

**CHANGE**  
*formazione*

**LA  
COMUNICAZIONE  
EFFICACE  
IN AZIENDA**

**Manuale di consultazione ed esercitazioni**

*“Comunicare efficacemente significa migliorare le relazioni  
e rafforzare la propria leadership”*



Codice:  
File: Comunica/comaziend  
Data: 30/10/01

*Change S.p.A. - Firenze*



La comunicazione efficace in azienda

## INDICE DEL MANUALE

CAP.	CONTENUTO	PAG.
	FINALITA' DEL SEMINARIO E OBIETTIVI SPECIFICI	2
	PIANO DI APPLICAZIONE PRATICA POST CORSO	3
1	INTRODUZIONE ALLA COMUNICAZIONE <ul style="list-style-type: none"><li>• Parlare non significa comunicare</li><li>• La comunicazione non verbale</li><li>• Impatto</li><li>• Ascolto attivo</li></ul>	4
2	TECNICHE PER RAFFORZARE LA COMUNICAZIONE <ul style="list-style-type: none"><li>• Abilità tecniche per migliorare la capacità comunicativa e l'impatto</li><li>• Tecnica delle domande</li></ul>	11
3	OSTACOLI ALLA COMUNICAZIONE <ul style="list-style-type: none"><li>• La gestione delle obiezioni</li><li>• Tecniche di gestione emotiva dell'interlocutore (Attacco e fuga)</li></ul>	15
4	TECNICA DEI COLLOQUI DI LAVORO <ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnica dei colloqui</li></ul>	19
5	FLUSSO INFORMATIVO	21
6	LA LEADERSHIP <ul style="list-style-type: none"><li>• La leadership direttiva</li><li>• La leadership partecipativa</li><li>• La leadership persuasiva</li></ul>	22
7	LA COMUNICAZIONE ASCENDENTE <ul style="list-style-type: none"><li>• Conoscete bene il vs. superiore</li><li>• La persuasione del superiore</li><li>• Confronto costruttivo con il proprio capo (Dire No)</li></ul>	29
	Bibliografia	36



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **FINALITA' DEL SEMINARIO**

Offrire ai partecipanti strumenti concreti di comunicazione per migliorare la propria efficacia comunicativa, relazionale e di leadership verso i propri colleghi e superiori e verso l'esterno.

### **OBIETTIVI SPECIFICI**

- Acquisire familiarità con gli strumenti più comuni che rendono la comunicazione efficace (ascolto attivo, tecnica delle domande, consapevolezza del linguaggio non verbale, toni di voce, gestione della tensione e dei conflitti)
- Capire l'importanza dei colloqui di lavoro e abituarsi a seguire una strategia comunicativa per renderli più efficaci.
- Stimolare il senso di iniziativa nel lavoro la disponibilità ad accettare e vivere positivamente i cambiamenti.
- Capire l'importanza della diffusione delle proprie informazioni ai colleghi.
- Valutare la propria leadership e trovare gli strumenti comunicativi per rafforzarla.
- Prendere coscienza degli strumenti e delle tecniche per rendere le riunioni più efficaci.
- Migliorare la relazione con i superiori attraverso una comunicazione ascendente più efficace.
- Rendere più efficaci le riunioni di lavoro tramite una migliore pianificazione e conduzione.



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **PIANO DI APPLICAZIONE PRATICA POST CORSO**

Durante questo seminario prenderete coscienza di strumenti e tecniche di comunicazione che vi potranno essere molto utili nel vostro lavoro.

Annotate in questa pagina i vostri propositi e rileggeteli dopo il corso.



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **Capitolo 1**

### **INTRODUZIONE ALLA COMUNICAZIONE**

---

**DOM. 1**      **Qual è la differenza fra parlare e comunicare?**

---

**DOM. 2**      **Qual è il peso delle parole, dei toni di voce e del L.N.V. nella comunicazione?**

---

**DOM. 3**      **Che cosa è l'impatto e quale importanza ha nei rapporti interpersonali?**

---

**DOM. 4**      **Quali sono i comportamenti che caratterizzano un buon Ascolto attivo?**



La comunicazione efficace in azienda

---

## PARLARE NON SIGNIFICA COMUNICARE

Di fronte a problemi di comunicazione osserviamo un equivoco comune:

*la profonda differenza fra parlare e comunicare.*

L'equivoco è spiegato dal fatto che chi parla si pone sul piedistallo della comunicazione senza necessariamente preoccuparsi di colui che ascolta: **comunicare significa far capire ad altri il nostro messaggio attraverso parole, immagini gesti.**

Quando dobbiamo gestire situazioni difficili non possiamo improvvisare un discorso, sperando che qualcosa accada, dobbiamo viceversa comunicare, vale a dire porci un obiettivo da raggiungere e sviluppare un messaggio chiaro ed efficace che ci porti a raggiungere quell'obiettivo.

