

Modulo 7 - Competenze comportamentali del project manager

Nicola Rizzo

M7 - Competenze comportamentali del project manager

7.1 Le competenze

Competenze di base, tecniche e trasversali

7.2 / Lavorare in squadra

Team working e team building/ Leadership /Sense making

7.3 – Risolvere i problemi

Problem solving/FARE/ Pensiero laterale/Brainstorming

7.4 -Prendere decisioni

Decision making

7.5 -Comunicare efficacemente

Assiomi della comunicazione, PNL, La mappa non è il territorio

7.6 -Gestire i conflitti

Gestione dei conflitti

Esercitazione

Comunicazione interna e esterna / GDrive /DIY

M 7 - Competenze comportamentali del project manager

7.1 Le competenze

Competenze di base, tecniche e trasversali

COMPETENZA

Patrimonio complessivo di risorse di un individuo nel momento in cui affronta una prestazione lavorativa o il suo sviluppo personale e professionale.

La competenza è costituita da un insieme di elementi:

alcuni hanno a che fare con la natura del lavoro, e si possono quindi individuare analizzando compiti e attività svolte;

altri hanno a che fare con le caratteristiche del soggetto, che si mettono in gioco quando questi si attiva nei contesti operativi.

Sapere, saper fare, saper essere

Un Project Manager “sa” che cosa è un progetto, ma deve anche “saper fare” (didatticamente parlando) la pianificazione e il controllo del progetto; questo però non basta: deve anche “saper essere” il leader del suo team di progetto, diagnosticando la composizione e la nascita di conflitti, risolvendone i problemi di comprensione, relazionandosi a ciascun membro del team in modo adeguato; dunque solo la combinazione assolutamente personale di questi elementi darà la professionalità matura ed esperta di un vero project manager (*soft skills*).

sapere

il *sapere* (conoscenze codificate, attinenti a discipline per le quali esistono comunità di studiosi e di esperti)

saper fare

il *saper fare* (conoscenza operativa e procedurale, abilità pratiche, esperienza professionale specifica, capacità di gestione dei problemi che si incontrano nella prassi lavorativa)

saper essere

il *saper essere* (capacità di comprendere il contesto in cui si opera, di gestire le interazioni con gli altri attori sociali presenti nel contesto, di adottare i comportamenti appropriati)

Sapere, saper fare e saper essere interagiscono tra di loro modellando una professionalità che aderisce alle situazioni di lavoro. Ciascuno di questi elementi si serve più frequentemente, anche se non esclusivamente, di certi canali di trasmissione piuttosto che di altri.

Il sapere privilegia la comunicazione scritta e verbale (con un maggior uso nella fase di apprendimento della modalità deduttiva piuttosto che di quella induttiva), il saper fare, l'esperienza pratica e la mimesi e il saper essere l'esempio intenzionale, lo stimolo, la situazione problematica e la simulazione.

In eguale misura tutti questi "saperi" utilizzano, inoltre, il canale della comunicazione informale.

**Il modello ISFOL suddivide le competenze
in tre diverse macro-aree:**

competenze di base:

competenze tecnico professionali:

competenze trasversali:

SUDDIVISIONE DELLE COMPETENZE

COMPETENZE DI BASE

L'insieme delle conoscenze (e delle loro capacità d'uso) che costituiscono sia la base minima per l'accesso al lavoro, sia il requisito per l'accesso a qualsiasi percorso di formazione ulteriore

SUDDIVISIONE DELLE COMPETENZE

COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI

Saperi e tecniche connesse all'esercizio delle attività richieste dai processi di lavoro nei diversi ambiti professionali.

SUDDIVISIONE DELLE COMPETENZE

COMPETENZE TRASVERSALI

entrano in gioco nelle diverse situazioni lavorative e consentono al soggetto di trasformare i saperi in comportamenti lavorativi efficaci

-

COMPETENZE TRASVERSALI

Le competenze trasversali si articolano in tre macro-categorie di operazioni che la persona compie nel lavorare, fondate su processi di diversa natura:

- COGNITIVI**
- EMOTIVI**
- RELAZIONALI E MOTORI**

MACRO AREE DELLE COMPETENZE TRASVERSALI

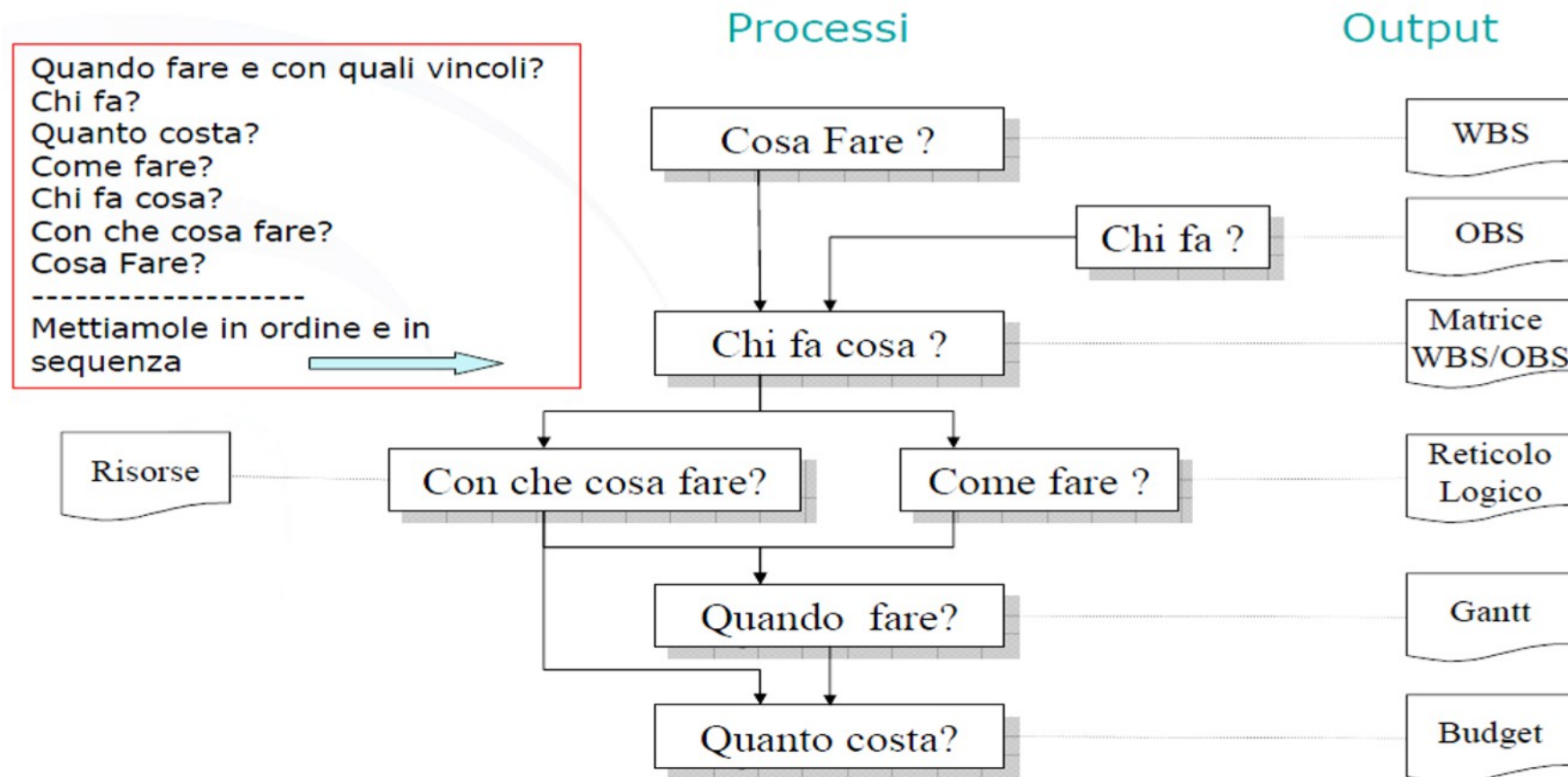
DIAGNOSTICARE LE CARATTERISTICHE DELL'AMBIENTE E DEL
COMPITO/ LA SITUAZIONE, IL PROBLEMA - PRESUPPOSTO DELLA
PROGETTAZIONE

RELAZIONARSI CON GLI ALTRI E CON L'AMBIENTE PER RISPONDERE AL
COMPITO
= COMPETENZA SOCIALE (STILI DI COMPORTAMENTO)
= ABILITA' ESPRESSIVE E COGNITIVE
= E' CENTRALE LA COMPETENZA COMUNICATIVA

AFFRONTARE
LA SITUAZIONE, IL COMPITO
SIA A LIVELLO AFFETTIVO CHE PRATICO
= COSTRUZIONE DI STRATEGIE

**[http://fabbisogni.isfol.it/scheda.php?
id_menu=2&id=2.5.1.2.0&limite=1](http://fabbisogni.isfol.it/scheda.php?id_menu=2&id=2.5.1.2.0&limite=1)**

Le domande del Project Manager



APPROCCIO 2

**LE COMPETENZE INDIVIDUALI
SONO LA SOMMA DI CONOSCENZE E CAPACITA'**

**CONOSCENZE +
CAPACITA' =
COMPETENZE**

COMPETENZA INDIVIDUALE / Professionalità



$$\text{COMPETENZA} = f(\text{CONOSCENZE} + \text{CAPACITA'})$$

Se CONOSCENZE = 0  ILLUSIONE MANAGERIALE

Se CAPACITA' = 0  INTELLETTUALISMO STERILE

CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI

**Le conoscenze tecnico-professionali,
o più semplicemente “conoscenze”,
sono saperi ed esperienze
di natura professionale acquisibili
con lo studio e l’attività pratica.**

CICLO CLASSICO PER L'ACQUISIZIONE DI UNA CONOSCENZA

- Livello 1. Apprendimento teorico: conoscere la materia, ma non saperla applicare (fase cognitiva)**
- Livello 2. Applicazione: conoscere la materia e saperla applicare (fase associativa)**
- Livello 3. Applicazione approfondita: essere esperto della materia e all'occorrenza saperla spiegare e trasferire ad altri (fase autonoma)**
- Livello 4. Completezza: essere specialista della materia (fase autodeterminante)**

TEMPI DI ACQUISIZIONE

Livello 1 Apprendimento teorico = Almeno 1 anno

Livello 2 Applicazione = Almeno 2 anni
Fino a 3 – 4 – 5 anni

**Livello 3 Applicazione approfondita = Almeno 5 anni
Fino a 10 anni**

**Livello 4 Completezza = Almeno 10 anni
Fino a 15 anni**

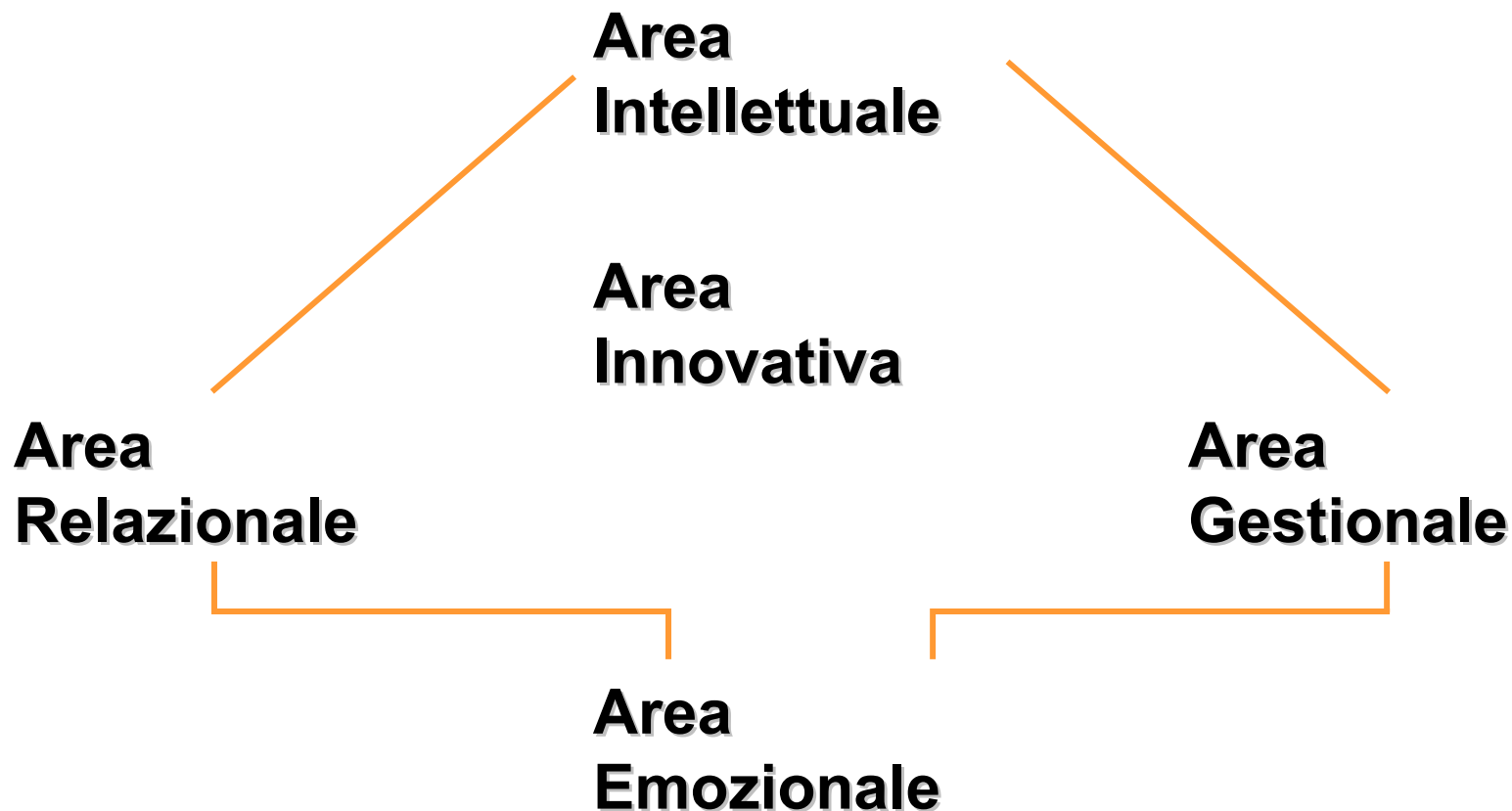
Totale minimo 18 anni

CAPACITA'

Le capacità sono comportamenti organizzativi necessari che possono essere descritti e riconosciuti quando vengono messi in atto dalle persone.

