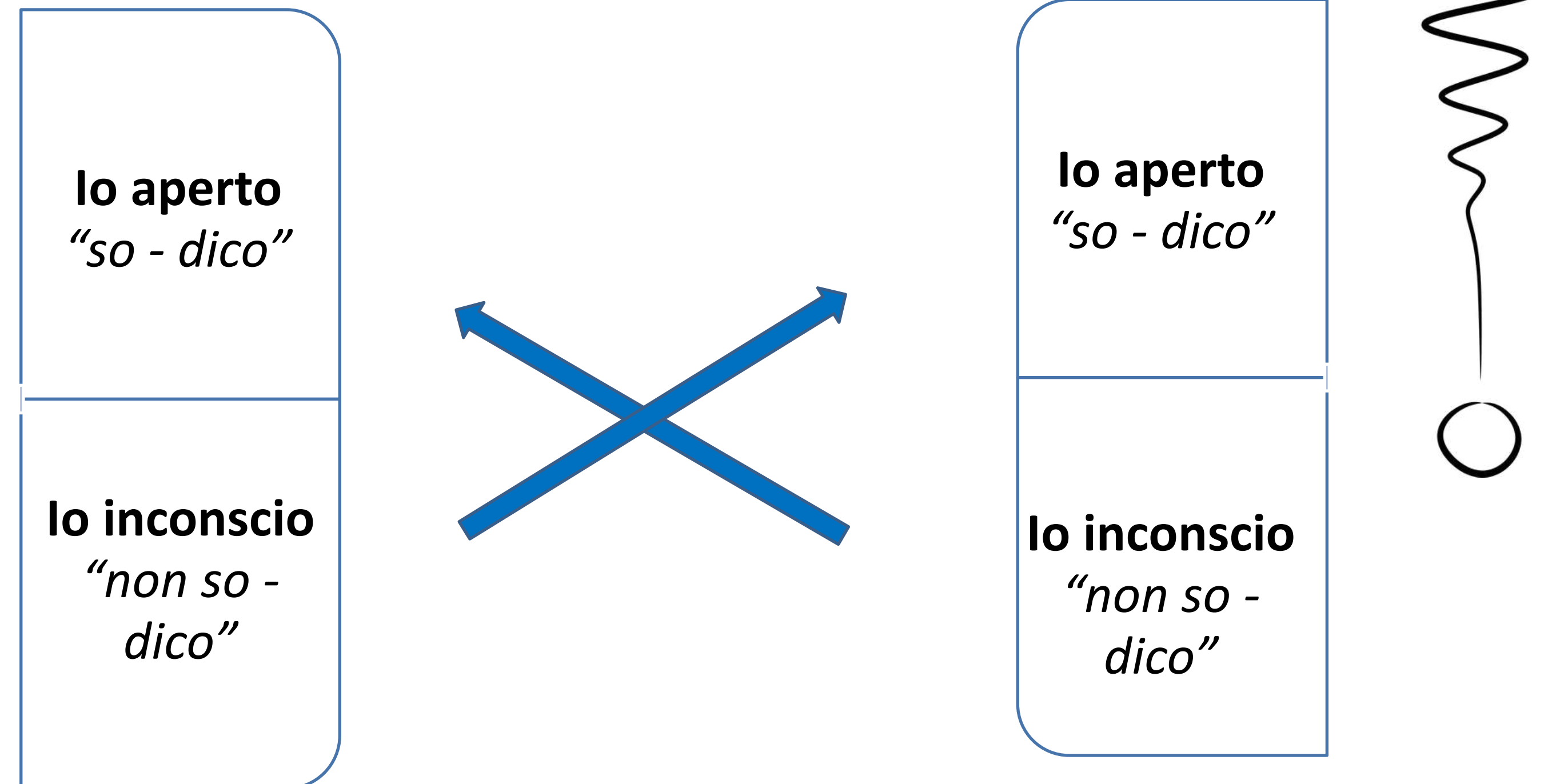
# L'INCONTRO



## CONFIDENZE SFOGHI

Avviene quando si sceglie di rivelare qualcosa che era celato

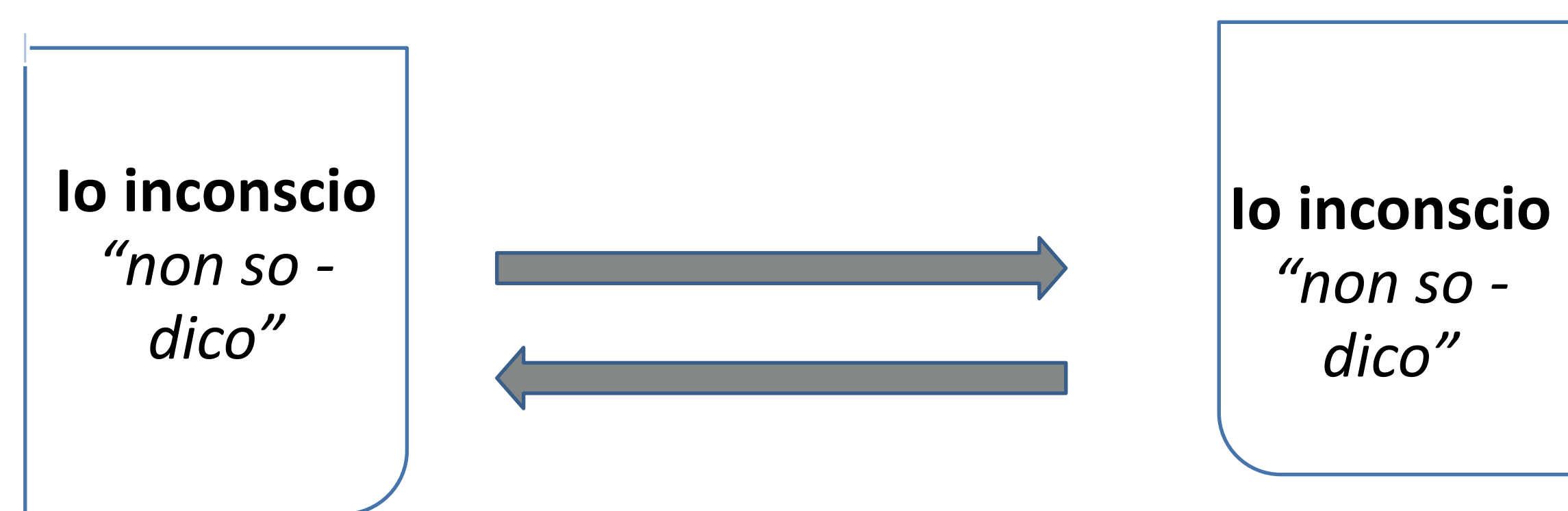
# L'INCONTRO



## COMUNICAZIONE INVOLONTARIA/DISPERSIONE

Avviene quando si coglie (trapela) qualcosa dall'individuo senza che questo ne sia consapevole

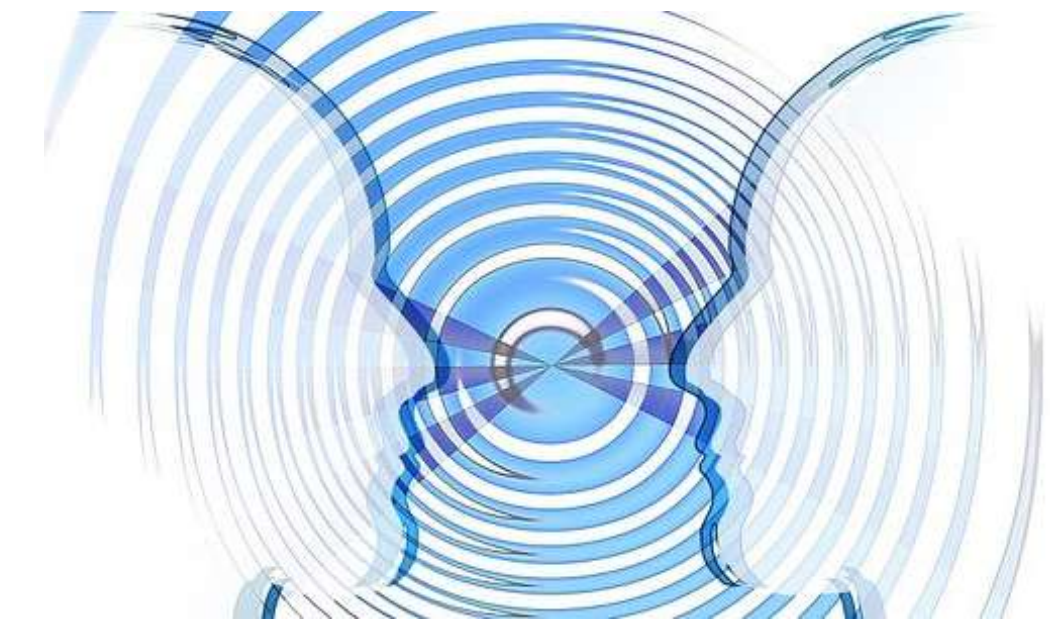
# L'INCONTRO



**Attenzione!**

*Come arrivo  
all'incontro?*

## CONTAGIO EMOZIONALE



Si influenza lo stato d'animo dell'altra persona,  
al di là della consapevolezza di entrambi



**AUMENTA LA CONOSCENZA...**

# GRUPPO E COMUNICAZIONE EFFICACE

In sintesi una comunicazione efficace in un gruppo richiede:

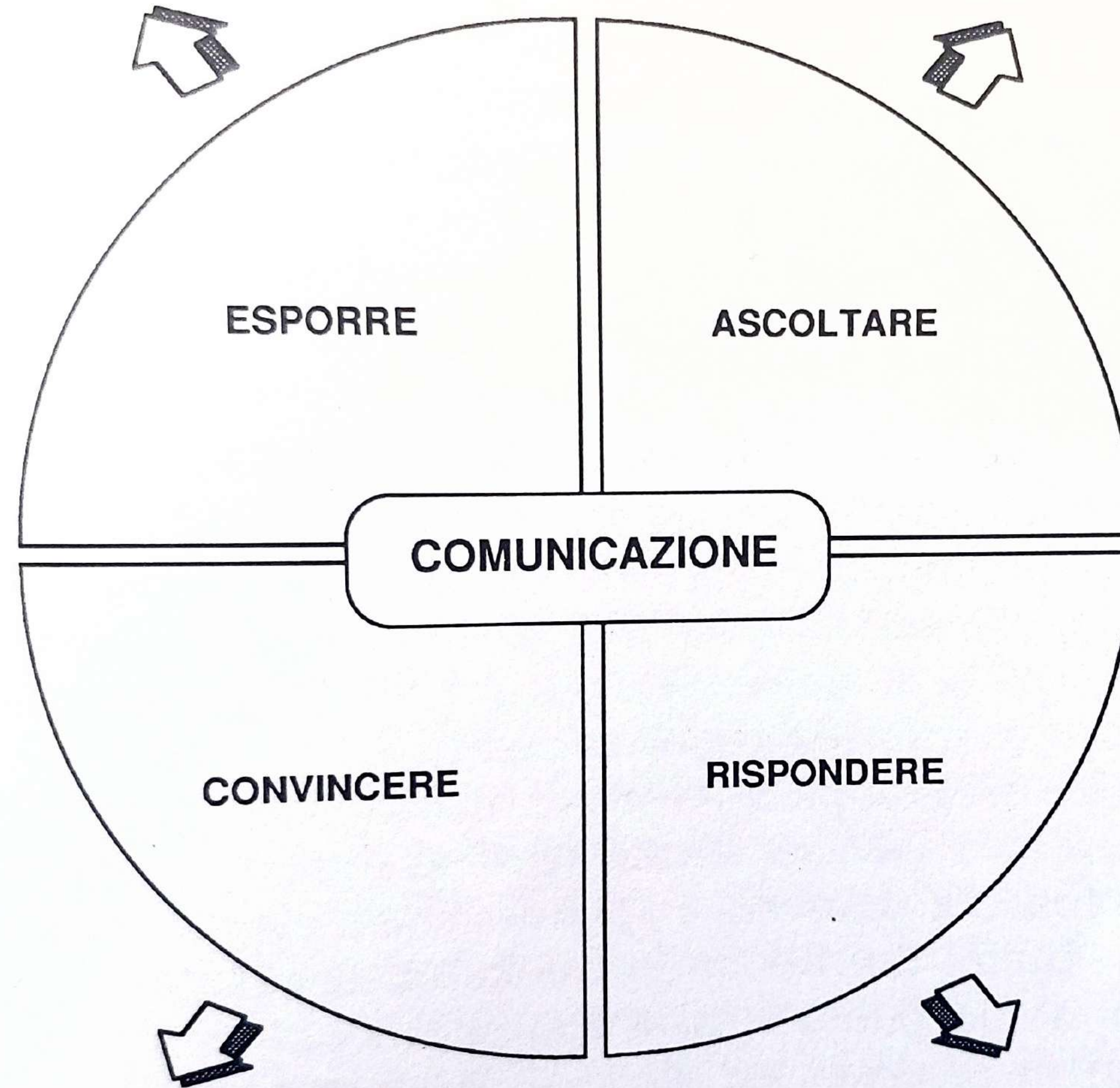
- ▶ **Confronto**: contenuto -> informazioni possedute (dati e fatti più che opinioni); relazione -> integrazione delle differenze.
- ▶ **Ascolto**
- ▶ **Esposizione**: equilibrio contenuto e relazione -> valore e significatività dei contenuti + stile di comunicazione.
- ▶ **Feedback**: "fammi capire se ho capito"