---

### CASO SERVIZIO VERSO IL CLIENTE INTERNO

**ANALIZZATE E COMMENTATE IL SEGUENTE COLLOQUIO:**

*Voi svolgete un lavoro diretto verso un vostro cliente interno e per vs. orgoglio personale ci tenete a fare bella figura e rispettare gli impegni presi. Alcune delle attività che voi dovete svolgere per il cliente non sono sotto il vs. pieno controllo, infatti devono essere completate dal vs. collega Carlo. Questo collega è poco motivato ed ha una visione della qualità del lavoro e del senso di urgenza molto personale. Tra l'altro non è esposto direttamente al rispetto delle scadenze e pertanto se la prende molto comodamente.*

*Voi vi beccate da tempo le lamentele del cliente interno e ieri in particolare un collega ha minacciato di scrivere una lettera al vs. Capo per un ritardo di circa 20 giorni per l'invio di una documentazione che prevedeva una sola settimana di tempo.*

*Avete deciso di affrontare il vs. collega, entrate nel suo ufficio e dopo avergli riferito quanto accaduto gli dite:*

*“Carlo sono stufo di beccarmi reclami da parte dei colleghi per i tuoi ritardi, datti una mossa perché questa non è serietà nel lavoro! Se continua così dovrò parlarne con i ns. capi”.*

**Secondo voi avete parlato o comunicato?**



**Come impostereste, nella situazione esposta, una comunicazione più efficace ?**

---

## **LA COMUNICAZIONE NON VERBALE**

Quando sentiamo parlare di comunicazione la nostra mente pensa al *linguaggio tradizionale* quale strumento comunicativo per eccellenza. In genere tendiamo a sottovalutare tutti gli altri strumenti che noi utilizziamo per trasmettere o dare più forza al nostro messaggio.

Quali sono questi strumenti?

1. *parole*, ovviamente,
2. *toni di voce*,
3. *linguaggio non verbale* (L.N.V.), rappresentato dalla gestualità, posizione del corpo, mimica facciale, sorriso, contatto d'occhi, ecc.,
4. *supporti visivi*.

L'uomo, nella sua evoluzione linguistica, ha gradualmente abbandonato il L.N.V., per affidarsi alle sole parole. Si assiste pertanto ad un soffocamento degli strumenti tradizionali della comunicazione quotidiana, vale a dire le tonalità e la spontaneità del L.N.V.



---

Trascuriamo per il momento i supporti visivi, e andiamo a valutare l'efficacia comunicativa legata ai primi tre strumenti. Questa valutazione è resa possibile dai risultati degli studi sulla comunicazione, svolti negli anni '60 negli Stati Uniti, da un grande scienziato: Albert Mehrabian.

Egli osservò come, in una normale comunicazione, la ricezione del messaggio (efficacia comunicativa) è data solo per il 7% dalle parole, per il 38% dai toni di voce e per il 55% dal L.N.V.

Questo studio dette il colpo di grazia agli ultimi retaggi di scuola di retorica della comunicazione, quella scuola che consigliava il controllo della gestualità ed il soffocamento delle proprie emozioni. Il presupposto era che uno speaker per essere un professionista credibile doveva assumere "*posizioni da imbalsamato*" ed esibire un eloquio raffinato, destinato ai pochi eletti<sup>1</sup>.

Se noi mettiamo sui piatti di un'ipotetica bilancia due pesi:

- il primo è rappresentato dal COSA DICO: vale a dire dal contenuto del messaggio;
- il secondo dal COME LO DICO: toni di voce e L.N.V.

Il secondo piatto peserà 13 volte più del primo (93% verso 7% delle parole).

Le conclusioni che possiamo trarre ci dicono che uno speaker *smorto ed imbalsamato*, vale a dire privo di entusiasmi, e della carica agonistica che si trasmettono attraverso i toni di voce e bloccato nella sua gestualità e nei suoi movimenti, utilizza al minimo le proprie capacità comunicative, rendendo scarsamente efficace la comunicazione.

---

<sup>1</sup> Osserva Dale Carnegie: "*In passato quando l'oratoria era un'arte raffinata che esige una attenta osservanza delle leggi della retorica e della dizione, essere un oratore nato era ancora più difficile: Oggi tendiamo invece a considerare il parlare in pubblico come una sorta di conversazione allargata.*"





La comunicazione efficace in azienda

---

**PERCHÈ È COSÌ IMPORTANTE IMPARARE A LEGGERE IL L.N.V. DEGLI ALTRI?**

**CASO SIMONELLI**

*Nella vostra organizzazione di lavoro vi trovate a dover gestire un collaboratore, il Sig. Pieri, che lavora a tempo parziale con voi e con il Sig. Simonelli.*

*Il sig. Pieri è entrato da poco e ha impostato il suo lavoro sul criterio: “Raggiungere lo stipendio col minimo sforzo!”. In particolare vi siete accorto che nelle ore in cui lavora con Simonelli, si inventa ogni possibilità per oziare e quando lavora con voi, spesso vi chiede di completare il lavoro arretrato di Simonelli.*

*Avete deciso di parlare con Simonelli per invitarlo ad una supervisione più intensa, anche perché siete cosciente che il vs. collega lascia troppa libertà al personale.*



La comunicazione efficace in azienda

## AUTOANALISI SULL'IMPATTO

Impatto significa: CREARE DAL PRIMO ISTANTE UNA BUONA IMMAGINE VERSO PERSONE CON LE QUALI DOBBIAMO ENTRARE IN CONTATTO PER RAGGIUNGERE UNA CERTA FINALITA': FAR SENTIRE L'INTERLOCUTORE A PROPRIO AGIO.