Le capacità sono una delle due componenti delle competenze individuali che consentono di trasformare gli obiettivi in risultati

STRUTTURA DELLE AREE DELLE CAPACITA'



LIVELLI DI COMPLESSITA'

In relazione alla loro articolazione e difficoltà di espressione, le capacità possono essere suddivise nei tre seguenti livelli:

BASILARE (OPERATIVO)

COMPLESSO (MANAGERIALE)

DIREZIONALE (TOP)

ESEMPI DI CAPACITA' APPARTENENTI ALLE DIVERSE AREE:

EMOZIONALI:

fiducia in se stessi (basilare)
gestione dei conflitti (complessa);

RELAZIONALI:

comunicazione verbale (basilare)
negoziazione (complessa);

INTELLETTUALI:

soluzione dei problemi operativi (basilare)
analisi (complessa);

GESTIONALI:

iniziativa (basilare)
controllo (complessa);

INNOVATIVE:

adattabilità/flessibilità (basilare)
creatività (complessa)

Approccio 3

LA STRUTTURA DELLE COMPETENZE EMOTIVE

COMPETENZA PERSONALE

**Determina il modo in cui
controlliamo noi stessi**

CONSAPEVOLEZZA DI SÉ

PADRONANZA DI SÉ

MOTIVAZIONE

COMPETENZA RELAZIONALE

**Determina il modo in cui
gestiamo le relazioni con gli altri**

EMPATIA

ABILITÀ SOCIALI

Motivazione - Emozione

derivano dalla stessa radice latina “movere”: muovere

Le emozioni alimentano le motivazioni, le quali a loro volta guidano la percezione e danno forma alle azioni.

Grandi opere prendono le mosse da grandi emozioni.

LA MOTIVAZIONE PERSONALE

COMPORTA TENDENZE EMOTIVE
CHE GUIDANO O FACILITANO
IL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI

SPINTA ALLA REALIZZAZIONE:

impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza

IMPEGNO:

adeguamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione

INIZIATIVA:

prontezza nel cogliere le occasioni

OTTIMISMO:

costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi

COMPETENZE SOCIALI

Empatia

Ascolto attivo

Collaborazione e cooperazione

Gestione del conflitto e negoziazione

Orientamento al cambiamento

Sfruttare le diversità

**Questo genere di competenze
si misura nella relazione tra noi e gli altri.**

Si possono apprendere questo tipo di competenze ?

M 7 - Competenze comportamentali del project manager

7.2 / Lavorare in squadra

Team working e team building/ Leadership /Sense making

VINCENZO MORETTI

ABOUT ME

PROBLEMI
DEL LAVORO
BEN FATTO

«I have a team»

 Iscriviti ...

<https://ihaveateam.wordpress.com/>

<https://ihaveateam.wordpress.com/>.

<https://prenderedecisioni.wordpress.com/>

Sono le domande a guidarci

«Chi è un leader?»

«Cosa fa?»

«Che cos'è un team?»

«Come funziona?»

«Come potrebbe funzionare meglio?»

Posted in Decision Making, Team Building



Posted in Sensemaking

Costruire Significati

Il concetto di sensemaking è importante [...] perché sottolinea l'invenzione che precede l'interpretazione; [...] parlare di sensemaking significa parlare della realtà come una realizzazione continua che prende forma quando le persone danno senso retrospettivamente alle situazioni in cui si trovano e alle loro creazioni.



IL LEADER E IL TEAM COME INVENTORI DI SENSO

Posted in Sensemaking

Contrassegnato da tag Charlie Chaplin, Il Grande Dittatore, Inventore di Senso



Posted in Decision Making

Contrassegnato da tag Conflitto, Il Signore degli Anelli, Partner, Team

M 7 - Competenze comportamentali del project manager

7.3 – Risolvere i problemi

Problem solving/FARE/ Pensiero laterale/Brainstorming

Risolvere problemi

Sono il signor Wolf, risolvo problemi.

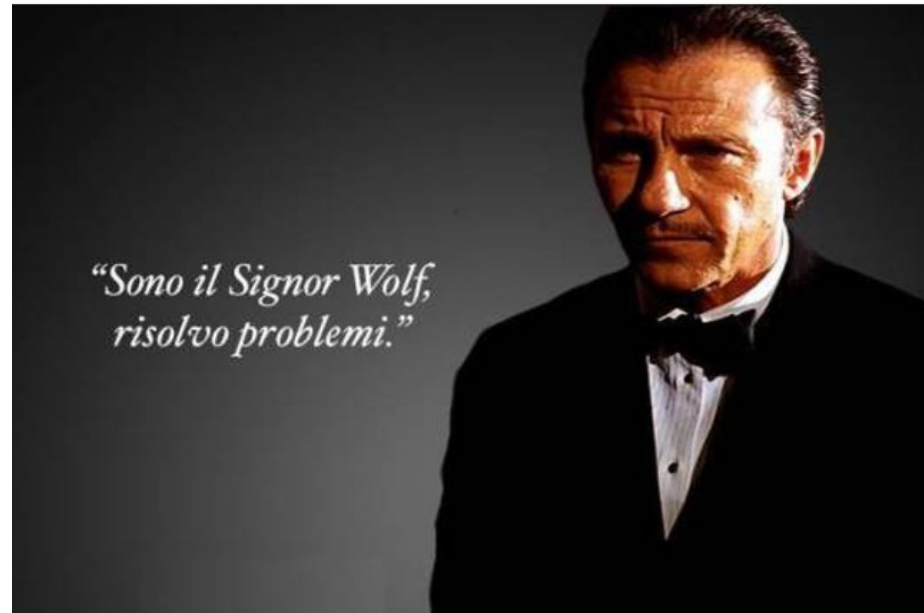
[Pulp Fiction]

IL LEADER E IL TEAM COME RISOLUTORI DI PROBLEMI

Posted in Sensemaking

Contrassegnato da tag Problem Solving, Pulp Fiction, Quentin Tarantino

Risolvere i problemi



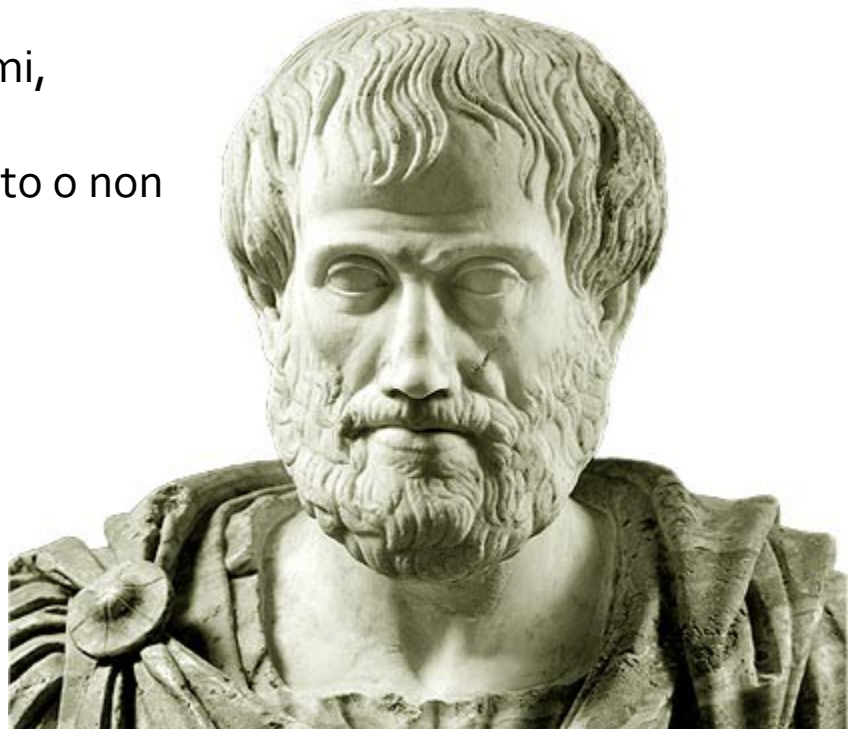
Pulp Fiction, USA 1994, regia Quentin Tarantino

https://www.youtube.com/watch?v=WqZHXXZ_7nw

Giova veramente,
a chi voglia trovarsi pienamente a suo agio porre bene i problemi,
poiché la posteriore sicurezza di movimenti
non è che scioglimento dei problemi anteriormente posti;
ma non è possibile che sciogla un nodo chi non lo conosce...

Perciò bisogna aver prima considerato tutte le difficoltà,
e per le ragioni dette,
e perché chi ricerca senza aver prima posti i problemi,
somiglia a chi non sa dove debba andare;
e inoltre non può conoscere neppure se abbia trovato o non
quel che cercava,
perché non gli è manifesto il fine,
che è chiaro a chi prima abbia posto i problemi.

Aristotele, Metafisica, libro III



Risoluzione dei problemi

Il concetto stesso di "problema" ha subiti continue trasformazioni passando da strumento di valutazione per alcune discipline (i "problemi" di matematica o di fisica, ad esempio) a metodologia di sviluppo per l'apprendimento integrato del sapere scientifico o per l'area delle scienze letterarie, storiche e filosofiche.

L'approccio scientifico alla risoluzione dei problemi inizialmente era sviluppato secondo uno schema intuitivo:

- percezione dell'esistenza di un problema
- definizione del problema
- analisi del problema e divisione in sottoproblemi
- formulazione di ipotesi per la risoluzione del problema
- verifica della validità delle ipotesi
- valutazione delle soluzioni
- applicazione della soluzione migliore

FARE

Focalizzare

- Creare un elenco di problemi
- Selezionare il problema
- Verificare e definire il problema
- Descrizione scritta del problema

Analizzare

- Decidere cosa è necessario sapere
- Raccogliere i dati di riferimento
- Determinare i fattori rilevanti
- Valori di riferimento
- Elenco dei fattori critici

Risolvere

- Generare soluzioni alternative
- Selezionare una soluzione
- Sviluppare un piano di attuazione
- Scelta della soluzione del problema
- Piano di attuazione

Eeguire

- Impegnarsi al risultato aspettato
- Eeguire il piano
- Monitorare l'impatto durante l'implementazione
- Impegno organizzativo
- Completare il Piano.
- Valutazione finale

Pensiero laterale

Il pensiero laterale è un metodo usato per risolvere problemi osservando e analizzando la situazione da diverse angolazioni e cercando soluzioni alternative ed originali.

Questa modalità di risoluzione di problemi logici, ri-proposta da Edward de Bono, psicologo maltese che ne ha coniato l'espressione e scritto diversi libri, si contrappone alla tradizionale modalità che prevede concentrazione su una soluzione diretta al problema.

Edward de Bono ritiene che il pensiero razionale, ossia "verticale", abbia il difetto di non cercare nuove interpretazioni della realtà e, quindi, di non propiziare l'invenzione, ma solo l'elaborazione successiva di un'invenzione già fatta. Il pensiero che può portare alla creazione è il pensiero "laterale" che tiene conto della molteplicità di punti di vista da cui si può considerare un problema.

Una soluzione diretta prevede il ricorso alla logica sequenziale, risolvendo il problema partendo dalle considerazioni che sembrano più ovvie, il pensiero laterale se ne discosta (da cui il termine laterale) e cerca punti di vista alternativi per cercare la soluzione.

Brainstorming

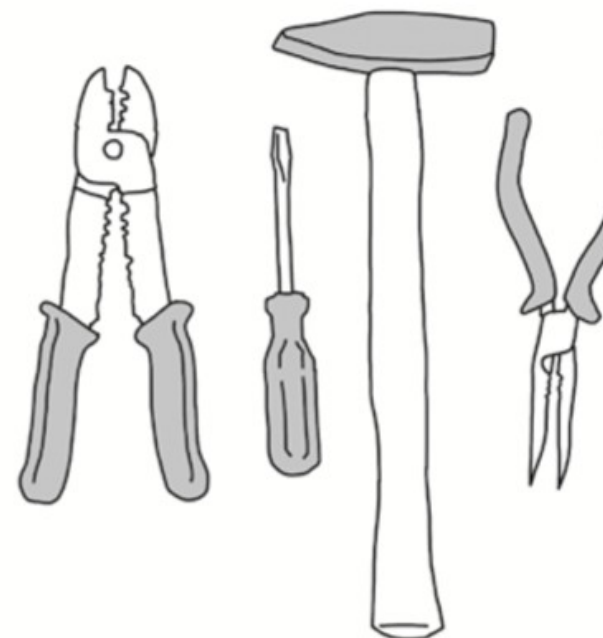
Il brainstorm o brainstorming ("tempesta di cervello") è una tecnica impiegata per facilitare la soluzione di un problema e stimolare il pensiero creativo; tende a liberare l'immaginazione delle persone, il cui cervello, come suggerisce il nome, è effettivamente messo in continua agitazione.

Consiste in una riunione, che può coinvolgere da poche persone a un gruppo anche di cinquanta persone, in cui la ricerca della soluzione di un dato problema avviene mediante la libera espressione delle idee e delle proposte che il tema stesso avrà stimolato in ognuna delle persone coinvolte.

PER RAGIONARE IN GRUPPO: OPERA

Ideale per realizzare focus-group strutturati e produttivi

OPERA è una tecnica in cinque fasi, messa a punto da **Innotiimi**, società finlandese di consulenza che opera a livello europeo e accompagna processi di innovazione organizzativa in imprese private, sociali e in istituzioni pubbliche. Sul sito di **Innotiimi** potete acquistare il manuale con le istruzioni operative e le varianti della tecnica. OPERA è una sorta di focus-group guidato volto a facilitare la riflessione individuale e il confronto collettivo su un tema o su una questione definita e condivisa con/tra i partecipanti (è essenziale scegliere la domanda-guida insieme, nella fase di apertura della sessione di lavoro).

