

Tecnica della Comunicazione

Decreto Legislativo 81/08
TESTO UNICO

1

IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE



2



COMUNICARE SIGNIFICA



Essere parte di un sistema di relazioni.....
 **Strutturate secondo regole agite consapevolmente o inconsapevolmente dai partecipanti**.....
 che realizzano scambi (informazioni, carezze, comandi)..
 **facendo uso di canali e codici a loro disposizione in un Contesto culturale**




3

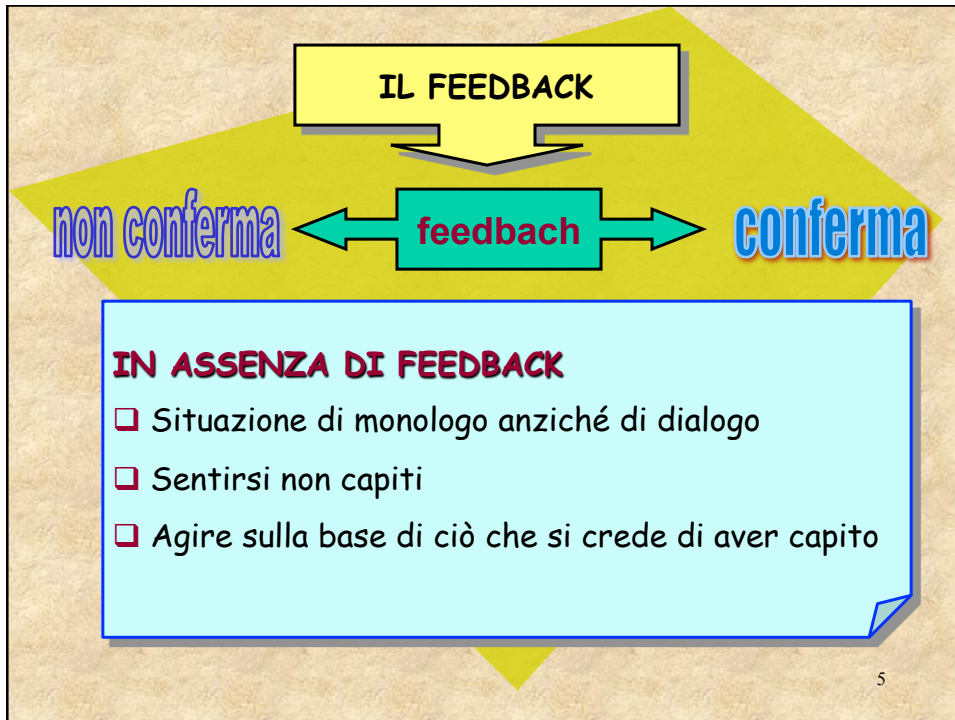
I CANALI DELLA COMUNICAZIONE



	PERMANENZA DOPO 3 ORE	PERMANENZA DOPO 3 GG.
CANALE Uditivo	70 %	5 %
CANALE Visivo	72 %	10 %
CANALE Visivo E ORALE	<u>85 %</u>	<u>60 %</u>

