

Pipol

Persone e Organizzazione



**Prevenzione e gestione
efficace dei conflitti**

Conflitto organizzativo e performance

L'**Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro** (<http://osha.europa.eu/it/publications>) afferma che vi sono rischi, definibili psicosociali, direttamente attribuibili anche alle dinamiche conflittuali presenti sul luogo di lavoro. **Violenza verbale e psicologica, ambienti instabili e minacciosi, minore comunicazione e maggiore richiesta emotiva sono solo alcuni dei rischi individuati.** Anche nelle relazioni cliente-fornitore l'atteggiamento aggressivo non paga (certamente sul lungo periodo) e il livello di qualità del servizio tende ad abbassarsi.

Nella società complessa come quella attuale, la comunicazione ha assunto ormai una centralità strategica in tutte le sfere delle prassi individuali e organizzative. I cambiamenti sempre più veloci **umentano** il numero di **conflitti organizzativi** e fra i professionisti delle aziende ed il cittadino/cliente.

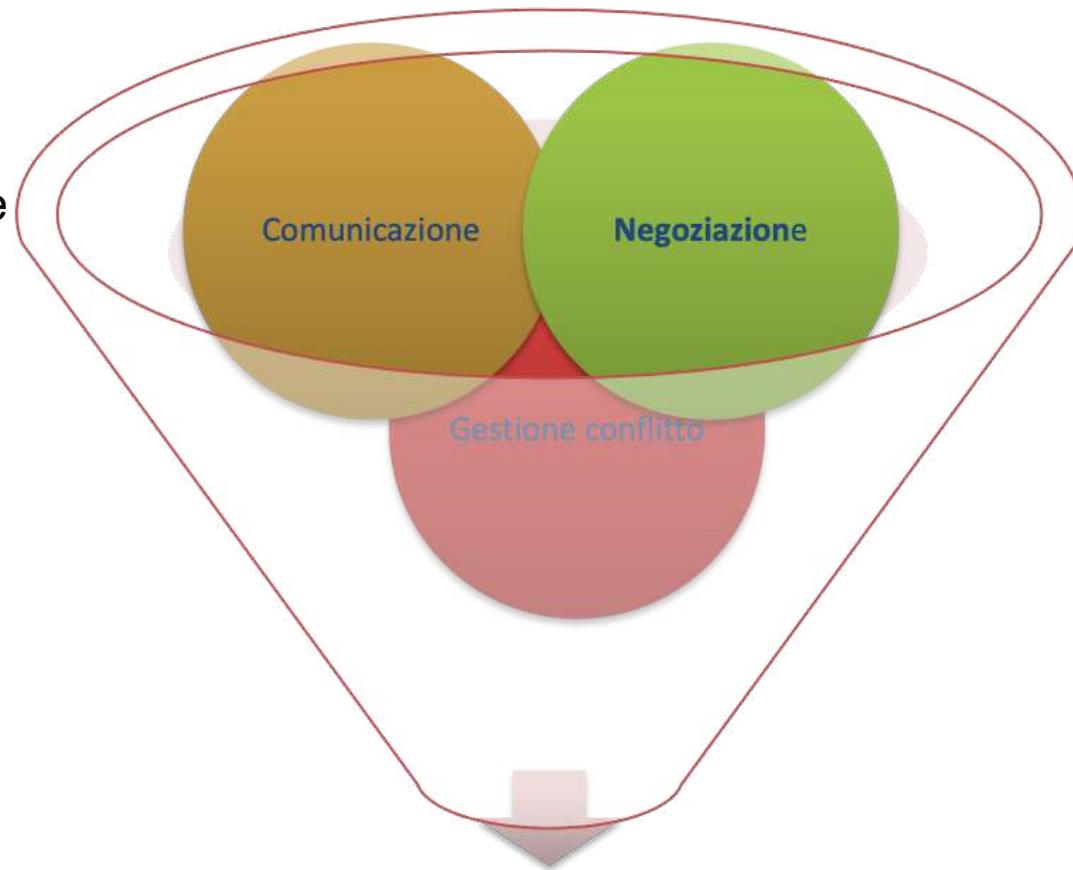
Le persone sono quindi sempre più chiamate a lavorare per **prevenire o gestire conflitti**. Avere efficaci **processi di comunicazione** e saper affrontare e risolvere positivamente un **conflitto** consentono una **crescita importante** delle persone coinvolte, ecco perché all'interno delle organizzazioni diventa quindi vitale conoscere e praticare **comportamenti** e tecniche di comunicazione orientati a:

- └ comunicare efficacemente
- └ prevenire e gestire situazioni conflittuali,
- └ possedere conoscenze e tecniche per negoziare
- └ fare evolvere in senso costruttivo situazioni critiche.

**STRESS
CONFLITTO
AGGRESSIVITA'**

Per affrontare efficacemente le **problematiche legate alla prevenzione e gestione efficace del conflitto** si ritiene necessario approfondire in aula le seguenti **aree di competenze**:

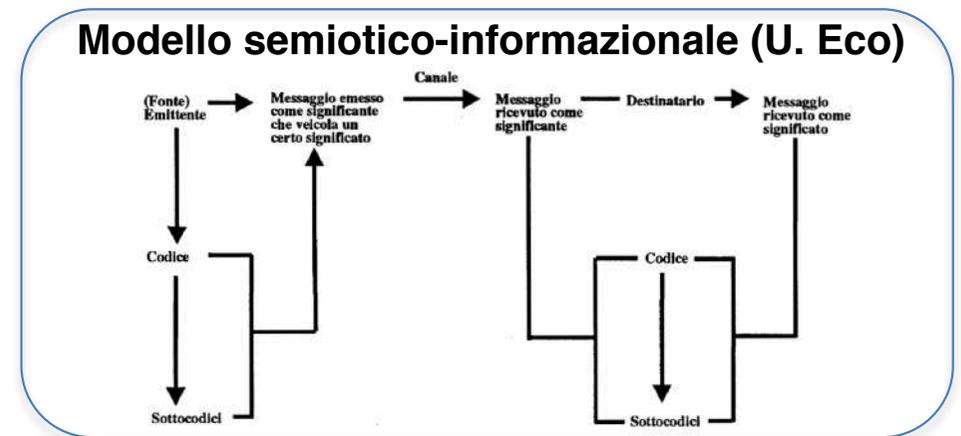
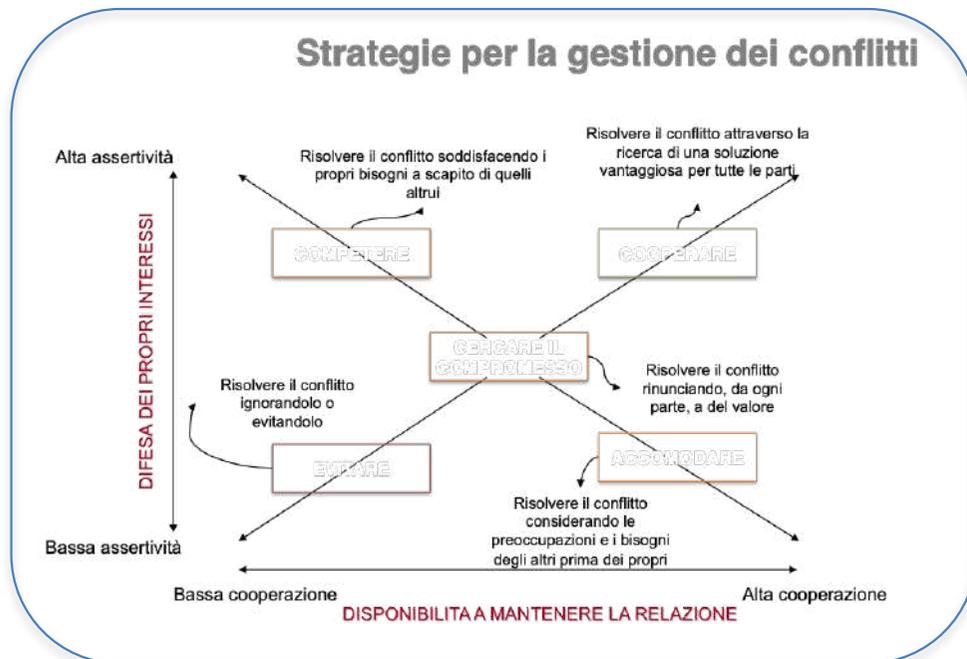
- ◆ Principi della **comunicazione interpersonale**
- ◆ Le **trappole relazionali**: come evitarle
- ◆ Differenza tra **contrasto e conflitto**
- ◆ Strategie per la **gestione del conflitto**
- ◆ Modelli e **tecniche di negoziazione**



Relazione efficace

I modelli ed i metodi di riferimento

- ◆ I principali modelli e metodi di riferimento che verranno utilizzati in aula sono:
 - └ La pragmatica della comunicazione umana di **Watzlawick**
 - └ Il Conflitto e la sua gestione di **De Dreu, Galtung, Glasl**
 - └ La negoziazione generativa



Agenda prima giornata

Orario	Attività	Descrizione
9.00 – 9.30	Apertura dei lavori	<ul style="list-style-type: none"> • Benvenuto: Presentazione del docente, del programma e degli obiettivi del corso • Giro di tavolo dei partecipanti e raccolta delle aspettative
9.30 – 10.30	Ice braking; Albero genealogico	<ul style="list-style-type: none"> • Il riscaldamento, per toccare con mano le difficoltà della comunicazione
10.30 – 10.45		Coffee Break
10.45 – 11.30	Principi della comunicazione interpersonale	<ul style="list-style-type: none"> • Gli assiomi della pragmatica della comunicazione • La prossemica e la sua relazione con la gestione dell'aggressività
11.30 – 12.15	<i>Autodiagnostico individuale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Il mio stile di comunicazione • Debriefing e razionalizzazione dell'esperienza realizzata
12.15 – 13.00	Il quadrato della comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • In ogni messaggio sono presenti quattro elementi comunicativi, riconoscerli consente sia di modulare la comunicazione che gestire eventuali messaggi critici.
13.00 - 14.00		Pausa pranzo
14.00 – 14.45	<i>Role playing: una comunicazione così così</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dalla codifica alla decodifica del messaggio cosa avviene? • Debriefing e razionalizzazione dell'esperienza realizzata
14:45 – 15:30	Le cause di incomprensione	<ul style="list-style-type: none"> • Mail fra colleghi, clienti-fornitori, cittadini, amici: le principali differenze • Il contesto ed i tempi di risposta
15.30- 15.45		Coffee Break
15.45 – 16.45	Le trappole relazionali	<ul style="list-style-type: none"> • Profezia che si autoavvera, primo impatto, selezione cognitiva e comportamentale • Disconferma e sue declinazioni, crediti e debiti
16.45 – 17.00	Chiusura dei lavori	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta dei feedback sulla prima giornata

Agenda seconda giornata

Orario	Attività	Descrizione
9.00 – 9.30	Apertura dei lavori	<ul style="list-style-type: none"> • Ripresa dei temi trattati nella giornata precedente • Approfondimento su richiesta dei partecipanti
9.30 – 10.30	Il conflitto fra opportunità e rischi	<ul style="list-style-type: none"> • Prepararsi al conflitto • La gestione del dopo conflitto
10.30 – 10.45		Coffee Break
10.45 – 11.30	Differenza fra contrasto e conflitto	<ul style="list-style-type: none"> • Che differenza fra contrasto e conflitto • La relazione con gli assiomi della pragmatica della comunicazione • La comunicazione assertiva
11.30 – 12.15	<i>Autodiagnostico individuale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Il no assertivo • Debriefing e razionalizzazione dell'esperienza realizzata
12.15 – 13.00	Tecniche e strategie di gestione del conflitto	<ul style="list-style-type: none"> • Metacomunicazione e disarmo unilaterale • La mediazione, la ristrutturazione la creatività
13.00 - 14.00		Pausa pranzo
14.00 – 14.45	<i>Esercitazione in sottogruppo:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Il dilemma del prigioniero • Debriefing e razionalizzazione dell'esperienza vissuta
14:45 – 15:30	Tecniche e strategie negoziali	<ul style="list-style-type: none"> • La fasi del processo di negoziazione • Il negoziato di interesse vs il negoziato di posizione
15.30- 15.45		Coffee Break
15.45 – 16.30	<i>Esercitazione individuale e in sottogruppo: Analisi di un caso</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Come iniziare? • Debriefing e razionalizzazione dell'esperienza vissuta
16.30 – 17.00	Chiusura dei lavori	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta dei feedback e chiusura del corso

La modalità didattica: action learning

- ◆ Il modello didattico che si adotterà è quello dell'**action learning**; due sono gli assunti alla base di tale approccio alla formazione:
 - └ si **apprende dall'esperienza**, reinterpretandola insieme a colleghi e docenti, alla luce degli stimoli di riflessione e degli spunti teorici/metodologici offerti dalla formazione,
 - └ si **apprende se l'opportunità formativa è vissuta come occasione di sviluppo** delle competenze che vengono maggiormente richieste e messe in campo nella propria attività manageriale attuale o in prospettiva. In altri termini ci si predispone positivamente all'apprendimento se si coglie l'utilità e la trasferibilità di quanto appreso.
- ◆ Ogni area tematica verrà affrontata nella seguente modalità:
 - └ **Docenza**: il docente proporrà materiale d'aula utile ad approfondire la conoscenza degli argomenti trattati;
 - └ **Esercitazione**: ogni area di interesse prevede una o più esercitazioni o role playing che aiutano, tramite l'attività esperienziale, a sperimentare operativamente i concetti esposti;
 - └ **Debriefing**: momento costruttivo e di confronto tra docente e partecipanti, per analizzare le differenti soluzioni proposte e completare il processo di apprendimento.
 - └ **Approfondimento teorico**: sulla scorta del debriefing verranno ulteriormente analizzati ed approfonditi i modelli teorici di riferimento sugli argomenti affrontati



Qual'è la tua aspettativa sul corso?