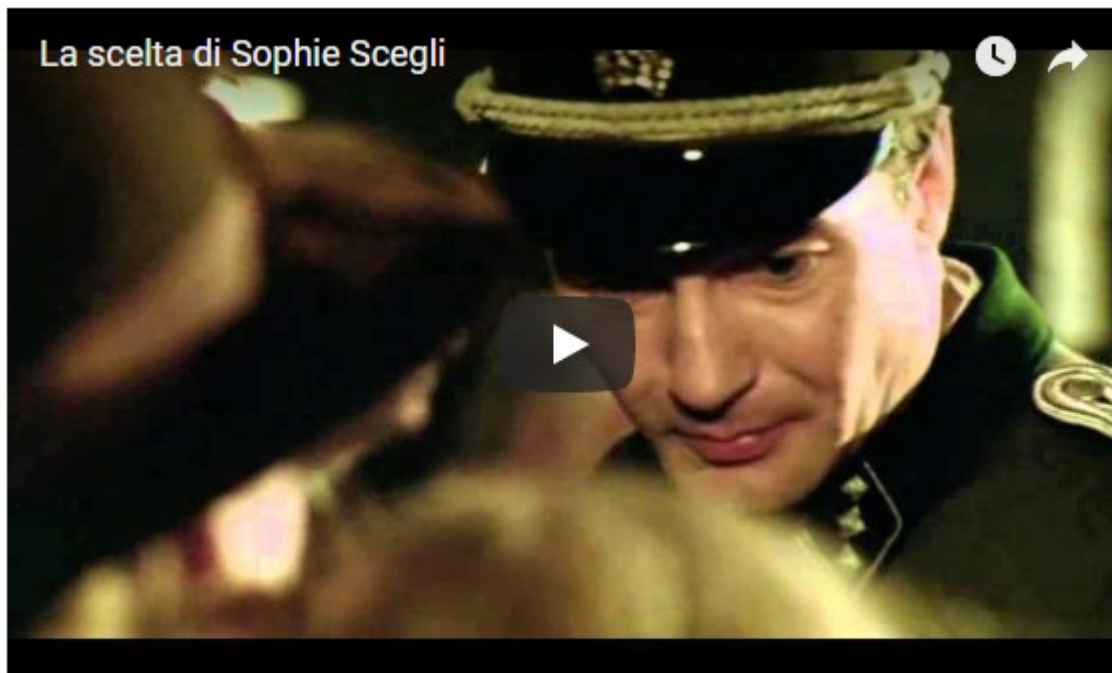


FASI DI LAVORO (complessivamente 2 ore circa)	ATTIVITÀ	OBIETTIVI	CONDUZIONE
Fase zero (5-10 minuti)	Si definisce in plenaria la questione su cui lavorare e la si traduce in forma di domanda	Il gruppo è chiamato a condividere il tema (la questione) oggetto del confronto	Chi conduce può preparare una bozza di domanda a partire dalla quale i partecipanti concordano la formulazione definitiva della questione
Fase 1 Opinioni personali (5-10 minuti)	Ogni partecipante, singolarmente, appunta su fogli di brutta contributi individuali relativi alla questione	Ogni partecipante è chiamato a fare emergere riflessioni e pensieri personali relativi al tema Individuato (la questione definita insieme)	Chi conduce ha il compito di presentare la fase di lavoro e di sollecitare un momento di lavoro individuale
Fase 2 Pensieri in coppia (10-15 minuti)	Si sviluppa un confronto a due (a tre se il gruppo supera le venti persone) e si fissano quattro/cinque risposte/Idee su altrettanti fogli A4	Si favorisce il confronto, lo scambio di punti di vista, e l'elaborazione di nuove comuni idee	Chi conduce ha il compito di presentare la nuova fase di lavoro e di chiedere la preparazione di quattro/cinque concetti/risposte, di consegnare fogli e pennarelli

Fase 3 E sposizione (20-30 minuti)	I fogli vengono appesi su una parete e successivamente vengono lette e brevemente commentate le idee prodotte (espongono i partecipanti delle diverse coppie)	Si ascoltano le rapide letture, eventualmente commentate, per poter considerare le diverse posizioni presenti nel gruppo in relazione alla domanda chiave	Chi conduce ha il compito di guidare l'esposizione, imprimendo un ritmo deciso, e non consentendo commenti o discussioni; questo è il momento dell'illustrazione dei contributi prodotti e dell'attenzione
Fase 4 R anking (5-10 minuti)	Alle coppie (o ai trii) viene chiesto di votare i vari contributi scritti ed esposti in parete; ciascuna coppia ha a disposizione quattro voti che può assegnare con il vincolo di attribuire un solo voto ai propri contributi scritti e tre voti (distribuiti o concentrati) a contributi di altre coppie	Si attribuisce rilevanza ad alcune idee rispetto ad altre iniziando a prefigurare una loro classificazione	Chi conduce esplicita le regole del voto e sollecita coppie o trii a procedere con l'attribuzione dei voti (che vengono espressi mediante crocette visibili direttamente sui fogli esposti, in genere usando un pennarello rosso)
Fase 5 A rranging (20-30 minuti)	Senza escludere alcun contributo, i fogli vengono ricollocati intorno alle idee più votate (che fungono da capofila di filoni principali), così da aggregare idee e contributi in nuclei concettuali articolati	Si riordinano i materiali prodotti, favorendo la costruzione e l'articolazione di un pensiero collettivo del gruppo	Chi conduce sottolinea che il materiale così riordinato è un vero e proprio indice, che può guidare nella stesura di un testo; la scaletta viene fotografata, trascritta e messa a disposizione di tutti, meglio se su un documento condiviso in <i>Google Drive</i> : servirà per gli sviluppi progettuali

M 7 - Competenze comportamentali del project manager

7.4 -Prendere decisioni Decision making



IL LEADER E IL TEAM COME DECISORI

Posted in Decision Making

Matrix pillole



Le concezioni classiche del processo decisionale coinvolgono tre idee strettamente correlate tra loro:

La prima idea si basa sul concetto di realtà: esiste un mondo oggettivo che può essere percepito e tale mondo è l'unico esistente.

La seconda idea è quella di causalità: dato che la realtà e la storia sono strutturate da catene di cause ed effetti le scelte influiscono sulle conseguenze e le decisioni sono mezzi per ottenere gli obiettivi desiderati.

La terza idea si riferisce all'intenzionalità: le decisioni sono strumenti di determinazione e di autodeterminazione; preferenze e identità intervengono sulle azioni mediante o la valutazione delle conseguenze attese o l'adattamento delle identità ai contesti e alle situazioni.



QUATTRO INTERROGATIVI E QUATTRO PAROLE CHIAVE

1. Quali azioni sono possibili? La prima parola chiave è: **Alternative**.
2. Quali le conseguenze di ciascuna alternativa e quali le probabilità che ciascuna di essa si realizzi? La seconda parola chiave è: **Aspettative**.
3. Quanto contano (che valore hanno) per il decisore le conseguenze di ciascuna alternativa? La terza parola chiave è: **Preferenze**.
4. Come si sceglie fra diverse alternative? La quarta parola chiave è: **Regole (decisionali)**.

QUATTRO PROBLEMI

1. **Problemi di Attenzione:** Tempo e capacità di attenzione limitati. Troppi elementi rilevanti. Troppi segnali per poter essere seguiti contemporaneamente.
2. **Problemi di Memoria:** La capacità delle persone e delle organizzazioni di immagazzinare informazioni e, ancor più, di recuperarle quando servono è limitata. Non si conservano tutti i documenti. Non si registrano tutti gli eventi. La memoria si inganna; È difficile che la conoscenza accumulata in una parte dell'organizzazione sia utilizzata in un'altra.
3. **Problemi di Comprensione:** Il decisore ha capacità di comprensione limitate, fa fatica a organizzare e collegare gli eventi, non sempre è consapevole di essere in possesso di informazioni rilevanti, trae inferenze arbitrarie dalle informazioni in suo possesso.
4. **Problemi di Comunicazione:** È difficile comunicare e condividere informazioni specialistiche e complesse.

QUATTRO PROCESSI DI SEMPLIFICAZIONE

1. **Elaborazione:** Si può semplificare la ricerca scartando alcune delle informazioni o riducendo il numero di elaborazioni seguite sull'informazione.

Es: Vendite auto -> fatturato -> eliminazioni modelli < 1000 cc.

2. **Scomposizione:** La scomposizione è strettamente legata a elementi come divisione del lavoro, specializzazione, decentralizzazione, gerarchia. Difatti quando i problemi sono strettamente interconnessi la scomposizione non funziona. Scomponendo i problemi, i decisori cercano di individuare soluzioni per le singole parti per dare una soluzione accettabile al problema globale.

Es.: Pubblicità Azienda -> Pubblicità ciascun prodotto -> Pubblicità ciascun prodotto per ciascuna regione.

3. **Euristica:** Si può ridurre l'incertezza circa le probabilità di eventi futuri utilizzando la memoria e dunque facendo conto sulla frequenza con la quale eventi simili sono accaduti in passato. Per le loro caratteristiche le procedure euristiche possono essere interpretate come risposta a regole.

Es. 1: Giocatori scacchi. Es. 2: Morpheus nel discorso della caverna

4. **Inquadramento:** Sulla base delle proprie credenze il decisore definisce il problema da affrontare, l'informazione da raccogliere, le dimensioni da valutare. Adottando griglie interpretative, il decisore focalizza l'attenzione e semplifica l'azione. Le griglie interpretative adottate di recente vengono privilegiate.

Es.: Decidere sullo sviluppo di un nuovo modello di automobile è una cosa diversa se prediligo l'innovazione o se prediligo il mantenimento delle quote di mercato.

Conformità a regole

1 SETTEMBRE 2016

MORETTI

LASCIA UN
COMMENTO

Il processo decisionale può essere definito come conforme a regole quando le persone e/o le organizzazioni agiscono in base alla propria **identità** e seguono regole e procedure che ritengono appropriate alla situazione data.

Esempi: Vegetariani, Testimoni di Geova, Tifosi, ecc.

Posted in Decision Making

La decisione intelligente

Le diverse forme del processo decisionale, comprese la razionalità e il rispetto delle regole, sono procedure utili al processo decisionale stesso, ma nessuna forma ne garantisce l'intelligenza.

Decisione intelligente significa processo decisionale che dà risultati che contribuiscono al benessere del decisore o al benessere di un gruppo, organizzazione, società, ecc.

L'intelligenza di un'azione è definita dal punto di vista dei risultati.

Una definizione dell'intelligenza basata sui risultati non solo rende l'intelligenza un giudizio a posteriori, ma la rende anche soggettiva.

Nel caso di team e attori multipli diventa davvero difficile dare una definizione di decisione intelligente.

In realtà quello che posso definire è se una decisione è razionale o conforme a regole.

Sun Tzu



«Una volta colte, le opportunità si moltiplicano.»

[L'arte della guerra]

IL LEADER E IL TEAM COME MOLTIPLICATORI DI OPPORTUNITA'

Posted in Sensemaking

Contrassegnato da tag L'arte della guerra, Opportunità, Sun Tzu

Team, sempre Team, fortissimamente Team

La modalità più semplice per pensare il passaggio dalla decisione individuale a quella collettiva è quella nella quale **un guadagno relativo a un individuo costituisce un guadagno per tutti gli altri componenti del gruppo.**

L'azione decisa da una identità è coerente con le identità a cui si riferiscono gli altri componenti del gruppo.

Difficile ma vero: il team risulta formato da attori con **preferenze o identità coerenti** che comunque dovranno fare i conti con i problemi di comunicazione e di coordinazione.

Molti più frequenti sono i casi nei quali c'è la presenza di preferenze e identità multiple nell'ambito di un gruppo.

Preferenze e identità dei partecipanti possono essere incoerenti e non essere realizzate tutte all'interno dei vincoli già esistenti.

Il Team però prende decisioni nonostante la molteplicità, l'incoerenza e persino i contrasti tra i singoli attori. Come? In questo modo:

Team come Approssimazione

Il gruppo è ragionevolmente coerente e si può decidere di lasciar perdere le differenze.

Team come Semplificazione

In presenza di gruppi diversi, non si considerano le differenze interne a ciascun gruppo.

Team come Contratto

In questo caso l'azione si svolge a due livelli.

Al primo si allineano le preferenze attraverso pagamenti, negoziazione, contratti.

Al secondo gli individui operano come un team.

Posted in Decision Making

Contrassegnato da tag Conflitto, Partner, Team

VINCENZO MORETTI

DILEMMI SOCIALI

I dilemmi sociali sono situazioni in cui l'interesse del singolo si scontra con quello collettivo.

Consideriamo due tipi di dilemmi sociali:

- 1 • le **trappole sociali**, in cui le azioni che a breve termine risultano proficue per l'individuo, producono, con il passare del tempo, costi condivisi da tutti gli individui coinvolti: la scelta è se rinunciare o meno al beneficio personale
- 2 • i **recinti sociali**, in cui le azioni che a breve termine risultano costose per l'individuo a lungo termine si rivelano proficue per la comunità: la scelta è se intraprendere o meno azioni costose

Le **trappole sociali** sono dilemmi sociali in cui le azioni che a breve termine risultano proficue per l'individuo, producono, con il passare del tempo, costi condivisi da tutti gli individui coinvolti.

Un esempio è la **tragedia della comune (o tragedia dei pastori)**.

In questa situazione, **10 pastori condividono un bene comune**, ovvero un prato in cui far pascolare le pecore.

In questo prato possono pascolare solo 100 pecore (in modo che l'erba si reintegri naturalmente) per cui ogni pastore può portare al pascolo solo 10 pecore.

Se la situazione si mantiene così, ognuno porta al pascolo le proprie pecore e tutti ne traggono beneficio.

Tuttavia, maggiore è il numero di pecore posseduto da ogni pastore maggiori sono i guadagni per ciascun pastore. Quindi, ogni pastore è portato ad aumentare il numero delle proprie pecore (**beneficio individuale**).

Se, però ogni pastore aumenta il numero delle proprie pecore anche solo di un capo, allora nel prato pascoleranno più di 100 pecore.

In questa situazione, nel giro di poco tempo non ci sarà più erba per le pecore e tutti i pastori perderanno le proprie greggi.



