

# Comunicare con i collaboratori

---

LA COMUNICAZIONE COME COMPETENZA DEL  
MANAGER-LEADER

# Obiettivo generale ed obiettivi specifici

L'**obiettivo generale** è di accompagnare i partecipanti a **migliorare le capacità comunicative del manager-leader per la gestione dei collaboratori.**

## Gli obiettivi specifici

- Esplorare e riconoscere le **responsabilità del ruolo di manager-leader** nelle sue diverse dimensioni e nella comunicazione con i collaboratori
- Sviluppare consapevolezza circa l'influenza della **percezione soggettiva** nell'interagire e relazionarsi con i collaboratori
- Riconoscere la soggettività della comunicazione
- Comprendere la differenza tra le **relazioni di ruolo e le relazioni personali**
- Sperimentare le leve dell'**autorevolezza** e della propria **credibilità** di ruolo attraverso una comunicazione efficace

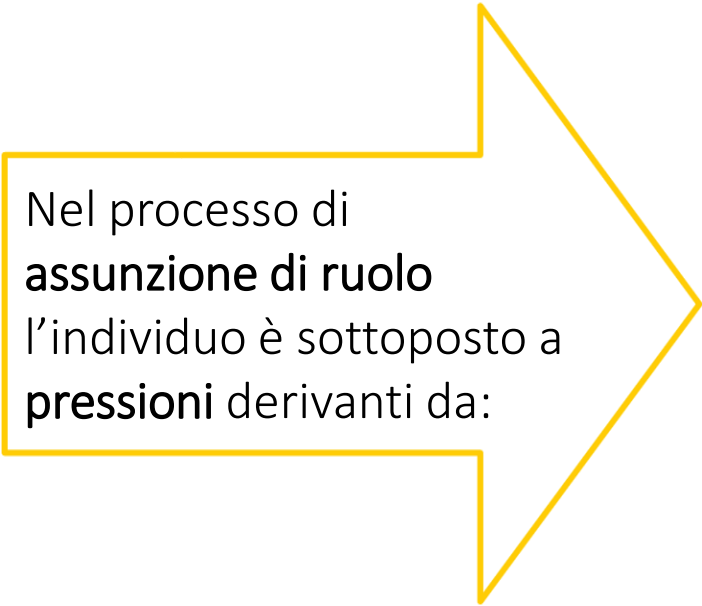
# Il ruolo: la definizione

---

**Il ruolo corrisponde alla posizione occupata  
da un individuo o da un gruppo  
all'interno di un sistema sociale organizzato**

- I ruoli non sono persone e le persone non sono ruoli
- Le persone possono assumere ruoli diversi in uno stesso contesto e/o lo stesso ruolo in contesti diversi
- Il ruolo non è dato una volta per tutte, perché è influenzato dal sistema in cui è collocato e quindi si evolve/si modifica nel tempo