*"Il miglior modo per favorire una buona prima impressione è quello di focalizzarci sugli altri, non su noi stessi!"*

#	COMPORAMENTO	Area forte	Area migliorabile
1	Nel presentarmi a nuove persone trasmetto soddisfazione per fare la loro conoscenza		
2	Quando saluto esprimo cordialità ed energia.		
3	Tendo a salutare per primo		
4	Cerco di ricordare il nome delle persone per utilizzarlo nel colloquio.		
5	Il mio viso ed il mio linguaggio non verbale esprimono apertura		
6	Ho un buon contatto visivo		
7	Nel colloquio esprimo interesse negli altri con un buon ascolto attivo		
8	La mia stretta di mano è sicura		
9	Curo la mia persona: abbigliamento, capelli, ecc.		
10	Cerco di trasmettere negli altri una sensazione di uguaglianza (in contrapposizione al senso di superiorità o di sudditanza)		



La comunicazione efficace in azienda

## AUTOANALISI SULL'ASCOLTO ATTIVO

### ASCOLTO ATTIVO

CAPACITA' DI ASCOLTARE CHI PARLA MOSTRANDO INTERESSE IN CIO' CHE VIENE DETTO E FACILITANDO LA RICEZIONE DEL MESSAGGIO

*"Le persone che comunicano efficacemente dedicano molto più tempo all'ascolto che a parlare"*

#	COMPORTAMENTO	Area forte	Area migliorabile
1	Quando ascolto qualcuno cerco di leggere anche il suo linguaggio non verbale ?		
2	Riesco a manifestare interesse in chi parla (ad es. cenni con la testa, domande di approfondimento)?		
3	Riesco a focalizzarmi sulla globalità del discorso anziché sulle singole parole, ponendomi la domanda <i>"Quale messaggio mi sta trasmettendo?"</i>		
4	Riesco a resistere alla tentazione di offrire le mie idee e conclusioni senza aver prima sondato l'opinione degli altri?		
5	Mentre l'interlocutore parla riesco a focalizzarmi sull'ascolto senza distrarmi per pensare alla risposta ?		
6	Tendo a riformulare il messaggio ricevuto quando ho dei dubbi ( <i>"Se ho capito bene mi stai dicendo che.....!"</i> )? Oppure a sintetizzarlo: ( <i>"In sintesi mi stai dicendo che....."?</i> )		



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **Capitolo 2**

# **TECNICHE PER RAFFORZARE LA COMUNICAZIONE**

---

**DOM. 1**      **Cosa dobbiamo osservare per comunicare in modo efficace?**

---

**DOM. 2**      **Perché per comunicare bene si deve coinvolgere l'interlocutore?**

---

**DOM. 3**      **Cosa dobbiamo fare per coinvolgere i ns. interlocutori nella comunicazione?**



La comunicazione efficace in azienda

## ABILITA' TECNICHE PER MIGLIORARE LA CAPACITA' COMUNICATIVA E L'IMPATTO?

Scordiamoci che le persone nascano con caratteristiche cromosomiche che facilitano una buona comunicazione. Comunicare bene significa fundamentalmente osservare una serie di piccoli dettagli comportamentali che possiamo sintetizzare nei seguenti 8 punti

N.	ABILITA' DI COMUNICAZ.	+	-
1	<b>CONTATTO VISIVO:</b> abilità nel cercare il contatto visivo con tutti i partecipanti. Evitare lo sguardo nel vuoto o diretto solo su alcuni. Esprimere un contatto visivo sicuro.		
2	<b>SORRISO APERTURA:</b> trasmettere una percezione di proiezione verso l'uditorio.		
3	<b>GESTUALITA':</b> abilità nel dare forza al messaggio con una gestualità spontanea e disinvolta.		
4	<b>POSTURA E MOVIMENTI:</b> esprimere sicurezza e padronanza d'aula attraverso una posizione eretta e con movimenti disinvolti. Evitare le posizioni insicure di appoggio e i movimenti nervosi.		
5	<b>VOLUME E TONO DI VOCE:</b> abilità di usare un volume adeguato e tonalità variabili. Evitare di parlare sottovoce e con tono monocorde.		
6	<b>PERSONALITA' - HUMOUR - ENTUSIASMO:</b> esprimere la propria personalità ed i propri punti di forza senza inibizioni, manifestare entusiasmo in ciò che si dice.		
7	<b>LINGUAGGIO - NON PAROLE - PAUSE:</b> usare un linguaggio semplice, naturale, incisivo e sintetico. Ricorrere ad aneddoti, esempi, analogie. Evitare le "non parole". Dare forza al discorso con le pause.		
8	<b>GESTIONE STRESS:</b> abilità nel gestire la propria emozione utilizzandola produttivamente.		