### 3. COMUNICAZIONE

- ESSERE CHIARI
- ESSERE COMPLETI
- ESPORRE IN MODO LOGICO E ORDINATO

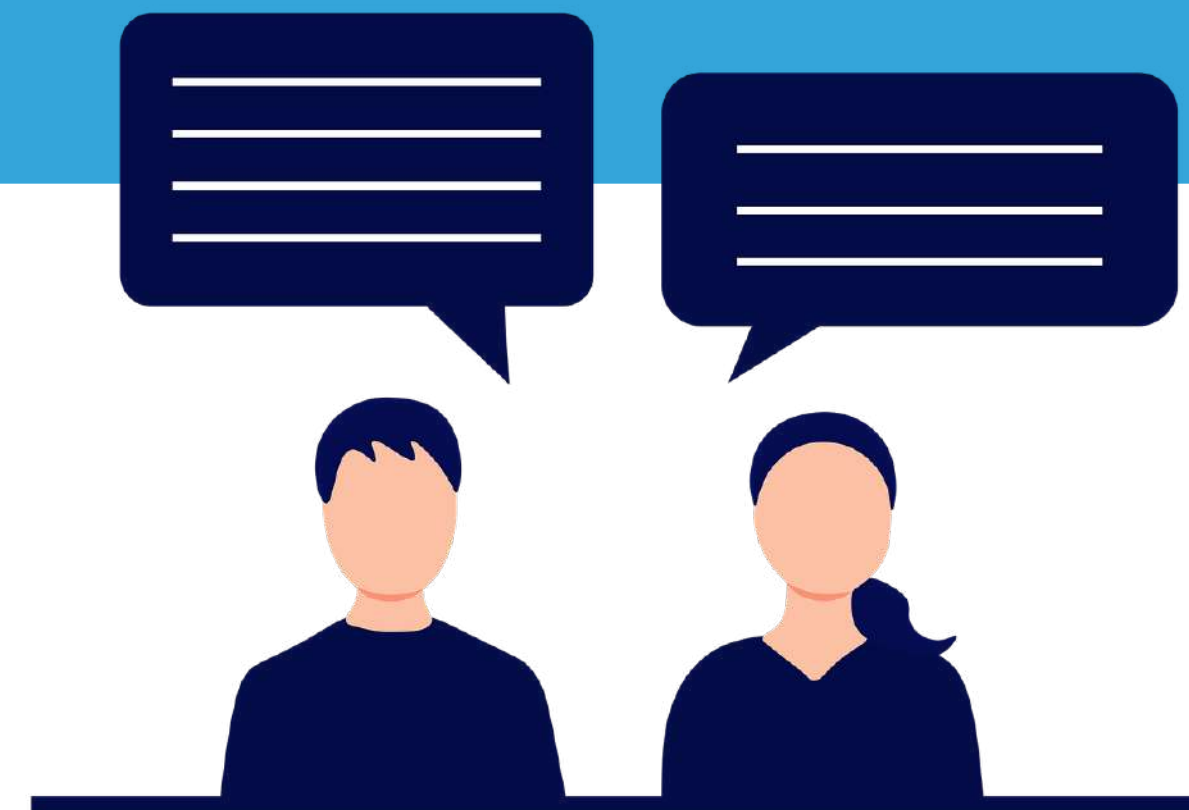
- LASCIAR PARLARE
- DIMOSTRARE ATTENZIONE E COINVOLGIMENTO
- VERIFICARE LA PROPRIA COMPrensIONE



- SUSCITARE INTERESSE ED ATTENZIONE
- ESSERE PERSUASIVI
- OTTENERE CONSENSO

- RIMANERE ADERENTI AL TEMA
- ADATTARE IL LINGUAGGIO AGLI INTERLOCUTORI
- RISOLVERE DUBBI E INCERTEZZE

**INTERVENTI... OSSERVAZIONI...  
ESPERIENZE... DOMANDE...**





# 4. IL PRIMO INCONTRO

---



# CURA IL PRIMO INCONTRO



*“Chi ben comincia...”*

Non è vero che la prima impressione è quella che conta, però è vero che conta.



# IL PRIMO INCONTRO

**1. ACCOGLIENZA**

**2. PRESENTAZIONI**

**3. "CONTRATTO"**

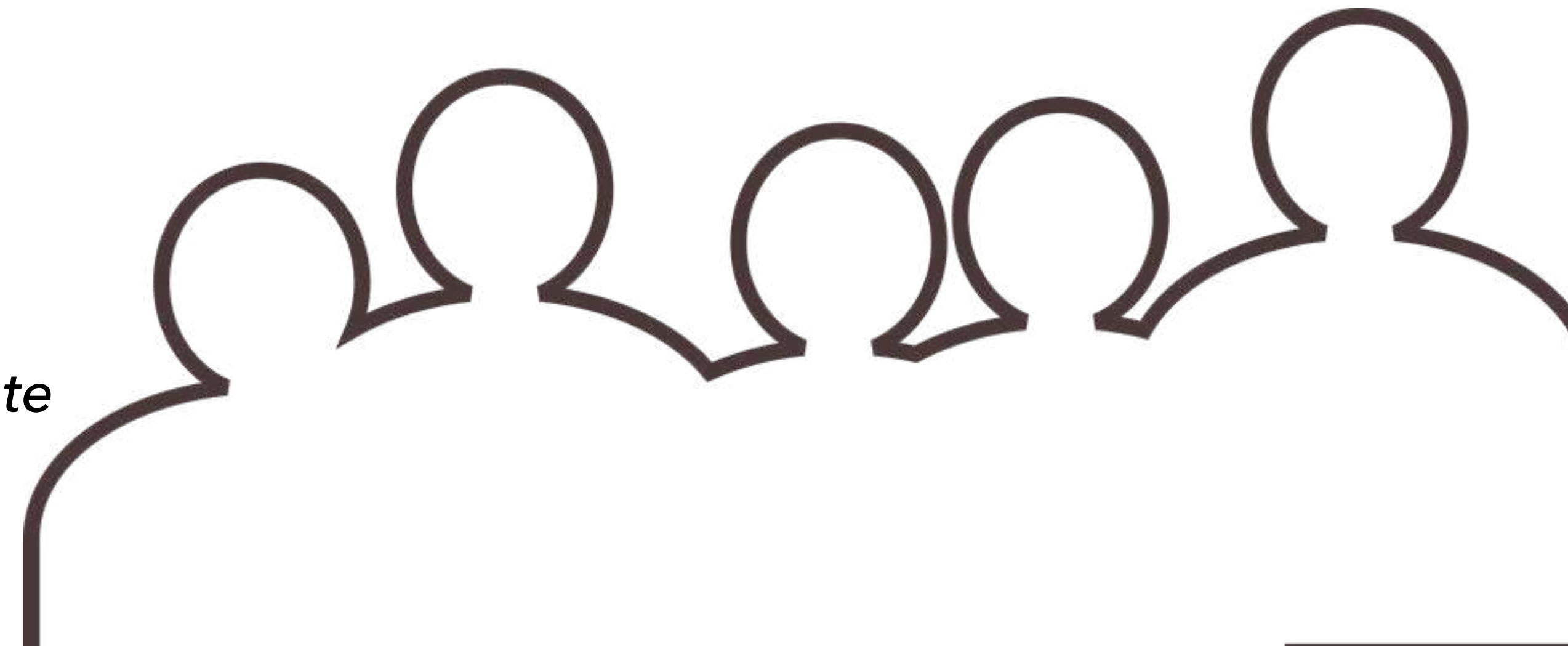
**4. FEEDBACK E CONCLUSIONI**



# ACCOGLIENZA E PRESENTAZIONI

1. Conosci i componenti del gruppo di lavoro?
2. Cosa sai di loro? Qual è la loro "mappa"? (*idee, aspettative, metodo di lavoro, valori...*)
3. Come ti presenti?
4. Qual è la prima cosa che dici?

