

---

# GESTIONE DEL TEMPO E GESTIONE DELLE RIUNIONI DISPENSA

---

OTTOBRE 2018

## Sommario

WHOLE BRAIN.....	2
SCHEMA DEI QUATTRO QUADRANTI.....	2
ALLENARSI NELL'USO DEL MODELLO WHOLE BRAIN .....	4
ESERCIZI .....	4
GESTIONE DEL TEMPO.....	10
LA MATRICE DEL TEMPO.....	11
EFFETTI DEI QUADRANTI .....	11
VERSO IL QUADRANTE 2 .....	12
SCHEMA DELEGA.....	13
COME DIRE DI NO.....	13
SUGGERIMENTI PRATICI .....	13
LA COMUNICAZIONE ECOLOGICA .....	14
RUOLO DEL FACILITATORE .....	14
LE TRAPPOLE COMUNICATIVE NELLE RIUNIONI.....	14
COME GESTIRE LE TRAPPOLE.....	16
CHECK LIST RIUNIONI.....	20
CONTROLLO .....	21
Approfondimenti.....	22
BIBLIOGRAFIA.....	22
MULTIMEDIA.....	22
CURIOSANDO .....	22

# WHOLE BRAIN

## SCHEMA DEI QUATTRO QUADRANTI



- Logical
- Analytical
- Linear Thinking
- Quantitative
- Here-and-Now



- Creative
- Innovative
- Holistic
- Synthesizing
- Visionary



- Organized
- Sequential
- Safe-keeping
- Planned
- Detailed
- Implementer



- Interpersonal
- Feeling-oriented
- Teamwork
- Intuition
- Communication



## INDIZI COMPORTAMENTALI PER COMPRENDERE IL QUADRANTE PRINCIPALE DELL'INTERLOCUTORE

<p><b>BLU</b></p> <p>Ha una comunicazione veloce e concreta. È diretto nel fornire feedback, anche se negativi. Tende ad un'analisi di tipo critico, evidenziando gli errori o i problemi. Passa rapidamente all'azione e decide senza impulsività ma in modo relativamente veloce.</p> <p>Parla di dati, fatti. Ha una visione nel breve termine, focalizzata sulla soluzione di problemi. Affronta il conflitto serenamente, senza lasciarsi distrarre da questioni personali.</p>	<p><b>GIALLO</b></p> <p>Ha una comunicazione astratta e teorica. È espressivo ed appassionato. Si occupa di questioni generali, ampie con una visione nel lungo termine. È focalizzato su trovare nuove opportunità. Parla di ipotesi, nuove prospettive. Interessato alle novità e ai cambiamenti. Veloce nel processo decisionale.</p> <p>Possiede intuito per le soluzioni, individua connessioni nuovi, segue ragionamenti in parallelo (integrando temi diversi) piuttosto che una logica sequenziale.</p>
<p><b>VERDE</b></p> <p>Ha uno stile di comunicazione prudente e riflessivo. Si occupa di come organizzare e si focalizza sulle fasi del processo. È operativo e concreto. Ha preferibilmente una visione nel breve termine, orientata a definire un programma. Operativo nella quotidianità, può essere lento nel prendere decisioni. Prima di prendere una decisione spesso chiede ulteriori approfondimenti ed integrazione di dati.</p>	<p><b>ROSSO</b></p> <p>Ha una comunicazione empatica, valorizza le persone ed esprime i sentimenti. È focalizzato sul servizio. Analizza i problemi dal punto di vista delle persone coinvolte, valutando la loro reazione. Rischia l'accondiscendenza, evita il conflitto. È partecipativo e coinvolgente. Nel processo decisionale tende a confrontarsi con altri. Può essere titubante nel prendere decisioni impopolari. Nel dare feedback negativi è indiretto e, talvolta, poco chiaro.</p>

### COME COMUNICARE CON I QUATTRO QUADRANTI

Le indicazioni sono suggerimenti per attirare l'attenzione della persona. È importante ricordare che ognuno di noi ha tutti e quattro i quadranti. Il colore dominante indica la "porta di accesso" utile per avere attenzione, stabilire fiducia ed offrire le informazioni che l'interlocutore cerca per prime.

<p><b>BLU</b></p> <p>Comunicare in modo diretto, schietto, obiettivo e veloce. Dare informazioni fattuali e concrete, utili alle decisioni e all'azione.</p> <p><b>Valorizzare i vantaggi economici.</b></p>	<p><b>GIALLO</b></p> <p>Comunicare con linguaggio visivo e metaforico. Fare intravedere il quadro d'insieme.</p> <p><b>Valorizzare le novità e i cambiamenti</b></p>
<p><b>VERDE</b></p> <p>Comunicare seguendo logiche sequenziali. Spiegare il come si usa, essere chiari in aspetti di metodo ed organizzazione</p> <p><b>Valorizzare la continuità con il passato, sicurezza e stabilità.</b></p>	<p><b>ROSSO</b></p> <p>Comunicare in modo espressivo ed empatico. Portare esperienze e consigli di opinion leader.</p> <p><b>Valorizzare i vantaggi per le persone.</b></p>

# ALLENARSI NELL'USO DEL MODELLO WHOLE BRAIN

Il modello WB è utile per gestire con efficacia le comunicazioni. Ci offre, infatti, le informazioni necessarie per utilizzare un linguaggio allineato con le mappe cognitive dell'interlocutore, facilitando comprensione e fiducia reciproca.

È importante ricordare che il quadrante dominante indica come la persona tende ad elaborare gli input in prima battuta. **Ognuno di noi possiede ed utilizza tutti e quattro di quadranti.** Il quadrante principale è una porta di accesso che ci consente, successivamente, di utilizzare anche gli altri.