# Il ruolo: le pressioni e le aspettative



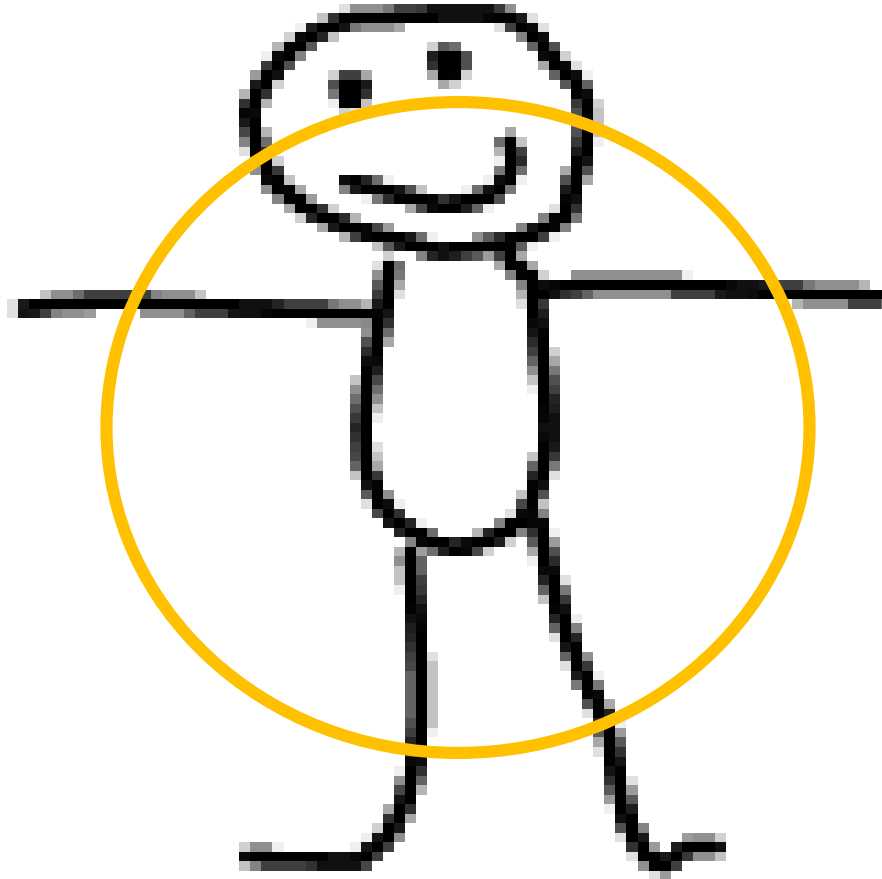
Nel processo di  
assunzione di ruolo  
l'individuo è sottoposto a  
pressioni derivanti da:

- Le aspettative personali
- Il proprio quadro di riferimento
- Le proprie conoscenze, competenze e capacità
- Le aspettative degli altri ruoli
- Le caratteristiche del contesto organizzativo
- La cultura organizzativa

**Pressioni ed aspettative reciproche, tra i diversi soggetti, comportano che l'esercizio effettivo del ruolo non corrisponda perfettamente al mandato, implicito e/o esplicito, ma si discosti da esso in misura maggiore o minore.**

# Il ruolo: il rapporto persona-ruolo

---



# Il ruolo: la responsabilità, l'autorità ed il potere

**La responsabilità e l'autorità derivano da caratteri e da attributi della struttura sociale e pertanto afferiscono ai ruoli, mentre il potere è un attributo del singolo individuo che occupa una posizione.**

## La responsabilità

riguarda le mansioni, le persone e le attrezzature affidate ad una persona, in virtù del ruolo che essa occupa; la persona si trova così a rispondere a qualcuno dovendo rendere conto del proprio operato a una posizione superiore che a sua volta risponde di ciò.

## L'autorità

definisce e regola i modi e le direzioni in cui i singoli possono esercitare potere. In rapporto alle responsabilità, è necessario che ad ogni ruolo venga attribuito il livello di autorità indispensabile per gestire il ruolo.

## Il potere

è un attributo della persona e corrisponde alla forza ed intensità dell'influenza che l'individuo è potenzialmente in grado di esercitare, indipendentemente dalla responsabilità e dall'autorità di ruolo. Il potere è il prodotto di fattori quali l'abilità e la conoscenza, la capacità di guidare e influenzare gli altri, la competenza tecnica, etc.

# Obiettivo generale ed obiettivi specifici

---

- **Cosa implica la leadership?**
  - **Cosa il management?**
- **Quali sono le differenze?**

# Il leader ed il manager

---

## Le responsabilità e le caratteristiche del leader

- Propensione al cambiamento
- Capacità di rischio e innovazione
- Orientamento al futuro
- Visione e direzione
- Capacità di guida e movimento
- Desiderio, passione ed energia
- Attenzione ai risultati

## Le responsabilità e le caratteristiche del leader

- Attenzione e vicinanza alle persone
- Capacità relazionale
- Fiducia in se stesso e negli altri
- Controllo emotivo
- Capacità di tollerare lo stress
- Spirito d'iniziativa
- Adattabilità