*Considerazione positiva e non giudicante*  
*Ascolto*



# IL “CONTRATTO”

**“Esplicito impegno bilaterale per un ben definito corso d’azione”**



# IL "CONTRATTO"

- ▶ **Metodo di lavoro**
- ▶ **Regole**
- ▶ **Richieste**
- ▶ **Ruoli**

ESPLICITARE E NEGOZIARE

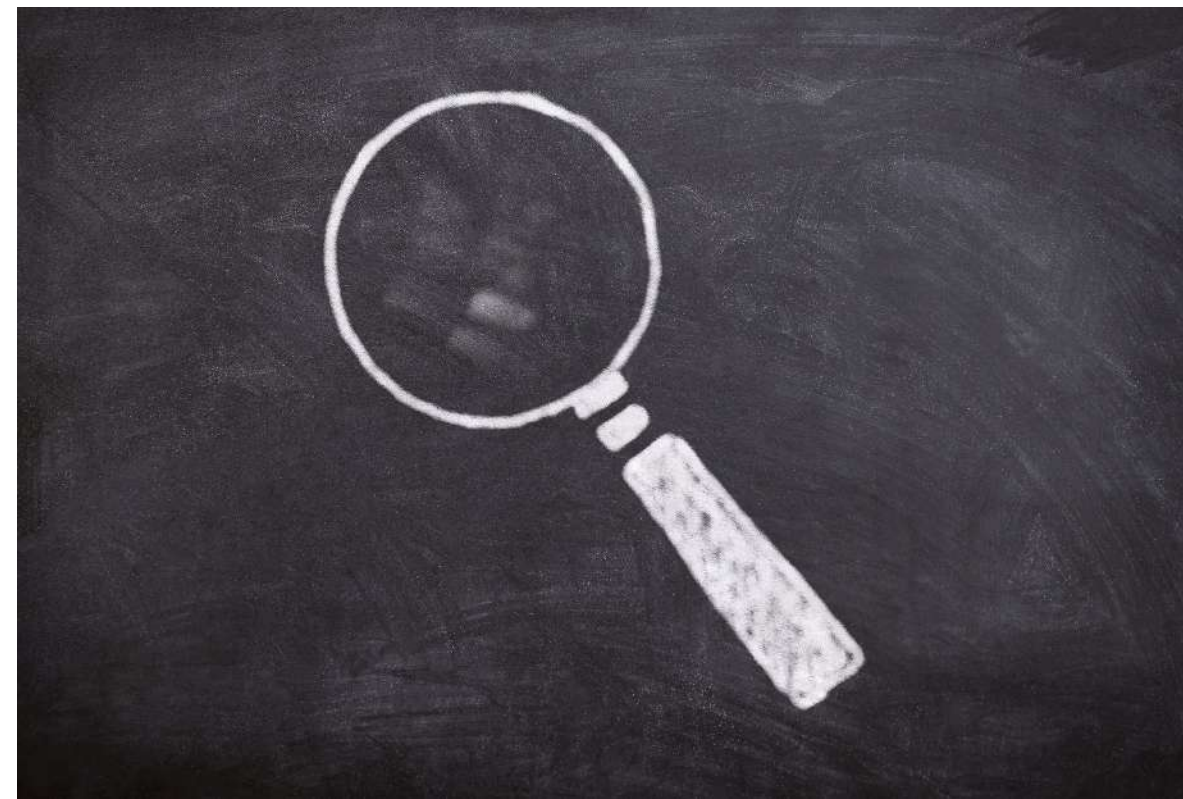
Il "contratto"  
è un metodo di lavoro  
utile durante  
l'intero processo



# ASCOLTO

Comprendere a **360°** le richieste

- ▶ **Richiesta**
- ▶ **Necessità**
- ▶ **Bisogni**



# DOMANDE APERTE O CHIUSE?

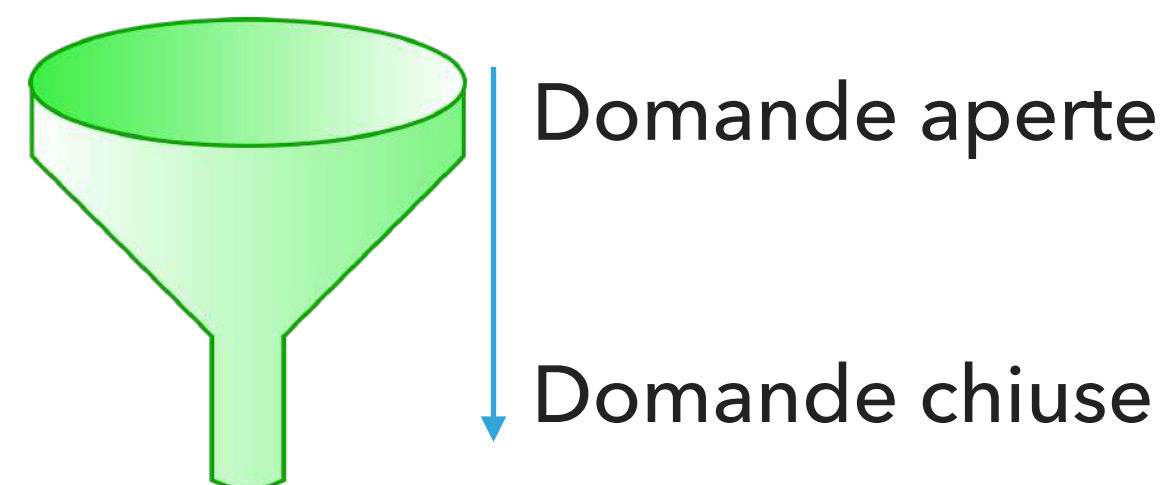
\* **DOMANDE APERTE:** risposte discorsive e articolate

es. *"cosa ne pensi di...?"*

Utile per ottenere informazioni e non orientare la conversazione

\* **DOMANDE CHIUSE:** risposte specifiche e chiuse

es. *"sei in possesso di...?" "si/no"*



# LE BARRIERE DI UN'ORGANIZZAZIONE

- ▶ **BARRIERE FISICHE**  
*(ambiente)*
- ▶ **STRUTTURA ORGANIZZATIVA**  
*(es. poca chiarezza ruoli e organizzazione)*
- ▶ **PERSONE**  
*dinamiche tra le persone (es. conflitti)*

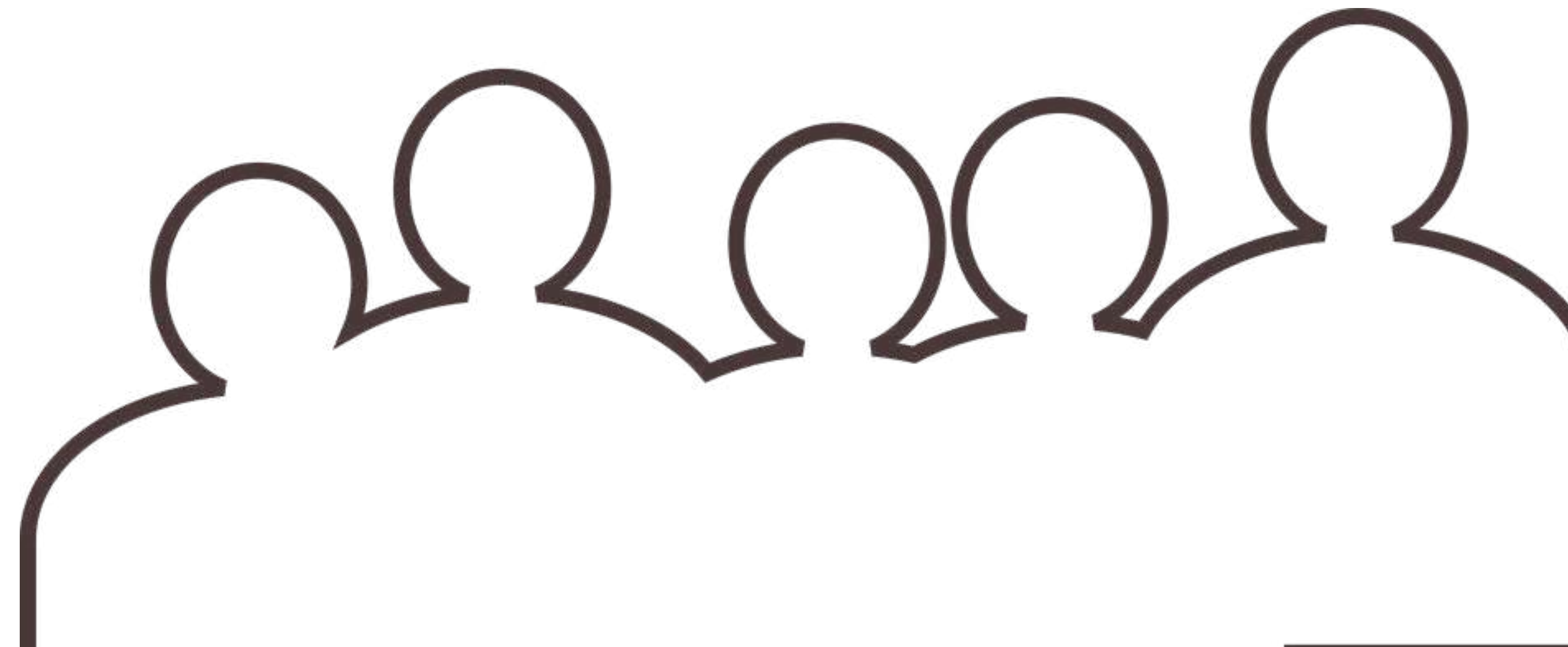




# FEEDBACK E CONCLUSIONI

## **Feedback:**

- ▶ Per ricapitolare i temi portati
- ▶ Per collegare ciò che è stato detto





**INTERVENTI... OSSERVAZIONI...  
ESPERIENZE... DOMANDE...**



# 5. GESTIONE DEI CONFLITTI

---



# IL CONFLITTO NEI GRUPPI DI LAVORO

E' inevitabile. Può avere natura costruttiva o distruttiva.

**Prevenirli e gestirli** sono competenze fondamentali del lavoro di gruppo



# PREVENIRLI

Come per un DVR, domandarsi:

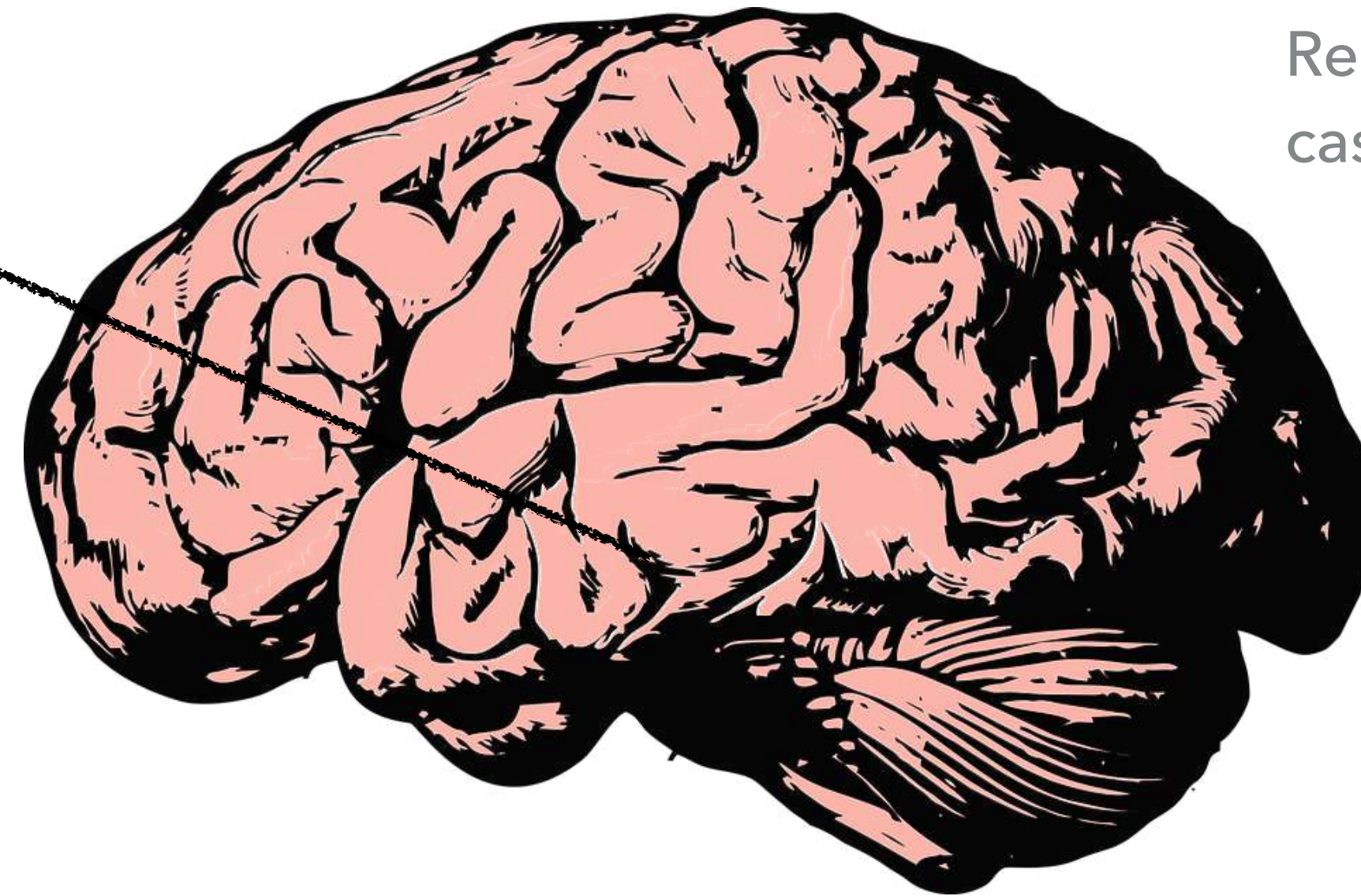
- *Perché può nascere?*
- *Quali sono i rischi?*
- *Cosa posso fare per evitarlo?*