## ESERCIZI

### 1) INDIVIDUARE IL QUADRANTE

Scegli una persona che incontri al lavoro per la prima volta (un nuovo cliente, un nuovo fornitore, un nuovo collega) e osserva la sua comunicazione:

<p>Che informazioni che offre e ricerca per prime? <i>[ad esempio: chiede dati ed approfondimenti? Si informa sulle modalità e i processi? Chiede il perché e esplora gli obiettivi futuri? Chiede informazioni sulle persone coinvolte? Offre informazioni sul proprio stato d'animo o esplora le emozioni degli altri?]</i></p>
<p>Stile di comunicazione <i>[ad esempio: ha un approccio freddo ed oggettivo? È prudente e riflessivo? È entusiasta di fronte alle novità? È empatico/accogliente ed attento alla relazione?]</i></p>
<p>Stile decisionale <i>[ad esempio: si prende il tempo per analizzare e poi decide con sicurezza, tenendo conto di aspetti economici? È prudente e ritorna spesso sul processo decisionale? È veloce e intuitivo nelle scelte? Si preoccupa dell'impatto sulle persone delle decisioni o delle implicazioni relazionali?]</i></p>
<p>Gestione dei conflitti <i>[ad esempio: è assertivo e deciso nell'esprimere le sue posizioni, rischiando di essere poco attento alla sensibilità degli altri? È prudente nell'esprimere le proprie posizioni e preferisce occuparsi dell'operatività? Esplora gli altri punti di vista, integrando le informazioni in un quadro d'insieme? È a disagio nel conflitto e nell'esprimere un'opinione diversa dal gruppo?]</i></p>
<p>Altre osservazioni:</p>

Dopo aver raccolto le informazioni, dando maggiore importanza alle **prime cose che la persona ha detto o fatto**, è possibile raggrupparle nei quattro quadranti e valutare in quale di questi si colloca il maggior numero di comportamenti.

Può essere utile fare questo lavoro individualmente e successivamente, quando possibile, confrontarsi con le osservazioni dei colleghi.

Non è importante esplorare tutte le aree suggerite, ma riuscire a raccogliere indizi dalle informazioni che l'interlocutore offre **spontaneamente**. Sono proprio le prime domande, le prime informazioni date e la struttura iniziale a darci i dati più attendibili e veritieri.

## **2) ULTERIORI SPUNTI (SVILUPPARE L'AUTOCONSAPEVOLEZZA)**

È importante riflettere su come il proprio quadrante dominante (la mia mappa cognitiva) influenza la raccolta delle informazioni. È utile pertanto chiedersi se si tende a raccogliere dati che sono coerenti con il proprio punto di vista.

Riflettere sulle reazioni personali alle diverse tipologie di persone: preferisco persone simili a me o diverse? Sono frustrato nella comunicazione con alcune persone? Con chi, invece, preferiscono parlare?

È possibile applicare questa analisi anche alle comunicazioni tramite e-mail.

### 3) COMUNICARE CON IL WB

Dopo aver allenato la capacità di individuare il quadrante è possibile iniziare ad usare il modello Whole Brain per impostare una conversazione che sia in linea con la mappa cognitiva dell'interlocutore.

È utile, le prime volte, prepararsi all'incontro con la persona, identificando lo stile e le argomentazioni in linea con il quadrante dominante. Lo schema può essere usato anche per preparare una mail o una presentazione.

Ad esempio:

<b>BLU</b> Fornire un'analisi organizzata per punti Focalizzarsi sui dati obiettivi e concreti Preparare delle tabelle riassuntive con le informazioni salienti Presentare il prodotto spiegando come possa risolvere i problemi Enfatizzare i vantaggi economici e spiegare gli aspetti relativi ai costi Prepararsi a gestire eventuali critiche o segnalazione di errori mantenendo un approccio calmo e obiettivo	<b>GIALLO</b> Offrire per prima cosa una visione d'insieme, partendo dagli obiettivi Valorizzare i vantaggi nel lungo termine Nel preparare una presentazione utilizzare immagini, che rimandino a valori, concetti generali o linee guida Parlare utilizzando metafore Parlare di novità e di opportunità future Affrontare il tema dei nuovi scenari Valorizzare gli aspetti originali, fuori dallo schema Quando possibile permettere alla persona di testare e provare in prima persona
<b>VERDE</b> Essere puntuali Preparare un "vademecum" o presentare il come si può utilizzare il prodotto Fornire una descrizione chiara, con argomentazioni logiche e sequenziali Presentare un progetto per fasi Valorizzare gli aspetti che hanno a che fare con la sicurezza e la stabilità Collegare eventuali novità e cambiamenti con il passato, dando idea di continuità Fornire informazione sugli aspetti organizzativi e di processo in modo che la persona abbia la possibilità di organizzarsi	<b>ROSSO</b> Comunicare in modo empatico, dedicando spazio ai convenevoli e alle informazioni personali In caso di non accordo, esprimere le contro argomentazioni con delicatezza, apprezzando comunque il punto di vista dell'interlocutore Valorizzare i vantaggi di un prodotto dal punto di vista di chi lo utilizza Valorizzare la parte tecnica facendo attenzione anche agli aspetti personali di chi ha realizzato il progetto (es. parlare prima delle competenze tecniche del team e poi degli aspetti tecnici del prodotto) Portare delle "best practices" che raccontino storie (es. con un cliente è successo che... è stato soddisfatto perché...)