Io mi aspetto di acquisire competenze e strumenti per gestire i conflitti che purtroppo fanno parte del mio lavoro

Lavorare serenamente nonostante nell'ambiente lavorativo il clima è oppositivo, nonostante numerosi tentativi di migliorare le dinamiche

Spero di acquisire competenze di comunicazione che mi permettano di affrontare con maggiore serenità le situazioni conflittuali che nascono ogni giorno in ambiente ospedaliero.

Avere degli strumenti per affrontare meglio le situazioni relazionali specialmente quelle più potenzialmente conflittuali

Gestione dei conflitti interpersonali con pazienti e soprattutto familiari che si ritrovano a vivere uno dei momenti peggiori della loro vita o di quella dei loro parenti: la malattia.

Maggior acquisizione sulle tecniche di comunicazione

Avere più consapevolezza sull'argomento, ottenere uno strumento di lavoro e di protezione sulla mia persona.

Di acquisire più competenze x affrontare situazioni difficili

Mi aspetto di riuscire ad acquisire le competenze e gli strumenti per poter affrontare i conflitti che incontro nel mio lavoro

Qual'è la tua aspettativa sul corso?

Mi aspetto di acquisire tecniche di comunicazione efficace per disinnescare i conflitti con i miei "amati" colleghi

Acquisire maggiori competenze per gestire i conflitti nel lavoro e quelli personali

acquisire competenze c gestire i conflitti

Acquisire delle nozioni e delle competenze che mi permettano di gestire i miei stati d'animo che la maggior parte delle volte mi portano a situazioni conflittuali in particolar modo con il personale medico.

Aumentare le competenze e le conoscenze nella gestione di un team multidisciplinare

Mi aspetto di acquistare competenze per gestire situazioni difficili

Riuscire a confrontarmi in maniera adeguata con i conflitti nel mondo del lavoro, che purtroppo sono molto frequenti

Comunicazione efficace gestione dei conflitti in ambito lavorativo ma in generale nella vita

Acquisire conoscenze per affrontare il sociale

Qual'è la tua aspettativa sul corso?

Maggiore consapevolezza su conflitti e come gestirli

Capire se il mio modo di interfacciarmi con i miei colleghi che non sopporto professionalmente possa migliorare e cambiare in positivo

Continuare ad amare il mio lavoro continuare a regalare sorrisi ai miei pazienti e soprattutto essere capace e competente con serenità in equipe

Da queste 2 giornate mi aspetto di migliorare ,di correggere e soprattutto capire molti aspetti della comunicazione che sono la base della nostra quotidianità'

Mi aspetto maggiori acquisizioni sulla comunicazione verbale e non.

Aiuto per risolvere conflitti che purtroppo si verificano con frequenza con i pazienti cronici

Mi aspetto di conoscere tecniche per gestire le conflittualità sia nel gruppo di lavoro che nelle relazioni sociali e familiari

Capire le dinamiche delle persone per una migliore collaborazione sul lavoro. e anche migliorare il rapporto con l'utenza nei momenti di difficoltà .

Limitare con eleganza le divagazioni soporifere di P. S.

37



Qual'è la tua aspettativa sul corso?

Nuove conoscenze, affrontare nuove tematiche che mi trasmettano nuova conoscenza

La mia aspettativa è di riuscire ad avere competenze e più carattere per gestire i conflitti sul lavoro che quotidianamente si verificano

Mi aspetto di avere nozioni/strumenti che mi aiutino a risolvere le situazioni, magari non solo in ambito lavorativo, per gestire al meglio i conflitti che si vengono a creare

Vorrei poter avere gli strumenti per gestire la rabbia per le ingiustizie e farmi scivolare tutto affrontando tutto con serenità e indifferenza. Non è vero... vorrei avere gli strumenti per commettere il delitto perfetto e non finire in carcere 😊
🙄🙄

Di acquisire più competenze x gestire situazioni difficili

Una buona competenza sul lavoro

Mi incuriosisce conoscere sentendo gli altri come riuscire a gestire i rapporti conflittuali

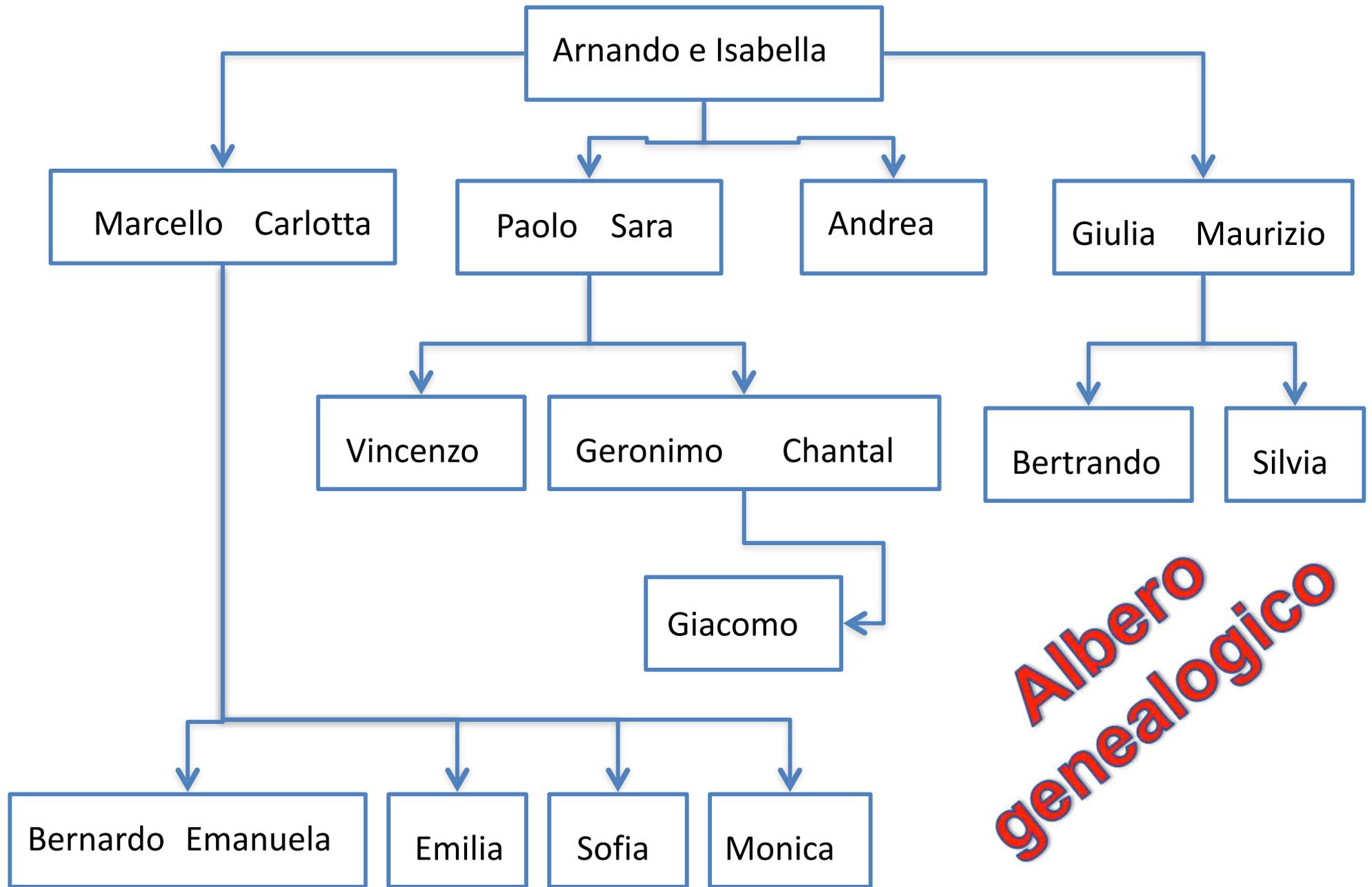
Acquisire tecniche per gestire al meglio i conflitti e i rapporti sia al lavoro che in tutti gli ambiti della vita

Maggiori conoscenze per svolgere al meglio il lavoro e rapporto con colleghi

Qual'è la tua aspettativa sul corso?

acquisire informazioni utili da utilizzare per gestire le difficoltà che si riscontrano nella comunicazione con l'utenza e con varie figure professionali a lavoro , oltre che in famiglia e società.





**Albero
genealogico**

Comunicazione

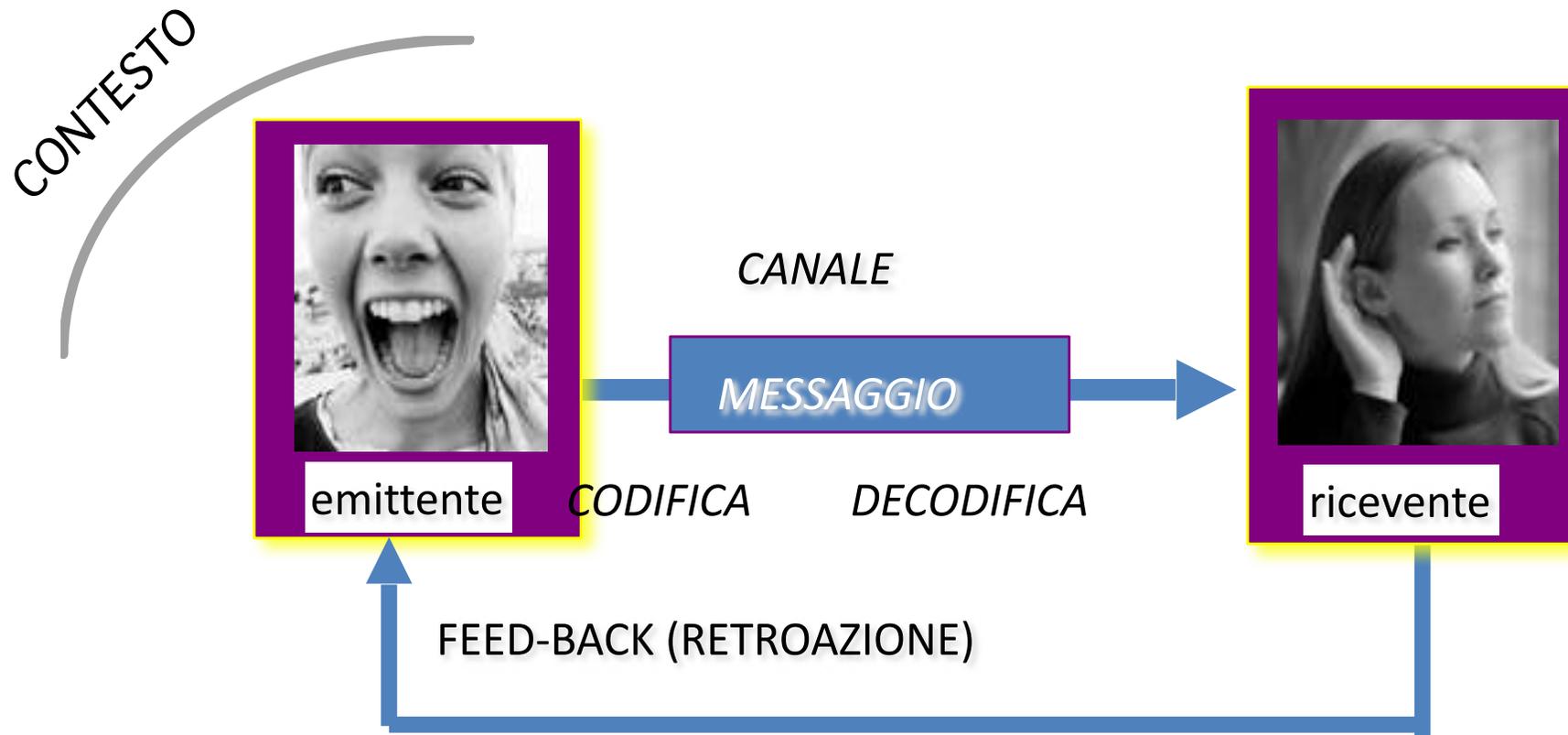
Definizione di comunicazione



La comunicazione
é un processo creativo e circolare
agito da persone
che si influenzano reciprocamente anche
involontariamente