### ESERCITAZIONE SUL PARLARE IN PUBBLICO

Venite al centro della sala e fate una breve presentazione di 2-3 minuti, raccontate una storia o un aneddoto che ricordate con piacere. Il vostro obiettivo è:

- rompere il ghiaccio
- essere osservati dai vostri colleghi per le vostre abilità comunicative e di impatto.

Sapersi presentare e creare dall'inizio una buona immagine positiva di sé è un requisito fondamentale nella formazione di un bravo comunicatore.



La comunicazione efficace in azienda

---

## TECNICA DELLE DOMANDE

Abbiamo due categorie di domande:

le **domande chiuse**, alle quali si può rispondere con un SI o con un No. Queste domande iniziano sempre con un verbo e se formulate bene servono ad ottenere un consenso parziale per rafforzare le fasi che seguono della comunicazione. Ad esempio se voi intervenite su due colleghi che hanno litigato potreste intervenire con una domanda chiusa, tipo: “Siete d’accordo che in un buon team di lavoro non ci devono essere rancori?”. Questa è una domanda chiusa influenzata dalla quale ci si deve aspettare un SI, preludio dell’accordo successivo.

Le **domande aperte**, che permettono una vasta gamma di risposte. Queste domande iniziano sempre con un avverbio (Perché, Come, Cosa, ecc.) e hanno lo scopo di raccogliere informazioni o influenzare l’interlocutore.

Le domande possono anche essere NEUTRE o INFLUENZATE a seconda che lascino l’interlocutore arbitro della risposta (neutre) o tentino di influenzare la risposta stessa (influenzate).

DOMANDA	FATE UN ESEMPIO	FINALITA’
CHIUSA NEUTRA		Ricevere un’informazione binaria o far scegliere (Si o No)
CHIUSA INFLUENZATA		Incitare all’azione
APERTA NEUTRA		Invita alla riflessione Sviluppa le massime informazioni
APERTA INFLUENZATA		Orienta la riflessione sugli aspetti positivi Informazione ridotta



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **ESERCITAZIONI CON LE DOMANDE**

### **(Uso delle domande per rafforzare la persuasione)**

---

#### **SITUAZIONE**

Avete chiesto la collaborazione di un vostro collega per completare un lavoro entro fine settimana. Il collega vi dice che vi sono molti problemi per rispettare la scadenza richiesta.

#### **DOMANDE**

---

#### **SITUAZIONE**

State vivendo una situazione particolarmente difficile con un vostro collega. La tensione è tale che ogni volta che dovete lavorare assieme finite con il litigare. Decidete di andare da lui per cercare di risolvere il problema e vi preparate alcune domande.

#### **DOMANDE**

---

#### **SITUAZIONE**

Il vostro superiore vi dà l'impressione di non essere soddisfatto del vostro lavoro, ma non è una persona molto aperta e pertanto non è nelle sue abitudini darvi un chiaro feedback. Quali domande gli fate per sollecitarlo?

#### **DOMANDE**



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **RIFLESSIONE 3 OSTACOLI ALLA COMUNICAZIONE**

---

**DOM. 1**      **Quali sono i comuni ostacoli alla comunicazione?**

---

**DOM. 2**      **Perché una buona relazione favorisce la comunicazione?**

---

**DOM. 3**      **Cosa si deve fare per gestire la nostra tensione?**

---

**DOM. 4**      **Cosa si deve fare per gestire la tensione degli altri?**

---





## LA GESTIONE DELLE OBIEZIONI

Tutte le volte che noi diciamo “Non sono d’accordo!” creiamo le condizioni per alzare una barriera di tensione verso il nostro interlocutore e la tensione è il più grosso ostacolo alla comunicazione.

Nella gestione delle obiezioni è fondamentale che la prima parte della risposta tenda a cercare una condivisione con l’interlocutore. Gestire le obiezioni significa pertanto fare perno sull’empatia.