Provate ad esercitarvi almeno una volta a settimana, su un obiettivo specifico:

Natura dell'incontro (riunione, incontro individuale, commerciale, ecc)	
Che obiettivo mi pongo per l'incontro?	
Quali risultati posso attendermi?	
Tipologia whole brain	
Materiali da preparare	
Stile di comunicazione da adottare	
Informazioni da fornire per prime	

#### 4) ANALISI DELLO STILE DI COMUNICAZIONE DELL'INTERLOCUTORE

Dopo l'incontro, prova a completare la tabella seguente:

<b>CHE STILE COMUNICATIVO HA ADOTTATO?</b>	<p>Indicare l'approccio comunicativo (espressivo, amabile, direttivo, ecc.):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Riportare alcune frasi o parole chiave:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Sulla base di queste annotazioni, posso dedurre il quadrante dominante della persona?          Se sì, lo indico: _____          Se no, di quali altre informazioni ho bisogno: _____          Come posso recuperarle? _____</p>
--	--

Nel ripensare all'incontro, prova a rispondere a queste domande, verificando se il comportamento è in linea con il quadrante. Come possono essermi di aiuto queste informazioni per i successivi incontri (negoziare una richiesta, affrontare un problema, ecc)?

	BLU	VERDE	ROSSO	GIALLO
<b>COSA CERCA IN NOI?</b>	Aggiornamento, professionalità, preparazione. Formalità e tranquillità. Lo si conquista con coerenza e dati di fatto.	Chi può risolvere i suoi problemi. Deve essere formale, orientato allo scopo, dare sicurezza.	Possibilità di creare relazione, disponibilità, fiducia, educazione e non necessariamente formalità.	Entusiasmo e attenzione; all'espressivo piace anche essere adulato. Informalità, energia e originalità.
<b>CHE TIPO DI DOMANDE PONE?</b>	Domande su efficacia, risultati, vantaggi, potenza e costi.	Domande specifiche, sul come si fa. La risposta che lo soddisfa è quella dettagliata.	Domande per creare relazione, sulla sicurezza, sulla validità.	Domande di curiosità, sui risultati e, a volte, anche di carattere personale.
<b>QUAL È IL RISCHIO?</b>	Di non essere preparati o di litigarci perché ognuno vuole affermare la sua idea	Di non essere sufficientemente precisi e puntuali.	Di non concretizzare	Di annoiarlo con i dettagli e andare fuori dal seminato
<b>PAROLE DA USARE</b>	Risultato, vantaggio, controllo, scopo, scelta, vincita, sfida.	Sicurezza, organizzazione, controllo, verifica,	Sicurezza, affidabilità, validità, fiducia, sperimentato, relazione.	Novità, sfida, successo e ogni slogan o affermazione d'effetto, esclusivo
<b>PAROLE DA EVITARE</b>	Obbligatorietà, deve	Novità, rivoluzione, slogan, rischio	Conflitto, lite	Sicurezza, dati e numeri e tutti i dettagli

<b>COME PRENDE LE DECISIONI?</b>	Decide velocemente. Non è influenzabile, se non vede una notevole expertise.	Riflessivo e ponderato. Non è influenzabile, se non vede un vantaggio pratico, magari a favore di sicurezza	Decide lentamente ed è influenzabile dall'altro se ha relazione e stima	Decide d'istinto e non gli interessa quello che pensano gli altri.
----------------------------------	--	---	---	--

# GESTIONE DEL TEMPO

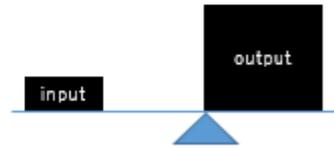
da produttore a manager



Produttore



Manager



## LA MATRICE DEL TEMPO (MATRICE DI EISENHOWER O DI COVEY)



<p><b>CRISI</b></p> <p>Questo quadrante racchiude le attività da fare immediatamente (urgenti) e non delegabili (importanti)</p> <p>Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scadenze improrogabili</li> <li>• Richieste importanti</li> <li>• Problemi urgenti</li> <li>• Attività che ne bloccano altre</li> </ul>	<p><b>OPPORTUNITA'</b></p> <p>In questo quadrante trovano posto le azioni da fare in un secondo momento (non urgenti) e importanti. Le azioni da pianificare.</p> <p>Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pianificare e organizzare</li> <li>• gestire / curare la rete di relazioni</li> <li>• ricerca di nuove soluzioni, miglioramento</li> <li>• attività preventive</li> <li>• formazioni e investimenti</li> </ul>
<p><b>INGANNO</b></p> <p>Qui si inseriscono le azioni che altri possono compiere (non importanti rispetto al ruolo). Sono attività da delegare immediatamente.</p> <p>Ad esempio: Interruzioni di persone, alcune telefonate e alcune mail, le riunioni meno importanti, urgenze che ci si trova a gestire sebbene non siano di nostra pertinenza</p>	<p><b>SPRECO</b></p> <p>Qui si inseriscono le azioni superflue, da non fare (eliminare)</p> <p>Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eccesso di email e di reti sociali</li> <li>• Riunioni e discussioni futili</li> <li>• Le attività senza valore aggiunto (le divagazioni che allungano le riunioni, le attività in "più" che non hanno uno scopo preciso, riunioni con più partecipanti rispetto a quelle che dovrebbero essere coinvolte, ecc)</li> </ul>