Gli elementi della comunicazione



*Il contesto è rappresentato
dalla situazione
e in generale dalla realtà fisica sociale culturale*

- Precisa il senso del messaggio
- Ne completa il significato
- Può trasformare o distorcere alcune parti del messaggio



Il canale é il tramite della comunicazione
nella comunicazione umana
é rappresentato dal sistema sensoriale:

I canali di percezione sono

- Canale visivo
- Canale auditivo
- Canale olfattivo
- Canale gustativo
- Canale tattile

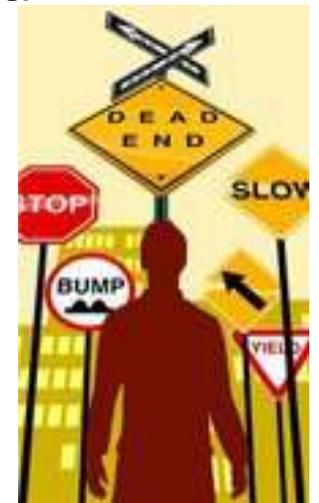


唐手道

*Le persone comunicano
servendosi di un codice convenzionale:
il linguaggio*

Elemento base del linguaggio verbale sono le parole
ma la struttura delle lingue esclude la corrispondenza
tra significanti (parole) e significati.

Ne deriva arbitrarietà del senso dato alle parole.



La “decodifica” del messaggio

DECODIFICHE INEFFICACI

INCOMPRESIONE

Del messaggio per totale
carenza o disparità di codice

DEFORMAZIONE

Del messaggio per interferenze:
percezione emozioni aspettative

RIFIUTO

Del messaggio per delegittimazione
dell'emittente (volontario stravolgimento)





L'efficacia del messaggio presuppone
cooperazione tra emittente e destinatario

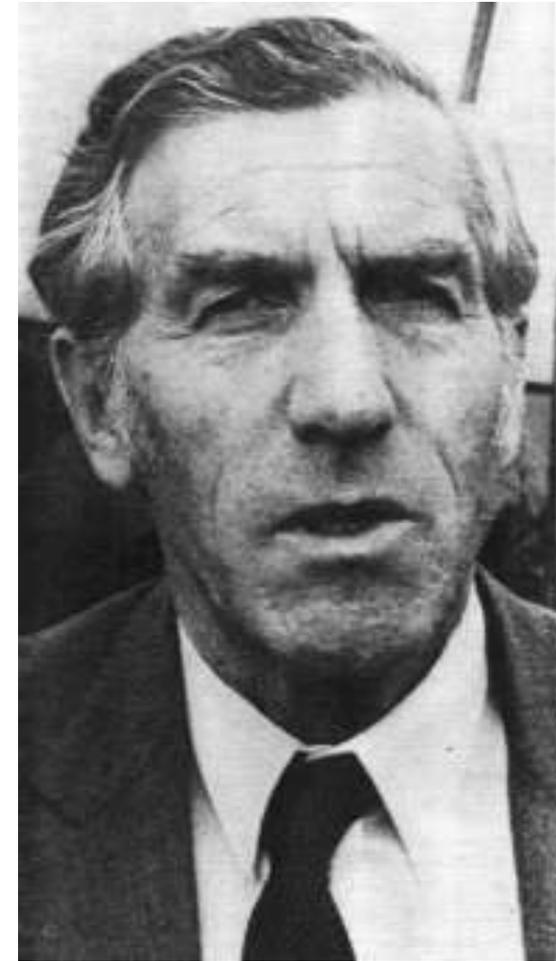
E' il destinatario umano del messaggio
che ne attribuisce il significato

La “Scuola di Palo Alto”

La “Scuola di Palo Alto” ha utilizzato le teorie della comunicazione come sfondo teorico per il lavoro psicoterapeutico.

Gli assiomi della comunicazione sono “alcune proprietà semplici della comunicazione che hanno fondamentali implicazioni interpersonali”

P.Watzlawick-J.H.Beavin-D.D.Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971



Gli aspetti della comunicazione da presidiare

Postura

Gestualità

Espressione

Prosemica

Sguardo

Atteggiamento



Contenuto

Volume

Ritmi

Tono

Timbro



L'ABC della Comunicazione: i 5 assiomi

- 
1. NON SI PUO' **NON COMUNICARE**
 2. OGNI MESSAGGIO CONTIENE IN SE UN ASPETTO DI **CONTENUTO** ED UNO DI **RELAZIONE**
 3. IL SIGNIFICATO DELLA COMUNICAZIONE E' DATO DALLA **PUNTEGGIATURA**
 4. ESISTONO RELAZIONI **SIMMETRICHE** E **COMPLEMENTARI**
 1. LA COMUNICAZIONE PUÒ ESSERE **VERBALE** E **NON VERBALE**

I 5 assiomi della comunicazione umana



1° assioma della comunicazione

**NON SI PUO' NON COMUNICARE:
OGNI COMPORTAMENTO E' COMUNICAZIONE**

Non esiste un qualcosa che sia un non-comportamento,
non è possibile non avere un comportamento:

l'attività, le parole o il silenzio hanno tutti valore di messaggio

Il comportamento non ha un suo opposto.

"L'uomo che guarda fisso davanti a sé mentre fa colazione in una tavola calda affollata , o il passeggero d'aereo che siede con gli occhi chiusi, stanno entrambi comunicando che non vogliono parlare con nessuno né vogliono si rivolga loro la parola, e i vicini di solito afferrano il messaggio e rispondono lasciandoli in pace"

I 5 assiomi della comunicazione umana

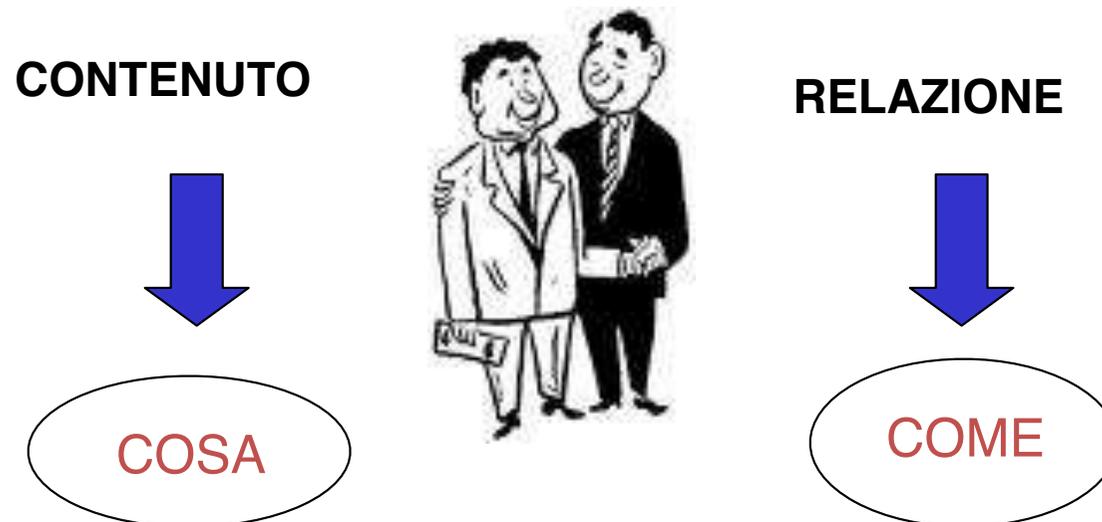


2° assioma della comunicazione

**IN OGNI COMUNICAZIONE ESISTONO DUE LIVELLI:
UN LIVELLO DI CONTENUTO (IL «COSA») E UN
LIVELLO DI RELAZIONE (IL «COME»)**

Il livello del «come» regola i rapporti tra le due persone che stanno comunicando, trasportando così una **metacomunicazione.**

Il messaggio



COSA = Oggetto del discorso

COME = Tipo di rapporto che intendo instaurare con l'interlocutore

Il messaggio di relazione è dominante perché:

1. **Il messaggio di relazione è più evidente**, in quanto salta maggiormente all'occhio
2. **Il messaggio di relazione è meno controllabile**: mentire con gli elementi paraverbali e non verbali che compongono la maggioranza degli aspetti di relazione è molto più difficile
3. **Il messaggio di relazione è su un piano logico superiore** rispetto a quello di contenuto ed ha il potere di modificarne il significato

Un esempio ...

È importante togliere la frizione gradatamente e dolcemente.



Togli di colpo la frizione e rovinerai la trasmissione in un momento!



Recano lo stesso tipo di *contenuto* (aspetto di **notizia**), ma esprimono una qualità differente di *relazione* (aspetto di **comando**)

I 5 assiomi della comunicazione umana



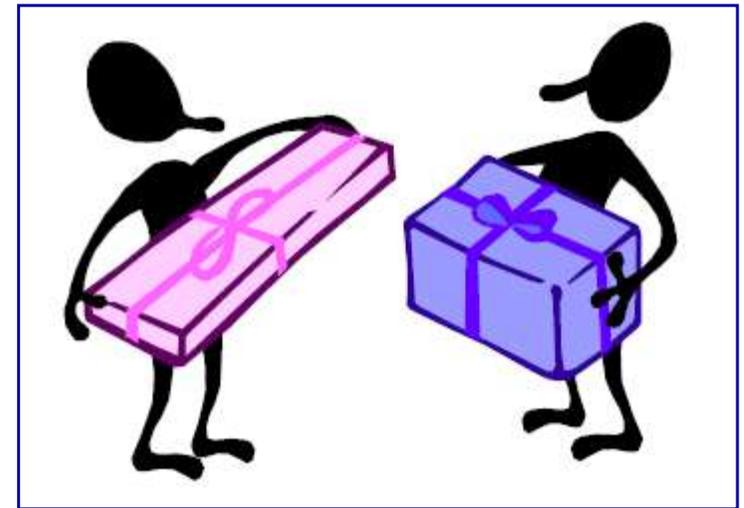
3° assioma della comunicazione

**LA NATURA DELLA RELAZIONE DIPENDE DALLA
«PUNTEGGIATURA» DEGLI SCAMBI
COMUNICATIVI TRA I PARTECIPANTI**

Nella comunicazione, «**chi influenza chi**» dipende da come scegliamo di **posizionare gli «scambi comunicativi»** (la freccia o «punteggiatura»). Tuttavia questa è una scelta e **non esiste una «punteggiatura oggettiva»**.

La comunicazione è un processo circolare

- ❑ I sistemi interpersonali possono essere considerati **circuiti di retroazione** in quanto il comportamento di ogni persona influenza ed è influenzato dal comportamento di ogni altra persona
- ❑ La **punteggiatura** è il tentativo arbitrario di stabilire nessi di causa-effetto in sequenza, ma non esiste una punteggiatura “oggettiva”
- ❑ In realtà ogni atto comunicativo rappresenta contemporaneamente uno **stimolo**, una **risposta**, un **rinforzo**



Dove mettiamo il punto ...