## Le responsabilità e le caratteristiche del manager

- Capacità di definire e trasmettere gli obiettivi
- Capacità di definire e trasmettere il metodo
- Capacità di individuare e dare gli strumenti
- Capacità di individuare e gestire le risorse per raggiungere gli obiettivi
- Avere chiaro l'orizzonte di breve termine
- Pianificare e organizzare
- Gestire



# La comunicazione: definizione

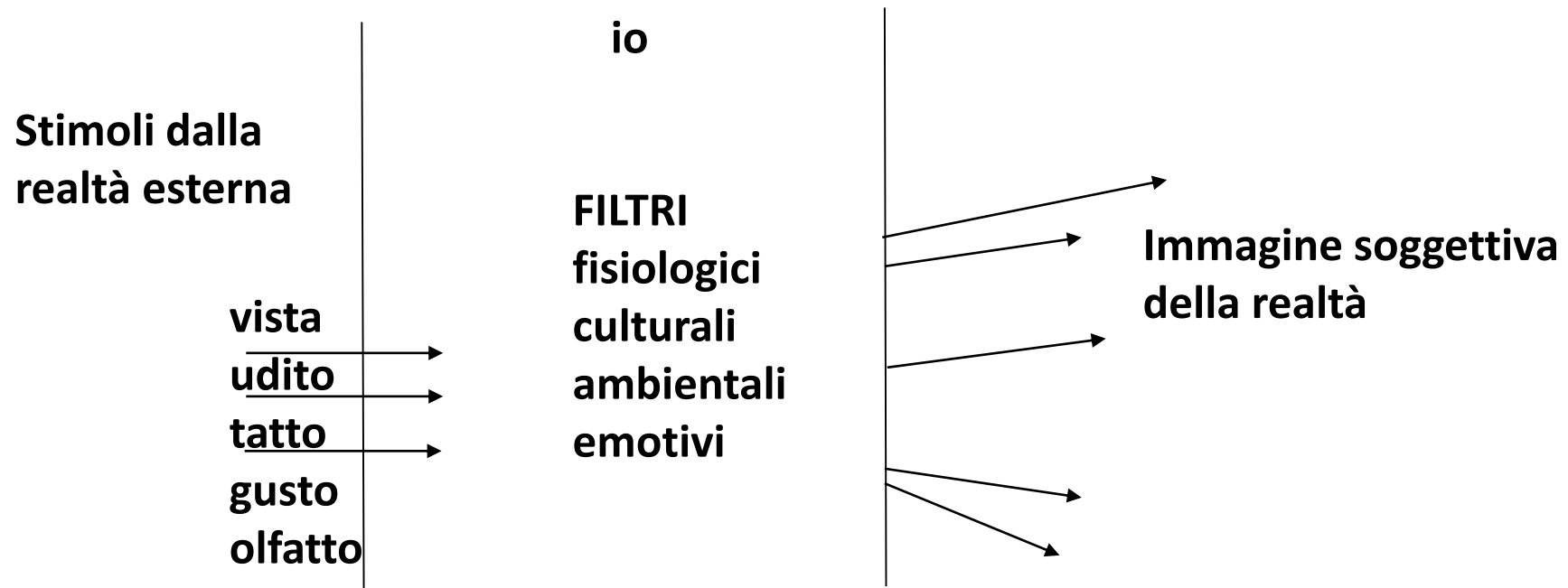
---

***È un processo di scambio di informazioni  
e di influenzamento reciproco  
che avviene in un determinato contesto***

**(Paul Watzlawick)**



# Il processo percettivo

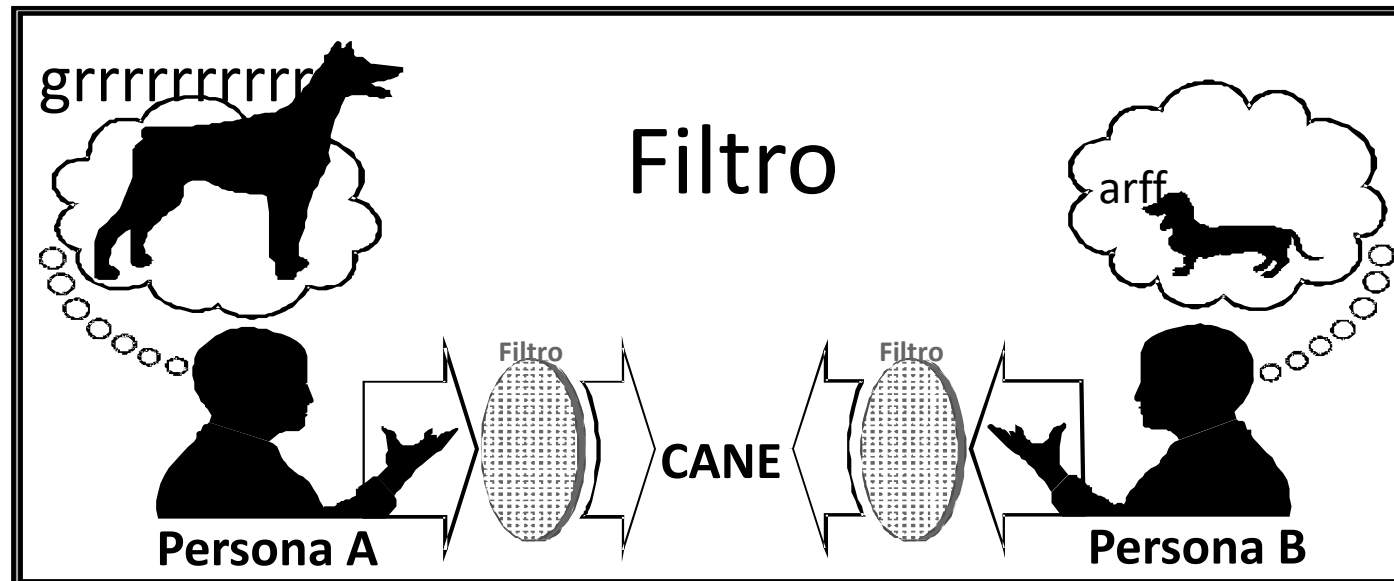


## Meccanismi mentali di elaborazione

- Selezione
- Generalizzazione
- Distorsione

# I filtri percettivi

- Ci fanno organizzare la realtà “colmando i vuoti”
- Ci fanno attribuire un significato a ciò che ci accade
- Ci fanno interpretare la realtà alla luce di precedenti esperienze

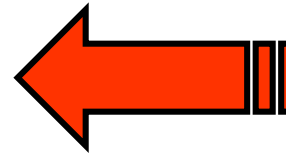
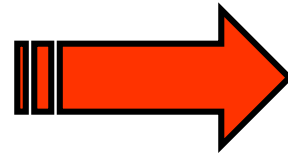


# La “mappa” del mondo

Per comunicare in modo efficace è importante aprirsi a mappe diverse e trovare un’area condivisibile



**MAPPA A**



**MAPPA B**

**Arricchire la propria mappa significa:**

- Osservare dati e fatti
- Limitare le interpretazioni
- Tenere conto anche dei bisogni altrui

# La selezione

E' un'operazione di focalizzazione e concentrazione dell'attenzione.

ES: Mentre siamo focalizzati ci dimentichiamo di qualcosa ...



- Se non selezionassimo alcune informazioni saremmo sopraffatti dalle troppe informazioni che i nostri sensi registrano ogni secondo
- E' però necessario essere attenti perché potremmo cancellare aspetti importanti

# La generalizzazione

È la tendenza a organizzare il mondo per categorie (la gente, gli uomini, le donne, i bambini, i cani)