## EFFETTI DEI QUADRANTI

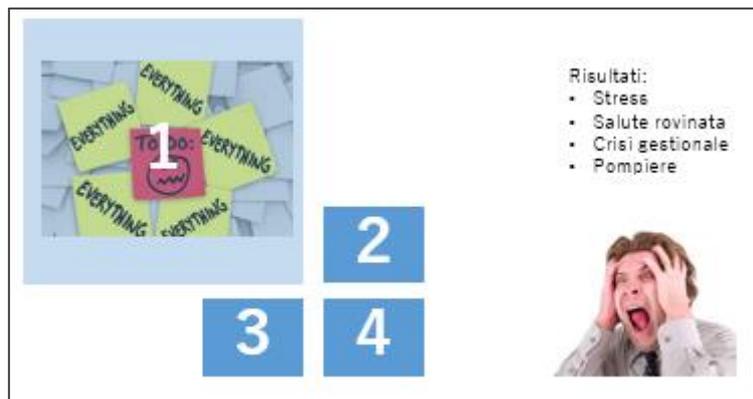
Una gestione del tempo che ci porti ad essere impegnati in attività dei quadranti 3 e 4 può condurre a:

- Focus sul breve termine
- Crisi gestionale
- Obiettivi e progetti visti come privi di validità
- Senso di impotenza
- Relazioni superficiali
- Deresponsabilizzazione
- Stanchezza, stress e perdita di senso



Anche concentrarsi esclusivamente sul quadrante 1, nel lungo termine, può condurre a conseguenze negative, come:

- stress e problemi di salute
- difficoltà gestionali dovute ad un eccessivo carico di lavoro
- a lavoro come se fossimo un “vigile del fuoco”, rincorrendo gli incendi/problemi



## VERSO IL QUADRANTE 2

Spostare la gestione del nostro tempo su attività tipiche del quadrante 2 richiede tempo ed impegno, necessari per liberarsi gradualmente dalle attività dei quadranti 3, 4 e 1.

Qui di seguito è riportata una breve sintesi delle azioni che ci aiutano a spostarci sul secondo quadrante:

- Focalizzare l'obiettivo del proprio ruolo e, quindi, le attività a valore aggiunto
- Pianificare su ampia prospettiva temporale (bisettimanale o settimanale). Una programmazione solo giornaliera di focalizza sull' “adesso”
- Inserire anche gli impegni personali/extra lavorativi (che altrimenti rischierebbero di essere fagocitati dagli impegni quotidiani)
- Pianifica nel medio/lungo termine le attività importanti (difendendo quello spazio)
- Ampliare l'uso della delega
- Esercitarsi nel “dire di no” in modo costruttivo e collaborativo

Il principio chiave è: **non fissare le priorità in base al programma, ma programmare in base alle priorità.**

## SCHEMA DELEGA

“Delegare in modo efficace è forse l’attività con il più alto valore aggiunto che esista. Trasferire responsabilità ad altre persone, capaci e formate adeguatamente ci permette di dedicare la nostra energia ad altre attività. Delega significa crescita per gli individui e per le organizzazioni”

S. Covey

Tipologie di delega:

- 1) delega operativa: è una delega focalizzata su che cosa e sul metodo, non sui risultati.
- 2) delega di responsabilità: è una delega focalizzata sui risultati, lasciando al delegato l’autonomia nella scelta del metodo e la responsabilità sul risultato. Richiede chiarezza su:
  - risultati desiderati: assicurarsi che la persona visualizzi concretamente il risultato atteso
  - linee guida: identificare i parametri all’interno dei quali operare. Richiede attenzione a non dare troppe indicazioni di metodo ma anche chiarezza nel comunicare le restrizioni tassative. Può implicare anche il discutere apertamente sulle aree di rischio e di criticità
  - risorse: definire le risorse (tecniche, umane, finanziarie, organizzative) a cui la persona può attingere
  - Valutazione: fissare i criteri di valutazione delle prestazioni e le scadenze
  - Conseguenze: specificare quali saranno le conseguenze nel bene e nel male di questa valutazione

## COME DIRE DI NO

Imparare a dire di no per prima cosa significa dire di no ad alcune attività, che sono solo in apparenza urgenti. Per farlo è importante decidere quali sono le nostre priorità e avere il coraggio di dire di no alle altre cose. Il modo per farlo più facilmente è avere un “si più grande che vi appassiona”.

Nel dire di no ad un'altra persona è importante:

- Essere chiari
- Dare una spiegazione
- Esprimersi con gentilezza e rispetto dell’altra persona
- Essere disponibili ad ascoltare l’altro
- Esprimere, eventualmente, le proprie emozioni (“mi dispiace non poter esserti di aiuto”), ribadendo il motivo del nostro no

## SUGGERIMENTI PRATICI

1. Identifica un’attività da quadrante 2 che sai essere stata trascurata e che, se fatta bene, avrebbe potuto avere un impatto positivo sulla tua vita professionale. Scrivila ed impegnati a recuperare il tempo perduto
2. Prepara una matrice del tempo e cerca di valutare quale percentuale del tuo tempo passi in ciascun quadrante. Controlla i tuoi tempi per tre giorni ad intervalli di 15 o 30 minuti. Quanto è stata accurata la tua stima? Sei soddisfatto del tuo modo di impiegare il tempo= che cosa ti vorrebbe per cambiare?
3. Fai l’elenco delle responsabilità che potresti delegare e l’elenco delle persone a cui potresti delegare o che potresti formare a tal fine. Definisci che cosa è necessario per avviare il processo di delega o di formazione
4. Organizza la tua prossima settimana. Inizia annotando i tuoi ruoli e i tuoi obiettivi, poi trasferisci gli obiettivi ad uno specifico piano di azione. Alla fine della settimana valuta quanto il tuo progetto abbia realizzato i tuoi valori e propositi e quanto sia stato capace di mantenerti coerente con essi
5. Impegnati a cominciare ad organizzarti su base settimanale e fissa un orario regolare per i vari compiti

# LA COMUNICAZIONE ECOLOGICA

## RUOLO DEL FACILITATORE

**Obiettivo:** il facilitatore ha l'obiettivo di trarre il meglio dai membri del gruppo ed allo stesso tempo di aiutarli ad interagire in armonia.