Il diverso modo di “scandire”
una stessa sequenza di
eventi è alla radice di molti
conflitti comunicativi e di
incomprensioni

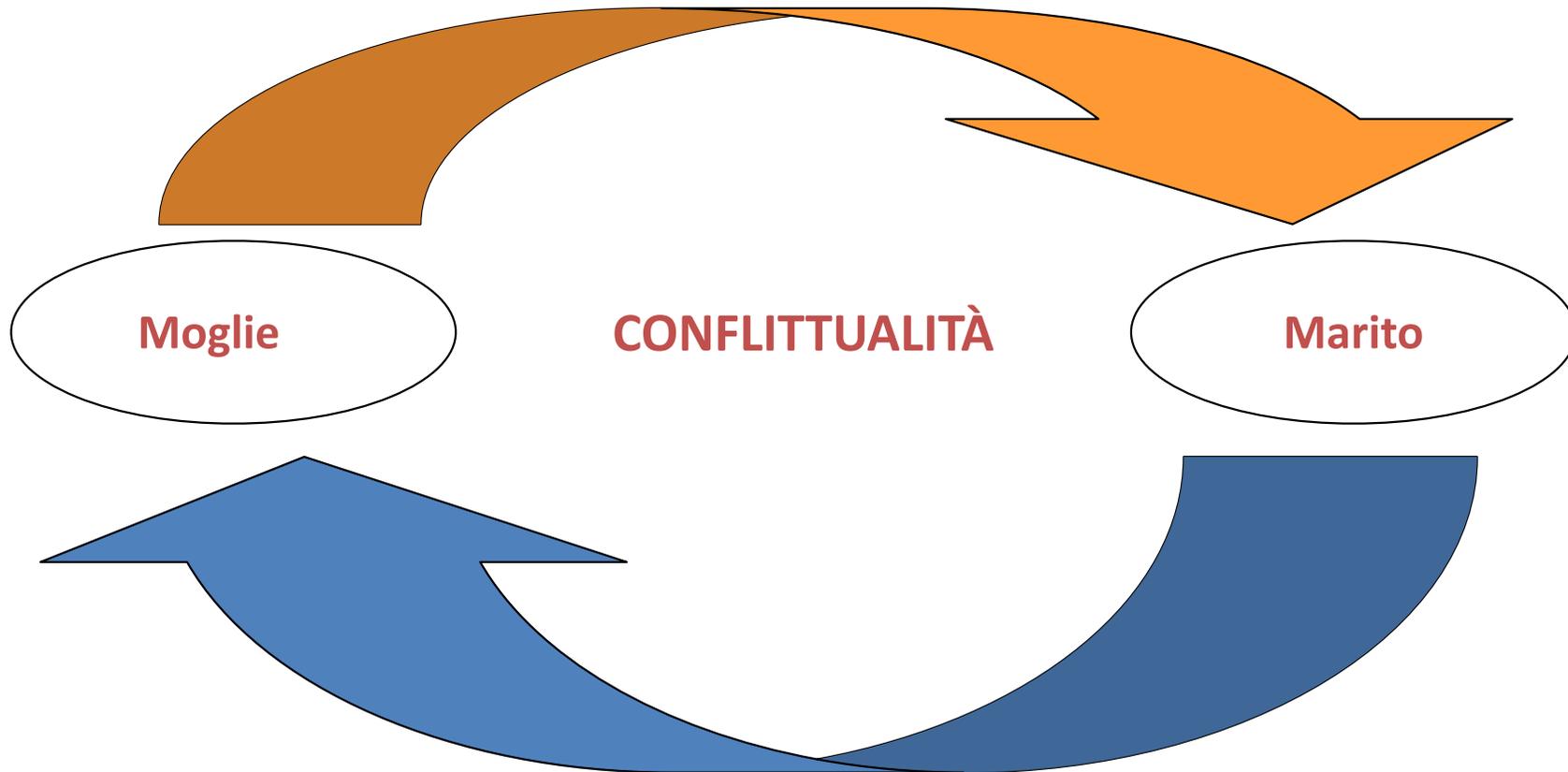
Se la comunicazione è un
processo circolare, sono gli
interlocutori che
attribuiscono valore di
inizio a un punto qualunque
del processo comunicativo

La scelta può non coincidere



Un esempio ...

... lei brontola ...



... lui si chiude in se stesso ...

I 5 assiomi della comunicazione umana

↑ BOSS
1 – up



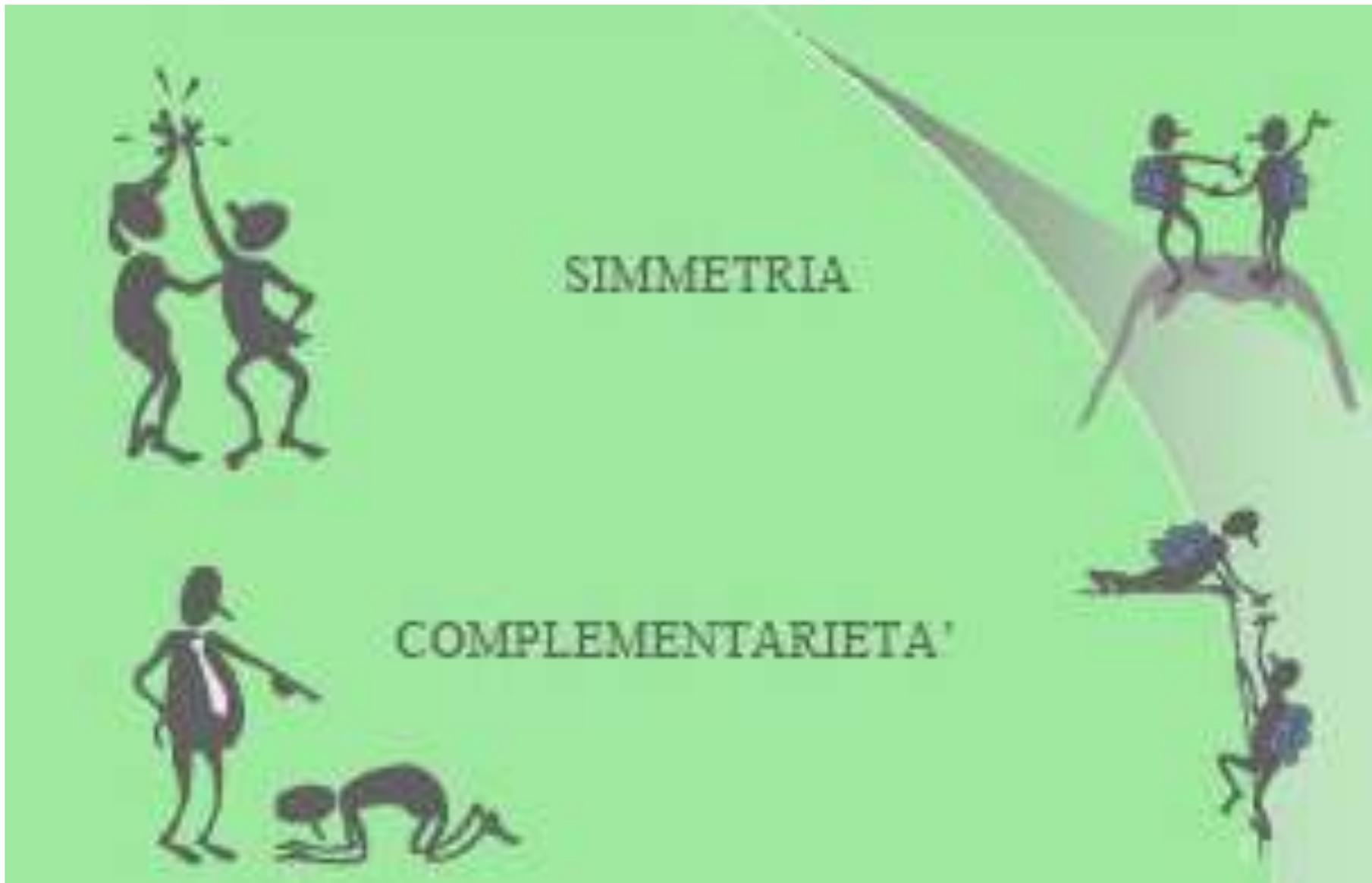
↓ COLLABORATORE
1 – down

4° assioma della comunicazione

**LA COMUNICAZIONE PUO' ESSERE SIMMETRICA
(TRA PERSONE SULLO STESSO PIANO) OPPURE
COMPLEMENTARE (TRA PERSONE SU PIANI
DIVERSI)**

La comunicazione è influenzata dalla **posizione reciproca su cui si trovano** (o si pongono) i due interlocutori, per ruolo professionale, rapporto personale, rapporto di autorità...

Simmetria e complementarietà



Simmetria e complementarietà



Uno **scambio simmetrico** avviene tra interlocutori che si considerano sullo stesso piano, svolgendo funzioni comunicative e ruoli sociali analoghi

Uno **scambio complementare** fa incontrare persone che hanno una relazione ma non sono sullo stesso piano per potere, ruolo comunicativo, autorità sociale, interessi.

Posizione -up



Posizione -down

I 5 assiomi della comunicazione umana



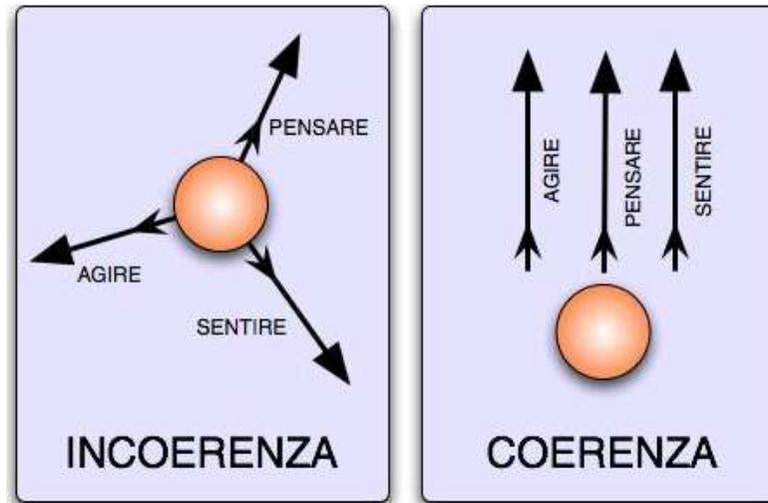
5° assioma della comunicazione

GLI ESSERI UMANI COMUNICANO SIA CON IL MODULO «DIGITALE» (le parole), SIA CON IL MODULO «ANALOGICO» (gesti, espressioni)

La comunicazione avviene attraverso **3 canali**: verbale (digitale), non verbale e paraverbale (analogico).

In caso di incongruenza, **prevale sempre ciò che viene comunicato dal modulo «analogico»!**

Contenuto e relazione



I segnali sul piano del contenuto e sul piano della relazione possono essere **congruenti** (CNV a supporto dell'elemento verbale) o **incongruenti** (CNV in discrepanza con le parole)

ATTENZIONE!