*es. ci sono tante persone coinvolte...*





# GESTIRLI



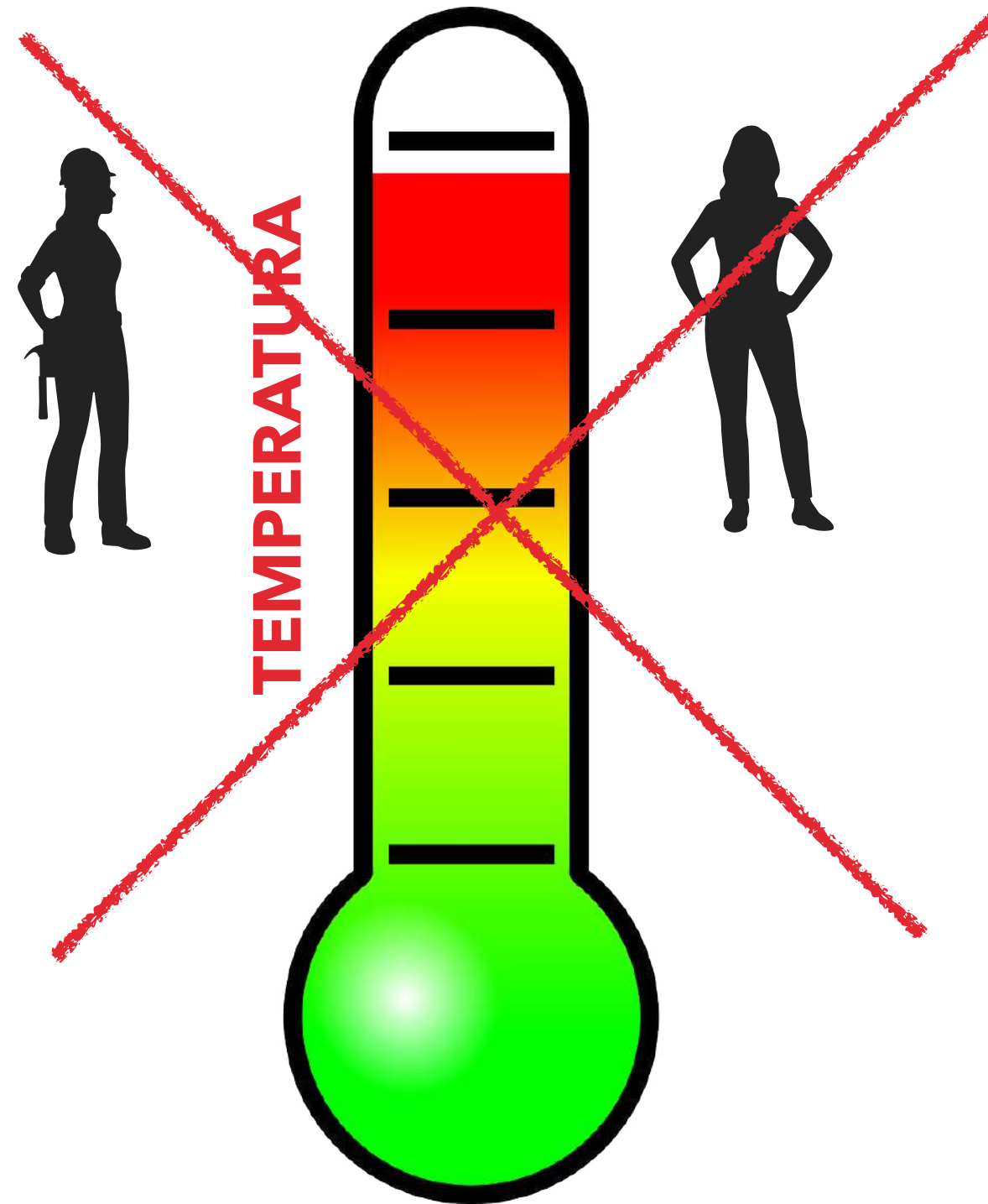
Struttura antica del cervello  
Reagisce rapidamente in  
caso di pericolo: scorciatoie!

In caso di minaccia o percezione  
di minaccia, la comunicazione  
efficace è in pericolo...

◆ **Attacco**

◆ **Fuga**

# PREMESSE

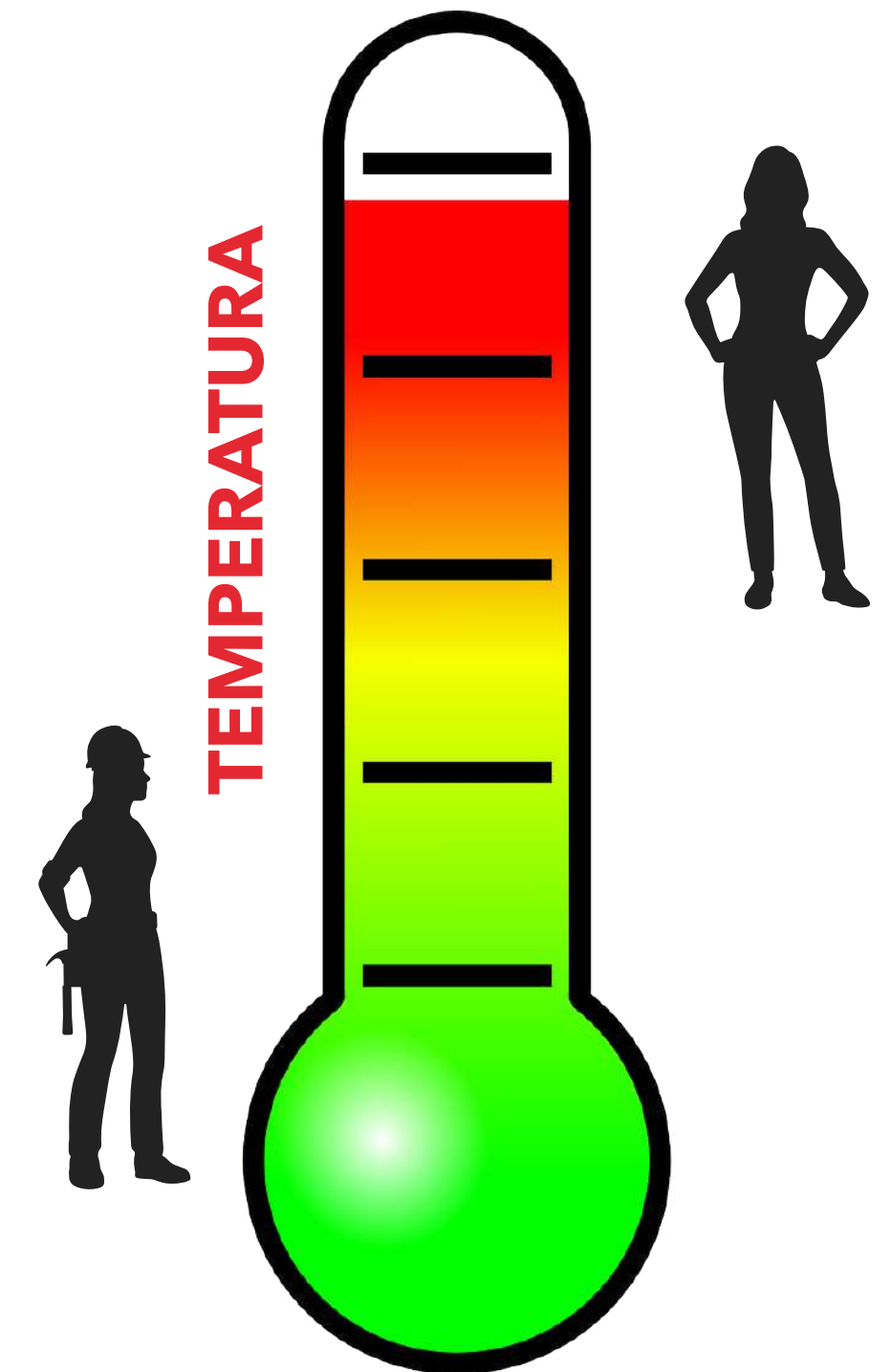


I conflitti possono scaldare la **temperatura**.  
Come posso **evitare l'escalation**?

# LA MIA TEMPERATURA

- ▶ Ricorda: un'obiezione non è un attacco a te come persona
- ▶ E' l'espressione di un **disagio/bisogno non soddisfatto**
- ▶ E' un'**opportunità** di consolidare la relazione

*Un'obiezione può suscitare resistenza, negazione, scuse, oppure farci sminuire o negare l'accaduto*



# QUAL È IL TUO STILE SPONTANEO?

- ➔ Quale **comportamento**? *(cosa dico o faccio)*
- ➔ Quali **emozioni**?
- ➔ Quali **risultati** ottengo?
- ➔ Quali **conseguenze** produco? *(su me, gli altri)*
- ➔ Sono **soddisfatto** delle mie reazioni e dei miei risultati?
- ➔ Vorrei **cambiare** qualcosa? Perché?