- Mantiene il focus
- Incoraggia a fare esempi quando si è generici
- Aiuta ad arrivare al punto quando ci si perde

Come?

- Evitare il dogmatismo e l'escalation del conflitto
- Evitare la monopolizzazione
- Aiutare a mantenere concreta la discussione
- Incoraggiare i membri non attivi a intervenire
- Evitare di deviare dal tema
- Evitare un lungo periodo di inattività fisica (FARE DELLE PAUSE)

## LE TRAPPOLE COMUNICATIVE NELLE RIUNIONI

TRAPPOLE	CAUSE
TEMPO INSUFFICIENTE PER FAR PARLARE TUTTI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monopolizzazioni</li><li>• Il gruppo ha troppe persone</li><li>• Nessuno a suggerito: <i>possiamo parlare per un periodo limitato di tempo?</i></li></ul>
DOGMATISMO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando si pensa che la verità personale sia assoluta</li><li>• Errori nel comunicare la propria verità (l'altro si sente «spinto» in una determinata direzione)</li><li>• Il gruppo non ha esplicitato che i punti di vista devono essere proposti come opinioni e non come verità assolute</li></ul>
MORALITA' «TU DEVI»	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando si pensa che la morale personale debba essere applicata agli altri</li><li>• Errori nel comunicare la propria morale personale (altri si sentono spinti ad obbedire)</li><li>• Il gruppo non ha chiarito il seguente principio «possiamo dire <b>io devo</b>, ma non tu devi / essi devono, perchè questo porta alla falsa impressione di sapere quale debba essere il «Giusto» degli altri</li></ul>

CRITICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le persone ritengono che la crescita sia stimolata dalla critica e non dall'apprezzamento</li> <li>• I membri scaricano la propria tensione con l'aggressività. La tensione nasce da invidia, competitività, ecc</li> <li>• Atmosfera del gruppo è aggressiva e questa sensazione diventa contagiosa (ognuno è pronto ad attaccare)</li> </ul>
VAGHEZZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando si crede che la forza di un'idea sia nell'astrazione e non nella precisione</li> <li>• Le persone non possono esprimersi con precisione</li> <li>• Il gruppo non ha chiesto idee concrete</li> </ul>
IMMOBILITA'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le persone credono che un lungo periodo di seduta ininterrotta sia necessario per mantenere la concentrazione</li> <li>• Stando seduti a lungo ci si anestetizza e si dimentica il corpo</li> <li>• Il gruppo non ha un modello alternativo su come si possono tenere le riunioni</li> </ul>
DEVIAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le persone non ascoltano gli altri</li> <li>• Si dà maggiore attenzione alle proprie associazioni mentali e meno agli altri</li> <li>• Mancano metodi di gruppo per mantenere attenzione</li> </ul>
VAGHEZZA NEL PROPORRE AZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non si è riflettuto con sufficiente chiarezza i metodi necessari</li> <li>• Si suggerisce cosa gli altri possono fare e non cosa possono fare in prima persona</li> <li>• Manca l'abitudine di chiedere chi fa cosa, dove, quando e come</li> </ul>
MANCATA REALIZZAZIONE DI UN'AZIONE PROMESSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non si prende sul serio il proprio impegno</li> <li>• Non c'è chiarezza su come completare il compito</li> <li>• Manca un metodo di controllo per assicurarsi che i compiti siano portati a termine entro la scadenza prevista</li> </ul>

# COME GESTIRE LE TRAPPOLE

## EVITARE LA MONOPOLIZZAZIONE

### SCOPO

Evitare di dominare il gruppo; offrire le proprie idee e sostenerle con i fatti in modo succinto e chiaro

### COSA SUCCEDDE

Esperienze di gruppo negative si verificano quando i dominanti si accaparrano tutta l'attenzione e i recettivi rimangono in silenzio. I pensieri: *Io sto riempiendo uno spazio vuoto, gli altri sono troppo passivi. Si deve lottare per prendere la parola, io rifiuto la competizione. Che sto facendo qui? Ho perso interesse. Deve piacergli molto la sua voce! Quando arriva al punto?*

### METODI

- Condividere la regola «Non dilungarsi nel parlare»
- Imparare a dire la propria opinione in modo succinto. Ad esempio con tre considerazioni: punto 1 (una frase), 2 (una frase) e 3 (una frase)
- Chiedere un feedback (*io so che parlo troppo... propongo che quando succede qualcuno me lo segnali*)
- Usare la flipchart o un foglio da appendere al muro per riassumere schematicamente la proposta che volete fare al gruppo
- Rispondere ai monopolizzatori (es: *se puoi dirlo in modo succinto avremo anche il tempo per le risposte, le questioni che stai sollevando sono importanti, è possibile fermarsi a questo punto per discuterle? che ne dici di dare tempo anche agli altri di parlare?*)

## EVITARE IL DOGMATISMO

### SCOPO

Rispettare il territorio dei propri interlocutori. Opinioni e idee possono andare una accanto all'altra anziché sovrapporsi

### METODI

- Dire «io» propongo invece di «tu», «noi», «si propone» (assumiamoci la responsabilità di quanto si propone)
- Controllare se si ha un tono dogmatico (chiediamoci: *il mio tono indica che sto cercando di imporre le mie idee o di aprire il dialogo?*)
- Reagire ai toni dogmatici (ad es. *quando parli così, sembra che tu stia spingendo le tue idee, come a dire che io devo essere d'accordo. È tua intenzione?*)

## EVITARE DI DARE GIUDIZI PESANTI

### SCOPO

Essere consapevoli della complessità, non costringere la realtà entro concetti bianco e nero.