In caso di incongruenza, tende a prevalere il messaggio comunicato dalla **CNV**

L'incongruenza

INSICUREZZA

EMOTIVITÀ
INCONTROLLATA

TIMIDEZZA

portano a

INCONGRUENZA



COMUNICAZIONE DISTORTA

(soggetta a fraintendimenti)

L'incongruenza

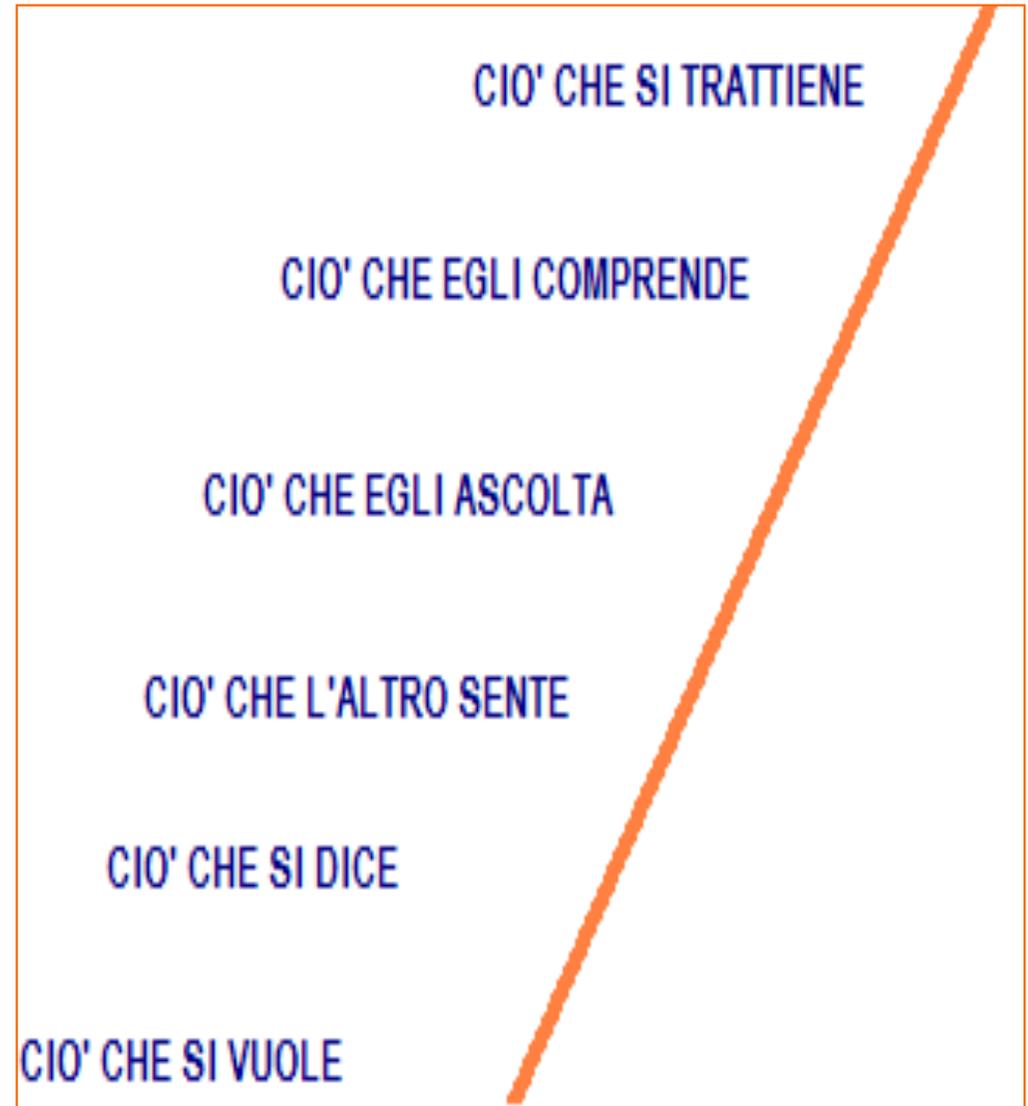


Da noi, cortesia e disponibilità verso la persona sono al primo posto

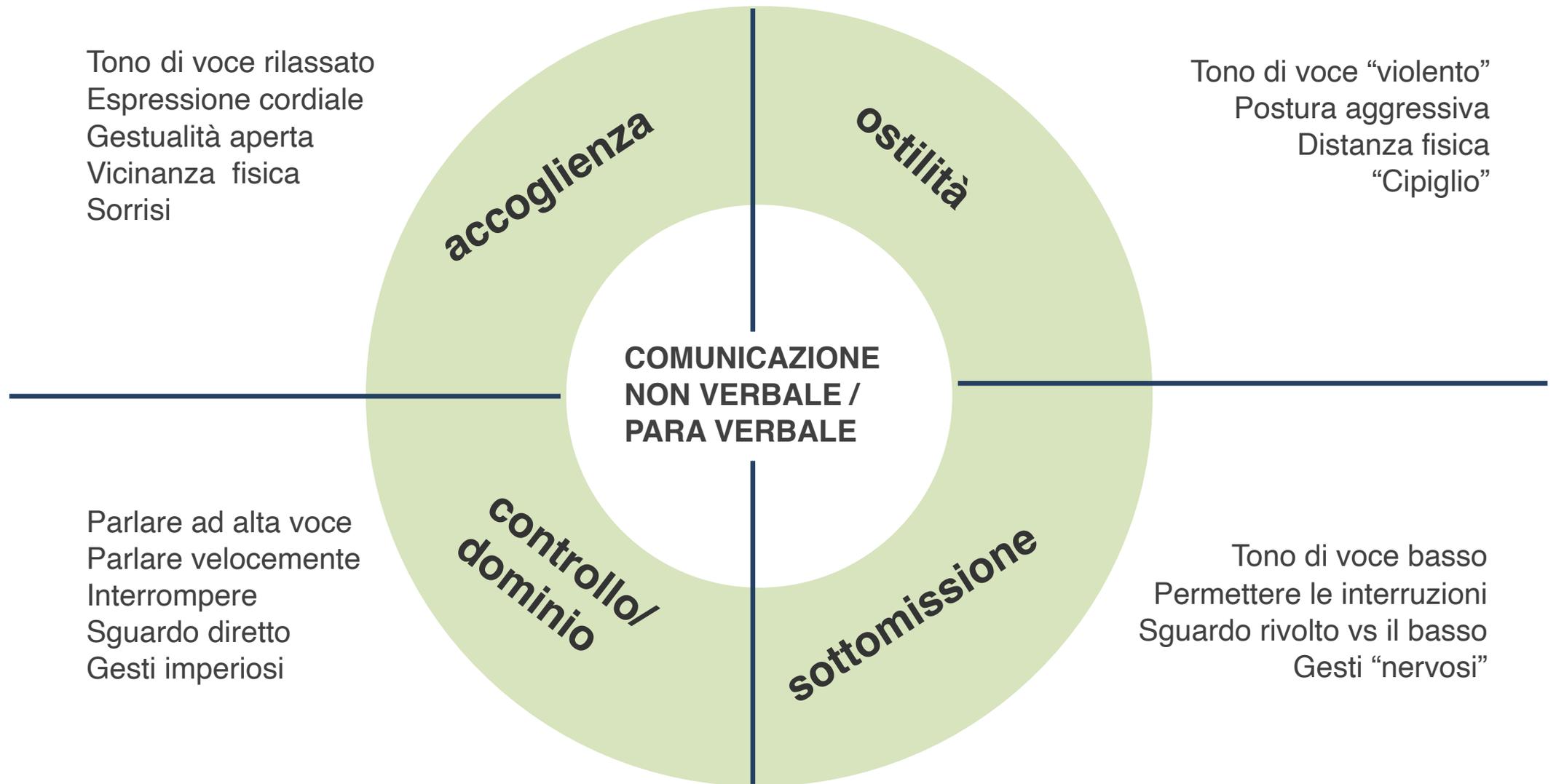
Un messaggio è **INCONGRUENTE** quando le tre componenti (verbale, paraverbale, non verbale) sono incoerenti, cioè sono in conflitto tra loro nell'esprimerlo

La distorsione nella comunicazione

Il fatto che venga avviato un processo di comunicazione **non garantisce** che i messaggi arrivino in maniera **coerente** con le intenzioni ed i significati di ciascuno. Le cause della distorsione sono sia di carattere psicologico che fisiologico e sono attribuibili sia a chi parla sia a chi ascolta.



Effetti della comunicazione non verbale e paraverbale nella relazione con il paziente



La comunicazione non verbale

Gran parte della comunicazione avviene non verbalmente, e la **comunicazione non verbale ha un forte impatto sull'interlocutore**

Un'analisi dei vari comportamenti non verbali può essere basata **sul contatto visivo, sulle espressioni del volto, sul silenzio, sul tono, volume e inflessione della voce, sui gesti e sulle posture**

Comunicazione non verbale

- ◆ in gran parte inconsapevole, non intenzionale e non controllabile
- ◆ fornisce informazioni sul soggetto che la esprime
- ◆ è poco idonea ad esprimere concetti
- ◆ ha grande efficacia nelle relazioni

Comunicazione verbale

- ◆ per lo più consapevole e intenzionale
- ◆ fornisce informazioni sugli argomenti espressi
- ◆ è idonea a veicolare descrizioni, argomentazioni, narrazioni
- ◆ è meno rilevante nelle relazioni

La relazione tra comunicazione verbale e comunicazione non verbale può essere di

- ❖ *Convergenza se i due livelli sono coerenti*
- ❖ *Divergenza se i due livelli si contraddicono*
- ❖ *Regolazione se la cnv disciplina la cv*
- ❖ *Sostituzione come nel linguaggio dei sordomuti*
- ❖ *Metacomunicazione se l'una sostituisce l'altra*

Classificazione dei segnali non verbali (M.Cook, 1971)

Aspetti statici

- volto
- conformazione fisica
- timbro di voce
- abiti, acconciatura, trucco, ecc.

Aspetti dinamici

- orientazione
- distanze
- postura, gesti, movimenti
- espressione del volto
- direzione dello sguardo
- tono di voce
- ritmo dell'eloquio

Diretto

- ◆ Alla fine di un'espressione altrui = **rinforzo**
- ◆ Durante espressioni proprie = **enfaticizzazione**
- ◆ Mentre si pongono domande = **invito alla confidenza**
- ◆ Prolungato = gradimento, **invito** oppure **minaccia**

Indiretto, sfuggente

- ◆ Segnala **ansia, imbarazzo, insincerità, paura, sottomissione**

Prossemica: il comportamento nello spazio

Le persone comunicano con il modo di gestire lo spazio.

Elementi da considerare:

- ◆ la distanza tra gli interlocutori
- ◆ l'orientazione (la posizione reciproca delle persone)
- ◆ il modo di muoversi nell'ambiente
- ◆ l'organizzazione dello spazio e degli oggetti.

Prosemica: le distanze

La distanza che le persone assumono è indice dei loro rapporti sociali e dei loro sentimenti reciproci.

Può essere (E. Hall)

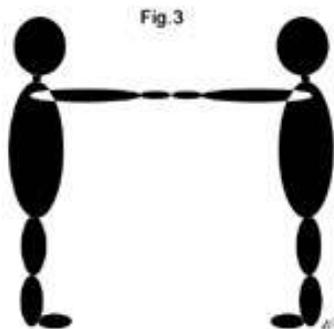
intima



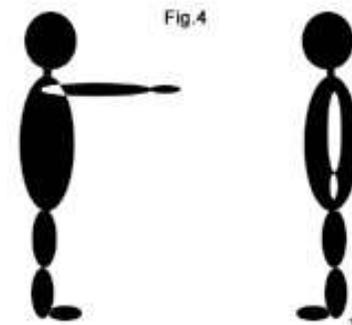
personale



sociale



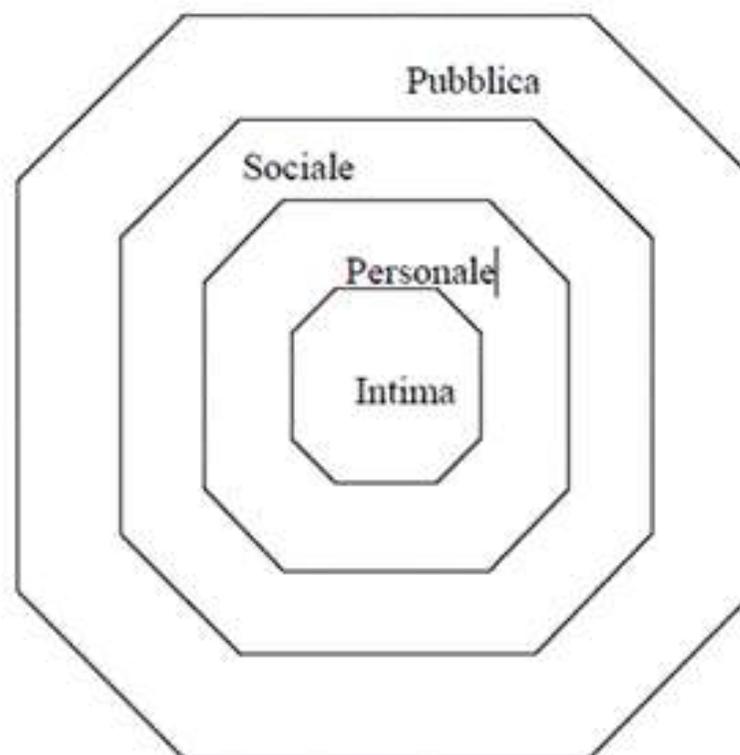
pubblica



L'Uovo Prossemico

ZONE:

- Intima (20-50 cm)
- Personale (50-120 cm)
- Sociale (fino a 240 cm)
- Pubblica (fino a 8 m)



Le due principali orientazioni che le persone possono assumere nel corso di un'interazione sono:

- **frontale** (faccia a faccia)
- **di fianco**

La scelta è orientata da criteri di ruolo e di status:

- collaborazione
- gerarchia
- intimità

Segnali non verbali	Positivi	Negativi
Espressione	Viso rilassato e sguardo attento	Ciglia aggrottate, sguardo rivolto altrove
Postura	Aperta e protesa in avanti, simile all'altro	Chiusa, protesa all'indietro, distaccata
Gesti	Armonici, dolci, coerenti con le parole	Bruschi e veloci, dall'alto in basso
Tono di voce	Calmo, adattato all'interlocutore e alla situazione	Nervoso, stizzito, in disarmonia con l'altro.