# QUAL È IL TUO STILE?

Passivo - Assertivo - Aggressivo



## ► Fuga

Evita il problema, inibisce le proprie emozioni e necessità  
*fuga (sguardo basso, voce rotta, tono di scusa, postura contratta)*

## ► Attacco

Sfoga le emozioni, impartisce ordini, vuole vincere  
*(sguardo sostenuto, voce alta, tono di accusa, gesti marcati)*

Ognuno ha uno **stile prevalente**, che non è l'approccio migliore sempre... gli altri si possono imparare

# QUAL È IL TUO STILE?

- ▶ **Ascolta** e sospende il giudizio
- ▶ Si concentra sui **fatti oggettivi**
- ▶ Esprime **opinioni** e punti di vista
- ▶ Fa' e rifiuta **richieste**  
(sguardo alto, postura rilassata, tono comunicativo)

*Espone le proprie ragioni  
senza essere aggressivo*

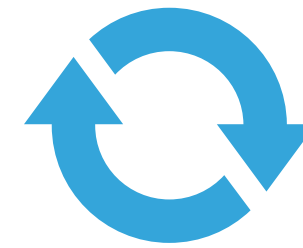


**Assertivo**

*Punta ad esprimersi,  
non ad avere ragione*

'Un comportamento che permette a una persona di agire nel proprio **pieno interesse**, di difendere il proprio punto di vista **senza ansia** esagerata, di esprimere con sincerità e disinvoltura i propri **sentimenti** e di difendere i propri **diritti** senza ignorare quelli altrui' Smith

# STILE ASSERTIVO

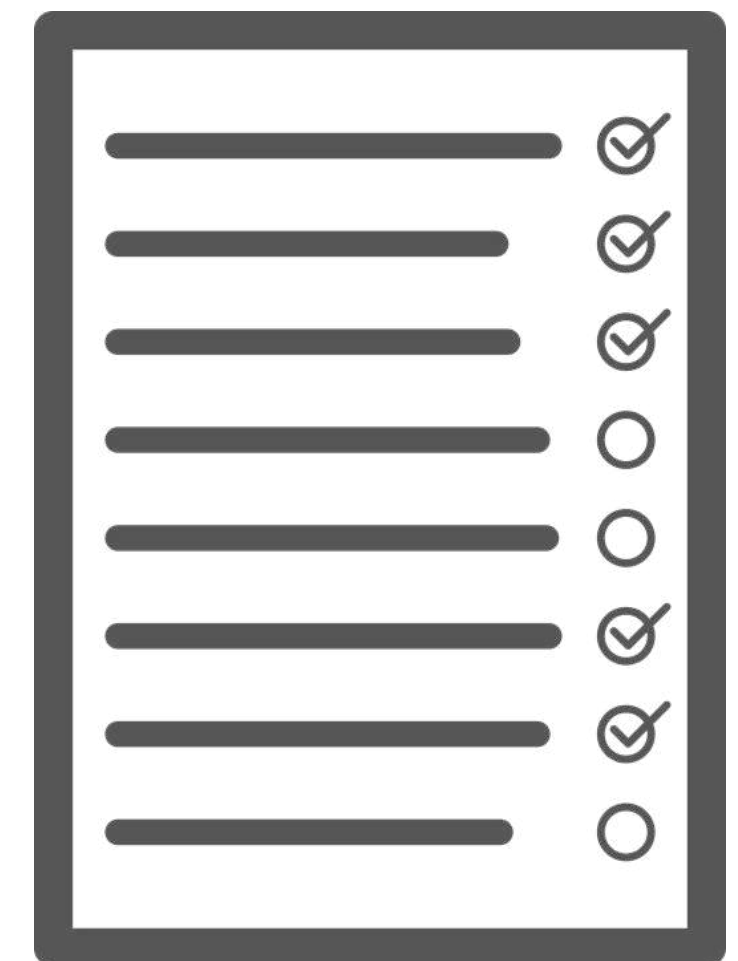


## Convinzioni - Emozioni - Comportamenti

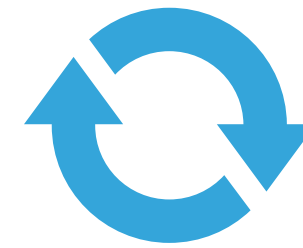
**CONVINZIONI:** quali sono le tue convinzioni di partenza?

*Esempi:*

- *"non mi ascolta mai nessuno"*
- *"so che riesco a esprimere efficacemente quello che penso"*
- *"al cliente non si dice mai di no"*
- *"so di poter trovare una soluzione"*
- *"non bisogna contraddire le persone"*
- *"non posso sbagliare"*



# STILE ASSERTIVO



## Convinzioni - Emozioni - Comportamenti

**CONVINZIONI:** quali sono le tue convinzioni di partenza?

Alcuni pensieri possono essere disfunzionali

- E' utile questo pensiero?
- E' veritiero? Hai delle prove che confermino/disconfermino?

**COMPORAMENTI:** mettere in atto comportamenti nuovi può generare ansia, ma è il segnale per cui stiamo uscendo dalla nostra zona di comfort



**Passivo - Assertivo - Aggressivo****▶ Fuga**

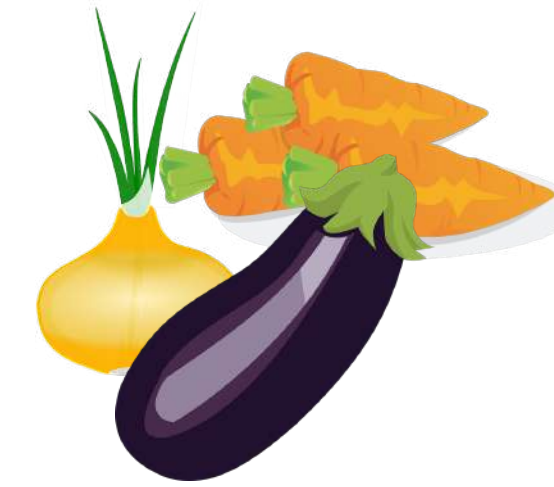
**Cosa eviti?** *"Ho paura che se dicessi la mia..."*

**▶ Attacco**

**Perché attacchi?** *"Intervengo duramente perché..."*

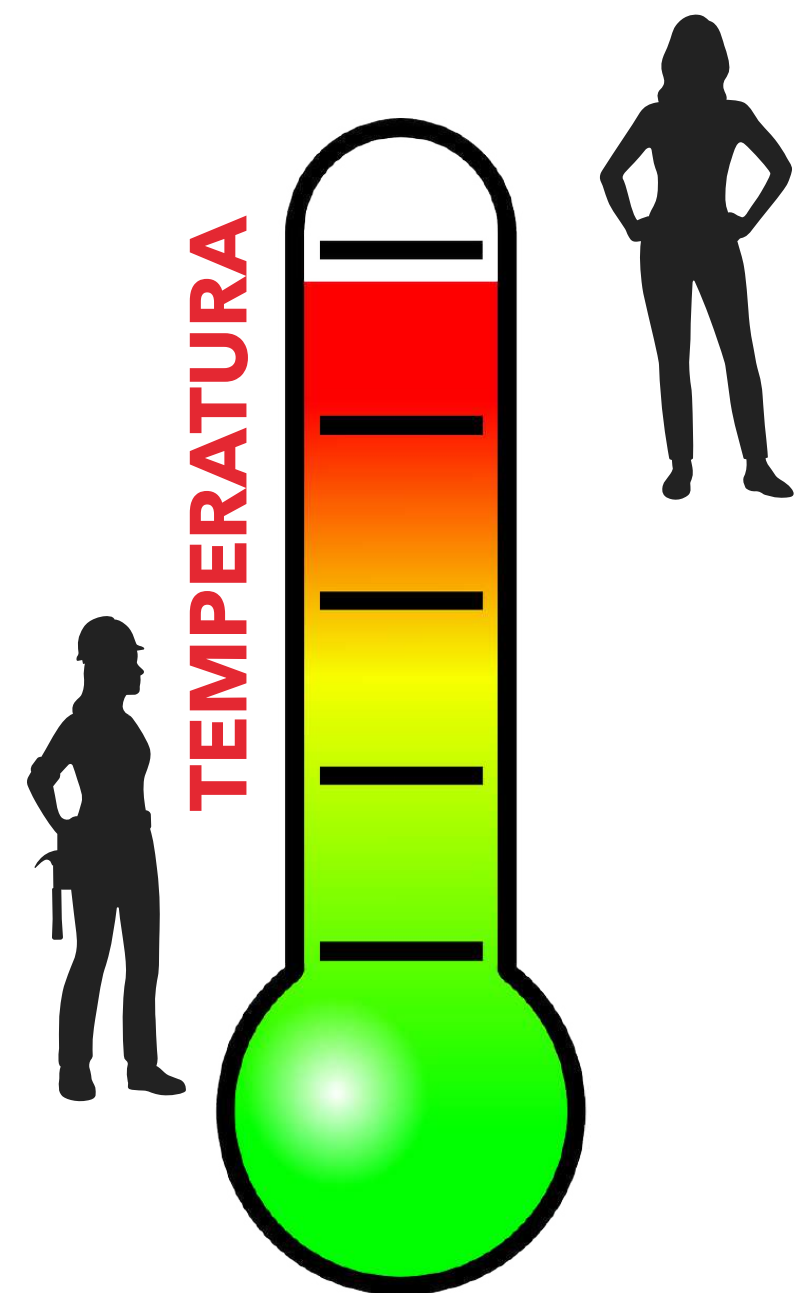
NB: spesso non siamo del tutto consapevoli dei nostri interventi aggressivi, perché li giustifichiamo come reazione a qualcosa

# INGREDIENTI DI ASSERTIVITA'



1. **Gestione della temperatura** (*gestire, allentare, disinnescare*)
2. **Espressione dei propri bisogni e punti di vista**
3. **Gestione dei limiti** (*ammettere difficoltà o bisogno di aiuto*)
4. **Iniziativa**
5. **Espressione di sentimenti positivi**  
(*commenti positivi, apprezzamenti, complimenti*)
6. **Comunicare in prima persona** (*penso... sento... voglio*)

# STILE ASSERTIVO



La persona che ho di fronte sta reagendo per un **bisogno non soddisfatto... quale?**

Pratica l'**ascolto attivo**

Attenzione, più che mai, alle **barriere** all'ascolto

*...calma l'aggressivo,  
sprona a parlare il passivo*

Quale **emozione** prova?  
Quale **aspettativa** aveva?  
Cosa si **aspetta** adesso?

# L'ASCOLTO E LA SINTONIZZAZIONE





# RISPECCHIAMENTO E RIFORMULAZIONE

*“Qui nessuno prende mai in considerazione che siamo noi ad avere delle scadenze!”*

*“ti infastidisce che non vengano considerate le vostre esigenze...”*

*“spiegami meglio in quale occasione”*



# PRIMA CAPIRE... POI FARSI CAPIRE

Assunzione di prospettiva: cercare di comprendere la **visione** del problema dell'altro, evitando di essere precipitosi nel...

*dare consigli o soluzioni;*

*correggere o discutere per avere ragione*

Dalle posizioni (cosa) alle ragioni (*perché*)

Sottolineare interessi comuni tra le parti

*Incontra la persona sul suo terreno,  
per poi portarlo da un'altra parte*



## Un'arancia per due





Dalle **posizioni** (*cosa*) alle **ragioni** (*perché*)  
Sottolineare interessi comuni tra le parti





# ASCOLTO ATTIVO E RISPECCHIAMENTO

**NO:** *“non è il caso di arrabbiarsi” “si ma...”*

**SI:** *“capisco che si senta arrabbiato, succede anche a me quando le cose non vanno come vorrei,... mi spieghi meglio, così troviamo una soluzione”*

- ▶ **Ascolto autentico** del problema sollevato: verbale, non verbale, paraverbale
- ▶ L'uso del **“noi”** stimola collaborazione e senso di squadra
- ▶ **Impegno a monitorare** il problema sollevato e richiedere successivi feedback  
*“le ha più dato problemi?”*