I recinti sociali sono dilemmi sociali in cui **le azioni che a breve termine risultano costose per l'individuo a lungo termine si rivelano proficue per la comunità.**

Ad esempio, un'istituzione no profit può chiedere a tutti gli abitanti del paese un contributo per la costruzione di uno spazio multifunzionale di innovazione a servizio di tutta la comunità dei residenti.

Naturalmente per ogni individuo dare il contributo è costoso. Tuttavia, se nessuno dà il contributo lo spazio di innovazione non verrà costruito.

In queste situazioni è probabile che gli individui tentino di trarre beneficio dalle azioni altrui. Se tutti danno il contributo tranne pochi, lo spazio di innovazione verrà costruito e tutti ne trarranno beneficio.

In generale è più probabile che gli individui cooperino nelle situazioni di trappola sociale, rispetto a quelle di recinto sociale.

Nel primo caso, infatti devono solo rinunciare a benefici immediati, nel secondo, invece, gli individui hanno delle perdite immediate.

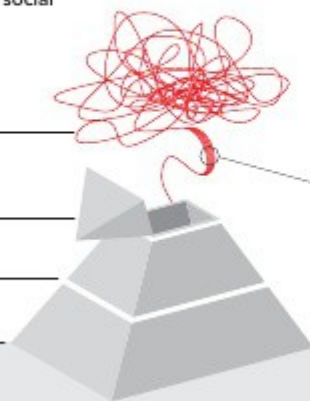
1 INTRODUCTION

We wanted to understand just how space and community creates the conditions for social innovation to emerge.

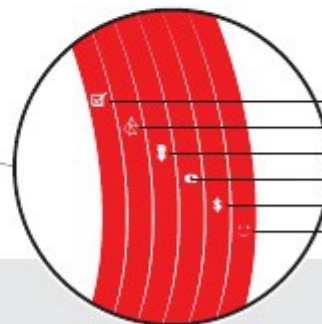
**SOCIAL
INNOVATION**

COMMUNITY

SPACE



We found that membership at CSI produces six key impacts.



These six impacts are key to catalyzing social innovation in a shared space.

**MISSION
NETWORKS
IDEAS
COLLABORATION
MONEY
HAPPINESS**

Lavoro di squadra

- Azione di gioco

Obiettivo:

Accumulare il maggior numero possibile di punti per il vostro gruppo. (Non importa che l'altro gruppo vinca o perda: non è una gara)

Regole del gioco:

L'attività si svolge in **10 fasi**. Ad ogni fase ogni gruppo deve scegliere un valore.

Il gruppo dei **ROSSI** ha come alternativa la scelta di valori X-Y

Il gruppo dei **VERDI** ha come alternativa la scelta di valori A-B

Alla diversa combinazione di valori (XA, YA, YB, XB) vengono assegnati questi diversi punteggi:

Squadra ROSSA	Squadra VERDE	Punti MARE	Punti MONTAGNA
X	A	+3	+3
Y	A	+6	-6
X	B	-6	+6
Y	B	-3	-3

Al termine di ogni fase i gruppi scrivono su un foglio la scelta fatta e la consegnano al conduttore il quale da informazioni a entrambi i gruppi delle scelte fatte.

Dopo la terza e dopo l'ottava fase sono consentite delle trattative tra i rappresentanti dell'uno e dell'altro gruppo. Il punteggio della terza fase viene raddoppiato (mantenendo sempre lo stesso segno algebrico). I punteggi della nona e della decima fase vanno elevati al quadrato (mantenendo sempre lo stesso segno algebrico).

**“Nessuno di noi è intelligente
come tutti noi insieme”**

M 7 - Competenze comportamentali del project manager

7.5 -Comunicare efficacemente

Assiomi della comunicazione, PNL, La mappa non è il territorio



ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

I 5 assiomi della comunicazione

1. Non si può non comunicare
2. Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed uno di relazione
3. La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti
4. Gli esseri umani comunicano sia con il linguaggio digitale (verbale) e sia con quello analogico (non verbale)
5. Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza

1° Assioma: Non si può non comunicare



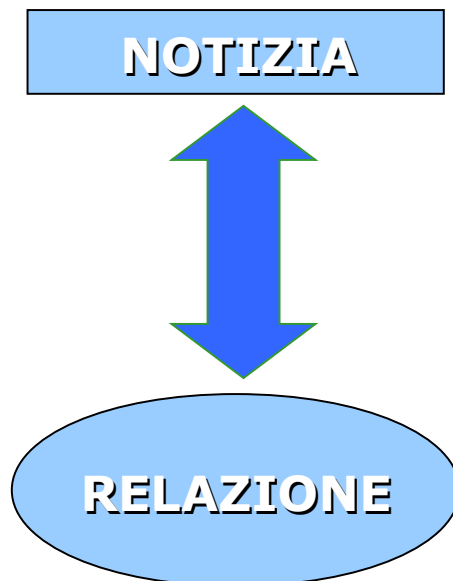
Qualsiasi interazione umana è una forma di comunicazione.

Anche il silenzio è comunicazione.

Role playing n. 1

NON COMUNICATE PER UN MINUTO

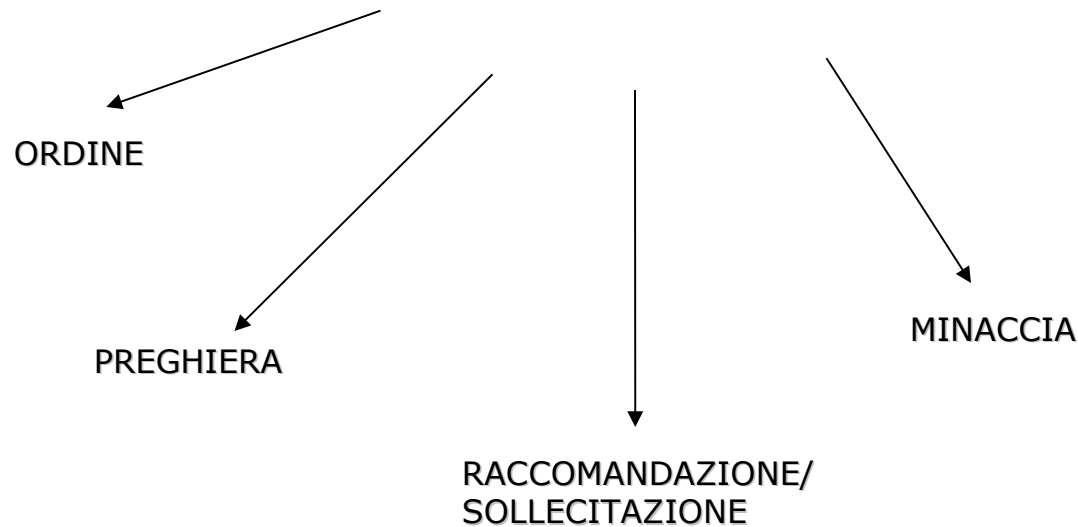
2°Assioma: Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto (COSA) ed uno di relazione (COME)



In ogni comunicazione c'è un altro messaggio, oltre al contenuto, che riguarda il come ognuno si definisce nei confronti dell'altro

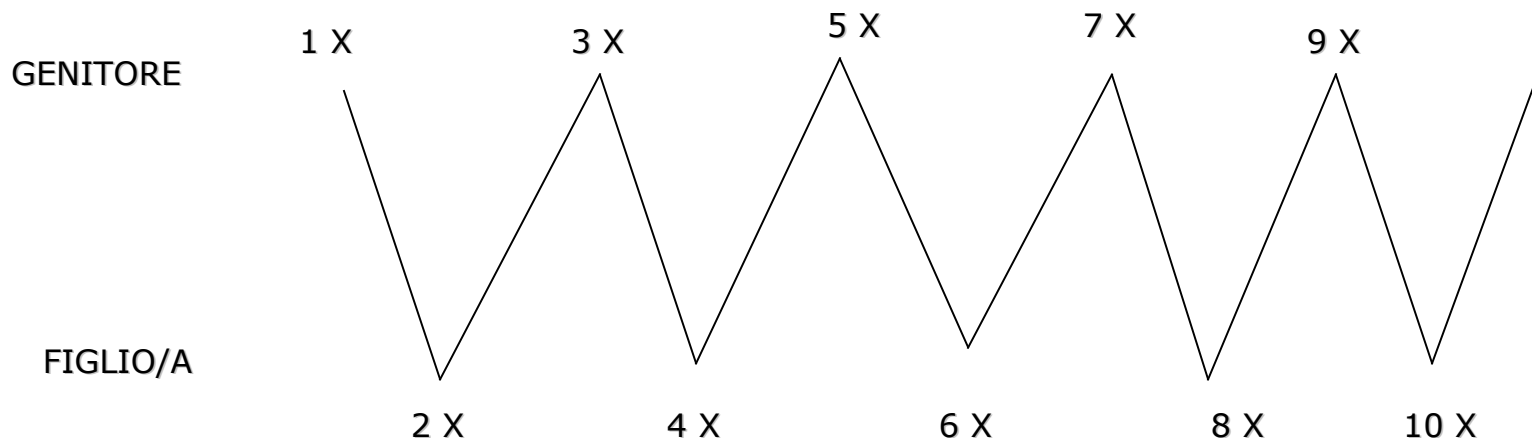
Role playing n. 2

"FAI PRESTO"



3° Assioma: La natura di una relazione dipende dalla “punteggiatura” delle sequenze degli scambi tra i comunicanti

Emittente e ricevente sono causa ed effetto di ciò che accade nella relazione

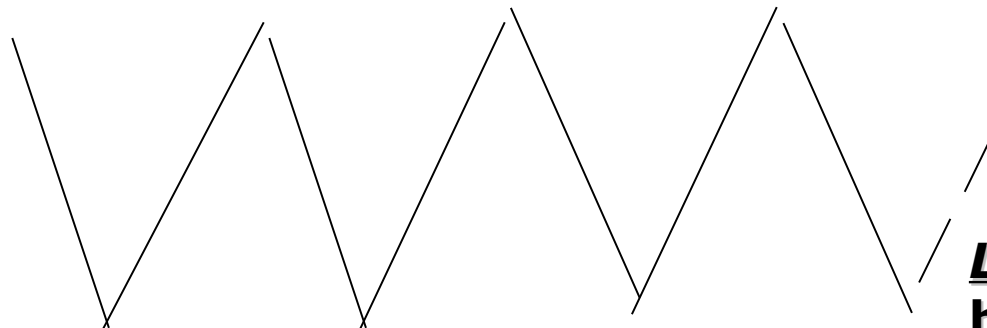


Role playing n. 2

VOGLIO IL MOTORINO

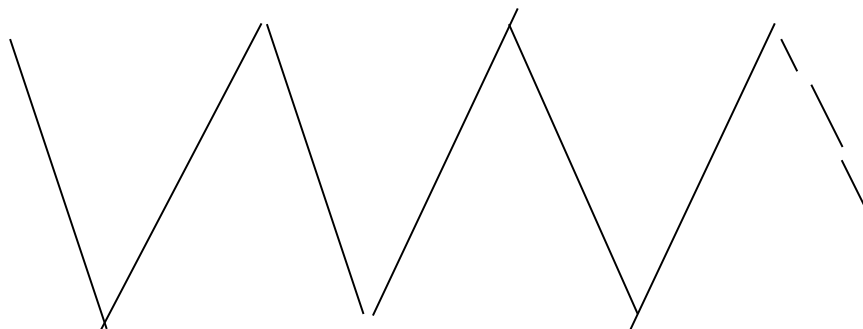
ESEMPLI: Emittente e ricevente sono causa ed effetto di ciò che accade nella relazione.

**Lui si
chiude
perché lei
borbotta**



**Lei
borbotta
perché lui
si chiude**

**Nazione A si
arma perché si
sente
minacciata da
Nazione B**



**Nazione B si arma
perché "gli
armamenti di A
sono causa delle
proprie misure
difensive ..."**

4° Assioma: Gli esseri umani comunicano sia con il linguaggio digitale (*verbale*) che con quello analogico (*non verbale*)



Role playing n. 4

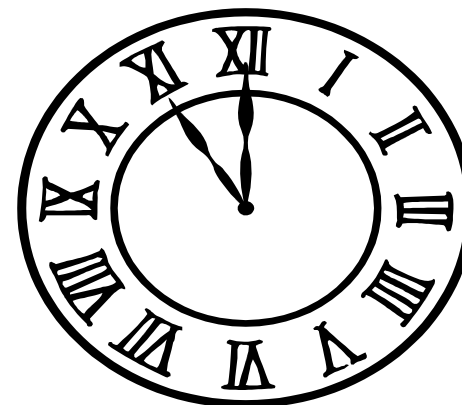
DUE AMICHE

Il **linguaggio verbale** è definito **digitale** perché è una variabile discontinua.

Ogni parola ha una pausa.



Il **non verbale** è definito **analogico** perché si manifesta continuamente,
è continuamente visibile e direttamente percepibile.



Una comunicazione è efficace quando i 2 linguaggi sono congrui tra loro.

Se c'è sfasatura “prevale il non verbale”

COMUNICAZIONE NON VERBALE

in gran parte
inconsapevole, non
intenzionale e non
controllabile
fornisce informazioni sul
soggetto che la esprime
è ambigua
è fondamentale nelle
relazioni

COMUNICAZIONE VERBALE

consapevole e intenzionale
fornisce informazioni sugli
argomenti espressi
è poco rilevante nelle
relazioni

Quanto influisce il non verbale ed il verbale in una comunicazione ?

Alcuni studi (Grinder e Blander) dimostrano che

il *non verbale* influisce per il

70%

30%

l'influenza del *verbale*.