Attenzione a mal interpretare il linguaggio del corpo

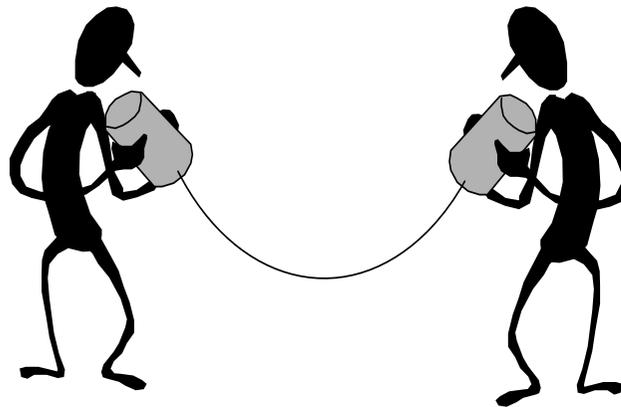
Conoscere e riconoscere il linguaggio del corpo non ci deve autorizzare a diventare psicologi dell'altro....

Utilizziamo queste conoscenze per “rileggere” il nostro comportamento....



Ascolto

La prima tappa
di una comunicazione efficace
è semplicemente l'ascolto!



L'ascolto é dato dalla capacità di comprendere
una prospettiva diversa dalla propria,
di considerare le caratteristiche dell'altro
e i suoi attributi di ruolo,
di tenerne presente la prospettiva
durante la relazione

Le 4 fasi dell'ascolto

- ❑ **Sentire** il messaggio
- ❑ **Interpretare** il messaggio
- ❑ **Valutare** il messaggio
- ❑ **Rispondere** al messaggio



La “decodifica” del messaggio

DECODIFICHE INEFFICACI

INCOMPRESIONE

DEL MESSAGGIO PER TOTALE
CARENZA O DISPARITA' DI CODICE

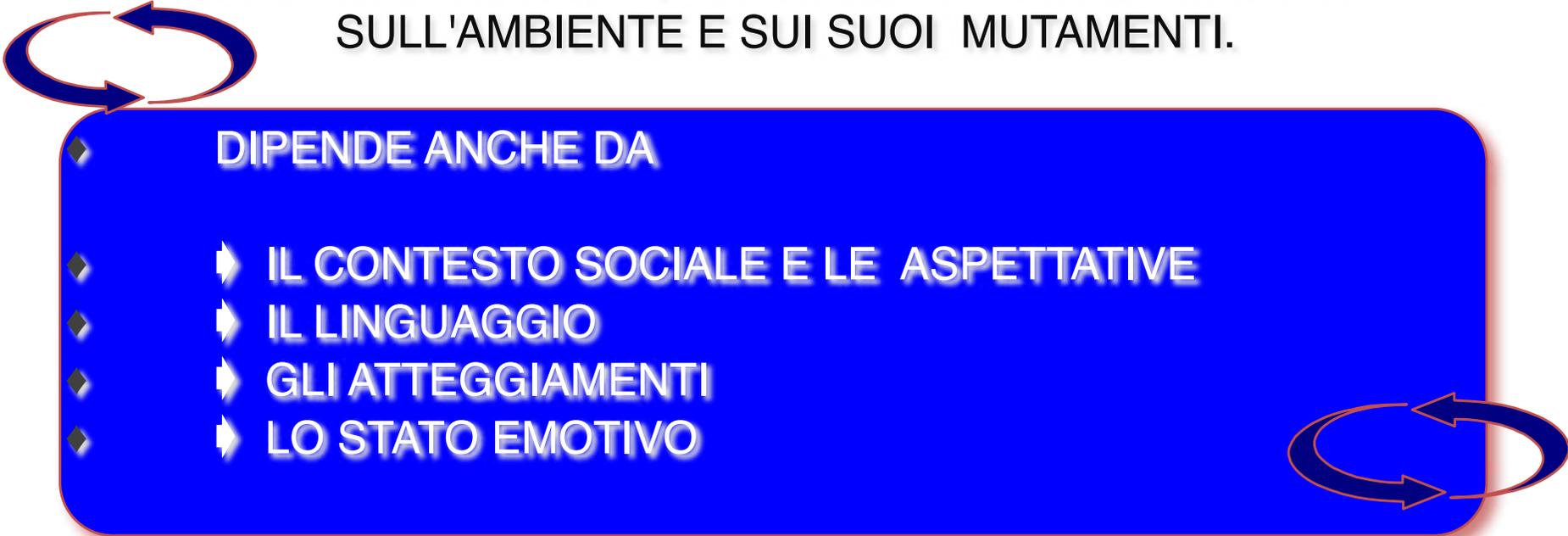
DEFORMAZIONE

DEL MESSAGGIO PER INTERFERENZE:
PERCEZIONI - EMOZIONI - ASPETTATIVE

RIFIUTO

DEL MESSAGGIO PER DELEGITTIMAZIONE
DELL'EMITTENTE (volontario stravolgimento)

- ◆ LA PERCEZIONE E' L'INSIEME DELLE FUNZIONI PSICOLOGICHE ATTRAVERSO LE QUALI UNA PERSONA ACQUISISCE, TRAMITE GLI ORGANI SENSORIALI, I DIVERSI TIPI D'INFORMAZIONE SULL'AMBIENTE E SUI SUOI MUTAMENTI.



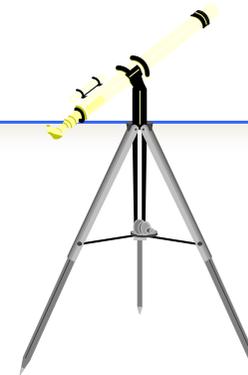
◆ DIPENDE ANCHE DA

- ◆ ▶ IL CONTESTO SOCIALE E LE ASPETTATIVE
- ◆ ▶ IL LINGUAGGIO
- ◆ ▶ GLI ATTEGGIAMENTI
- ◆ ▶ LO STATO EMOTIVO

- ◆ LA PERCEZIONE PROCEDE PER SCHEMATIZZAZIONI CHE TENDONO AD ASSIMILARE IL PERCEPITO PIU' A QUELLO CHE E' NOTO CHE A QUELLO CHE E' REALMENTE "PERCEPIBILE"

Il processo di decodifica

- ◆ Chi decodifica, seleziona le informazioni
- ◆ attraverso alcuni *filtri percettivi*, le interpreta
- ◆ e costruisce delle *rappresentazioni mentali*
- ◆ della realtà



Ascoltare attraverso i filtri



Perchè non ascoltiamo gli altri

DIETROLOGIA

NON SI ASCOLTA NULLA O QUASI SE SI PENSA "COSA HA IN MENTE QUESTA PERSONA?"

FILTRO

ALCUNI LO CHIAMANO ASCOLTO SELETTIVO, VALE A DIRE, SI ASCOLTA SOLO CIO' CHE SI VUOLE SENTIRE

FARE LE PROVE

PENSARE "COSA DIRO' DOPO?" NON PERMETTE DI CONCENTRARSI SU CIO' CHE STA DICENDO L'INTERLOCUTORE

TESTA FRA LE NUVOLE

PENSARE AD ALTRO DURANTE UNA CONVERSAZIONE PUO' ESSERE CAUSA DI IMBARAZZANTI "COSA HA DETTO?" O "POTREBBE RIPETERE PER FAVORE?"

IDENTIFICAZIONE

RIFERIRE TUTTO CIO' CHE SI ASCOLTA ALLA PROPRIA ESPERIENZA NON PERMETTE DI COGLIERE TUTTO QUELLO CHE VIENE DETTO DURANTE LA CONVERSAZIONE

CONFRONTO

QUANDO CI SI SOFFERMA SUL CONFRONTO CON L'INTERLOCUTORE, SPESSO NON SI COGLIE IL MESSAGGIO

DEVIAZIONE

CAMBIARE ARGOMENTO TROPPO RAPIDAMENTE E' INDICE DI DISINTERESSE PER CIO' CHE HA DA DIRE L'INTERLOCUTORE

DENIGRAZIONE

ASCOLTARE QUANTO VIENE DETTO MA SUBITO ACCANTONARLO PERCHE' RITENUTO DI POCA IMPORTANZA E QUINDI "SNOBBARLO"

ACCONDISCENDENZA

MOSTRARE ACCORDO CON OGNI COSA CHE VIENE DETTA SOLO PER APPARIRE SIMPATICI O PER EVITARE IL CONFLITTO NON SIGNIFICA ESSERE DEI BRAVI ASCOLTATORI

Siamo soliti ascoltare secondo due modalità:

- quando l'interlocutore è piacevole e/o tratta argomenti interessanti, tutto è facile e utilizziamo il cosiddetto **ASCOLTO INTERESSATO**
- se invece l'interlocutore è meno brillante o non tocca argomenti che ci coinvolgono tendiamo a scivolare nel tristemente noto **ASCOLTO PASSIVO**

Sembrerebbe insomma che tutta la scelta dipenda esclusivamente dall'interlocutore ... L'alternativa esiste e si chiama:

ASCOLTO ATTIVO

1. Nei processi comunicativi é fondamentale saper ascoltare
2. Ascoltare é meglio che non ascoltare ma “ascoltare attivamente” é qualcosa di molto diverso
3. Nell'ascolto attivo si tratta di apprendere informazioni non evidenti, alcune delle quali non inizialmente chiare neppure al nostro interlocutore
4. Nell'ascolto attivo bisogna saper lavorare sui segnali deboli, saper interpretare i significati nascosti cosí come il linguaggio del corpo
5. Le relazioni e gli atteggiamenti in un colloquio possono essere ordinati secondo la misura di contiguità allo schema di riferimento di chi parla

Nove modi per praticare l'arte di ascoltare

1. Guardiamo la persona che parla
2. Dimostriamo il nostro interesse per quello che ci viene detto
3. Sporgiamoci in direzione della persona che parla
4. Facciamo domande
5. Non interrompiamo! Chiediamo invece altri dettagli
6. Adeguiamoci al contenuto trattato dall'altra persona
7. Prendiamo appunti sulle risposte
8. Utilizziamo le parole dell'interlocutore per rispondergli e per fargli conoscere il nostro punto di vista
9. Facciamo una sintesi di quanto abbiamo capito, utilizzando le parole dell'interlocutore.

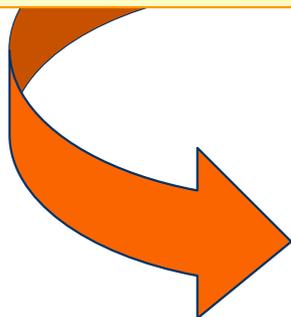
Empatia ed assertività

Capacità di “mettersi nei panni dell'altro”



immedesimarsi in un'altra persona fino a coglierne i pensieri e gli stati d'animo, pur mantenendo il controllo dei propri

A che cosa serve ...



... a rafforzare le relazioni e a migliorare la qualità dei nostri rapporti con gli altri

Per entrare in empatia con l'altro dobbiamo:

Essere trasparenti = coerenza tra sentimenti espressi e sentimenti provati

Imparare a leggere non solo le parole , ma soprattutto i sentimenti espressi
con il linguaggio non - verbale

Porci in una condizione di **ascolto attivo**

L'assertività consiste nella capacità di sviluppare comunicazioni efficaci in situazioni tese e complesse.

Significa essenzialmente due cose:

1. Riconoscere e gestire negli altri ed in se stessi comportamenti di passività, aggressività, manipolazione.
2. Adottare uno stile di comunicazione adeguato alla situazione contingente e attento alle componenti di relazione

1. comunicare in modo efficace e convincente
2. tenendo l'ansia sotto controllo e
3. mantenendo relazioni positive con gli altri



Comportamento assertivo

Il comportamento assertivo permette di esprimere le proprie idee ed opinioni con efficacia, senza perdere il controllo delle proprie emozioni, senza diventare aggressivi, senza manipolare e senza disimpegnarsi dalla situazione

Si esprime nella capacità di usare in ogni contesto relazionale quegli strumenti, quelle modalità di comunicazione e nello stesso tempo di attivare quelle azioni specifiche, che rendono probabili retroazione positive dagli altri.