La permanenza dipende dal/i canale/i di utilizzo
LA MEMORIA DELLE INFORMAZIONI

4

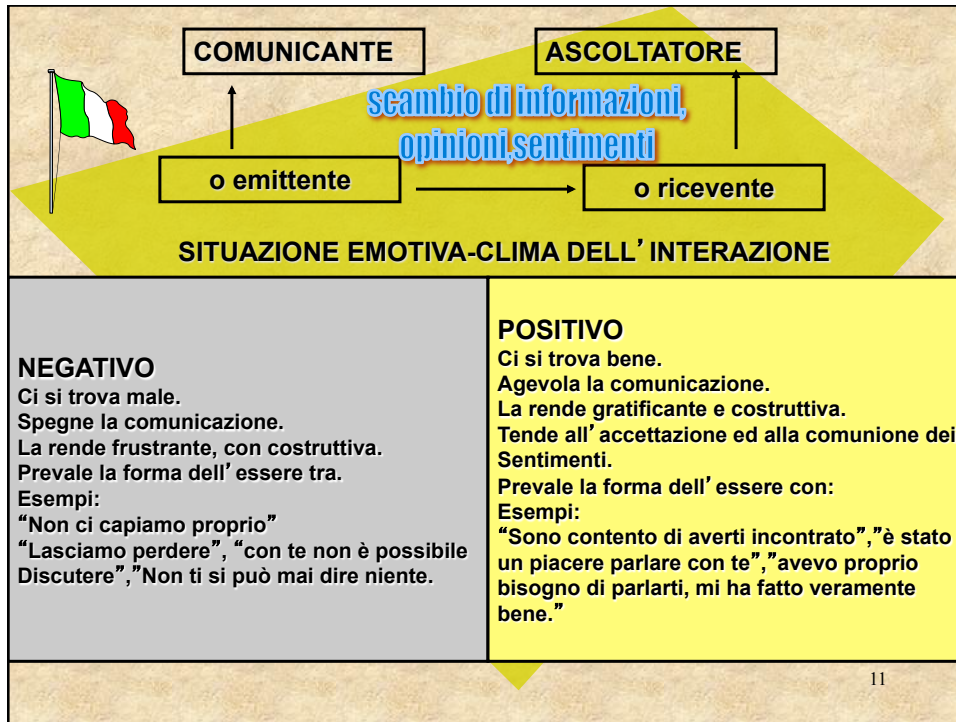


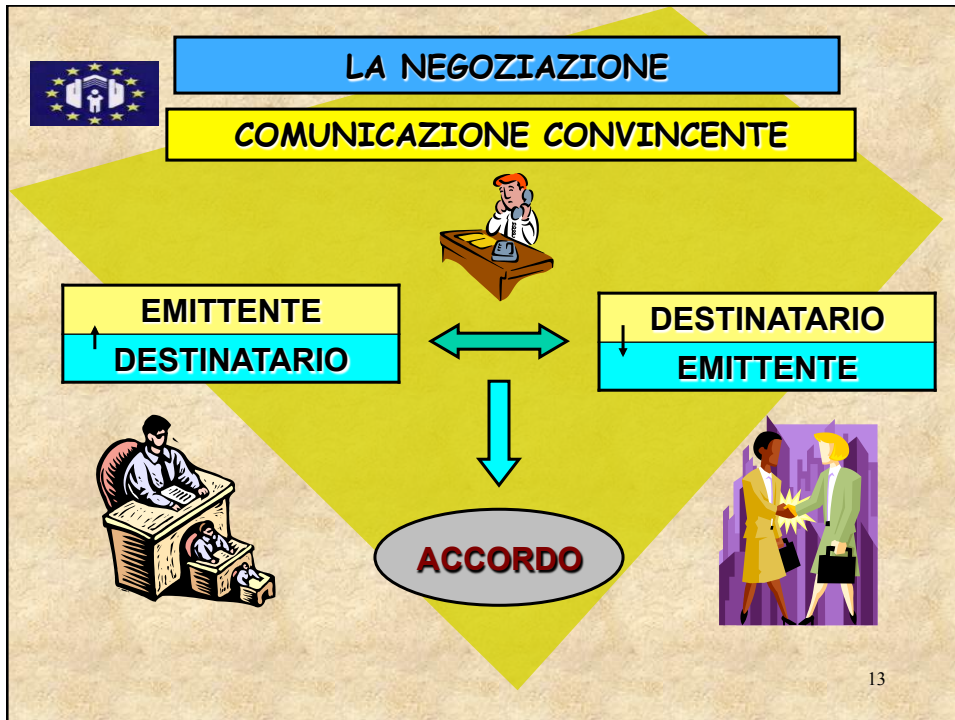


PEDAGOGIA-ANDRAGOGIA		
PEDAGOGIA	↔	ANDRAGOGIA
Pados → fanciullo	↔	Andros → uomo
DIPENDENZA	↔	AUTONOMIA
POCA ESPERIENZA	↔	MOLTA ESPERIENZA
DISPONIBILITA' QUASI ILLIMITATA AD APPRENDERE	↔	DISPONIBILITA' LIMITATA E MIRATA AD APPRENDERE
APPRENDIMENTO ORIENTATO ALLE DISCIPLINE E A PROSPETTIVE FUTURE	↔	APPRENDIMENTO CENTRATO SUI PROBLEMI CONCRETI E DI ATTUALITA' OPERATIVA