### ESERCIZIO SULLA GESTIONE DELLE OBIEZIONI

#	OBIEZIONE	GESTIONE
1	Caso Simonelli: “Non vedo motivo di parlare con Pieri perché a me non da’ nessun problema!”	Capisco che la tua situazione sia meno pesante delle mie, come pensi allora di risolvere il problema?
2	Caso Simonelli: “Pieri è una brava persona, molto educato, non da’ mai problemi e ha un buon rapporto con tutti!”	
3	Sono strapieno di lavoro e non ce la faccio a rispettare la scadenza fissata!	
4		
5		



La comunicazione efficace in azienda

---

## CASO RIZZO

*Siete un giovane impiegato della contabilità e lavorate in un team di quattro persone.*

*Uno dei vostri colleghi è il Rag. RIZZO, persona da 25 anni in azienda, grande lavoratore ma piuttosto sospettoso verso i giovani colleghi, mostrandosi spesso scontroso, nei loro riguardi e preferendo il rapporto con i colleghi della vecchia guardia.*

*Il Sig. Rizzo, oltre ai suoi normali compiti contabili, si occupa della formazione dei giovani impiegati in stage o in contratto di formazione, affiancandoli nel loro lavoro. In questo momento Rizzo ha la supervisione formativa di uno stagista, il Rag. Belli, neo diplomato che lavorerà in azienda per 6 mesi.*

*Il Sig. Rizzo è in ferie e ritornerà al lavoro fra 3 settimane.*

*Durante l'ultima riunione con il Responsabile della Contabilità, vostro diretto Superiore, vi è stato chiesto di occuparvi della supervisione di Belli, in quanto Rizzo non sembra così motivato da tale compito. Voi avete suggerito di far trasferire Belli nel vostro ufficio, avendo una scrivania disponibile, allo scopo di poterlo seguire più da vicino.*

*Tre settimane dopo una vs. collega vi comunica che il Rag. Rizzo è tornato dalle ferie e ha scoperto il trasferimento di Belli e sembra molto alterato per questa situazione.*



La comunicazione efficace in azienda

---

## TECNICHE DI GESTIONE EMOTIVA DELL'INTERLOCUTORE

### ATTACCO

#### SINTOMATOLOGIA

L'interlocutore, per un qualunque motivo, ha *perso il controllo razionale del suo pensiero* e dei suoi comportamenti e tende a dominare la situazione. Vuole parlare e sfogarsi istintivamente, senza un obiettivo logico precostituito.

#### OBIETTIVO

Favorire il controllo della sua emotività (passaggio da cervello rettile a cervello pensante) per poi ricercare assieme, razionalmente, una soluzione comune.

### TECNICHE DI GESTIONE

#### 1. ASCOLTO ATTIVO:

- farlo sfogare mostrando interesse in ciò che viene detto ed empatia sulle sue sensazioni,
- guardarlo negli occhi,
- non interromperlo,
- favorire la comunicazione con *sintesi* e *riformulazioni* ("Vorrei essere certo di capire cosa ti preoccupa di più"),
- dopo il primo sfogo fare *domande aperte* per costringerlo a pensare e ragionare.

#### 2. RICONOSCIMENTO DEL SUO STATO D'ANIMO:

- cercare con sincerità di mettersi nei suoi panni per capire il perché del suo stato d'animo,
- dichiarare apertamente la nostra *empatia* ("Mi sentirei così anch'io se avessi avuto questa percezione dei fatti", "Mi fa piacere che tu me ne abbia parlato"...)
- non entrare ancora nei contenuti del problema ma cercare le cause del suo stato d'animo ("Vediamo se ho capito il problema che ti ha fatto risentire!")

#### 3. PROPORRE UNA SOLUZIONE

- solo al momento in cui l'emotività è sotto controllo possiamo cercare di risolvere il problema,
- offrire le nostre proposte, ma soprattutto *corresponsabilizzarlo* nella ricerca di proposte proprie ("Cosa proponi")

#### 4. PIANO D'AZIONE

### FUGA

#### SINTOMATOLOGIA

L'interlocutore, per un qualunque motivo, è *stressato* da una certa situazione. La sua emotività spesso è scarsamente evidente, ma ad un'attenta analisi si riscontra un'inconsueta *chiusura* al dialogo ed alla partecipazione.

#### OBIETTIVO

Stimolare l'interlocutore ad aprirsi, spiegare le ragioni del suo stress e riattivare la sua partecipazione al colloquio ed il recupero delle sue responsabilità.

### TECNICHE DI GESTIONE

#### 1. STIMOLO ALL'APERTURA:

- creare un'atmosfera positiva ed incoraggiante,
- favorire la sua apertura sulle sensazioni e stati d'animo relativi alla situazione,
- dimostrare empatia genuina su tale stato d'animo ("Ti capisco...!")

#### 2. RASSICURAZIONE

- far capire che siamo interessati ad operare in un clima positivo e collaborativo e che non desideriamo che tali reazioni emotive si ripetano,
- stimolare l'interlocutore ad affrontare con maggiore apertura ogni futuro problema analogo.

#### 3. COLLABORAZIONE

- solo dopo che la tensione emotiva è stata attenuata possiamo entrare nei contenuti operativi,
- coinvolgiamo l'interlocutore ("Cosa proponi?", "Come pensi di mettere in atto questa decisione?")
- la risposta alle domande di coinvolgimento dimostra il superamento o meno dello stato emotivo,
- se l'emotività non è superata può essere opportuno lasciare il collaboratore a sbollire da solo la sua tensione, riprendendo più tardi il colloquio.