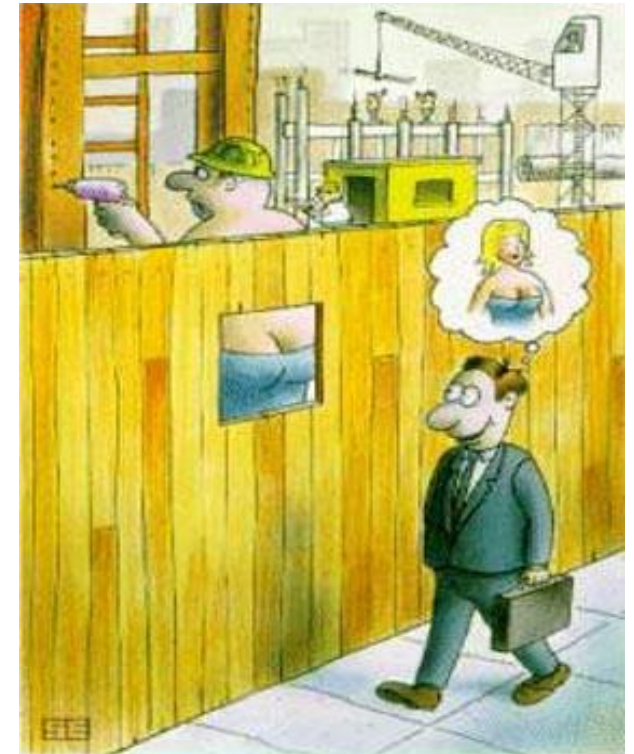


- E' un meccanismo utile in quanto ci permette di agire in breve sulla base di quanto abbiamo appreso da situazioni analoghe.
- E' una trappola se consideriamo le nostre generalizzazioni delle verità.