8

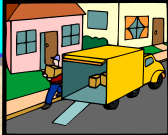








DIECI REGOLE PER LA NEGOZIAZIONE

1. UTILIZZARE IL SILENZIO
2. RICAPITOLARE I TERMINI DELLA TRATTATIVA
3. PRENDERE APPUNTI
4. LASCIARE CHE LA CONTROPARTE RITENGA VINCENTE OGNI SUO PASSO
5. LEGGERE TRA LE RIGHE
6. MANTENERSI NEUTRALI
7. MANTENERSI RIFLESSIVI
8. NON AVANZARE OFFERTE
9. NON IMPORRE SCADENZE
10. NEGOZIARE VINCOLI E MARGINI DI OPPORTUNITA' CON FLESSIBILITA'



15

La negoziazione

- **CONFRONTO LEALE**
- scegliere il momento giusto per aprire il confronto
- valutare correttamente le responsabilità operative
- evitare richieste eccessive

- **ETICITA'**
- preparazione sul problema
- distinzione persona/ problema
- comprensione delle ragioni altrui
- vaglio delle possibili soluzioni

Ruolo consultivo



SAPERE

- Individuare i momenti di consultazione.
- Distinguere gli aspetti sostanziali da quelli puramente formali.
- Le linee-guida in materia di prevenzione in ambienti di lavoro.
- Le tecniche di corretta gestione dei rapporti interpersonali all'interno delle dinamiche aziendali.
- Le innovazioni tecnologiche e le novità legislative in materia di sicurezza del lavoro.
- Inquadrare il proprio ruolo consultivo rispetto agli altri ruoli (analisi dei rischi e programmazione degli interventi conseguenti).

Ruolo consultivo



SAPER FARE

- Curare la gestione del piano delle consultazioni.
- Inviare solleciti.
- Confrontare i propri pareri con le linee di indirizzo rilasciate dalle autorità istituzionali, verificandone la applicabilità e l'impatto nella realtà aziendale di conoscenza.
- Aggirare eventuali irrigidimenti.
- Adeguare i propri pareri alle indicazioni delle novità legislative e delle innovazioni tecnologiche e scientifiche.
- Valorizzare il proprio contributo consultivo, affermandone la specificità, autorevolezza e necessità.

Ruolo consultivo

SAPER ESSERE

- Ordinato e metodico nella programmazione.
- Equilibrato ed autorevole nel rilascio dei pareri.
- Fermo e risoluto.
- Coerente ed omogeneo nella applicazione pratica dei principi; pragmatico nel loro adattamento alla realtà sociale, economica e produttiva corrente.
- Collaborativo e discreto nei rapporti interpersonali.
- Curioso ed attento verso le innovazioni tecnologiche, scientifiche e legislative.



Ruolo propositivo

SAPERE

- Buona cognizione della realtà aziendale in cui si svolge la rappresentanza.
- Le tecniche per la riduzione dei rischi lavorativi.
- I limiti delle risorse che l'azienda può impegnare per il miglioramento delle condizioni di lavoro.
- Le principali tecniche di comunicazione e di trattamento delle dinamiche di gruppo.
- Le moderne soluzioni tecnologiche disponibili per la bonifica di situazioni lavorative a rischio.
- I limiti negoziali del proprio mandato all'interno dell'azienda, e riconoscere che tipo di aiuti può ricercare all'esterno dell'azienda, per sostenere le proprie azioni propositive.



Ruolo propositivo



SAPER FARE

- Individuare situazioni lavorative a rischio e formulare proposte concretamente realizzabili.
- Elaborare e presentare proposte operative di riorganizzazione del lavoro.
- Confrontare le proprie proposte con quelle contenute nel documento di valutazione e riduzione dei rischi.
- Rivolgere in maniera appropriata le proposte di cambiamento ai soggetti aziendali competenti, utilizzando, all'occorrenza, l'appoggio degli organismi istituzionali, sia sotto il profilo tecnico che sotto quello politico.