Chi comunica in maniera assertiva stimola, aiuta, delega, motiva, si assume le sue responsabilità, utilizza gli errori per apprendere.

Componenti dell'assertività

- ❖ Avere stima di sé e degli altri
- ❖ Saper ascoltare e comunicare con efficacia
- ❖ Saper assumere i rischi delle proprie decisioni
- ❖ Saper dire di no senza offendere
- ❖ Saper ammettere un errore
- ❖ Saper criticare in modo costruttivo
- ❖ Avere chiarezza degli obiettivi da perseguire



Elementi dello stile assertivo

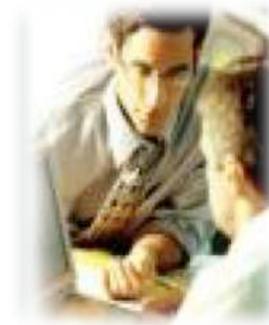
- ◆ Titolarità delle affermazioni vs. Impersonalità
- ◆ Mai processi alle intenzioni/assunzioni ingiustificate, ci si attiene ai fatti
- ◆ Auto-stima, conoscenza delle proprie capacità/limiti
- ◆ Far valere il proprio punto di vista, saper dire no, non abdicare per ... cortesia
- ◆ Saper dare feedback positivi e ... negativi, senza ne' adulare/ne' offendere
- ◆ Comunicazione franca e aperta: evitare le formule indirette
- ◆ Esprimere le emozioni in forma positiva/non colpevolizzante (... ma esprimerle!)
- ◆ Non accampare scuse, non farsi baluardo di altri/delle situazioni per le proprie azioni, assumersi la responsabilità di ciò che si dice
- ◆ Il tempo preferito: indicativo
- ◆ Non essere manipolatori/svalutativi, manifestare rispetto per gli altri (sempre)

Acquisire comportamenti assertivi



Capacità verbali

Dimensioni
del comportamento
Assertivo



*Comunicazione
non verbale*



Abilità sociali

Gli atteggiamenti nelle relazioni



Comportamento passivo (io non ok – tu ok)



Comportamento centrato sugli altri, evita il conflitto,

le contrapposizioni, é conciliante,

Implica una sottovalutazione di sé

Timore di perdere l'approvazione degli altri

Si fa carico di problemi altrui

Comportamento aggressivo (io ok – tu non ok)



Comportamento centrato su sé stesso
accompagnato alla deliberata volontà
di mettere gli altri in condizione di inferiorità;
critico, valutativo, non ascolta gli altri

Comportamento manipolativo (io non ok – tu non ok)



Comportamento orientato ad un “certo” interesse per l’interlocutore basato su una selezione di argomenti mirata a trasmettere soltanto i messaggi e le informazioni che permettono di raggiungere i propri fini

Atteggiamento che può rivelarsi utile nella vendita e quando è necessario persuadere l’interlocutore

Atteggiamento assertivo (io ok – tu ok)

L'assertività serve ad affermare fermamente e senza aggressività le proprie argomentazioni, idee, opinioni e a rispettare quelle altrui

- 
- E' rispettoso nei confronti dell'interlocutore
 - Possiede un atteggiamento franco e disponibile
 - Tende a comprendere la prospettiva dell'altro per capire le sue esigenze
 - E' sicuro nelle sue affermazioni assumendosene i rischi
 - Supera le resistenze dell'interlocutore senza polemiche ma in modo fermo e deciso

	Cosa sono	Esempio	Alternativa
colpevolizzanti	Vengono percepite come tentativi di presentare un conto e acquistare un vantaggio, il che palesa la correlazione con le espressioni posizionali. Non hanno ragione di essere in un contesto relazionale costruttivo.	<ul style="list-style-type: none"> • se le non avesse fumato/bevuto/corso... • se fosse arrivato prima • a causa sua... • glielo avevo detto.... • guarda che hai combinato • mi hai fatto stare male 	<ul style="list-style-type: none"> - Mi sembra ci sia un errore... - Non riesco a capire perchè lo hai fatto in questo modo... - Come possiamo migliorare questa situazione... - Sono rimasto male perchè ho pensato che... - Penso sarebbe importante che riuscissimo a...
generalizzanti	In apparenza la generalizzazione sembra soltanto un modo per dare maggiore enfasi alla propria affermazione. In realtà contiene due vizi importanti, considerando o che le leggi statistiche ci ricordano che NON SI PUÒ SBAGLIARE SEMPRE : da un lato mostra che la nostra attenzione è soltanto rivolta alle occasioni di lamentela, dall'altro è facilmente attaccabile.	<ul style="list-style-type: none"> - Possibile che TUTTE le volte... - Non sei MAI ... - - È SEMPRE colpa mia... - TUTTI dicono che... - Non c'è NIENTE di buono... 	<ul style="list-style-type: none"> - Mi sembra che negli ultimi tempi succeda SPESSO... - - IERI è successo che... - - ALCUNI mi sembravano di parere ... - QUESTO aspetto potrebbe essere migliorato... -

Le frasi killer

	Cosa sono	Esempio	Alternativa
posizionali	Stiamo discutendo di un problema e a un certo punto qualcuno si alza e pronuncia questa frase che volenti o nolenti implica: “Signori finalmente avrete la possibilità di conoscere la verità da chi davvero se ne intende...”. Esprimono la posizione di uno su tutti.	<ul style="list-style-type: none"> - Il discorso è questo... - Devi, aspetta, vada... - Non ha capito... - le ho detto di... - le cose stanno così... - la verità è che... - 	<ul style="list-style-type: none"> - Penso che..., Il mio parere è che... - Puoi..., Ti dispiace..., Per favore... - Forse non mi sono spiegato...
disconfermanti	Non sempre siamo disposti a sentirci dire che cosa ci piace da un altro e tantomeno che cosa conta nella vita. Questo può essere vero anche nel caso che l’idea espressa dall’interlocutore corrisponda con la nostra. Nel caso che l’affermazione non corrisponda alla nostra percezione, ci troveremo di fronte al solito messaggio: TU NON ESISTI.	<ul style="list-style-type: none"> - Qual è il suo problema? - Stia calmo - Non è vero che le ho detto... - So che ti piace - Non è importante - Non è nulla... - È inutile che si arrabbi... -Le sue preoccupazioni sono infondate... 	<ul style="list-style-type: none"> - Come posso aiutarla...esserle utile...fare per lei...- - Mi rendo conto che siamo di fronte a una situazione seria, mi chiedo cosa potrei fare per...- - Temo mi sia sfuggito...- - Penso,spero, possa piacerle..., non riesco a cogliere il nesso...-

L'uso delle domande e la gestione delle obiezioni

Perché sono importanti le domande?

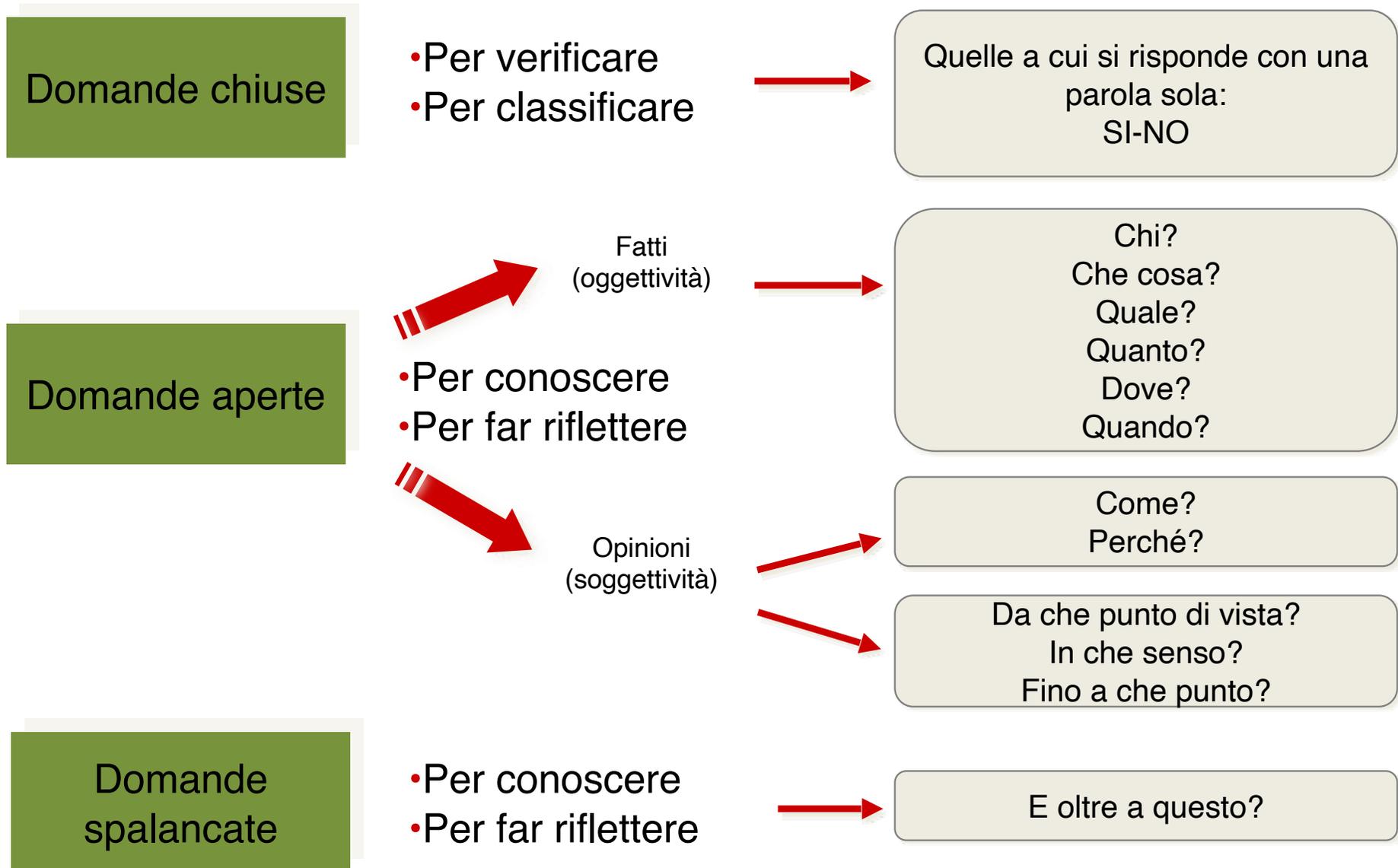
- Avviano la comunicazione
- Permettono di mantenere il controllo della comunicazione
- Aprono i “rubinetti” dell’informazione
- Aiutano le persone a trovare da sole le soluzioni



Perché fare domande?

- Per ottenere informazioni nuove e verificare quelle già acquisite
- Per coinvolgere il l’interlocutore
- Per influenzare il l’interlocutori
- Per mantenere l’iniziativa

Tipologie di domande



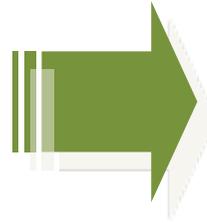
Domande aperte e domande chiuse



Domande neutre e domande tendenziose

DOMANDE NEUTRE:

*SI UTILIZZANO PER OTTENERE
INFORMAZIONI*

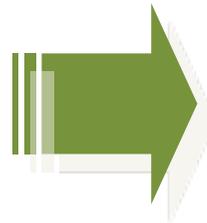


Esempio:

*“Quali sono le sue abitudini
di vita?”*

DOMANDE TENDENZIOSE:

*SI UTILIZZANO PER “INDURRE” A
UNA RISPOSTA*



Esempio:

*“se ho ben capito,
lei non vuole impegnarsi in
un’attività fisica impegnativa,
vero?”*

Atteggiamento di fronte alle obiezioni

Sfortuna

un altro che mi mette in difficoltà

Fortuna

manifesta apertamente i dubbi e mi da la possibilità di discutere

- Se gestite positivamente si traducono in potenziamento della fiducia del collaboratore.
- Saper "gestire le obiezioni al meglio fa cambiare la relazione da negativa a positiva"

Le obiezioni sono uno dei maggiori aiuti nella relazione

segnalano l'ostacolo alla trattativa, ma ne **evidenziano l'interesse;**

permettono di **conoscere meglio il cliente** per meglio formulare le nostre proposte;

permettono di **mettere in risalto i punti di superiorità** della nostra proposta.