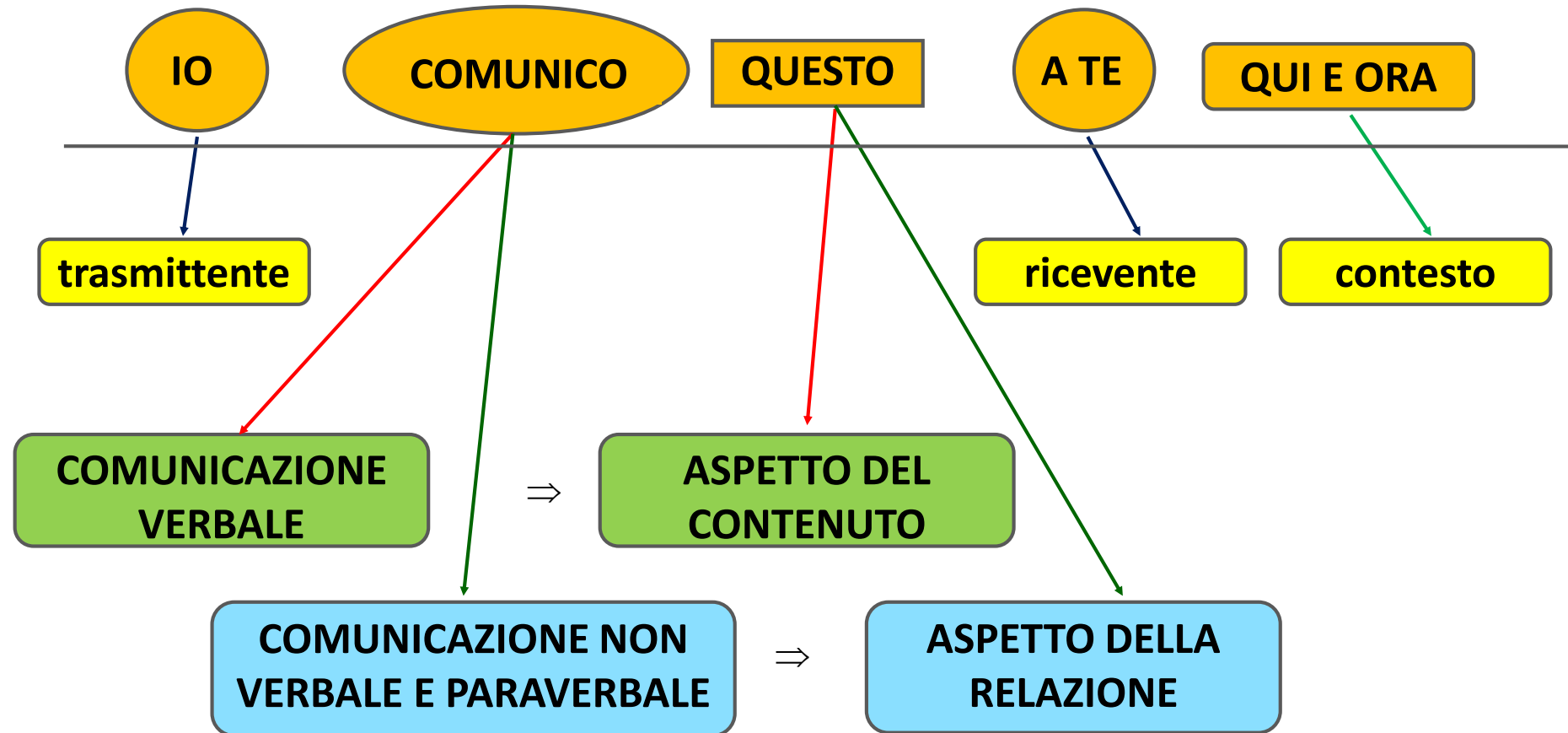
# La distorsione

**È la capacità di immaginare situazioni nuove o di modificarne la rappresentazione che conosciamo.**

- La distorsione è utile per risolvere problemi
- ES: Quando pensiamo a come modificare/migliorare una macchina per produrre un certo prodotto stiamo usando la distorsione.
- Le distorsioni possono diventare una trappola quando non si tiene conto del feedback: la fantasia può auto-alimentarsi e farci perdere obiettività.  
Es: “Mi guarda in quel modo perché mi disprezza!!!”