Ruolo propositivo



SAPER ESSERE

- Avere senso pratico e spirito di osservazione, unite nel contempo a doti di originalità ed inventiva.
- Avere senso critico e capacità di analisi, intraprendenza e capacità decisionali.
- Essere equilibrato e pacato, ma all'occorrenza anche fermo e risoluto nel sostenere e difendere le proprie idee.

GRUPPO

Il **GRUPPO** è un insieme di persone che interagiscono in un certo spazio e tempo, tengono conto gli uni degli altri, condividono norme e ruoli e hanno coscienza di avere un obiettivo comune.



Il **LAVORO DI GRUPPO** è un processo organizzato attraverso il quale un insieme limitato di persone, in un certo spazio e tempo, interagisce con sinergia utilizzando diverse risorse per raggiungere un obiettivo scelto o assegnato.

23

LE FASI DEL PROCESSO:

- **RISORSE;**
- **OSTACOLI;**
- **RUOLI.**

OBIETTIVO:

L' **OBIETTIVO** è il risultato finale desiderato e la messa a fuoco di un evento sicuro verso cui andare. **E' IL COSA.**

OBIETTIVO:

CHIARO – REALISTICO - COMPRENSIBILE;

RISULTATI:

OGGETTIVI – MISURABILI – ADEGUATI.

24

IL METODO

Il **METODO** è il filo conduttore che unisce azioni e risultati. **E' IL COME.**

Avere un **METODO** significa aver chiarito gli **STRUMENTI** da utilizzare, **LA PIANIFICAZIONE DEL TEMPO** tra **ANALISI, DISCUSSIONE E RISULTATO.**

Il **METODO** deve essere definito prima di iniziare la discussione, deve essere orientato alla soluzione dei problemi e deve essere chiaro e condiviso.

I tre punti cardine del **METODO** sono:

- L' **ANALISI** di tutte le informazioni disponibili;
- La **DIAGNOSI** per la ricerca delle relazioni tra le informazioni e l'obiettivo;
- La **TERAPIA** per pianificare le azioni che porteranno al risultato.

25

Quando più persone lavorano insieme è importante scrivere per:

- ✓ **FISSARE I PUNTI DI ACCORDO;**
- ✓ **PER NON PERDERE LE BUONE IDEE;**
- ✓ **PER PIANIFICARE LE COSE DA FARE;**
- ✓ **INDICARE LE RESPONSABILITA' ;**

Per fare ciò si usa la MAPPA DELLE PIETRE MILIARI:

COSA	CHI	QUANDO	FATTO
------	-----	--------	-------

che rende visibili:

- le singole attività (COSA);
- le responsabilità (CHI);
- le scadenze (QUANDO).

FORNISCE LA MISURA DELLA STRADA GIA' FATTA E DA FARE

26

Risolvere un problema spesso richiede **UN LAVORO DI GRUPPO.**

Il diagramma di **ISCHIKAWA** stabilisce un rapporto tra UN EFFETTO e le POSSIBILI CAUSE che lo influenzano



E' uno strumento utile per affrontare in modo razionale la soluzione di un problema.

Per costruire questo diagramma bisogna in una prima analisi chiedersi il perché senza scartare nessuna ipotesi.

Successivamente le ipotesi verranno controllate con i dati storici o con le informazioni note. Alcune ipotesi verranno scartate, e quelle rimaste saranno analizzate e verificate.

E' UNO STRUMENTO CHE FAVORISCE LA PARTECIPAZIONE ED EVITA LA DISPERSIONE DELLE IDEE.

27

FASI FORMAZIONE GRUPPI

Molte ricerche e studi fatti negli ultimi trenta anni provano che tutti i gruppi di lavoro nelle loro attività passano attraverso dei **PREVEDIBILI STADI DI SVILUPPO.**

Il **CONOSCERE** e **RICONOSCERE** queste tappe evita l'illusione di arrivare velocemente ad un risultato.

- 1. STADIO: CURIOSITA' ;**
- 2. STADIO: OPPOSIZIONE;**
- 3. STADIO: RICERCA METODO;**
- 4. STADIO: ACCORDO.**

28

CURIOSITA' e OPPOSIZIONE

Nel **primo stadio** di formazione i membri del gruppo sono interessati e curiosi. Vogliono capire che cosa devono fare e perché, e quali sono i ruoli. Gli sforzi sono diretti a capire gli obiettivi e i compiti.