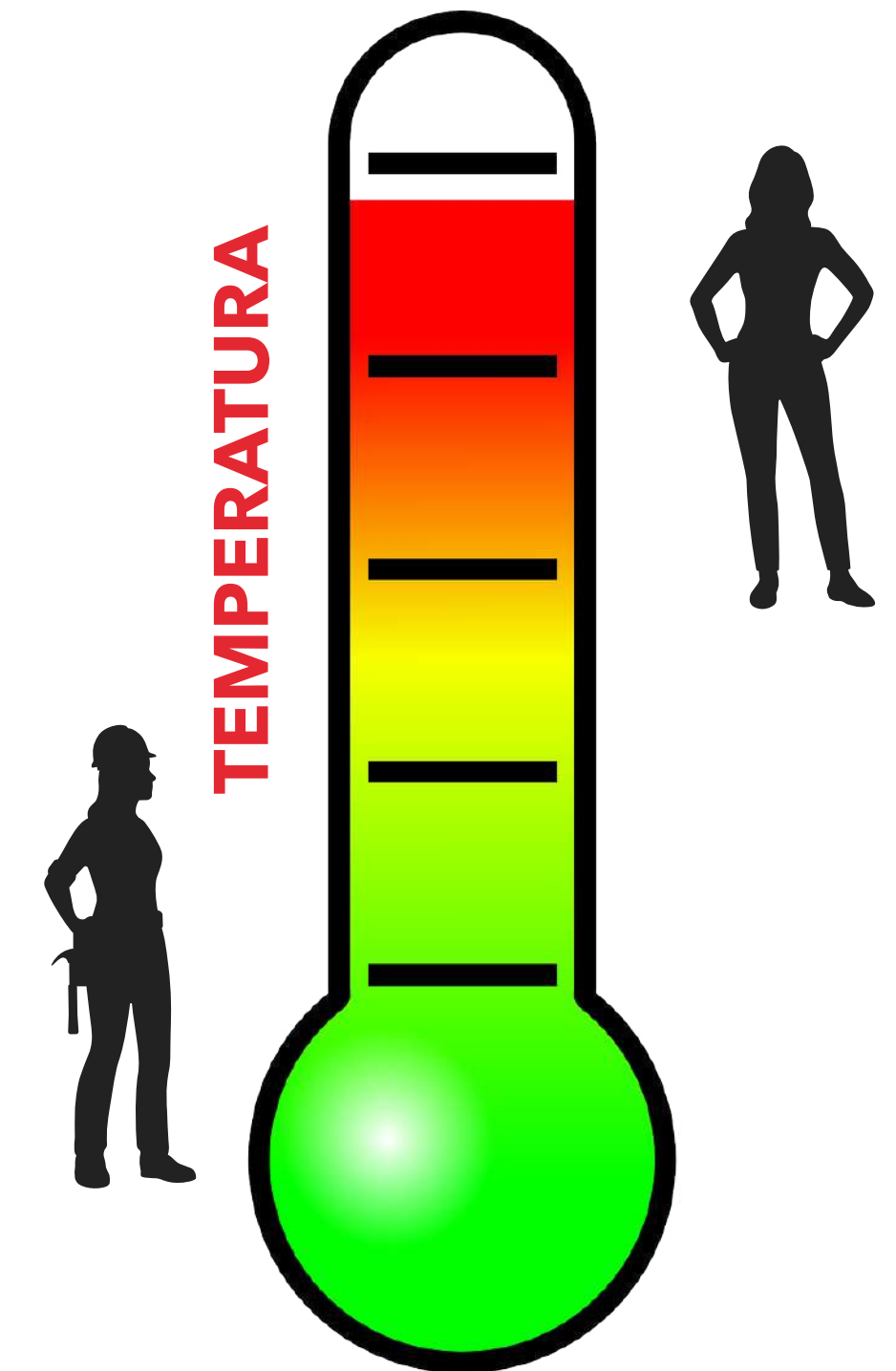
# LA TEMPERATURA



**NO!** "Lei è..."

# LA TEMPERATURA

- ▶ Restare il più possibile sul piano **oggettivo**
- ▶ **Evitare generalizzazioni:** "sempre" "mai"
- ▶ **"Messaggi io"**
  - comportamento "quando tu..."
  - ciò che provo "io mi sento in difficoltà..."
  - legame comportamento-emozione "perché..."
  - desiderio/aspettativa "mi piacerebbe..."



*"Eravamo d'accordo mi avresti dato conferma entro ieri. Vorrei capire se ci sia qualche problema, perché al momento sono bloccato e dovrei andare avanti col lavoro che abbiamo concordato"*

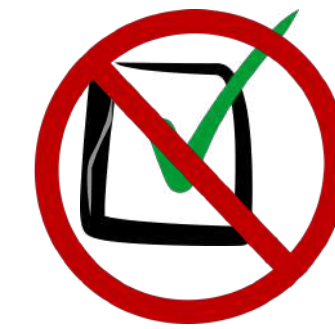
# BARRIERE



1. **Distrazioni:** interne (*pensieri*) o esterne (*ambiente fisico*)
2. **Intepretazioni:** cerchiamo conferma alle nostre interpretazioni e distorciamo (*"bias di conferma"*)
3. **Giudizi:** interferiscono con il nostro ascolto (*es. cliente con valori diversi*)



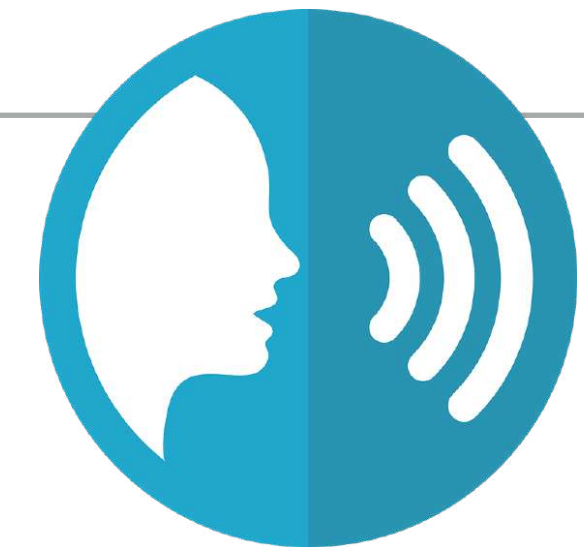
# TEST BARRIERE ASCOLTO



Atteggiamento giudicante

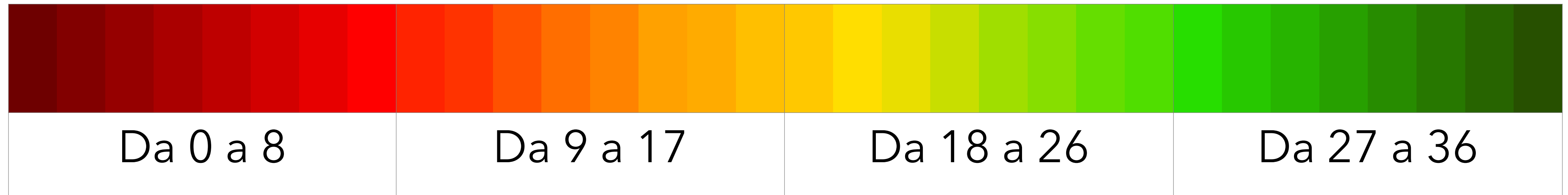
	Raramente	Talvolta	Spesso	Sempre
1 <b>Dare ordini:</b> "devi fare..."				
2 <b>Minacciare, sgridare, fare la predica:</b> "se non fai così.." "ti avevo detto.."				
3 <b>Dare consigli:</b> "al tuo posto farei così..."				
4 <b>Persuadere con la logica, dare lezioni:</b> "ti rendi conto che..."				
5 <b>Fare la morale:</b> "sai bene che dovresti..."				
6 <b>Dissentire, giudicare, criticare, rimproverare:</b> "non sei corretto..."				
7 <b>Approvare, elogiare:</b> "sono certo che ce la farai..."				
8 <b>Ridicolizzare, etichettare:</b> "cosa vuoi che sia!"				
9 <b>Interpretare, analizzare:</b> "tu in realtà vuoi..."				
10 <b>Consolare:</b> "su, fatti coraggio..."				
11 <b>Interrogare, indagare:</b> "quando?... con chi?... ma perché?"				
12 <b>Minimizzare, fare ironia:</b> "giornata storta?"				

# TEST BARRIERE ASCOLTO



	Raramente	Talvolta	Spesso	Sempre
1 <b>Dare ordini:</b> "devi fare..."	0	1	2	3
2 <b>Minacciare, sgridare, fare la predica:</b> "se non fai così.." "ti avevo detto.."	0	1	2	3
3 <b>Dare consigli:</b> "al tuo posto farei così..."	0	1	2	3
4 <b>Persuadere con la logica, dare lezioni:</b> "ti rendi conto che..."	0	1	2	3
5 <b>Fare la morale:</b> "sai bene che dovresti..."	0	1	2	3
6 <b>Dissentire, giudicare, criticare, rimproverare:</b> "non sei corretto..."	0	1	2	3
7 <b>Approvare, elogiare:</b> "sono certo che ce la farai..."	0	1	2	3
8 <b>Ridicolizzare, etichettare:</b> "cosa vuoi che sia!"	0	1	2	3
9 <b>Interpretare, analizzare:</b> "tu in realtà vuoi..."	0	1	2	3
10 <b>Consolare:</b> "su, fatti coraggio..."	0	1	2	3
11 <b>Interrogare, indagare:</b> "quando?... con chi?... ma perché?"	0	1	2	3
12 <b>Minimizzare, fare ironia:</b> "giornata storta?"	0	1	2	3

# TEST BARRIERE ASCOLTO



# MODELLO GAB

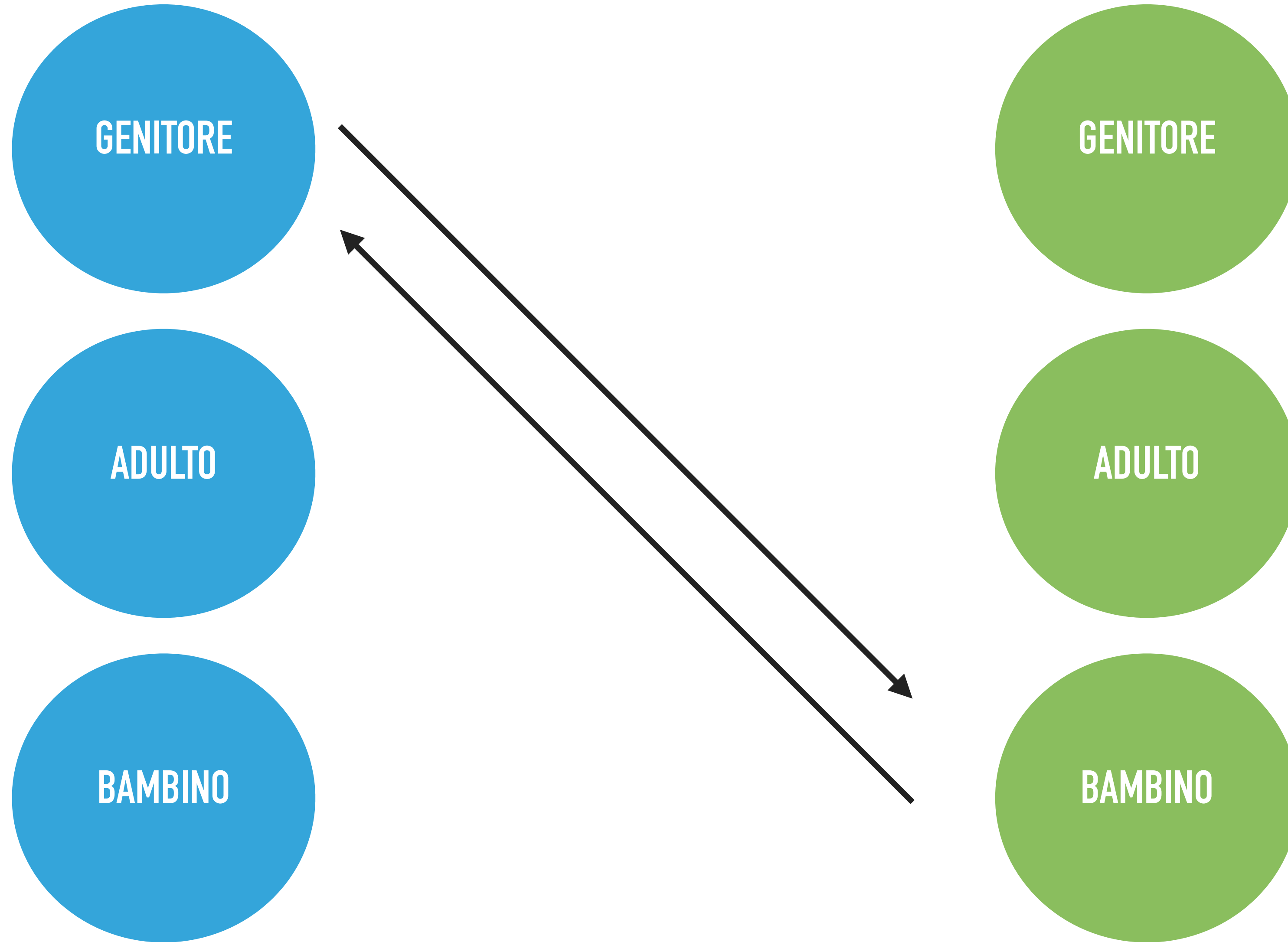
Ciascuno di noi è portatore di **3 istanze** e registri comunicativi