Le polarità, le dicotomie costringono la nostra visione di una realtà complessa. Invece di vedere pro e contro di ogni punto, rimaniamo intrappolati nella logica vincere/perdere. Gli svantaggi: 1) si arriva allo scontro di parole 2) si smette di ascoltarsi reciprocamente 3) si manca di dare all'altro soddisfazione e riconoscimento per i punti con i quali si concorda 4) la comprensione complessa della realtà viene ridotta.

### METODO

- Evitare concetti polarizzati
- La soluzione: usare polarità relativistiche, illustrare pro e contro, con esempi (concretezza)

- Elenco a doppia colonna: vantaggi / svantaggi (pianificazione: pro e contro per decidere sì o no al progetto)

## **TRASFORMARE I GIUDIZI PESANTI IN USGGERIMENTI POSITIVI**

### **SCOPO**

Non essere catturati dalle implicazioni provocatorie e negative dei giudizi pesanti che si possono ricevere quando si presentano le proprie idee.

Ignorare la provocazione oppure usarla come punto di partenza per ottenere più informazioni e per iniziare un dialogo migliore (il linguaggio è contagioso, la tendenza a difenderci ci fa cadere nella trappola dell'escalation)

### **METODO**

- Ignorare esca. Concentrarsi nella parte utile della critica
- Chiedere un'alternativa positiva (*hai definito debole la posizione..., puoi dire come sarebbe stata se fosse forte?*)
- Chiedere una prova concreta (*puoi dirci esattamente cosa ti è sembrato «ridicolo»? Puoi dire quali punti sono secondo te «totalmente sbagliati»?*)
- Mettere a confronto le priorità (*secondo le mie priorità abbiamo avuto successo, tu, invece, dici che è stato un fallimento. Confrontiamoci sulle priorità...*)
- Affermare il proprio punto di vista (*io ritengo sia stato un successo per x, y motivi. Quale di questi tu vedi un fallimento? Non c'è nessun aspetto positivo?*)
- Tutti i metodi proposti hanno l'obiettivo di mantenere la buona volontà nella relazione e evitare ulteriori contro provocazioni.
- È possibile, tuttavia, che talvolta la persona che sta criticando sia troppo rigida mentalmente per condurre un dialogo basato sullo scambio.
- La soluzione possibile è interrompere la conversazione (*finchè tu continui a sminuire quello che ho fatto con giudizi assolutistici, non penso tu sia pronto ad ascoltare la mia opinione. Preferirei che smettessimo di parlare di questo*)

## **EVITARE DI FARE LA MORALE**

### **Scopo**

Evitare la trappola di esprimere i propri bisogni personale facendo la morale.

Esprimere i propri desideri in modo diretto (DEVE VS VORREI/SENTO/PER ME)

Dicendo «tu devi», «tu dovresti», ecc. si utilizzano espressioni moralistiche che mettono il nostro ascoltatore in una posizione di inferiorità. Pur volendo ottenere un effetto maggiore, il risultato è che l'ascoltatore è portato a ribellarsi (o a sottomettersi).

Va ricordato che ogni comunicazione implica un tipo particolare di relazione: «mi piacerebbe che tu..» «vorrei che tu...» «ho bisogno che tu...» implicano una relazione diversa dal «tu devi»

## **EVITARE LA DISPERSIVITA'**

### **SCOPO**

la complessità di un piano di azione richiede la disciplina di attenzione continua. Una quantità eccessiva di commenti dispersivi può danneggiare o addirittura sabotare il progetto

### **METODO**

Le discussioni confuse sono dovute a mancanza di metodo.

È utile preparare uno schema, utilizzare la flip chart o qualsiasi altro metodo si possa inventare per ordinare la conversazione

## **EVITARE LA DISPERSIVITA DI UN MEMBRO**

### **SCOPO**

Creare equilibrio tra iniziativa individuale e movimento del gruppo.

### **METODO**

- Reagire ad una discussione dispersiva
- Riconoscimento e risposta (*darsi la regola di riassumere l'idea precedente e solo successivamente dare la propria opinione*)
- Ritornare sul tema (*vorrei che ci fosse più focalizzazione su...*)
- Rimaniamo sul tema (*io propongo di stare sul tema x, più tardi / un'altra volta ci occuperemo di y*)
- Segnalare che si sta andando fuori tema (*penso che questo vada fuori tema. Lasciate che vi ricordi il focus...*)
- Discutere i sentimenti offesi e i malintesi durante la pausa (*quando si discute sul modo di esprimersi possono venire offesi i sentimenti individuali*)

## **METTERE IN EVIDENZA IL SUGGERIMENTO POSITIVO**

### **SCOPO**

Poter cambiare in meglio le cose dando suggerimenti positivo invece che critiche negative. Ad esempio, mettere in evidenza ciò che sarebbe positivo in futuro, piuttosto che quello che è stato negativo in passato

### **METODO**

- Evitare un atteggiamento sempre negativo (*un linguaggio negativo evita la responsabilità di creare potenziale positivo. Offrire un suggerimento positivo da alla discussione una forza positiva e mostra il reale desiderio di trovare una soluzione globale*)
- Cultura dell'errore vs comunicazione ecologica (*coltiva i germogli e i bulbi: dà nutrimento e cura, non tagliare troppo presto*)

## **RIMANERE RIGOROSAMENTE POSITIVI**

### **SCOPO**

A volte noi desideriamo comunicare senza usare alcuna frase negativa. Tutte le informazioni che desideriamo dare per criticare e correggere possono essere poste in termini di «potenziale positivo» (*sei goffo vs stai attento*). Il linguaggio può essere ipnotico («*stai attento, cadrà*» detto ad un bambino che corre, suggerisce al bambino l'idea di cadere). Il nostro inconscio obbedisce al significato letterale delle parole. Ciò che viene detto, quindi, acquista maggiore probabilità di verificarsi.