Nel **secondo stadio** di insoddisfazione i membri del gruppo si sentono liberi di opporsi alle opinioni altrui.

Le idee vengono messe in discussione e criticate. Si evidenziano sentimenti di irritazione rispetto agli obiettivi e ai compiti.

29

RICERCA METODO E ACCORDO

Nel **terzo stadio**, detto del metodo, i membri del gruppo investono energie per ricercare un metodo e per trovare un accordo sulle norme per affrontare future divergenze e per prendere decisioni.

Nel **quarto stadio**, dei risultati, il lavoro in gruppo procede. I membri si sentono una squadra e hanno raggiunto un punto di accordo su:

- OBIETTIVI;**
- RUOLI;**
- METODO.**

**IL CONFRONTO E' CREATIVO E VENGONO FATTI NOTEVOLI
PROGRESSI VERSO IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.**

30

COMPORAMENTO E STILE

Ogni persona quando lavora con gli altri porta le proprie **CAPACITA'**, **COMPETENZE**, **MOTIVAZIONI** e **CONOSCENZE** e si esprime conformemente alla propria personalità.

Si può pensare a tre grandi contenitori che racchiudono i diversi comportamenti.

Questi portano ai ruoli legati a:

- **PERSONALITA'** ;
- **RELAZIONALITA'** ;
- **RISULTATI O COMPITI.**

31

RUOLI LEGATI ALLA PERSONALITA'

- **AGGRESSIONE**: Attaccare gli altri con ironia o sarcasmo ed usare un linguaggio polemico;
- **INSICUREZZA**: Avere timore, non sentirsi in grado di fare rispetto alla situazione;
- **SUPERIORITA'**: Ordinare in modo autoritario, interrompere qualcuno che sta parlando, distrarsi;
- **ESIBIZIONISMO**: Raccontare le proprie imprese e fare continue citazioni;
- **RESISTENZA**: Trovare continui ostacoli, ritornare a punti già risolti, fermarsi su particolari insignificanti;
- **CONFORMISMO**: Seguire passivamente, lasciar decidere gli altri, non esprimere la propria opinione.

32

RUOLI RELAZIONE E RISULTATI

RUOLI E RELAZIONE:

Sono tutti quei comportamenti orientati a presidiare il processo e a creare o conservare un clima positivo e sereno tra le persone attraverso l' aiuto, il sostegno e il superamento degli ostacoli.

RUOLI E RISULTATI:

Sono tutti quei comportamenti orientati a stimolare il raggiungimento del risultato attraverso la messa a disposizione delle informazioni, la proposta di nuove idee, i suggerimenti per superare gli ostacoli, il richiamo alle norme, al metodo ed alla gestione del tempo.

33

DISCUSSIONE IN GRUPPO.

La discussione in gruppo è lo scambio di informazioni verbali e non che porta alla definizione di **UN PROBLEMA**, alla produzione di **PROPOSTE**, di **SOLUZIONI**, alla valutazione dei pro e dei contro, alla scelta di una soluzione e alla pianificazione della operatività.

La discussione diventa **EFFICACE e FUNZIONALE** se nel gruppo una persona svolge un ruolo di COORDINAMENTO:

Il coordinamento può essere formalizzato se una persona ha ricevuto la responsabilità ufficiale o informale se la funzione di guida è assunta spontaneamente.

IL COORDINAMENTO è l' insieme delle azioni che portano IL GRUPPO a raggiungere gli obiettivi.

34

Le azioni possono essere di guida per garantire il raggiungimento del compito.

Sono tutte quelle che servono:

- ❑ per la definizione degli obiettivi;
- ❑ l'individuazione del metodo;
- ❑ l'assegnazione dei ruoli;
- ❑ il controllo del tempo;
- ❑ la ricerca delle informazioni;
- ❑ la sintesi dei punti di accordo raggiunti.