# Il processo comunicativo





# La struttura della comunicazione



# La struttura della comunicazione



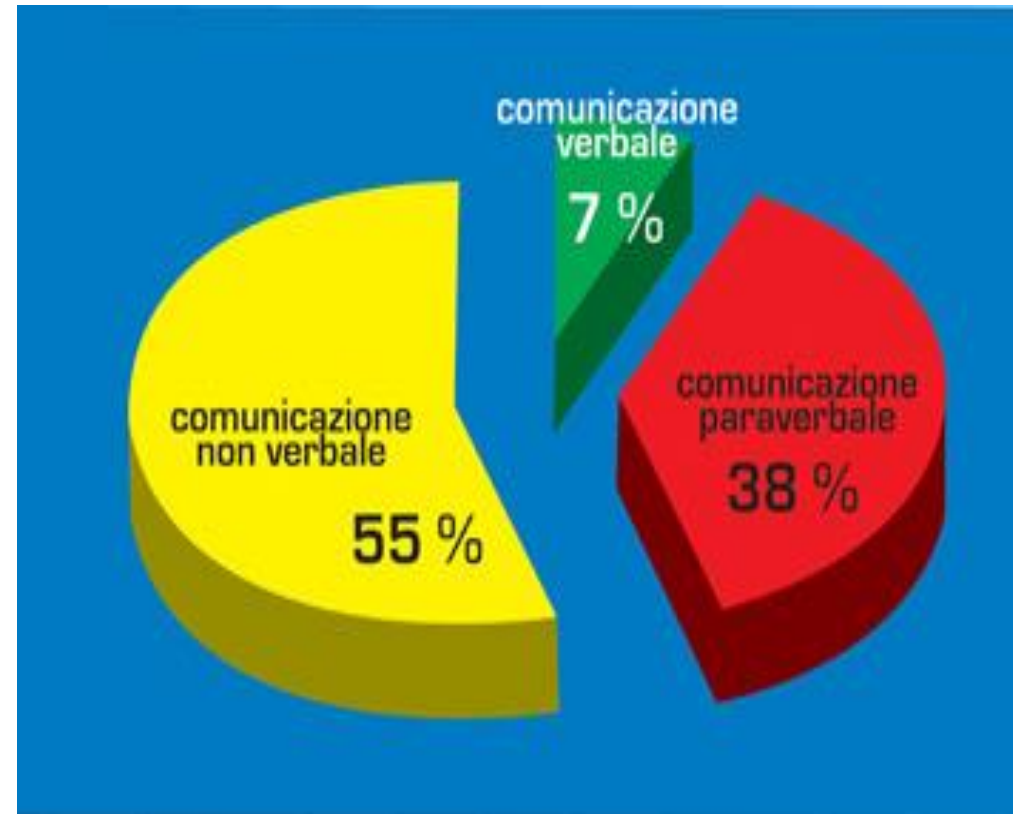
# Gli assiomi della comunicazione

- 1. È impossibile non comunicare**
- 2. Ogni comunicazione ha un aspetto di**  
contenuto (il messaggio, l'informazione)  
relazione (l'informazione sull'informazione)
- 3. La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti**
- 4. Gli esseri umani comunicano sia con il modulo numerico che con quello analogico**  
numerico: verbale, legato al contenuto  
analogico: non verbale, paraverbale, legato alla relazione
- 5. La comunicazione può essere:**  
complementare sulla differenza up-down  
simmetrica: sull'uguaglianza up/up o down/down

# Le modalità comunicative

**VERBALE** (linguaggio)  
**PARA VERBALE** (voce)  
**NON-VERBALE** (corpo)

Solitamente attraverso il canale verbale passano i messaggi di contenuto, mentre attraverso il para verbale e non verbale vengono veicolati i messaggi di relazione.

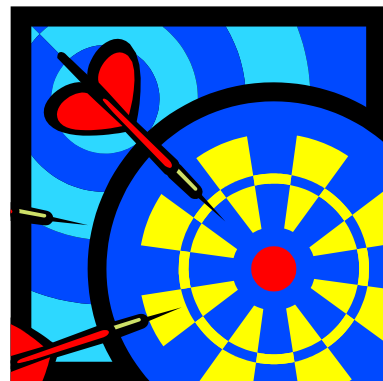


# La comunicazione efficace

**Coinvolge chi ascolta**



**Raggiunge l'obiettivo**



- È strutturata
- È concreta e pragmatica
- È coinvolgente
- È diretta, chiara ed esplicita
- Usa le domande per stimolare
- Non contempla l'uso di etichette, stereotipi e pregiudizi
- Promuove la responsabilità e la fiducia
- Non dà nulla per scontato
- Non lascia sospesi i concetti
- Usa esempi per facilitare la comprensione
- Propone chiavi di lettura alternative
- Fa emergere i vantaggi reciproci
- Non censura

# Il comportamento assertivo ed autorevole

---

**Il comportamento assertivo è un metodo di relazione interpersonale fondato su:**

- 1. Un comportamento partecipe e attivo, non reattivo**
- 2. Un atteggiamento responsabile caratterizzato da fiducia in se stessi e negli altri**
- 3. Una capacità di affermare i propri diritti senza negare quelli degli altri, senza ansie e/o sensi di colpa**
- 4. Un atteggiamento non censorio, che non contempla l'uso di etichette, stereotipi e pregiudizi**
- 5. La capacità di comunicare desideri, disapprovazione e giudizi in maniera chiara e diretta, ma non minacciosa o aggressiva**
- 6. Azioni che rendano possibili ritorni positivi dall'ambiente**

# La comunicazione efficace in ruolo

---

- ✘ ***Perché sto comunicando?***  
(che obiettivo ho?: informare, proporre, esprimere opinioni, formare, redarguire ecc.)
- ✘ ***A chi?***  
(i destinatari, i loro obiettivi, linguaggio, aspettative, conoscenze, ...)
- ✘ ***Cosa e come voglio comunicare?***  
(il tema generale , i contenuti nel dettaglio, il tempo, i mezzi che ho, ecc.)
- ✘ ***Adesso mi organizzo le idee.....***  
(schema, scaletta con cui espongo per essere capito bene, dati di supporto, esempi, ...)