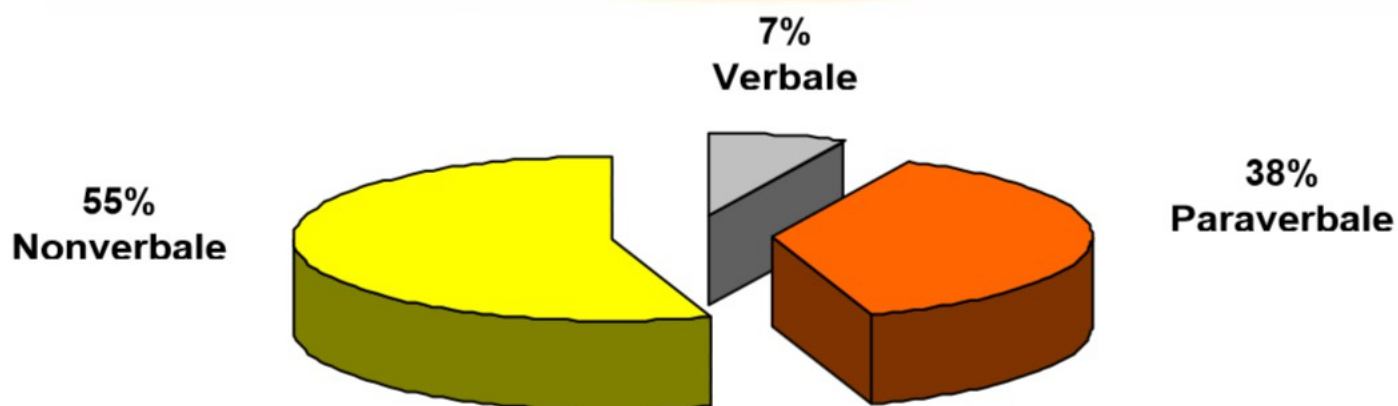
Quanto siamo consapevoli dell'uso che facciamo del linguaggio ?

consapevolezza del *verbale*

90%

consapevolezza del *non verbale*

10%



SEGNI LOGICI DELLA COMUNICAZIONE NON VERBALE (CNV)

Il gesto rappresenta “un azione che invia un segnale visivo ad uno spettatore” e che è rivolta a trasmettere una informazione.

Due sono le grandi categorie nelle quali raggruppare i gesti umani in relazione dell'intenzionalità o meno del messaggio inviato:

1) i segni Logici, che esprimono contenuti consapevoli ed intenzionali e rappresentano il frutto di una impostazione cosciente ed intenzionale:

- Agitare la mano in segno di saluto, rappresenta un gesto logico con uno scopo intenzionale, come salutare qualcuno;

2) i segni analogici, che manifestano contenuti inconsci, possono rivelare stati d'animo, i sentimenti di ansia o di tensione emotiva dell'individuo e sono detti anche “metacomunicativi”:

- uno studente che si appoggia la testa fra le mani mentre ascolta la lezione che lo annoia rappresenta un gesto analogico.

Gli emblemi:

sono quegli atti che hanno una traduzione verbale diretta : sono emessi intenzionalmente e la loro comprensione non richiede necessariamente la simultaneità con la parola.

Degli esempi di emblemi sono:

il gesto per dire ok,
gestacci del tipo “ ti faccio un mazzo così...”,
disegnare con le mani le curve sinuose di una donna etc.

I segni illustratori:

solo collegati direttamente al discorso e ne sottolineano il contenuto, sono anch'essi intenzionali, sebbene siano spesso utilizzati con un grado di consapevolezza inferiore rispetto agli emblemi ;

sono appresi socialmente attraverso l'imitazione in epoca prevalentemente infantile-adolescenziale e la loro distribuzione mostra variazioni a seconda della classe sociale e culturale del soggetto che li adopera.

I segni illustratori si dividono in:

- **Bacchette:** scandiscono le parti del discorso, enfatizzando una determinata parola o frase a scapito di altre; funzionano come equivalenti della punteggiatura (es. preferisco questo argomento piuttosto che quello) .
- **Ideografici:** indicano il corso o la direzione del pensiero (per esempio i movimenti delle dita che compiamo dicendo la frase: il discorso ha tutto un suo sviluppo logico).
- **Movimenti deittici:** indicano l'oggetto presente es. prendimi quel libro e si indica con l'indice.

SEGNI ANALOGICI (EMOTIVI) DELLA COMUNICAZIONE NON VERBALE

La seconda categoria dei comportamenti non verbali comprende tutti gli atti compiuti senza il rigido controllo della coscienza, istintivamente, spesso rivelatori di una emozione nascosta, frequentemente in contrasto con parole contemporaneamente pronunciate.

Un gesto non può essere classificabile in un'unica categoria, quale indicatore di una specifica emozione, ma deve essere considerato come segnale indicatore di certi stati.

I gesti inconsci regolatori:

in questo gruppo vengono inserite tutte quelle azioni che regolano il flusso della conversazione che dicono a colui che parla di continuare, di ripetere, di elaborare, di affrettarsi, di dare all'altro la possibilità di parlare.

Questi gesti sono completamente slegati dal contenuto della conversazione, sono difficili da inibire , non sono sottoposti al rigido controllo razionale, si possono collocare alla periferia della consapevolezza.

Il gesto regolatore più comune è il cenno del capo, il mutamento di direzione e di intensità dello sguardo, l'aggrottarsi delle ciglia, i movimenti delle mani, ecc.

Sono oggettivamente capaci di influenzare il comportamento comunicativo e come questi influenzino i gesti adattatori che vedremo più avanti.

Segnali di retroazione o feedback:

sono quelli che danno a chi sta parlando il feedback che chi ascolta sta seguendo l'argomento, è interessato, piuttosto che annoiato.

Anche lo sguardo rientra nei segnali che indicano all'interlocutore il grado di attenzione che gli rivolgiamo e svolge un ruolo della massima importanza nella dinamica dei rapporti interpersonali .

Guardare una persona vuol dire comunicarle il nostro interesse

Viso e le manifestazioni delle emozioni.

Il principale luogo di manifestazione delle nostre emozioni è il viso.

Nell'uomo le espressioni del volto ci inviano principalmente tre tipi di messaggi inerenti a:

- le caratteristiche della personalità
- le emozioni
- i segnali interattivi e collegati al discorso

Le caratteristiche della personalità possono essere ricavate dai lineamenti strutturali del volto e dal tipo di espressione assunta ; il volto è la parte del corpo che nei rapporti interpersonali viene di solito preso in maggior considerazione:

Correlazioni note trovate in alcuni studi che legano i tratti del volto alla personalità sono: labbra carnose: sexy /fronte alta: intelligenti /occhi non espressivi: non sveglio

Le emozioni:

Secondo più autori, esistono movimenti facciali universali, distinti per ciascuno degli stati primari dell'emozione.

Cercando di comporre una geografia del volto in rapporto agli stati emotivi, Ekman e Friesen hanno individuato in essi sette emozioni primarie :

- felicità,
- sorpresa,
- timore,
- tristezza,
- rabbia,
- disgusto
- Interesse.

Le manifestazioni dell'emozione sono solitamente prodotte a livello conscio, tuttavia sono suscettibili di inibizione da parte del soggetto e entro certi limiti possono essere simulate o dissimulate.

GESTI ADATTATORI O MICROSEGNALI SUBLIMINALI

I microsegnali trasmettono informazioni specifiche e generalmente sono attivati sia da eventi interpersonali che dall'interlocutore, sia in conseguenza di una particolare situazione, ad esempio per il disagio provato per un'attesa snervante.

Esistono tre tipi di segnali non verbali:

- Di gradimento (legati alla zona della bocca)
- Di tensione (attraverso gesti come l'atto di grattarsi)
- Di rifiuto (generalmente legati a gesti di allontanamento)

La dinamica del microsegnale è semplice, e non è possibile frenarla.

Quando parte lo stimolo dal cervello, questo arriva in zone ben specifiche del nostro corpo, e il segnale che esso poi emette potrebbe essere una “grattatina”.

In questo modo la tensione viene scaricata e pertanto dallo stato di “eccitazione” si ritorna ad uno stato di quiete.

Le zone dove si manifesta la massima tensione sono quelle del naso e della bocca o nelle loro immediate vicinanze: la punta del naso è la sede di massimo scarico tensionale.

Nell’osservare il nostro interlocutore è necessario prestare attenzione all’insieme dei microsegnali non verbali, quindi anche al suo sguardo: se ci troviamo di fronte una persona che si accarezza i capelli o il lobo dell’orecchio, ma il suo sguardo è dissociato e assente, questo microsegnale è indice di fatti e pensieri piacevoli riferiti ad un suo dialogo interno, e non a ciò che stiamo dicendo noi.

Viceversa se lo sguardo è rivolto verso di noi, i microsegnali di gradimento sono indice che quello che stiamo dicendo piace al nostro interlocutore.

Segnali di gradimento:

quelli vicini alla bocca sono definiti gustativi, e sono segnali aspecifici, in quanto possono riferirsi indifferentemente al pensiero di una buona pietanza, piuttosto che ad un'idea che ci piace, od a qualcosa che abbiamo visto che ci gratifica.

A questa categoria appartengono: linguino o microliking il bacio analogico l'umettarsi le labbra l'avvicinarsi le dita alle labbra il mordicchiamento del labbro superiore o inferiore

Altri segnali di gradimento sono :

l'accarezzarsi i capelli; l'accarezzarsi il lobo dell'orecchio; l'accarezzarsi il collo; l'accarezzarsi le guance; l'accarezzarsi il mento

Toccarsi l'orecchio e infilarci il dito dentro è considerato un segnale legato alla sfera sessuale, così come il mordicchiamento del labbro.

Altri segnali di gradimento sono:

il portare il busto in avanti; l'avvicinamento di un oggetto a sé; il tirarsi su le maniche della giacca o della camicia; l'accarezzare gli oggetti; l'aggiustarsi la cravatta ; il giocare con l'anello al dito; l'avvicinarsi alle persone

Segnali di rifiuto :

In presenza di un odore sgradevole o di qualcosa che non ci piace, la prima reazione è quella di allontanarci.

I vari segnali che ci portano ad allontanarci da una comunicazione sono di rifiuto: allontanare la penna dalla bocca;

- spostare il busto all'indietro;
- allontanarci da una persona;
- gli "spazzolamenti"

indicano rifiuto: basti pensare alla reazione che avremmo se notassimo la presenza di un insetto maleodorante sulla nostra giacca, lo spazzoleremmo via.

Sono sintomatici gli spazzolamenti che manifestiamo quando passiamo le dita sotto il naso, o davanti la bocca, o sul viso; passarsi le dita all'interno del collo della camicia (senso di soffocamento); sbottonare la camicia allentando il nodo della cravatta; chiudersi la giacca; incrociare gambe e braccia; nascondere le mani dietro la schiena

Segnali di tensione:

- arrossamenti al viso (tipico delle persone timide)
- leggera sudorazione sulla fronte o sopra il labbro superiore
- deglutizione forzata o “raschietto” (tipico di chi deve parlare di fronte a una o più persone)
“grattatine” : se è localizzata sulla punta del naso o sulla bocca la tensione è massima.
- battere il tempo con il piede o battere le dita sul tavolo
- far roteare la penna o gli occhiali tra le dita della mano

SEGNALI VOCALI NON VERBALI

Tra i segnali vocali non verbali possiamo citare :

- “tossire” affinché le persone che si trovano ad una certa distanza si accorgano della nostra presenza,
- cantare a bocca chiusa,
- i mugolii di approvazione o disapprovazione che produciamo nel corso di una conversazione ecc.

« He sees the truth. It's written all over our faces. »
(Tagline della serie televisiva Lie to Me)



Lie to Me è una serie televisiva statunitense prodotta dal 2009 al 2011, che ha come protagonista Tim Roth nei panni di Cal Lightman, uno studioso esperto della comunicazione non verbale ed infallibile nel capire quando una persona non dice la verità, il quale mette questa sua conoscenza al servizio della giustizia.

<https://www.youtube.com/watch?v=wkhRLbEGKdU>

5° Assioma: Tutti gli scambi di comunicazione sono *simmetrici o complementari*, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza

Simmetria



Complementarietà

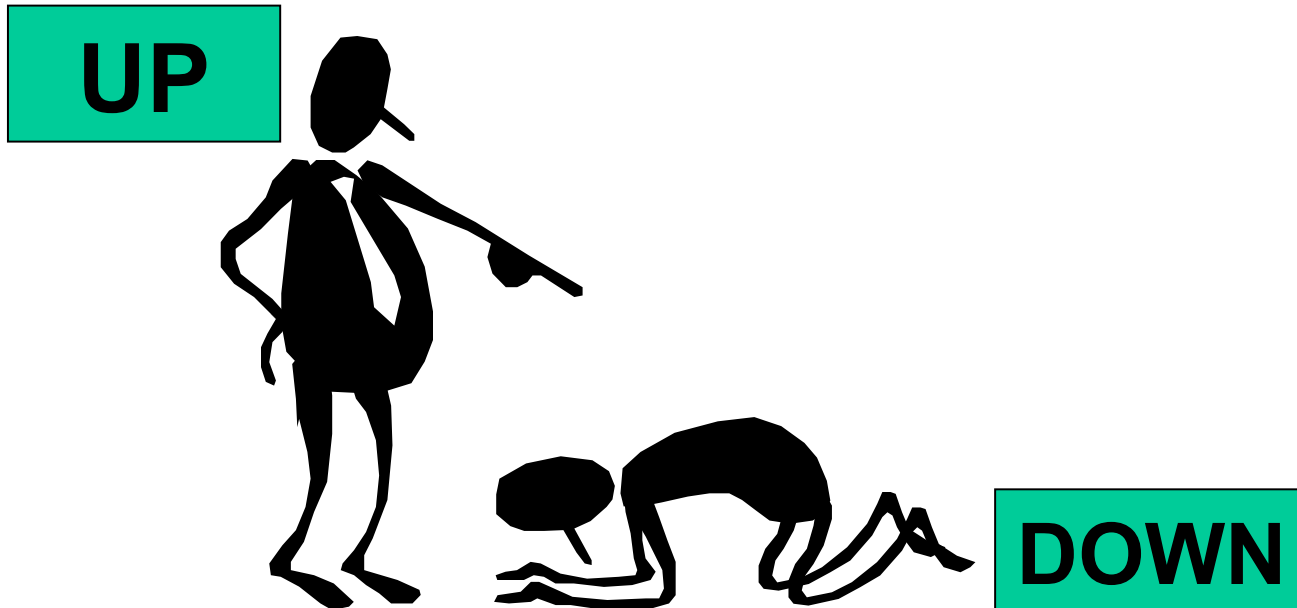


Complementarietà - UP/DOWN

Rigida:

fissità delle posizioni UP/DOWN

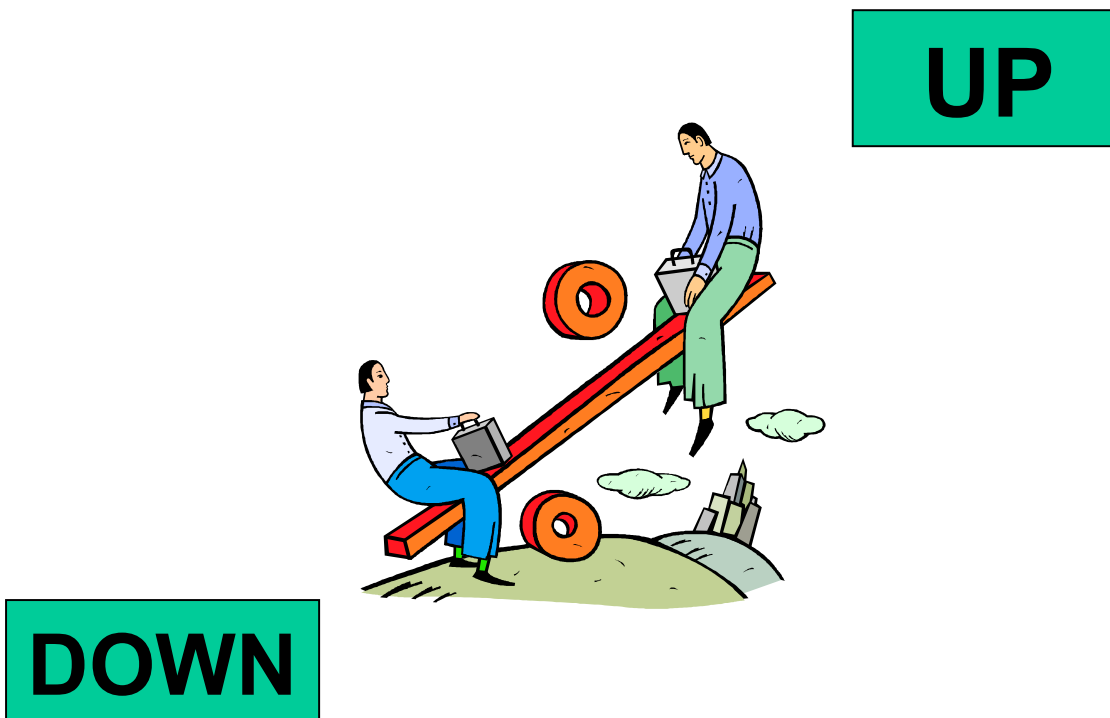
Esempio: il film Padre padrone



Complementarietà - UP/DOWN

Flessibile:

alternanza di posizioni UP/ DOWN



Simmetria (UP/UP – DOWN/DOWN)

Simmetria positiva:

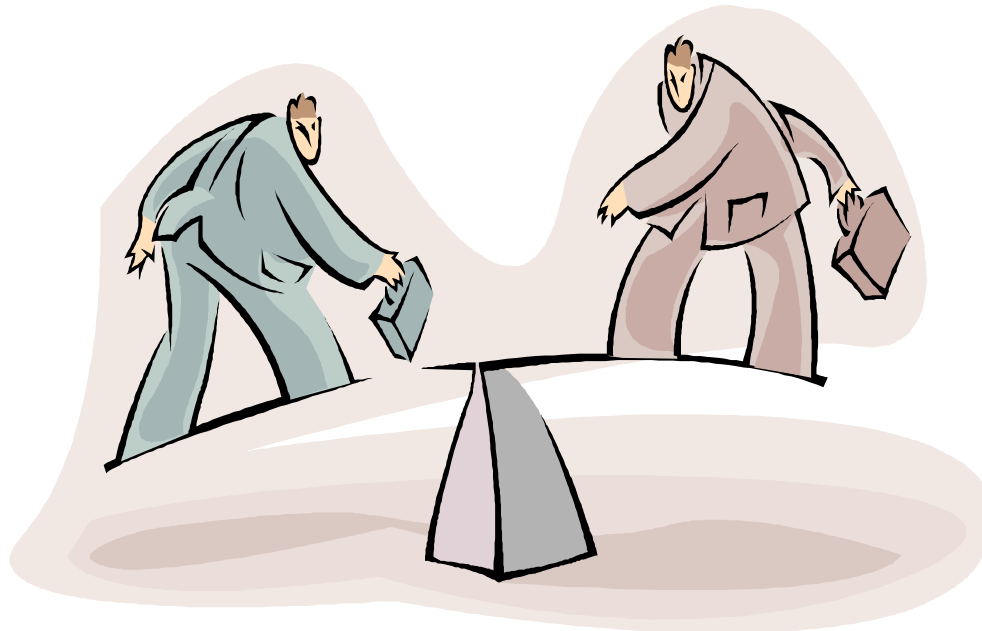
riconoscimento, competizione, amicizia



Simmetria (UP/UP – DOWN/DOWN)

Simmetria negativa:

escalation simmetrica (UP/UP – DOWN/DOWN)



**I sistemi umani
sono sistemi aperti
che comunicano
in modo costante
con il loro ambiente.**



L'approccio sistemico relazionale

Una proposta per *leggere* la comunicazione umana con gli stessi criteri e principi utilizzati nello **studio dei sistemi**, applicato prevalentemente nell'ambito delle discipline naturali

L'approccio sistemico relazionale si pone sulla scia degli **studi sulla complessità** che:

- ✓ basano la comprensione dei fenomeni naturali *ed umani* anziché sull'analisi del singolo fenomeno isolato, sulla analisi/osservazione delle ***relazioni tra fenomeni***; tra le parti di un **SISTEMA**
- ✓ hanno messo in evidenza che per capire realtà complesse è più utile allargare lo sguardo per **cogliere in che modo un singolo fenomeno/comportamento è correlato con gli altri.**

Una definizione di Sistema:

insieme di elementi talmente in interazione che una qualsiasi modificazione di uno di essi comporta una modificazione di tutti gli altri

SISTEMI APERTI E CHIUSI

Sistemi chiusi

non scambiano informazioni con l'ambiente, sono sistemi semplici e meccanici
(es. dello scaldabagno raggiunto un livello di guardia, una valvola segnala l'innalzamento e quindi si abbassa la temperatura)

Sistemi aperti scambiano informazioni con l'ambiente esterno. Sono esempi di sistemi aperti l'uomo, la famiglia, lo Stato, la cellula.

Principi dei sistemi aperti

Totalità un cambiamento in un punto del sistema cambia tutto il sistema: il sistema agisce come “UNO”

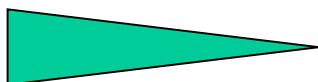
Non sommatività: il tutto è più della somma fra le parti

Circolarità i rapporti tra oggetti del sistema **non sono del tipo causa ed effetto lineare**, ma sono del tipo causa ed effetto circolare: **A influenza B e a sua volta la risposta di B influenza A...**

La comunicazione secondo questo tipo di approccio è
“Induzione reciproca di comportamenti coordinati”

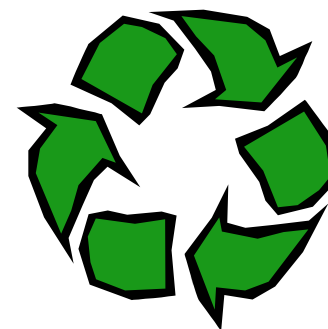
Dalla... **linearità**

Causa



Effetto

alla... **circolarità**



Elementi del ciclo della comunicazione

Canale

Mezzo che viene utilizzato per la trasmissione del messaggio

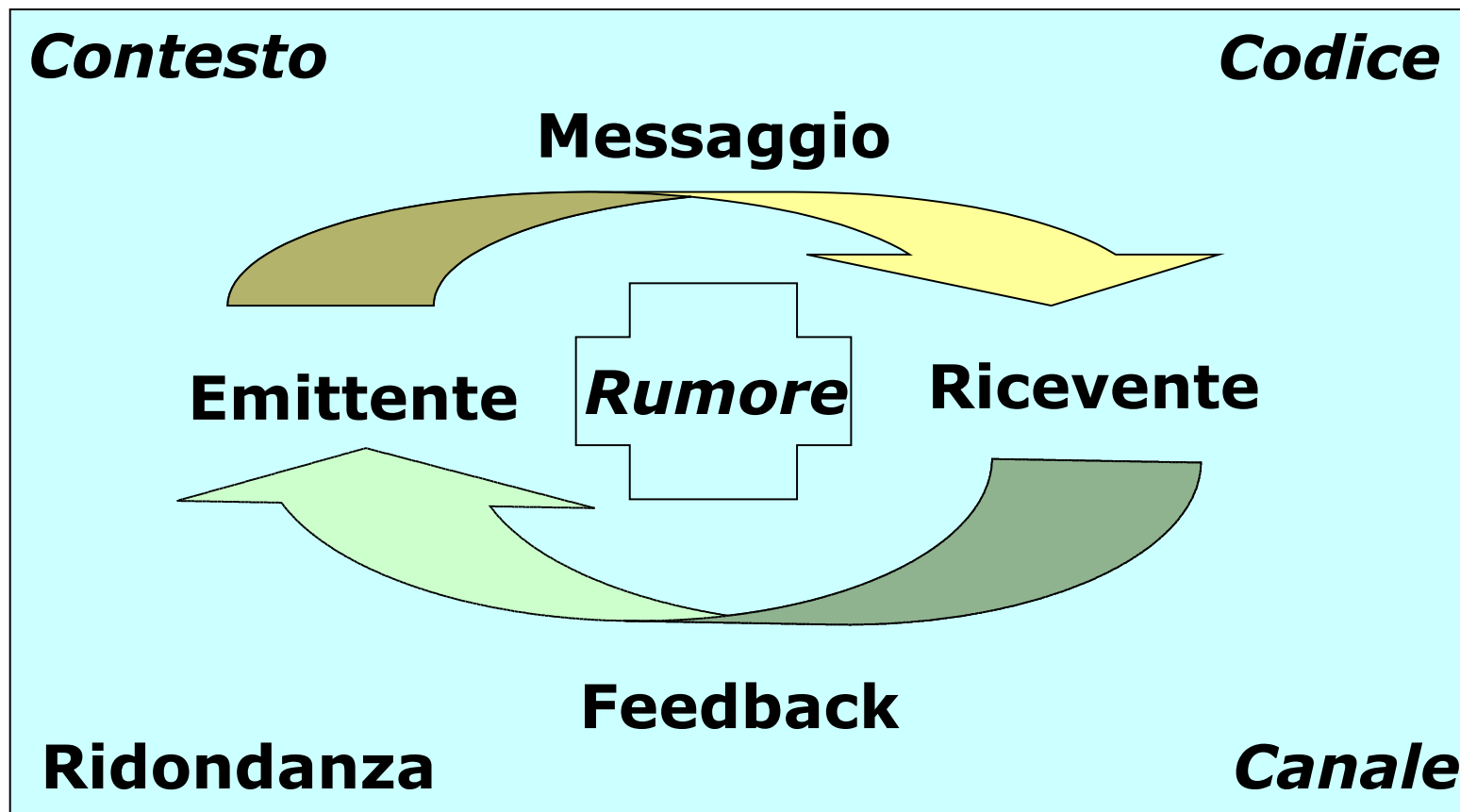
Codice

Insieme di regole utilizzate per esprimere il messaggio

Contesto

Insieme delle condizioni in cui la comunicazione si situa

Il ciclo della comunicazione



*È un processo **interattivo e circolare***

Il feedback

Si intende una comunicazione retroattiva che permette al ricevente di divenire soggetto attivo nel processo comunicativo (quindi è una comunicazione che agisce sull'emittente, ritorna sul soggetto originario della comunicazione)



Il feedback

Esprime il grado di:

Assenso/dissenso

Accettazione/rifiuto

Comprensione/incomprensione

Chiarezza/confusione

Per mezzo di:

Gesti

Espressioni

Suoni o interlocutori

Messaggi verbali

Fattori influenzanti la comprensione

RUMORE

quantitativo (per eccesso d'informazioni)

qualitativo (fraintendimenti, preconcetto, pregiudizio...)

RIDONDANZA

**ripetizione del messaggio attraverso più significati
(o regola)**



Fattori influenzanti la comprensione

RUMORE

quantitativo (perdita d'informazioni)

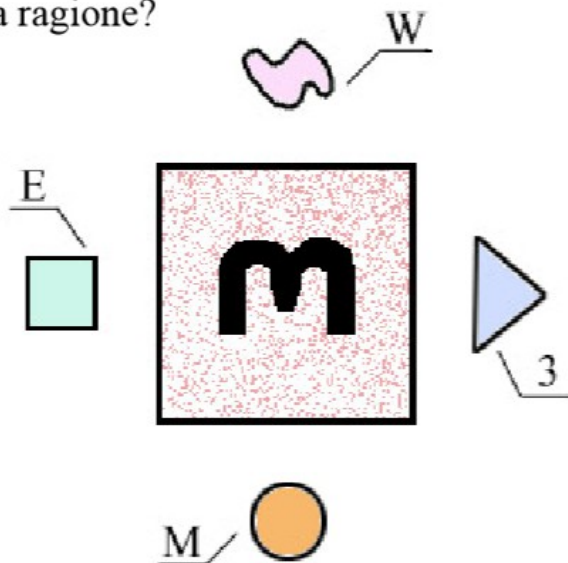
qualitativo (frintendimento, pregiudizio...)

RIDONDANZA

**ripetizione del messaggio attraverso più significati
(o regola)**

La mappa non è il territorio

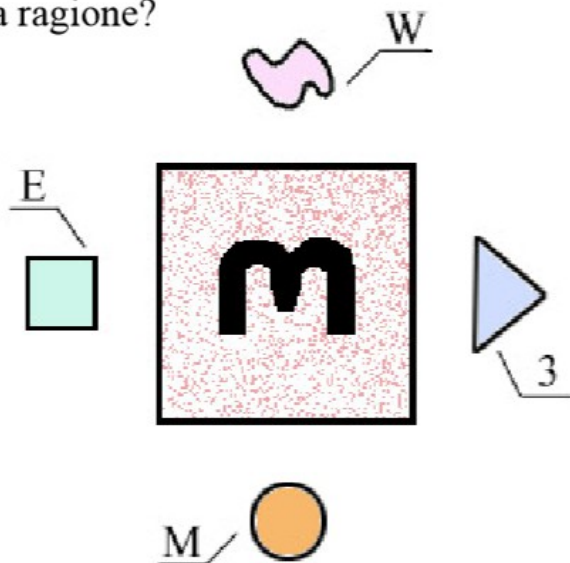
Secondo voi chi ha ragione?