Le azioni possono essere di sostegno per tutelare il clima e le relazioni all'interno del gruppo. Sono allora azioni di gestione dei conflitti, di sostegno verso le difficoltà, di incoraggiamento, di stimolo alla partecipazione.

Il **COORDINATORE EFFICACE** controlla le fasi di costituzione del gruppo, riconosce i diversi comportamenti di ruolo e alterna con flessibilità azioni di guida e di sostegno.

35

SQUADRA

Se il **LAVORO IN GRUPPO** dura nel tempo e se il gruppo funziona i componenti possono diventare UNA SQUADRA.

Una squadra efficiente si riconosce per:

- **LA CONSAPEVOLEZZA DELL' OBIETTIVO(perché il gruppo esiste e cosa deve fare);**
- **IL CLIMA INFORMALE E RILASSATO SENZA SEGNI EVIDENTI DI TENSIONE E DISAGIO;**
- **LA DEFINIZIONE DEI RUOLI MA ANCHE LA FLESSIBILITA' A GIOCARE RUOLI DIVERSI;**
- LA CAPACITA' DI COMUNICARE ED ASCOLTARE;
- **LA CAPACITA' DI ASCOLTARE CIVILMENTE;**
- LA DISPONIBILITA' A COLLABORARE;
- **LA FIDUCIA ED IL RISPETTO RECIPROCO.**

36

VITTORIA!!!

Nella **SQUADRA** si sviluppa una sinergia che porta a risultati superiori rispetto alla somma dei risultati singoli.

Lavorare in una squadra che produce risultati è motivo di soddisfazione e di orgoglio per tutti i componenti.

LE ORGANIZZAZIONI DI SUCCESSO SONO UN INSIEME DI SQUADRE INCENTI.

37

La riunione: il nemico più temuto

POSSO AVERE DUE SITUAZIONI PRINCIPALI:

- PARLARE AD UN GRUPPO, PER COMUNICARE INFORMAZIONI, PER ESPORRE UN ARGOMENTO
- INDIRE UNA RIUNIONE "D'EQUIPE" IN CUI SONO COORDINATORE, LEADER FACILITATORE.

Parlare ad un gruppo

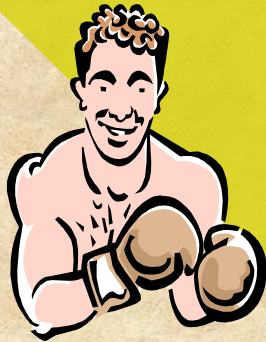
- Avere chiari gli obiettivi (perché devo parlare)
- Conoscere/prevedere l'uditorio
- Conoscere l'argomento
- Preparare l'esposizione
- *introduzione (suscitare interesse)*
- *svolgimento*
- *conclusione*
- *dibattito.*

...NON E' UN SONNIFERO



- Ricordare che l'attenzione cala già dopo 20 minuti
- (attenzione al **pomeriggio!**)
- Usate citazioni, storielle, esempi concreti.
- Variate il tono e il ritmo,
- sappiate sdrammatizzare.

gestire le obiezioni



- Le obiezioni sono un fenomeno positivo ... c'è partecipazione.
- Il contraddittorio frontale (ping pong) non serve
- Cogliere gli aspetti di concordanza ed evidenziarli
- Utilizzare frasi di accreditamento "Capisco il suo punto di vista, da un certo lato può essere valido ...)
- Esporre il proprio punto di vista con parole differenti (senza modificarne il senso)
- Non dire "non hai capito", ma "non mi sono spiegato bene".

ALCUNE ATTENZIONI

- Guardare le persone
- Non restate sempre fermi in un punto fisico
- Usate immagini, lucidi o altro.
- Verificare l'attenzione.
- Il tempo del dibattito:
- Regolare il tempo previsto
- Il numero degli interventi
- NB attenzione alle obiezioni .

ASCOLTARE E' DIFFICILE



- Non fingete di ascoltare.
- Concentratevi sull'ascolto .
- Non formulate troppo in fretta un giudizio .
- Non pensate a cosa rispondere

... e se non ascolto ?