#### 4. PIANO D'AZIONE



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **RIFLESSIONE 4**

### **TECNICA DEI COLLOQUI DI LAVORO**

---

**DOM. 1**      **Quali differenze ci sono tra colloqui orizzontali (tra colleghi) e verticali (Capo - collaboratore) ?**

---

**DOM. 2**      **Quali rischi si corrono nel colloquio di lavoro tra colleghi ?**

---

### **ESERCIZI SUL COLLOQUIO STRUTTURATO**

**Svolgete lavorando in coppia i seguenti due esercizi di comunicazione, come segue:**

- **PREPARARE LA SCALETTA DI COMUNICAZIONE**
- **PREPARARSI A SIMULARE IL CASO CON IL DOCENTE CHE SVOLGE IL RUOLO DI COLLEGA**

---

#### **CASO 1**

LAVORATE IN UN TEAM DI TRE PERSONE E UNO DEI VOSTRI COLLEGHI DI NOME GIORGIO, PROBABILMENTE A CAUSA DI PROBLEMI PERSONALI, TENDE A SFUGGIRE I PROPRI IMPEGNI, LASCIANDO IL CARICO DI LAVORO A VOI E ALL'ALTRO COLLEGA. L'ALTRO COLLEGA SI LAMENTA CON VOI DI GIORGIO MA NON HA IL CORAGGIO DI INTERVENIRE. IERI MENTRE VOI ERAVATE IMPEGNATI IN UN LAVORO URGENTE GIORGIO SE NE E' ANDATO AL BREAK LASCIANDOVIVI SOLI PER 40'. AVETE DECISO DI AFFRONTARE IL PROBLEMA. PREPARATE LA COMUNICAZIONE.



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **CASO 2**

IL VOSTRO COLLEGA EMANUELE, VANTA MOLTI ANNI DI ESPERIENZA NEL LAVORO MA E' UNA PERSONA MOLTO AGGRESSIVA. LA SUA PRESENZA AL LAVORO DETERMINA SEMPRE UN CLIMA DI FORTE TENSIONE PER I SUOI COSTANTI ATTACCHI AI COLLEGHI. IERI HA OFFESO UN GIOVANE COLLEGA PER UN BANALE ERRORE NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO. IL COLLEGA C'E' RIMASTO MOLTO MALE MA NON HA AVUTO LA FORZA DI INTERVENIRE.

IL VOSTRO SUPERIORE NON E' MAI PRESENTE IN QUESTE SITUAZIONI, PERTANTO AVETE DECISO DI PARLARE VOI CON EMANUELE. PREPARATE LA COMUNICAZIONE.



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **RIFLESSIONE 5**

### **FLUSSO INFORMATIVO**

---

**DOM. 1**      **Perché è così importante che nelle aziende esista un buon flusso informativo?**

---

**DOM. 2**      **Perché alcune persone hanno difficoltà a far circolare le informazioni?**

---

**DOM. 3**      **Analizzate e valutate il flusso informativo nel Vs. gruppo di lavoro? Quali sono i maggiori ostacoli e come intendete superarli?**

## **Capitolo 6**



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **LA LEADERSHIP**

---

**DOM. 1**      **Date un giudizio sulle seguenti affermazioni:**  
**1. La leadership è una capacità che riguarda solo i capi!**  
**2. Leader si nasce!**  
**3. Per avere leadership si deve essere autoritari!**

---

**DOM. 2**      **Cosa vuol dire avere leadership ?**

---

**DOM. 3**      **Quali sono gli stili di leadership che conoscete?**

---

**DOM. 4**      **Coraggio ed empatia sono due qualità della leadership. Qual è più importante?**



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **ESERCIZIO DI ANALISI DELLA LEADERSHIP CASO 1 – DOTT. CALVI**

*Il dott. Calvi è stato incaricato di coordinare un nuovo progetto di archiviazione elettronica, questo progetto è stato sviluppato da consulenti esterni ed approvato dalla Direzione. Sono stati fissati anche dei tempi precisi di realizzazione, tempi ristretti, ambiziosi ma realistici: entro 90 giorni l'archivio deve essere completato. Il progetto coinvolge vari uffici, ognuno dei quali dovrà contribuire col proprio lavoro.*

**Voi siete Calvi, preparate la presentazione del progetto ai Vs. colleghi**





La comunicazione efficace in azienda

---

## ESERCIZIO DI ANALISI DELLA LEADERSHIP CASO 2 – DOTT. MONTI

*Il Dott. Monti coordina un'attività di servizio rivolto ai clienti esterni con la collaborazione di un altro ufficio, diretto da Rinaldi, il quale deve completare la documentazione per le risposte al cliente. I due uffici hanno intrapreso un programma di qualità del servizio offrendo alla propria clientela degli standard di tempo per l'evasione delle risposte. Questi standard sono troppo spesso disattesi e sono causa di molti reclami. Monti ritiene che una causa del problema sia legato al fatto che Rinaldi non abbia imposto ai propri collaboratori delle scadenze precise sulle risposte all'utenza, pertanto ognuno decide le proprie priorità arbitrariamente.*