Tutti.

L'importante è alzarsi e fare il giro del tavolo per cercare di capire le cose secondo il punto di vista degli altri; questo atteggiamento migliora la comunicazione dando ad ognuno la possibilità di poter spiegare meglio la propria opinione senza perdersi in inutili e logoranti diverbi.

Secondo voi chi ha ragione?

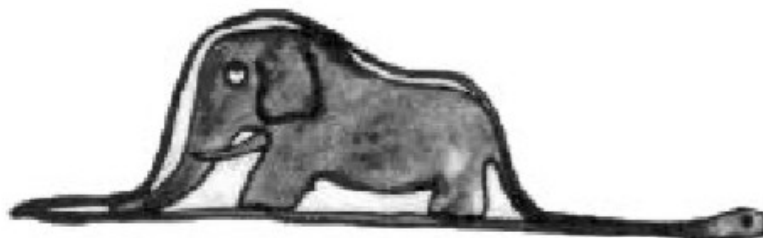


Tutti.

L'importante è alzarsi e fare il giro del tavolo per cercare di capire le cose secondo il punto di vista degli altri; questo atteggiamento migliora la comunicazione dando ad ognuno la possibilità di poter spiegare meglio la propria opinione senza perdersi in inutili e logoranti diverbi.

Una semplice domanda: Cosa rappresenta per voi la figura sottostante?





“Mostrai il mio capolavoro alle persone grandi, domandando se il disegno li spaventava.

Ma mi risposero: “ Spaventare? Perché mai, uno dovrebbe essere spaventato da un cappello?” .

Il mio disegno non era il disegno di un cappello.

Era il disegno di un boa che digeriva un elefante.

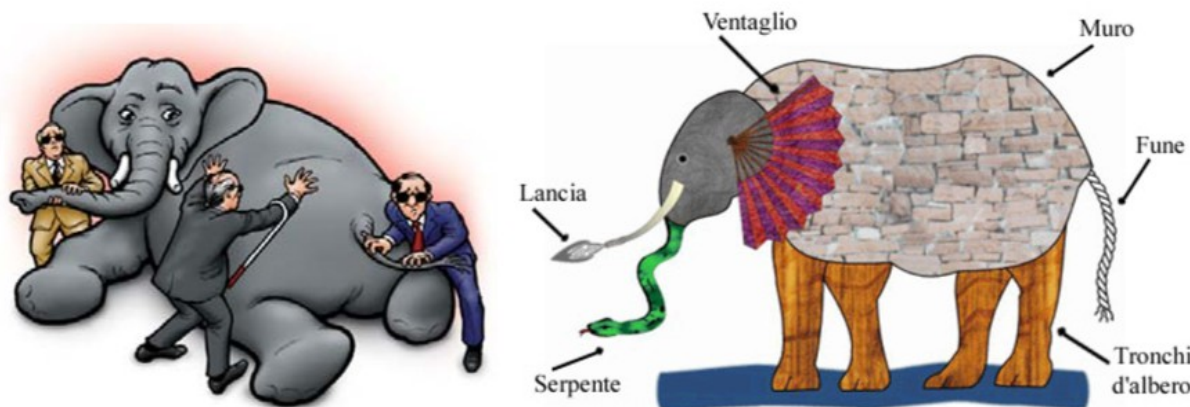
Affinché vedessero chiaramente che cos'era, disegnai l'interno del boa.

Bisogna sempre spiegargliele le cose, ai grandi.”

(Il Piccolo Principe - A.M.R. de Saint Exupéry)

ELEFANTE O COSA?

Un classico esempio per far capire **la mappa non è il territorio** è dato dalla storia orientale dei sei ciechi che vogliono scoprire cos'è un elefante.



I ciechi toccando soltanto una parte dell'animale credono d'aver capito come esso sia fatto ma confrontandosi tra di loro scoprono che ognuno ha una risposta diversa e le affermazioni d'uno appaiono all'altro insensate creando così dei diverbi interminabili su chi abbia ragione.

La morale di questa storia è che bisogna avere una visione più ampia possibile della realtà senza accontentarsi dei singoli aspetti, come fanno i sei ciechi, ma metterli tutti in relazione tra loro per aumentare le informazioni a disposizione della nostra mappa.

Noi percepiamo la realtà con i **cinque sensi**: vista, udito, gusto, olfatto e tatto; con essi filtriemo tutto quello che ci accade creandoci così una realtà tutta nostra che sarà diversa perfino dalla realtà di un altro familiare perché ognuno di noi vive le proprie esperienze dando la prevalenza più a dei sensi invece che ad altri.

I Sistemi Rappresentazionali

Ogni essere umano si rappresenta il mondo privilegiando in ogni momento uno dei tre canali:

- ★ **VISIVO (V)** ciò che vediamo
- ★ **UDITIVO (A)** ciò che ascoltiamo
- ★ **CENESTESICO (K)** ciò che percepiamo attraverso l'acomunanza del gusto, dell'olfatto e del tatto

Come abbiamo detto, uno di questi diverrà il suo sistema rappresentazionale primario, gli altri due interverranno in misura minore, infatti vengono definiti sistemi rappresentazionali secondari.

Ai fini di una comunicazione efficace diventa molto importante imparare a riconoscere quale tipo di sistema rappresentazionale stia utilizzando per entrare maggiormente in sintonia con lui fornendogli le informazioni attraverso il canale a lui più gradito.

Ad esempio una persona potrà essere più attenta all'aspetto delle cose piuttosto che al contenuto, un'altra al suono, un'altra ancora alla "sostanza" di ciò che stiamo dicendo...

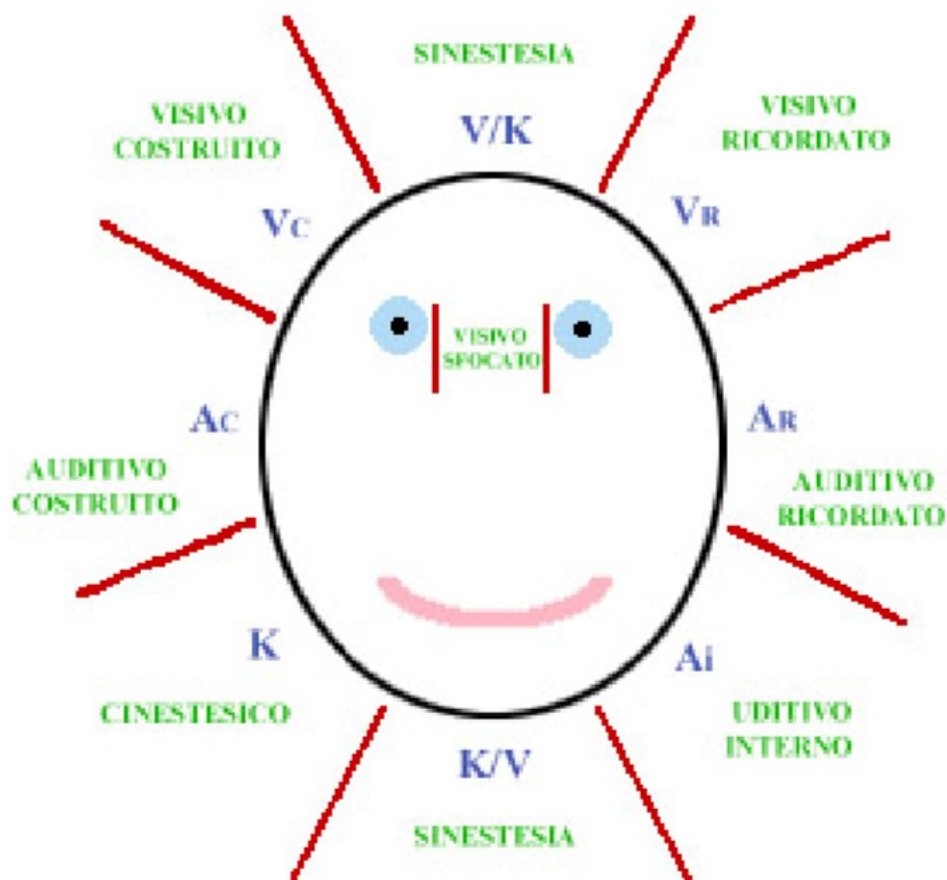
V VISIVO VISTA	A UDITIVO (AUDITIVO) UDITO	K CINESTESICO GUSTO OLFATTO TATTO SENSAZIONI CORPOREE
---	---	--

- **VISIVO (V)** sono riconoscibili per la postura eretta, per l'orientamento degli occhi prevalentemente verso l'alto, per la respirazione alta, voce acuta, frasi brevi e veloci con periodi meno letterari, una gestualità evidente; tenderà inoltre a dare molta importanza all'aspetto estetico.
Mentre parla utilizzerà: vedo..., mi è chiaro..., guarda se puoi, bello, lampante.
- **UDITIVO (A)** durante una conversazione muove gli occhi lateralmente, ha una respirazione più toracica, impara ascoltando e rispetto al visivo ha maggiori capacità riflessive.
La voce è melodica o monotono, racconta più lentamente e lungamente.
Gli avverbi che utilizzerà sono: mi suona bene, ascolta...,
- **CENESTESICO (K)** ha una respirazione addominale, ama il contatto fisico e tutto ciò che ha a che vedere con tatto, gusto e olfatto; ha una gestualità lenta, meno considerazione dell'aspetto esterno delle cose rispetto ai contenuti; memorizza facendo pratica. La voce è profonda e spesso parla poco e lentamente. Si focalizza sull'altro!

Tutto questo ci può essere utile per capire e sintonizzarci sulla strategia dell'altro e creare così un maggior rapporto.

S.R.	VERBALE	PARAVERBALE	NON VERBALE
V	Chiaro, scuro, lampante, radioso, immagine, quadro, brillante, osservare, guardare, vedere, mostrare, visione, focalizzare, ecc...	Parla velocemente Poche pause Volume alto Tono acuto Linguaggio improprio	Gestualità evidente e “centrifuga” Postura eretta Respirazione veloce e superficiale Occhi verso l’alto
A	Ascoltare, dire, armonioso, stonato, melodioso, sentire, armonia, suona, versi vari, ecc...	1) Armonioso oppure 2) Diapason Mono-tono Ricerca delle parole	Gestualità poco evidente ad altezza orecchie e bocca o a “direttore d’orchestra” Tendenza ad avere il capo chinato Respirazione regolare
K	Toccare, sentire, pesante, concreto, freddo, duro, arido, emozionante, tenero, dolce, sfuggente, solido, frizzante, ecc...	Parla lentamente Molte pause Volume basso Tono basso	Gestualità poco marcata e “centripeta” Spalle basse Respirazione lenta e profonda Occhi verso il basso

Ogni sistema rappresentazionale, quindi, ha dei **movimenti oculari d'accesso**, detti **LEM** (Lateral Eyes Movements), che ne determinano anche l'intenzione.



Vc: Visivo Costruito (immagini che creiamo)

Vr: Visivo Ricordato (immagini che ricordiamo)

Ac: Auditivo Costruito (suoni, rumori, parole che creiamo)

Ar: Auditivo Ricordato (suoni, rumori, parole che ricordiamo)

K: Sensazioni

Ai: Auditivo Interno/Digitale (il nostro dialogo interno)

K/V: Sinestesia (sensazioni legate ad immagini)

V/K: Sinestesia (immagini legate a sensazioni)

Visivo Sfocato: indica un processo di visualizzazione in atto od un misto
formato da alcuni sistemi rappresentazionali

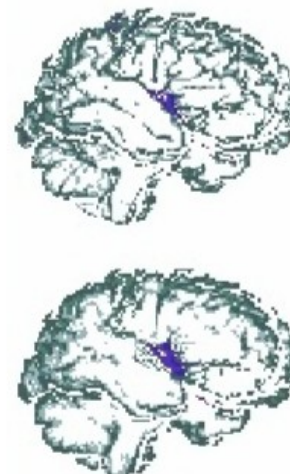
I due emisferi sono così specializzati:

EMISFERO SINISTRO

Razionale
Pratico
Logico
Lineare
Analitico
Matematico

EMISFERO DESTRO

Emotivo
Creativo
Immaginativo
Intuitivo
Olistico
Allargato



Le ricerche neurolinguistiche indicano chiaramente la priorità dell'elaborazione visiva, globale, simultanea, contestuale, analogica delle informazioni nell'emisfero destro del cervello, anche se le informazioni sono linguistiche e quindi verranno poi rielaborate dall'emisfero sinistro (verbale, analitico, sequenziale, logico).

L'inconscio regola tutta la fisiologia: battito cardiaco, funzionamento dei reni e delle ghiandole, comportamenti ed emozioni. L'inconscio controlla oltre tutto il nostro corpo, anche il sistema immunologico: per questo si possono curare delle malattie risalendo alle cause registrate dall'inconscio.

Il termine **prossemica** fu introdotto dall'antropologo Edward T. Hall nel 1963 per indicare lo studio delle relazioni di vicinanza nella comunicazione interpersonale; essi osservando che la distanza sociale tra le persone è stabilmente in relazione con la distanza fisica, ha definito e misurato **quattro zone interpersonali**:

- La Distanza Intima (15-45 cm) a cui ci si abbraccia, ci si tocca e si parla sottovoce; la distanza d'un avambraccio.
- La Distanza Personale (45 - 120 cm) per l'interazione tra cari amici; la distanza di un braccio teso.
- La Distanza Sociale (1,2 - 3,5 metri) per la comunicazione tra conoscenti; due distanze personali vicine ovvero la distanza di due braccia tese.
- La Distanza Pubblica (oltre i 3,5 metri) per le pubbliche relazioni; parlare in pubblico o da un palco senza alcuna interazione con gli altri.