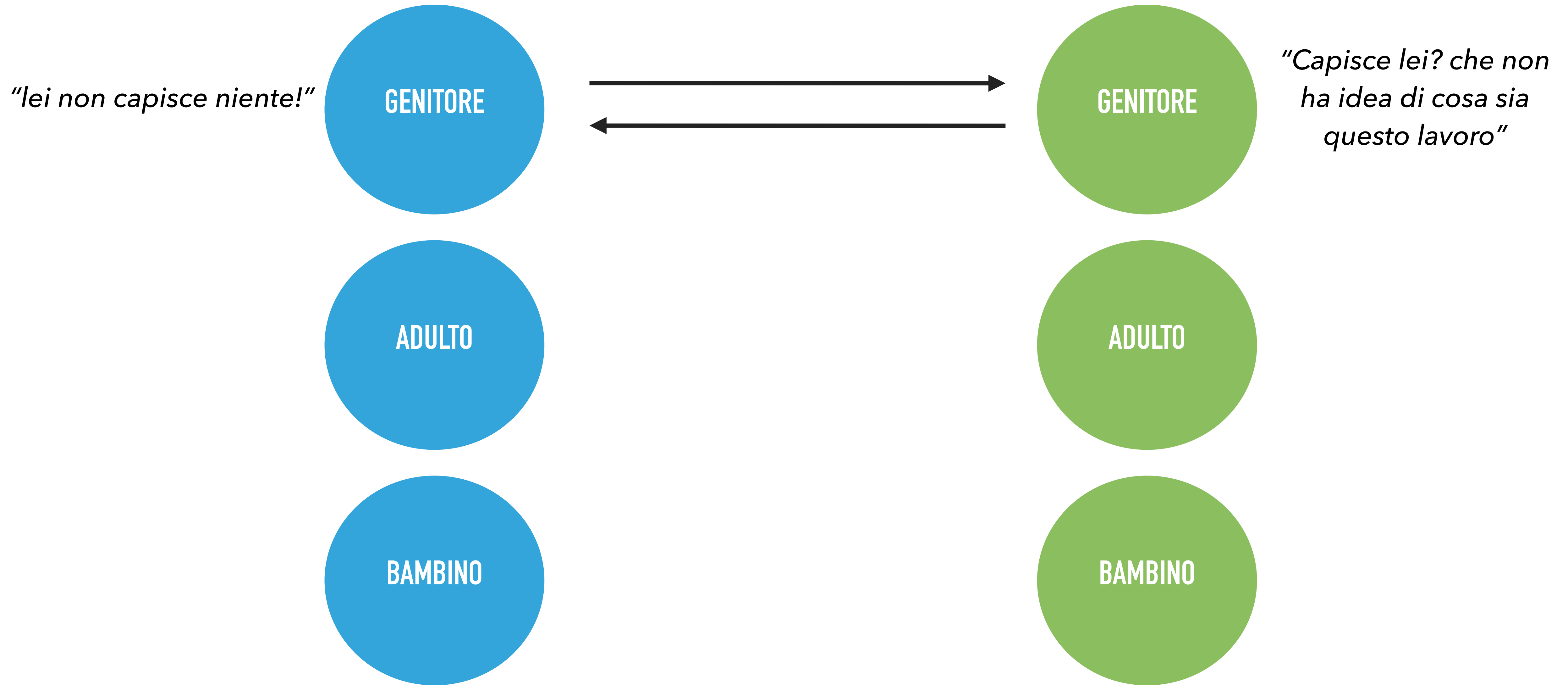
- ▶ **Genitore:** schemi figure di autorità (*es. giudizio, critica, accudimento*)
- ▶ **Adulto:** schemi assertivi ed equilibrati
- ▶ **Bambino:** schemi infantili (*es. attaccare, giustificarsi*)