Quali sono i tipi di obiezione?

a

OBIEZIONE NON SINCERA E SENZA FONDAMENTI

È un pretesto che nasconde un bisogno inespresso



Ascoltare il vero **bisogno** e andare a fondo su quell'esigenza...potrebbe essere anche un bisogno di **rassicurazione**

b

OBIEZIONE SINCERA E NON FONDATA

Si basa su un'opinione personale, su un sentimento piuttosto che su dati o fatti concreti



Per superare il pregiudizio si possono fare **domande mirate e precise** per portare la discussione su fatti oggettivi.

c

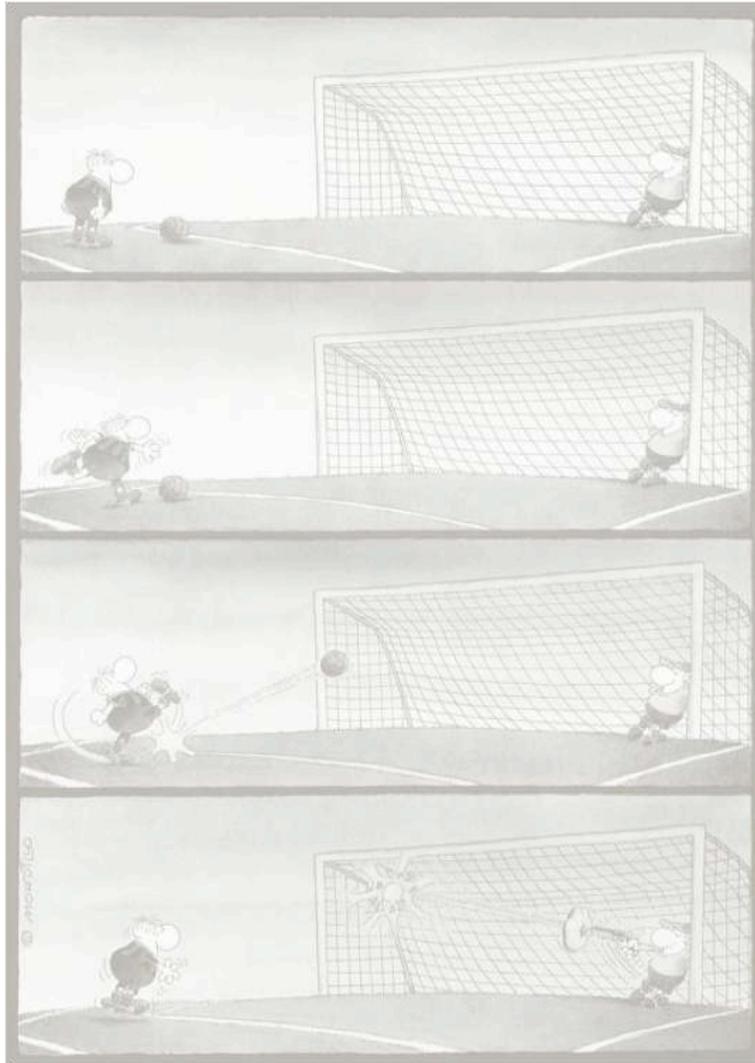
OBIEZIONE SINCERA E FONDATA

Si basa su fatti indiscutibili.



Deve essere sempre riconosciuta come vera, risolta e **controbilanciata con altri aspetti positivi della propria proposta.**

Tecniche per trattare le obiezioni Infondate



1. DOMANDE

2. ACCANTONARE

3. ANTICIPARE

1. DOMANDE

Consentono un controllo sull'andamento della conversazione e servono per rendere l'obiezione da generica a specifica

ESEMPI

- C'è qualcosa che non la convince?
- Quali sono gli aspetti che non la convincono?
- Per curiosità, ...
- Usare parole più neutre del perché, ad esempio: “Come mai?” “Mi fa capire meglio?”

2. ACCANTONARE ("ORECCHIO DA MERCANTE")

Mettono da parte per un attimo l'obiezione iniziale e portano alla luce le vere obiezioni

ESEMPI

- A parte l'aspetto X, quale altro aspetto ritiene importante?
- Mettiamo da parte il discorso turni per un momento, cos'altro ti lascia perplesso?

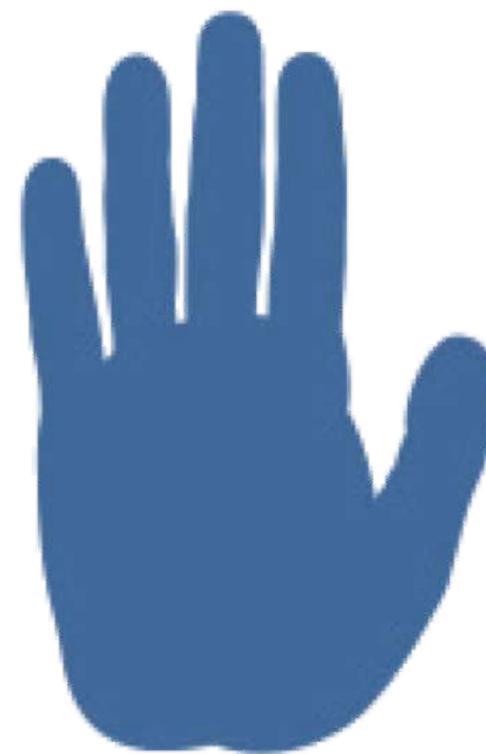


3. ANTICIPARE

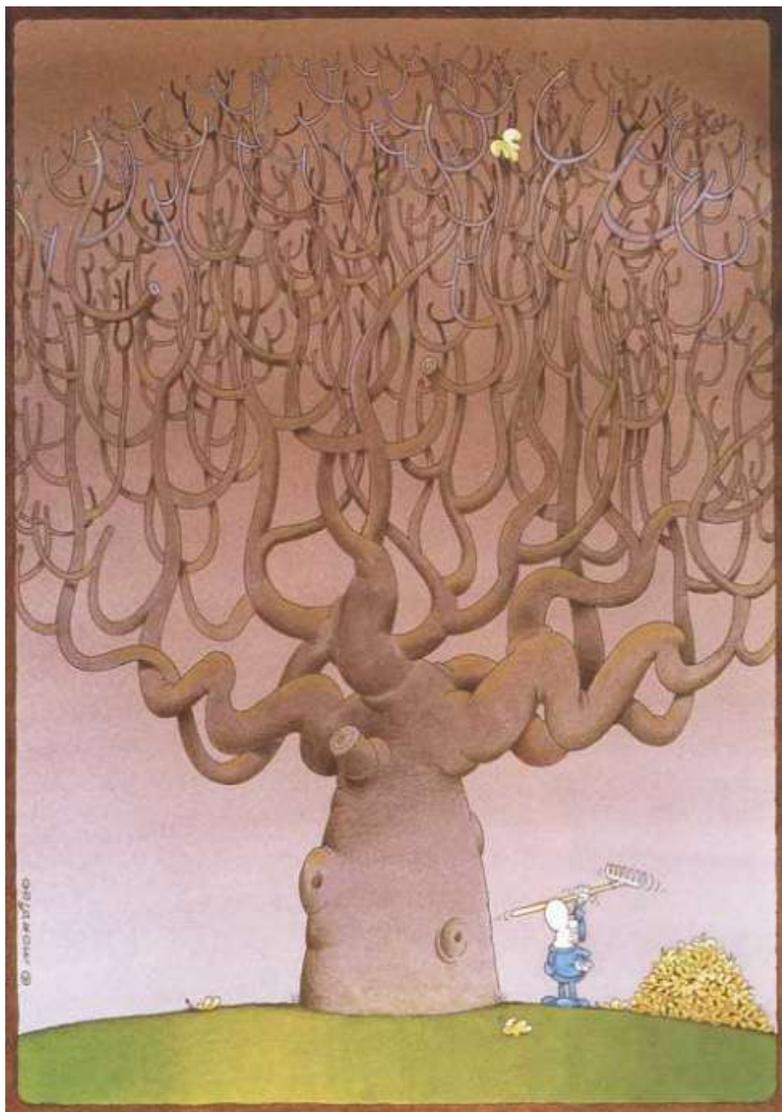
Anticipare le possibili obiezioni porta a due reazioni: contraddizione o conferma

ESEMPI

- Considerando chi sarà ad utilizzarlo, questo servizio è troppo sofisticato, vero?
- Non usare tono di voce o modi supponenti, saccenti, sbrigativi o categorici

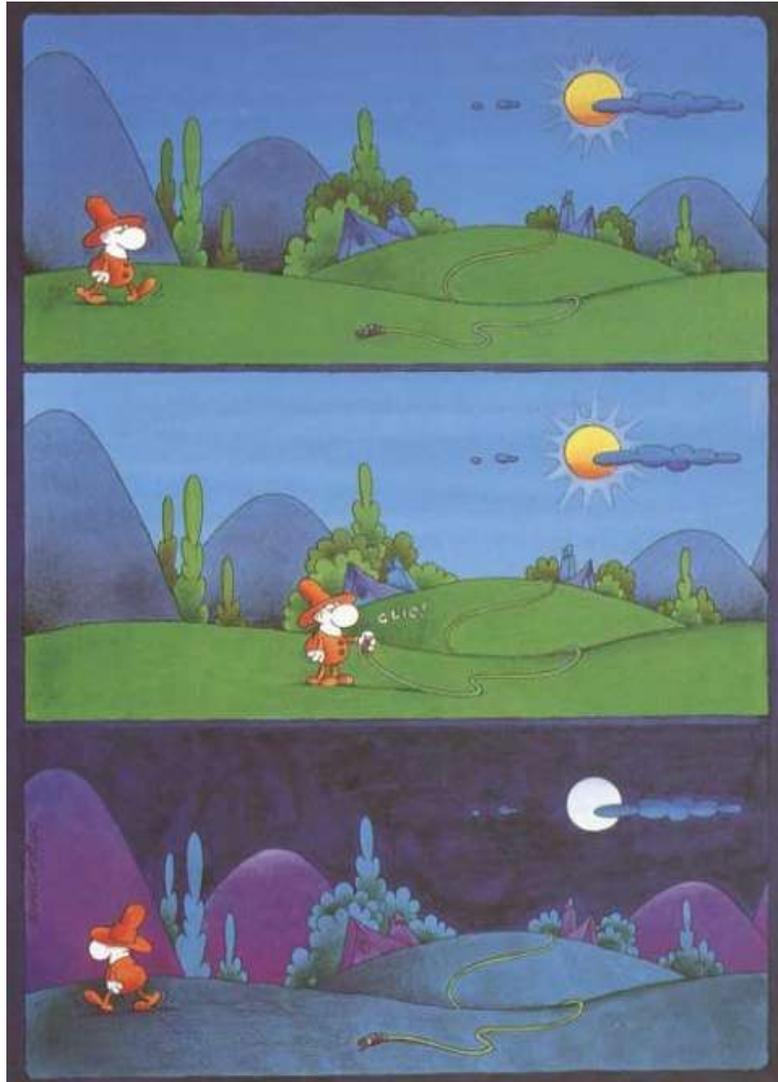


In ogni caso, di fronte a un'obiezione...



- NON denigratela
- NON interrompetela
- NON ignoratela
- NON smettete di ascoltare
- NON snobbatela
- NON ironizzate
- NON sottovalutatela
- NON minimizzatela
- NON attaccatela
- NON mettetela in dubbio

Di fronte ad un'obiezione la vostra reazione ne determina l'esito!



Non opporre resistenza, bensì sfruttarla:

la forza contenuta nell'obiezione è la leva che useremo per ribaltarla

FASI DELLA GESTIONE DELL'OBIEZIONE

- 1. RICONOSCERE LA VALIDITÀ DELL'OBIEZIONE**
- 2. FARE LEVA**
- 3. RIBALTARE L'OBIEZIONE**
- 4. FORNIRE ALTERNATIVE**

I miei contatti



LinkedIn: Michele Confalonieri



Instagram: micheleconfa



Facebook: Michele Confalonieri



E.mail: michele.confalonieri@gmail.com



Mob.: 345 94 33 195