### **ESEMPI**

- Non sai niente vs puoi imparare
- Sarà un fallimento vs la riuscita esige passi concreti
- So che te ne fregghi di tutto vs possiamo far crescere la fiducia assieme?
- Devi tacere vs è importante ascoltare

## **FARE CRITICHE COSTRUTTIVE**

### **CHIEDERE PERMESSO**

È utile per preparare un terreno privilegiato per la dinamica che si crea con la critica. Chiedere il permesso serve a mostrare che non si vuole colpire l'altro, ma che si vuole comunicare con rispetto. Tutti noi siamo

sensibili alla critica, anche se fatta con buone intenzioni. Chiedere il permesso, significa condividere il controllo della conversazione.

#### ESSERE CONCRETI

Quando si forniscono i dettagli concreti di ciò che il proprio ascoltatore ha detto o fatto, questi apprende esattamente quale parte del suo comportamento ha creato il problema. Si impedisce l'ambiguità.

Questo passo richiede rigore mentale: quando siamo infastiditi la nostra frustrazione annebbia la nostra coscienza.

#### DESCRIVERE IL PROPRIO PUNTO DI VISTA / I PROPRI SENTIMENTI

Quando si descrivono i propri sentimenti, anche se negativi, ci si mostra personalmente coinvolti, non si riduce l'autostima dell'altro e porta a comprendere l'impatto del proprio comportamento

Descrivere i propri sentimenti mette in una posizione di parità, non di superiorità. Ci apriamo ma dimostriamo anche che stiamo tentando di creare un ponte per il dialogo

#### SUGGERIMENTI PER IL FUTURO

Dare i propri suggerimenti per chiarire i cambiamenti che si desiderano: specificare cosa si vuole che l'altro smetta di fare e perché. Il suggerimento definisce che cosa si vuole che l'altro cominci a fare

Se non si chiarisce il suggerimento, l'altro sente la critica ma è lasciato al buio per quanto riguarda la linea di condotta da seguire per migliorare la situazione.

Perché è difficile?

- 1) sappiamo cosa non vogliamo ma meno cosa vogliamo
- 2) si potrebbe vivere come egoistico esprimere quello che si vuole (*l'erba voglio cresce solo nel giardino nel Re*), ma è nostra la responsabilità di dichiarare ciò che vogliamo: la cooperazione può funzionare solo se ciascuno spiega chiaramente la propria proposta

#### CHIARIRE LE RAGIONI DEI PROPRI SUGGERIMENTI

Dopo aver chiarito un suggerimento, spiegarne l'importanza per svelare le ragioni del proprio punto di vista e incoraggiare una più profonda empatia (relazione cooperativa)

PROPONGO CHE... (SUGGERIMENTO), perché ... (SPIEGAZIONE)

#### CRITICA COSTRUTTIVA: APPROCCIO TOTALMENTE POSITIVO

Evitare di introdurre un linguaggio negativo nel dialogo quando si fa una critica costruttiva. Garantisce di raggiungere un risultato positivo.

# CHECK LIST RIUNIONI

PRIMA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definire gli obiettivi della riunione</li> <li>2. Stabile, di conseguenza:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- contenuti, interventi e tempi (la scaletta)</li> <li>- partecipanti</li> <li>- materiale necessario</li> <li>- aspetti logistici</li> <li>- risultati attesi</li> <li>- preparare una scaletta che coerente con un tempo massimo di 1h e 30min. se non fosse possibile, prevedere una pausa/coffee break intermedia</li> </ul> </li> <li>3. Se necessario, sarà opportuno convocare prima della riunione le persone a cui è richiesto un intervento per chiarire obiettivi, scaletta, contenuti e valutare la motivazione.</li> <li>4. Curare la convocazione alla riunione: obiettivo, partecipanti, oggetto, tipologia di riunione, durata prevista - inizio e fine - e dove. Fare attenzione a comunicare la riunione con sufficiente anticipo. Può essere utile chiedere a tutti puntualità e chiarire, se si intende farlo, che per rispettare l'ora di fine, la riunione inizierà esattamente all'ora stabilita. Il testo della mail dovrebbe essere snello ed operativo. Eventuali altre informazioni a completamento (ad esempio, documenti) potranno essere allegate.</li> <li>5. Ultimo check prima della riunione:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- quali possono essere le domande o criticità?</li> <li>- Cosa e come posso fare per stimolare il coinvolgimento e la partecipazione attiva? (utilizzo del whole brain)</li> <li>- Decidere chi farà il facilitatore (potrebbe essere anche una persona diversa da chi ha convocato l'incontro)</li> </ul> </li> </ol>
DURANTE	<p><b>Apertura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiarire le regole di comunicazione (ad esempio, c'è un tempo massimo per ciascun intervento, rispettare i turni di parola senza sovrapposizioni nelle discussioni, si richiede di mantenere il focus sull'obiettivo e chiarire che eventuali temi collaterali saranno trattati in altra sede/momento se importanti, chiedere la partecipazione attiva di tutti, definire regole e tempi degli eventuali giri di tavolo, ecc).</li> <li>• Condividere velocemente obiettivo e scaletta</li> </ul> <p><b>Giro di tavolo:</b> questa attività può essere molto utile o molto dispersiva a seconda della tipologia di riunione e degli obiettivi. Per sfruttarla al meglio, è importante condividere le regole (ad esempio, tempi massimi per ciascun turno di parola e attenersi all'obiettivo). In fase di avvio della riunione, è utile per rompere il ghiaccio e per raccogliere le idee su un problema caldo. In tal caso, però, potrebbe essere più utile un'attività specifica di brain storming, focalizzata a produrre idee nuove. È generalmente più funzionale proporre un giro di tavolo alla fine, con l'obiettivo di raccogliere i pareri di tutti, anche di chi si è espresso meno.</p> <p><b>Durante:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• evitare le trappole comunicative delle riunioni (vedi, la comunicazione ecologica)</li> <li>• raccogliere l'avanzamento dei lavori sulla lavagna a fogli mobili</li> <li>• rispettare tempi e regole</li> <li>• fare delle pause se la riunione dovesse durare oltre un'ora e mezzo</li> </ul> <p><b>Fine:</b></p>