**Voi siete Monti e preparate la comunicazione che volete fare a Rinaldi**



La comunicazione efficace in azienda

---

## ESERCIZIO DI ANALISI DELLA LEADERSHIP CASO 3 – Sig. MATURI

*Il vostro ufficio si trova in una fase di profonda trasformazione elettronica e deve completare un lavoro entro due mesi. Per completare puntualmente questo lavoro si richiede un 20% in più di risorse per 60 giorni. Il vostro superiore vi ha comunicato la sua decisione di procedere a straordinari impegnando sei sabato consecutivi: da fine maggio a metà luglio. Durante la presentazione del programma straordinari siete stato zitto, ma poi ci avete riflettuto e non siete tanto d'accordo, infatti avevate in programma una serie di weekend al mare in quel periodo con la famiglia e, ovviamente vi salteranno tutti. Parlando con i Vostri colleghi avete rilevato un certo malumore, e una certa disponibilità a prolungare l'orario dei giorni feriali, santificando il sabato.*

**STABILITE QUALI INFORMAZIONI VI SERVONO PER CONVINCERE IL VOSTRO CAPO E SIMULATE IL COLLOQUIO DI PERSUASIONE?**



La comunicazione efficace in azienda

---

## ESERCIZIO DI ANALISI DELLA LEADERSHIP

### CASO 4 – UN GROSSO ERRORE

*Voi siete il Dott. Berni responsabile di un progetto di miglioramento della qualità del servizio verso i clienti esterni. La prima attività che avete programmato è la **selezione di una società di consulenza e lo sviluppo di un progetto dettagliato di realizzazione del programma di qualità**. Avete affidato l'incarico al Geom. Paradisi, persona molto abile ed esperta nella programmazione e nei rapporti con i consulenti.*

*Paradisi vi ha chiesto un mese di lavoro a tempo pieno per svolgere questo progetto e pertanto la necessità di bloccare la sua attività di routine.*

*Ieri avete ricevuto una telefonata da Paradisi il quale, raggiante, vi ha comunicato che il progetto è pronto, con due giorni di anticipo e che ha trovato, dopo accurata selezione, un'ottima società di consulenza (la Gamma Consulting) con la quale ha sviluppato un piano di lavoro molto accurato.*

*Avete preso appuntamento per oggi con Paradisi e in attesa del suo arrivo telefonate al vs. superiore per invitarlo alla presentazione del progetto. Nel colloquio con il vs. superiore scoprite che la società di consulenza era già stata selezionata (Soc. Beta Vision), come risulta dalla documentazione che vi è stata consegnata al momento dell'incarico. La Beta Vision ha già svolto un piano di lavoro accurato già approvato dal Vs. superiore e dalla direzione.*

*Vi sentite gelare: avete fatto svolgere a Paradisi un lavoro inutile della durata di due mesi. Siete soprattutto indispettito col Vs. superiore che vi ha scaricato un pacco di documenti senza darvi un minimo chiarimento sulle informazioni cruciali.*

*Vi sentite anche un po' responsabile per il fatto di non esservi documentato accuratamente prima di iniziare il lavoro. Purtroppo i tempi sono così ristretti che siete stato costretto a privilegiare l'azione all'analisi del lavoro da svolgere.*

### **PARADISI STA ARRIVANDO! TANTI AUGURI**



La comunicazione efficace in azienda

---

## STILI DI LEADERSHIP

### A - STILE DIRETTIVO “Ho deciso” oppure “E’ stato deciso!”

E’ imperniato sull’autorevolezza: chi comunica fa capire che la decisione non è in discussione. La sua forza comunicativa non lascia spazio a repliche.

#### QUANDO SI APPLICA?

- Nei casi in cui le decisioni da prendere sono di livello gerarchico superiore alle persone interessate (Ad es. una strategia aziendale);
- Quando la decisione non può essere modificata;
- Quando la decisione da sostenere è di assoluta importanza.

#### COMUNI ERRORI

- Tentare un’inutile coinvolgimento o persuasione;
- Farsi forza dichiarando che la decisione non è nostra (“Relata refero”);
- Parlare troppo e giustificarsi

### B- STILE PARTECIPATIVO: “Cosa proponi”

E’ imperniato sul diritto e dovere degli altri di partecipare al processo decisionale, fornendo il proprio contributo e la propria competenza.

#### QUANDO SI APPLICA?

- Nei casi in cui la decisione cade anche nell’area di competenza altrui.
- Nei casi in cui il coinvolgimento degli altri è parte integrante del successo della decisione.