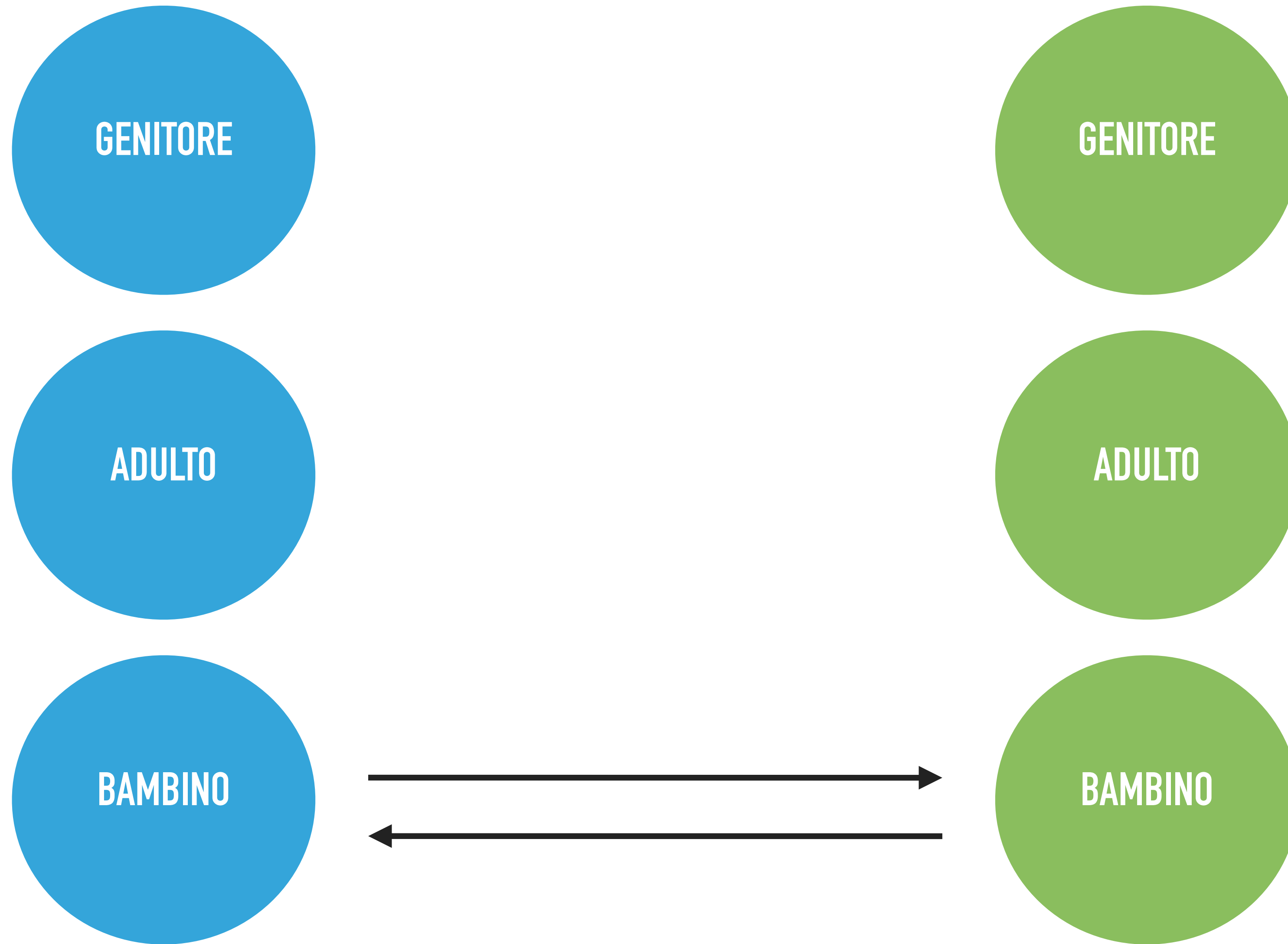


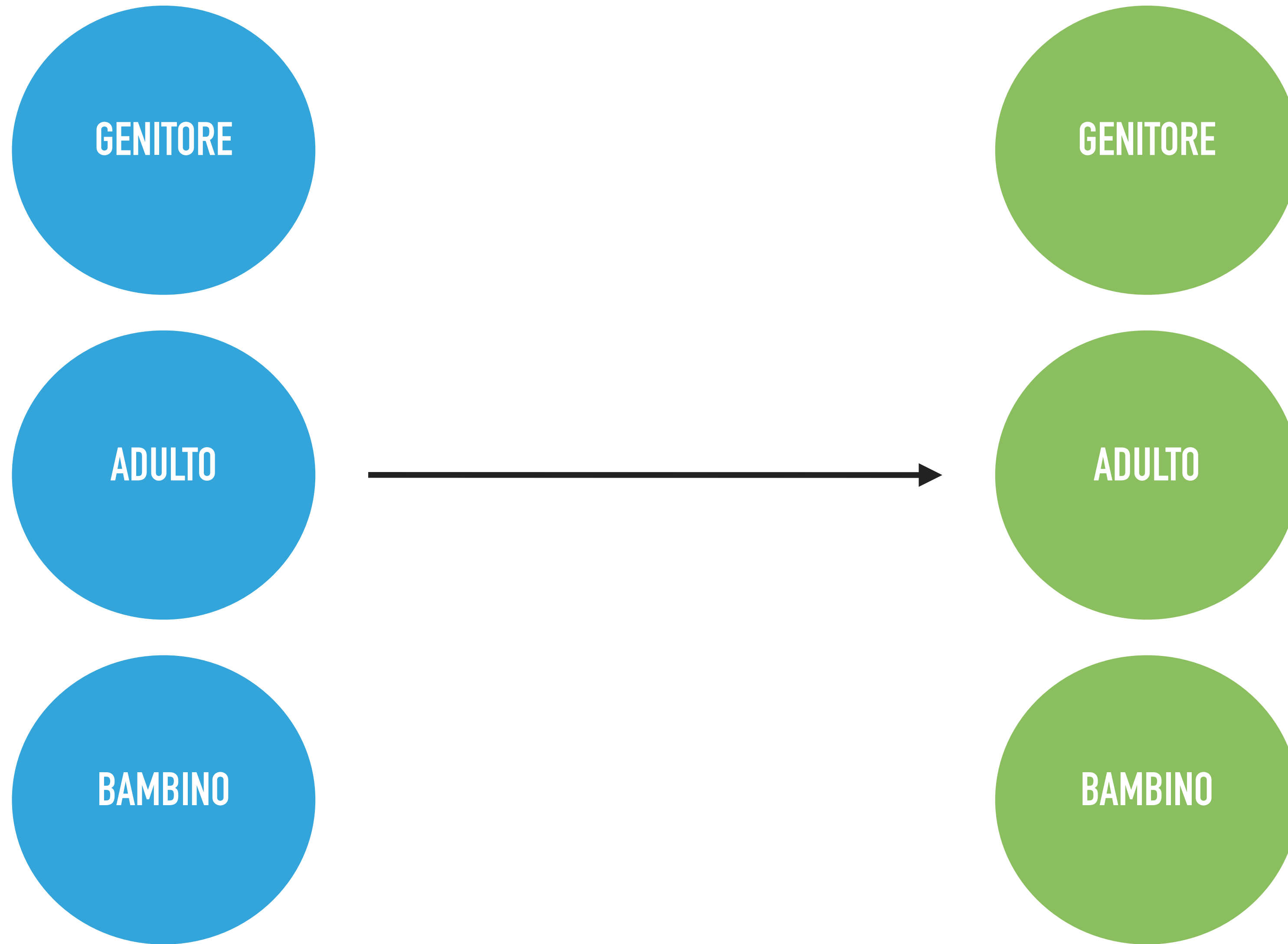


*"non ci siamo proprio!"*

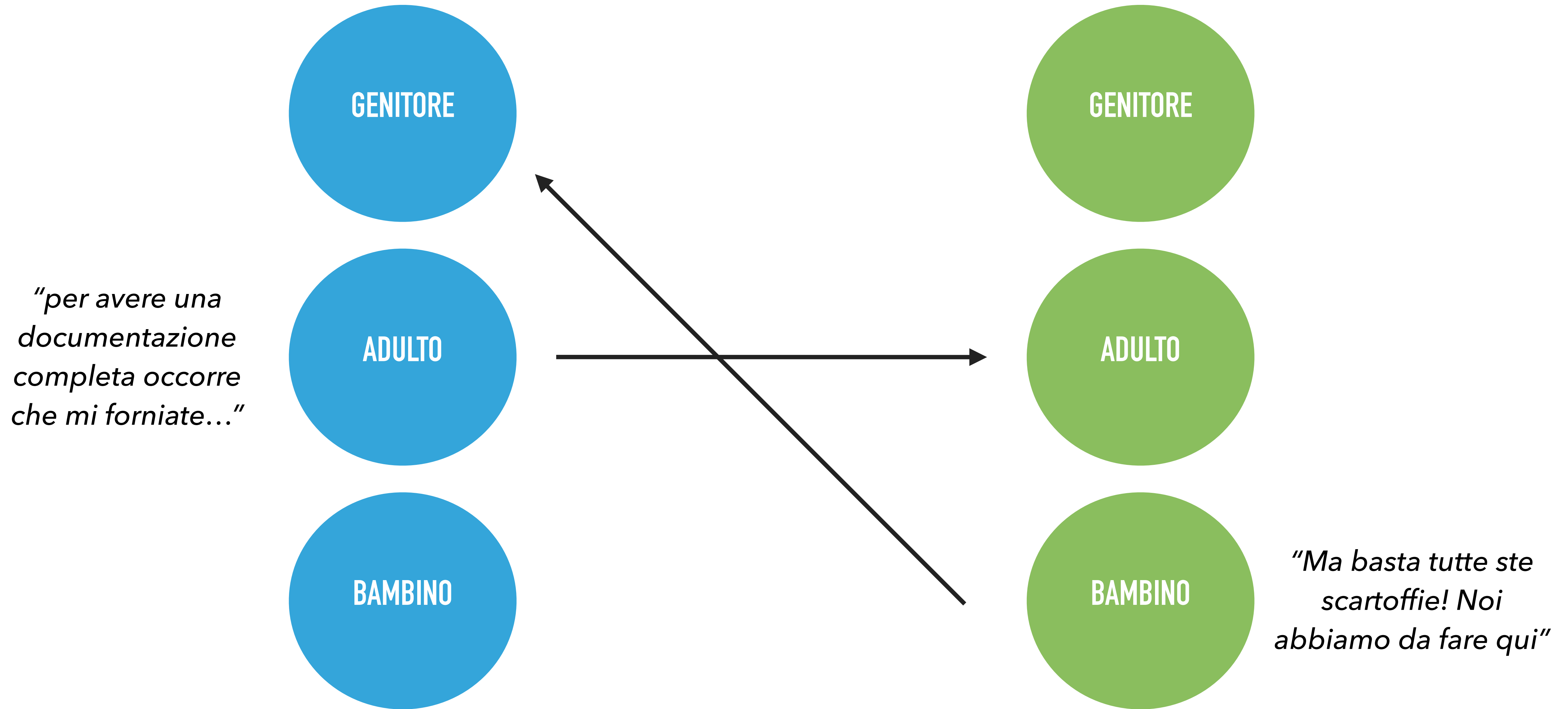


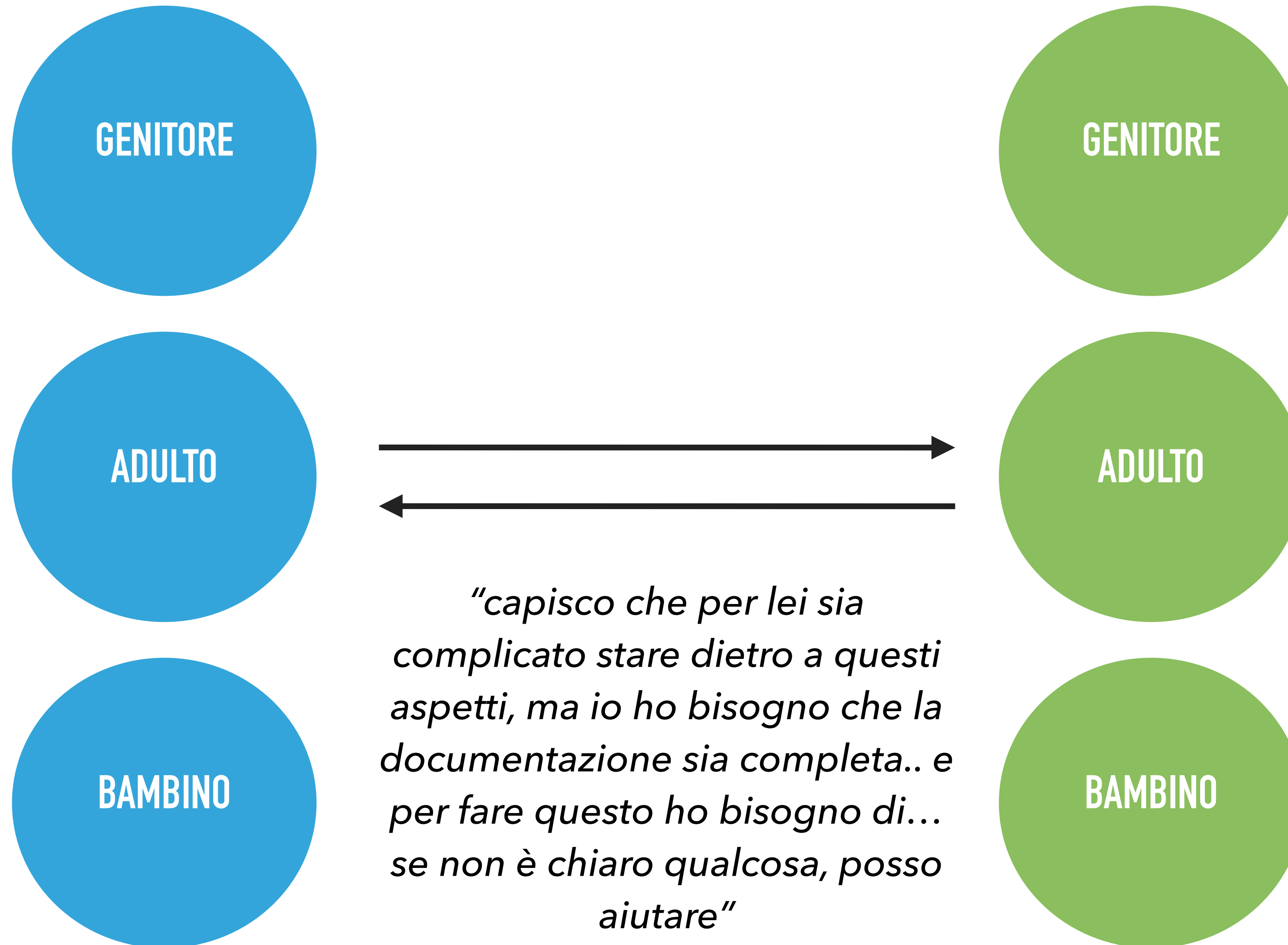


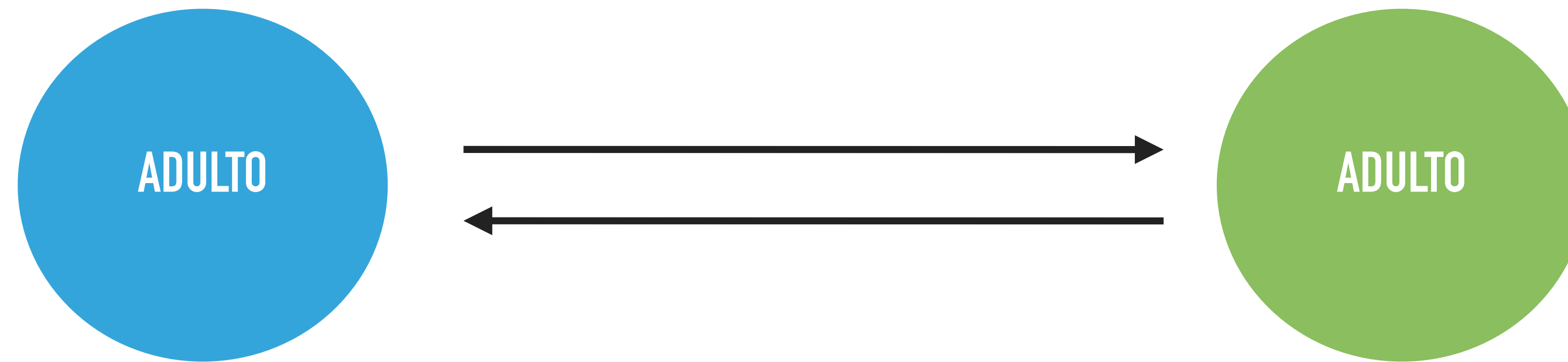












- ▶ **Adulto:** ascolto, atteggiamento non giudicante. Focus su: miei **bisogni**, miei **obiettivi**, **comportamenti oggettivi**.
- ▶ L'**ascolto attivo** è il primo strumento per abbassare la tensione emotiva
- ▶ Se la persona resiste nella sua posizione, potrò usare altre strategie (*es. ruolo, potere, procedure*)

**INTERVENTI... OSSERVAZIONI...  
ESPERIENZE... DOMANDE...**





# IN CONCLUSIONE...

Rispetto ai temi trattati nel Webinar...

## COSA PORTO VIA?

- \* Cosa voglio **continuare** a fare?
- \* Cosa voglio **iniziare** a fare?
- \* Cosa voglio **evitare** di fare?





**GRAZIE PER  
L'ATTENZIONE.**

**Camilla Lupattelli**

**[camilla.lupattelli@gmail.com](mailto:camilla.lupattelli@gmail.com)**

**333 3782647**