- Sentire ciò che si desidera
- Sentire quello che ci si aspetta venga detto
- Non capire le vere intenzioni di chi parla e rispondere tutt'altro.

alcuni accorgimenti

- Chiedete permesso di prendere qualche appunto.
- Dominate le vostre reazioni emotive.
- Evitate personalizzazioni e difensismo (non fare di tutto un caso personale)
- Cercate di fissare le idee chiave, non i dettagli.

... LA RIUNIONE D' EQUIPE

- *PREPARARLA*
- *GESTIRLA*
- *CHIUDERLA*

PREPARARE LA RIUNIONE

- Comunicare l'ordine del giorno almeno una settimana prima.
- Contattare le persone e sentire se hanno degli interventi da preparare/raccogliere.
- Verificare la disponibilità degli spazi
- Preparare fogli e penne
- Essere puntuali (meglio in anticipo)
- Attenzione ai tempi.

LA GESTIONE: LEADERSHIP COME GESTIONE DI

Processo:

- **Orientare** (agenda, obiettivi, fornire dati, aggiornare)
- **Focalizzare** attenzione (Non andare fuori, contenere discussioni ripetitive)
- **Riepilogare/collegare** (riformulare, chiarire, creare passaggi)
- **Riconoscere i progressi** (rispetto agli obiettivi, punto situazione)
- **Gestire il tempo** (Valutare il tempo dedicato ad ogni argomento, rimanente ...)

Persone:

- **Coinvolgere** le persone, facilitare l'espressione specie di chi parla poco.
- **Riconoscere** i successi
- Evitare di dare la "**versione giusta**".
- **Dare la parola** a chi la richiede.
- **Zittire** chi interrompe o prevarica.
- **Disinnescare** le polemiche a due prolungate.
- **Rimandare** le domande anche agli altri membri.
- Evitare il **ping pong**.

CHIUDERE LA RIUNIONE

- Riepilogare i progressi fatti nella riunione
- Riesaminare le informazioni chiave
- Definire le responsabilità per l'azione.
- Prepararsi, convocare la successiva riunione.
- Accertarsi della comprensione (date, compiti ...)

GESTIRE IL CONFLITTO

- *Non c'è un modo unico per tutti di reagire al conflitto.*
- *La miglior modalità di uscita è una modalità vincente - vincente.*
- *... occorre negoziare.*
- *Conflitto è naturale , è interazione tra due parti che per qualche motivo si trovano su posizioni discordanti.*

CAUSE DI CONFLITTO



- **CONFLITTO EMOZIONALE**
modo di sentire ed emozioni sono incompatibili
- **CONFLITTO DI INTERESSE**
tutti e due desiderano qualcosa non sufficiente per tutti.
- **CONFLITTO DI VALORI/ CREDENZE**
- **CONFLITTO COGNITIVO**
dagli stessi fatti traggono conclusioni opposte
- **CONFLITTO DI SCOPI** non d'accordo sul risultato da ottenere.

FALSE CAUSE DI CONFLITTO

- ...conflitti innescati per raggiungere un secondo fine.
- nati da credenze erronee
- basate su fraintendimento delle persone (non ci siamo capiti)

come andrà a finire ?



- dominio(vincente- perdente)
- accomodazione (perdente vincente)
- fuga difensiva perdente - perdente)
- compromesso (né perdente ne vincente)
- **integrazione (vincente- vincente)**

QUALCHE VIA D' USCITA ...

- **PREPARARE AL CONFLITTO:** *decidere se è negoziabile, distinguere posizioni da bisogni, entrare nel punto di vista altrui.*
- **CREARE CLIMA ADATTO A NEGOZIARE** (non giudicare, non etichettare, usare espressioni di complimento e scusa)
- **INFORMARE FARE DOMANDE** (esprimere bisogni, identificare i problemi)
- **IDENTIFICARE TERRENO COMUNE DI DISCUSSIONE**
- **RICERCA LIBERA DELLE SOLUZIONI** (suggerire possibili soluzioni / brainstorming / valutare le proposte)
- **SCEGLIERE UNA SOLUZIONE** (rivedere e valutare tutte le proposte, cercare quella che sembra possa soddisfare tutti e due, stabilire comportamenti concreti per realizzarla, *stabilire modalità di controllo* della soluzione trovata).