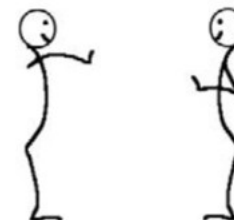
**DISTANZA
INTIMA**



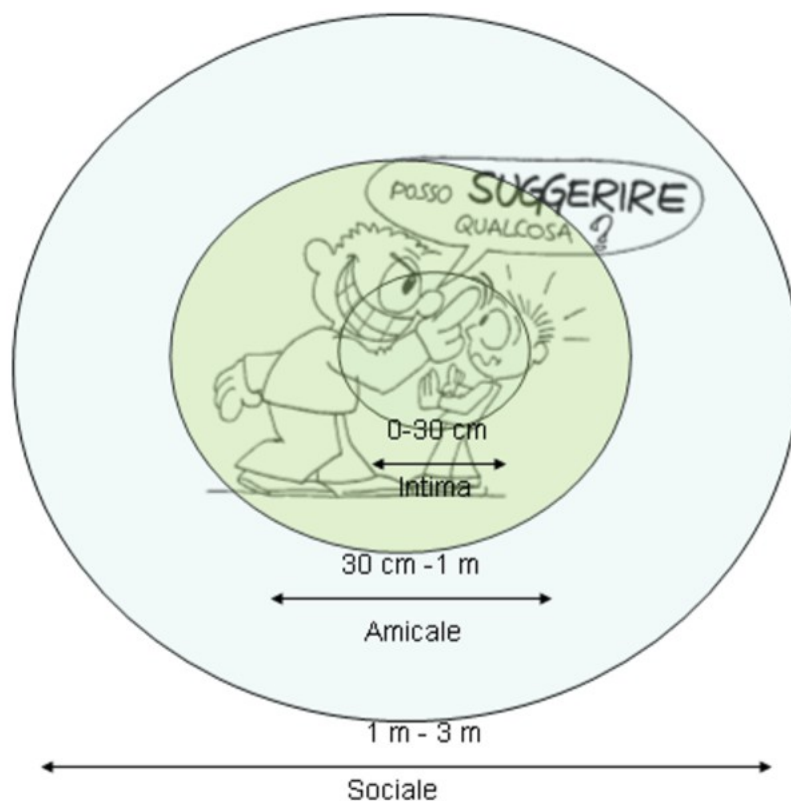
**DISTANZA
PERSONALE**



**DISTANZA
SOCIALE**



**DISTANZA
PUBBLICA**



Secondo alcuni studi, iniziati sugli animali, e poi condotti sull'uomo, le distanze relazionali possono essere di quattro tipi:

- **intime** da 0 a circa 30 cm;
- **amicali** fino a circa 1 metro;
- **sociali** fino ai 3 metri, oltre questo limite c'è la zona pubblica.

Possiamo quindi imparare, non solo a rispettare, ma ad invadere consapevolmente le "bolle" degli altri, l'obiettivo in questo caso potrebbe essere ad esempio quello di produrre un cambiamento di stato psico-fisico.

TEMPIO DELLA COMUNICAZIONE



IL POTERE DELLE PAROLE

*“C’era una volta un ragazzo con un pessimo carattere.
Suo padre gli dà un sacchetto pieno di chiodi e gli dice di piantarne uno
nella palizzata del giardino ogni volta che perde la pazienza e/o che
bisticcia con qualcuno.*



*Il primo giorno ne pianta 37 nella palizzata del giardino.
Le settimane seguenti, impara a controllarsi e i numeri dei chiodi piantati
nella palizzata diminuisce di giorno in giorno: scopre che è più facile
imparare a controllarsi che piantare i chiodi.
Finalmente, arriva il giorno in cui il ragazzo non pianta nessun chiodo
nella palizzata.
Allora va dal padre e gli dice che oggi non ha avuto bisogno di piantare
nessun chiodo.
Suo padre allora gli dice di levare un chiodo dalla palizzata per ogni giorno
che riesce a non perdere la pazienza.*

I giorni passano e finalmente il ragazzo può dire al padre che ha levato tutti i chiodi dalla palizzata.

Il padre conduce il figlio davanti alla palizzata e gli dice:

“Figliolo, ti sei comportato bene ma guarda quanti buchi hai lasciato nella palizzata...”

Non sarà mai più come prima!

Quando litighi con qualcuno e gli dici delle cose cattive gli lasci delle ferite come queste.

Puoi infilzare un uomo con un coltello e poi pentendotene toglierlo ma gli lascerai sempre una ferita...

Poco importa quante volte ti scuserai, la ferita rimarrà!

Ricorda, una ferita verbale fa altrettanto male di una fisica!”



M 7 - Competenze comportamentali del project manager

7.6 -Gestire i conflitti

Gestione dei conflitti

Tipi di conflitto

Il conflitto intrapersonale

Lo stato di tensione che una persona ha, nel momento in cui riscontra bisogni, desideri, impulsi e motivazioni contrastanti. La tensione nasce a causa di forze contrapposte che indirizzano la persona a prendere una decisione ovvero un'altra.

Il conflitto interpersonale

Un evento relazionale che si riscontra in vista di interessi, obiettivi, bisogni e punti di vista diversi tra due o più persone.

Il conflitto intragruppo e intergruppi

In cui conflitto avviene rispettivamente tra membri di un gruppo e tra diversi gruppi.

Tutti i conflitti hanno delle cause che possono essere associate a svariati fattori, individuali o situazionali.

Tipi di conflitto

Per semplificare possiamo suddividere i conflitti in quattro tipi:

1. emotivi
2. di interessi
3. di dati
4. di valori

Tipi di conflitto

Conflitto emotivo

È causato dai sentimenti di una determinata relazione e può essere definito, infatti, come un'antipatia tra le persone coinvolte, scaturita dopo che queste ultime si sono trovate a dover discutere in alcune situazioni.

Il conflitto, a sua volta, degenera perché le persone in questione non chiariscono i loro diversi punti di vista, sia perché si sentono minacciate dall'altro, sia per paura di dire la propria, perché l'interlocutore, non essendo d'accordo, potrebbe infuriarsi e rifiutare completamente quella persona.

Tipi di conflitto

Conflitto di dati

Definito anche come un fraintendimento, questo tipo di conflitto nasce quando le persone coinvolte in un disguido non solo non possiedono un comune punto di vista, ma possiedono informazioni parziali o travisate.

Il semplice motivo per il quale spesso una comunicazione non va buon fine è dovuto al fatto che possono essere presenti elementi di disturbo o che non si dà importanza all'ascolto.

L'ascolto è dato dalla capacità di comprendere una prospettiva diversa dalla propria, di considerare le caratteristiche dell'altro ed i suoi attributi di ruolo, di tenere presente la prospettiva durante l'interazione.

Il vero significato in una comunicazione è dato da chi ascolta. Ascoltare implica: essere consapevoli di ciò che si sente, recepire accuratamente l'informazione che ci viene presentata ed organizzare l'informazione in modo tale che ci risulti utile.

Il conflitto di dati può essere risolto semplicemente ridescrivendo l'oggetto di una conversazione e ripetendo le informazioni date precedentemente.

Tipi di conflitto

Conflitto di interessi

Le persone coinvolte hanno interessi diversi e contrastanti che possono essere soddisfatti solo a discapito dell'altro.

Spesso si incorre in conflitti di interesse quando:

- 1) una o entrambe le parti hanno intenzioni che nascondono all'altro;
- 2) le parti non sono state completamente oneste nelle richieste avanzate o nell'esprimere i propri bisogni e uno dei due si è sentito tradito dall'altro. Per mettere in crisi una relazione e far nascere un conflitto di interessi, non è necessario che ci sia una frode o un inganno, basta che ci sia una verità non detta od una mezza-verità.
- 3) l'altro non ha mantenuto una promessa, non ha preso le proprie responsabilità.

Modi di affrontare il conflitto

Si compie spesso l'errore di pensare di poter eliminare un conflitto, ma ciò non è possibile poiché ha radici nella relazione con gli altri.

Gli elementi su cui possiamo intervenire, invece, sono le modalità attraverso le quali decidiamo di affrontare i vari conflitti.

Modi di affrontare il conflitto

1 - Forzatura

Chi agisce secondo questa modalità vuole assolutamente affermarsi sull'altro, gettando le basi affinché si instauri una vera competizione in cui ci sia un vincitore e un vinto.

Viene messo in atto quando si hanno a disposizione tempi brevi, quando si ha la certezza di essere nel giusto e si vuole trarre un vantaggio e non si teme che i rapporti interpersonali vengano compromessi.

(alta assertività/bassa cooperazione).

Modi di affrontare il conflitto

2 - Confronto o Collaborazione

I due contendenti si impegnano insieme per trovare la giusta soluzione che permette ad entrambi di affermare i loro punti di vista. Non hanno interesse a litigare ma nel superare il conflitto.

alta assertività/alta cooperazione

Modi di affrontare il conflitto

3 - Compromesso

Si tratta di un caso particolare di confronto basato sul do ut des. Il compromesso sembra apparentemente una modalità positiva, simile al confronto, ma ciononostante i contendenti pur uscendo entrambi “vincitori”, peccano sul rapporto umano..

(moderata assertività/moderata cooperazione).

Modi di affrontare il conflitto

4 - Accomodante o Compiacenza

In questo caso non viene necessariamente attuata una corretta e specifica gestione di risoluzione del conflitto, ma vengono preservati i rapporti umani, trovando una soluzione che vada bene per entrambi, contendendo e controllando le emozioni, evitando così ulteriori discordanze.

(bassa assertività/alta cooperazione).

Modi di affrontare il conflitto

5 - Abbandono o Elusione

Viene utilizzato quando si vuole rimandare un determinato problema sapendo già anticipatamente di non risultar vincitore. Non deve essere considerato, però come un atto per mancanza di coraggio o di scarso interesse sul problema.

(bassa assertività/bassa cooperazione).

Modello di Assertività-Cooperazione

(Galasso, 2004)

**Alta
Assertività**

Forzatura

Confronto/
Collaborazione

Compromesso

**Bassa
Assertività**

Abbandono/
Elusione

Compiacenza

**Bassa
Cooperazione**

**Alta
Cooperazione**

I porcospini e la gestione dei conflitti

I due porcospini che morivano di freddo: decisero di scaldarsi stringendosi il più possibile, ma presto si accorsero che si pungevano terribilmente con i loro aculei; così si allontanarono, ma il freddo ricominciò a farsi sentire. Dopo numerose e faticose prove, trovarono la giusta distanza che consentiva loro di tenersi caldo ma non pungersi troppo.

In questo aneddoto di Schopenhauer, e spesso nella vita, non ci sono soluzioni al conflitto, ma solo delle opportunità di accomodamento che portino al minor danno.

Gestione dei conflitti

Una corretta gestione dei conflitti è determinante sia nella sfera privata, legata alla famiglia, all'amicizia e all'amore, sia nell'ambito lavorativo, teatro di numerosi scontri dovuti alla convivenza forzata tra soggetti che non si conoscono.

Una delle regole fondamentali è ricordarsi che da un conflitto risolto non devono uscire né vinti né vincitori, ma persone soddisfatte di aver trovato un punto d'incontro.

Ecco alcune cose utili a preservare le relazioni con gli altri evitando inutili malintesi:

- Considerare gli interessi di tutti gli attori coinvolti;
- Considerare separatamente le persone dal problema;
- La soluzione deve essere accettabile per entrambe le parti;
- La decisione deve essere condivisa dalla maggioranza.

Due diversi tipi di clima per la gestione dei conflitti

CLIMA DI SUPPORTO (consigliato)	CLIMA DIFENSIVO (da evitare!)
DESCRIZIONE - presentare idee ed opinioni	GIUDIZIO - criticare i membri di altri gruppo
ORIENTAMENTO AL PROBLEMA - focalizzare l'attenzione sull'obiettivo	CONTROLLO - imporre la volontà di un gruppo sugli altri
SPONTANEITÀ - comunicare apertamente ed onestamente	STRATEGIA - avere secondo fini
EMPATIA - capire i pensieri delle altre persone	NEUTRALITÀ - dimostrare indifferenza e mancanza di impegno
EQUITÀ - chiedere le opinioni altrui	SUPERIORITÀ - essere dominanti
SOSPENSIONE DEL GIUDIZIO - essere disponibili ad ascoltare le idee degli altri	ECESSIVA SICUREZZA - non esser disposti ad ascoltare gli altri

Contesto Comunicativo	Comunicazione Inefficace	Comunicazione Efficace
Il professore che si arrabbia con lo studente:	"Allora non capisci proprio nulla!"	"Vorrei spiegarti questo passaggio un'altra volta, nel caso non fosse chiaro."
Conflitto tra colleghi in ufficio:	"Con voi non è proprio possibile lavorare!"	"A mio parere potremmo trovare una soluzione alternativa per andare tutti d'accordo."
Lite tra madre e figlio:	"Sei una delusione!"	"Sono veramente arrabbiata con te!"

Contesto Comunicativo	Comunicazione Inefficace	Comunicazione Efficace
Riunione aziendale durante la quale si discute una nuova proposta di orario di lavoro:	"L'azienda ha bisogno di rivedere i propri orari di lavoro per garantire una maggiore produttività nei mesi successivi."	"Per migliore la produttività aziendale, proporrei di distribuire l'orario di lavoro su due turni. Il primo dalle 6.00 alle 14.00, il secondo dalle 14.00 alle 22.00."

Contesto Comunicativo	Comunicazione Inefficace	Comunicazione Efficace
Il dirigente nei confronti della segretaria:	"Il verbale dell'ultima riunione è davvero una schifezza!"	"Penso che il verbale dell'ultima riunione necessiti di una revisione in alcuni punti!"
L'insegnante nei confronti dell'allievo:	"Sei piuttosto scarso in matematica!"	"Dovresti fare un po' più di esercizi sulla moltiplicazione."

M 7 - Competenze comportamentali del project manager

Esercitazione

Comunicazione interna e esterna

M 7 - Competenze comportamentali del project manager

Esercitazione

Comunicazione interna e esterna

M 7 - Competenze comportamentali del project manager

Esercitazione
G-Drive /DIY

<https://www.youtube.com/watch?v=BeMDqFdJIDk>