	<p>Chiarire: <b>CHI FA COSA ENTRO QUANDO E PERCHÉ</b> avendo cura che tutti abbiano compreso la divisione dei compiti, le scadenze e le modalità di <b>CONTROLLO</b>.</p> <p>Si tratta del momento chiave della riunione, talvolta trascurato o fatto in modo affrettato soprattutto quando i tempi sono sfuggiti di mano e ci si è allungati troppo. È un momento, però, che richiede energia e concentrazione. Per tale motivo sarà importante valutare, dopo un'ora di riunione, se è opportuno fermarsi per fare il punto e tirare le fila del lavoro svolto. Definendo, quindi, chi fa cosa entro quando e perché per le azioni già individuate e riaggiornarsi in un altro momento per le questioni restanti.</p> <p>Verificare, infine, che tutti abbiano compreso le modalità di CONTROLLO e chi sarà responsabile di questa azione</p>
DOPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inviare il verbale o il resoconto della riunione: sintesi dei risultati, eventuali valutazioni rispetto all'obiettivo iniziale, promemoria sul piano di azione e modalità di controllo</li> <li>• dar seguito effettivamente al controllo e mantenere aggiornati i partecipanti sui risultati</li> </ul>

## CONTROLLO

Azione	Feedback
Il lavoro è fatto	Benissimo, come lo hai fatto?
Il lavoro non è ancora finito	Puoi dirmi quale parte hai fatto e quale è ancora da fare?
Ho iniziato ma sono bloccato	<p>Ne possiamo parlare? Che parte hai iniziato? In quale punto ti sei bloccato?</p> <p>Chiarire: quanto è stato fatto, l'ostacolo, suggerimenti</p>
Non sono riuscito a cominciare	<p>Empatia (immagino che tu abbia molto da fare) possiamo parlare di ciò che sta accadendo?</p> <p>Domanda aperta (forse è possibile recuperare o forse è necessario cambiare responsabile)</p>

È fondamentale pianificare e informare circa le modalità di controllo e monitoraggio delle attività.

Ogni persona saprà che riceverà aiuto se vi saranno ostacoli e che, in caso di impegni non soddisfatti, tutti gli altri saranno a conoscenza del problema (responsabilità). Il metodo controllo unito all'attenzione all'apprezzamento dei risultati e dell'impegno è fondamentale per garantire che il lavoro sia svolto.

Limitarsi a parlare di una situazione difficile o a definire i prossimi passi normalmente è sufficiente per sbloccare la situazione.

Una persona bloccata apprezzerà la disponibilità dell'interlocutore ad ascoltare e a capire.

Non è opportuno accusare. Nello stesso tempo è necessaria **fermezza per mostrare che si vuole capire ed aiutare ma è importante completare il lavoro**.

# Approfondimenti

## BIBLIOGRAFIA

### LE SETTE REGOLE PER AVERE SUCCESSO

STEPHEN R. COVEY  
FRANCO ANGELI - 1989

### WHOLE BRAIN BUSINESS MODEL

NED HERRMAN  
MCGRAW-HILL EDUCATION - 2 EDITION 2015

### IL CERVELLO SOCIALE. NEUROSCIENZE DELLE RELAZIONI UMANE

LOUIS COZOLINO  
CORTINA RAFFAELLO EDITORE - 2008

### LA COMUNICAZIONE ECOLOGICA

JEROME LISS  
LA MERIDIANA - 2016

### PROBLEM SOLVING STRATEGICO DA TASCA. L'ARTE DI TROVARE SOLUZIONI A PROBLEMI IRRISOLVIBILI

GIORGIO NARDONE  
PONTE DELLE GRAZIE - 2013

## MULTIMEDIA

PIATTAFORMA TED

[https://www.ted.com/talks/laura\\_vanderkam\\_how\\_to\\_gain\\_control\\_of\\_your\\_free\\_time](https://www.ted.com/talks/laura_vanderkam_how_to_gain_control_of_your_free_time)

## AUDIO LIBRI

Il potere del riposo - Ottenere di più, lavorando di meno

AUTORE: Marcella Danon

Letto da: Simona Biasetti

Durata: 5 ore e 20 min

Data di pubblicazione: 27 08 2018

Editore: Audible Studios

## CURIOSANDO

### IL SIMBOLISMO DEI COLORI

CLAUDIO WIDMAN  
MAGI EDIZIONI - 2015

Per informazioni, approfondimenti, domande, suggerimenti e feedback:

[Veronica.Lampreda@consultants.odmconsulting.com](mailto:Veronica.Lampreda@consultants.odmconsulting.com)