#### COMUNI ERRORI

- Usare uno stile direttivo (abuso di potere o prevaricazione).
- Fare finta di coinvolgere per poi portare avanti la propria idea, ignorando le proposte altrui. (Se vogliamo affermare la nostra idea dobbiamo persuadere non fingere il coinvolgimento).



**C- STILE PERSUASIVO: “Ho una proposta molto interessante”**

E' imperniato sul diritto e dovere di ognuno di convincere gli altri sulla bontà delle proprie idee e decisioni.

**QUANDO SI APPLICA?**

- Nei casi in cui si voglia affermare una propria idea, senza avere l'autorità per farlo.

**COMUNI ERRORI**

- Fare perno sulle proprie motivazioni anziché quelle altrui
- Improvvisare il processo persuasivo.
- Non fare emergere i benefici della proposta.

**DESCRIVETE I COMPORTAMENTI CHE FACILITANO  
O OSTACOLANO LA LEADERSHIP?**

<b>INDEBOLISCONO LA LEADERSHIP</b>	<b>RAFFORZANO LA LEADERSHIP</b>



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **RIFLESSIONE 7**

### **COMUNICAZIONE ASCENDENTE**

---

**DOM. 1**                      **Quali tipologie di comunicazione caratterizzano il rapporto con il vostro superiore?**

---

**DOM. 2**                      **Conoscete bene il vostro superiore?**

---

**DOM. 3**                      **Che cosa fate per garantirvi la disponibilità del vostro superiore ad ascoltarvi?**

---

**DOM. 4**                      **Quale tecnica utilizzate per convincere il vostro superiore sui vostri progetti o le vostre idee?**



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **CONOSCETE BENE IL VOSTRO SUPERIORE?**

- 1. Qual è il suo obiettivo professionale numero 1 ?**
  
- 2. Qual è la sua massima motivazione professionale ?**
  
- 3. Quali sono le caratteristiche dei suoi collaboratori ideali ?**
  
- 4. Qual è la sua priorità numero 1 nel mio lavoro ?**
  
- 5. Come desidera ricevere le informazioni ?**
  
- 6. Cosa devo assolutamente evitare di fare ?**
  
- 7. Quali sono le mie tattiche per convincerlo?**



La comunicazione efficace in azienda

---

## CASO Dott. GIOTTI

*Vi siete accordati con il vostro superiore, Dott. Giotti, di incontrarvi tutti i lunedì mattina dalle 10.30 alle 11.30 per tenerlo informato su quanto accade nel vostro reparto. Voi siete il coordinatore del reparto finanziario.*

*Vi state preparando all'incontro e avete una serie di informazioni da trasmettere:*

- *La Cassa di Risparmio delle Province Lombarde ha inviato una lettera per offrire un miglioramento delle condizioni di banca riguardante: i giorni di valuta del portafoglio all'incasso, i tassi di interesse sul conto corrente bancario ed il tasso per i finanziamenti a breve.*
- *Due clienti: Società Bertoni e la Ditta Camilli, presentano dei forti ritardi nei pagamenti e voi avete deciso di inviare una lettera di sollecito molto decisa e sospendere eventuali nuove richieste di fornitura.*
- *Diversi fornitori si stanno lamentando della nostra Banca di appoggio (Banco di Roma), facendo presente che ritarda costantemente il pagamento dei Bonifici Bancari. Voi avete deciso di sperimentare una nuova banca che ha aperto lo sportello vicino alla vostra azienda.*
- *Avete un grosso ed urgente problema in reparto causato da un vostro collaboratore (Rag. Pierini) che da alcuni mesi ha un livello di assenze per malattia molto elevato. Volete proporre al vostro superiore un'assunzione in temporanea, in questa fase dell'anno particolarmente delicata, per paura di non poter chiudere puntualmente le operazioni di Bilancio.*
- *Avete deciso di far fare a due vostri collaboratori un corso di Excel, in quanto non hanno familiarità con questo programma. Il costo del corso è di un milione e mezzo.*
- *Volete scrivere una lettera di ringraziamento ad una vostra collaboratrice che ha dovuto lavorare di sabato per un mese consecutivo, sacrificando gli impegni familiari. Vorreste che la lettera fosse firmata dal vostro superiore.*

=====

=





*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **LA PERSUASIONE DEL SUPERIORE**

“La capacità di persuasione o se vogliamo di vendita, risulta essere una delle qualità vincenti per tutti coloro che vogliono influenzare gli eventi della propria vita.

Possiamo anche affidare al caso il nostro rapporto professionale con gli altri, ma i risultati che otterremo saranno solo casuali”.

**PENSATE AD UNA VOSTRA IDEA O PROGETTO CHE AVETE PRESENTATO AL VOSTRO SUPERIORE PER L'APPROVAZIONE.**

**DETTAGLIATE LA TECNICA CHE AVETE SEGUITO PER RAGGIUNGERE IL VOSTRO OBIETTIVO PERSUASIVO.**

=====

=



La comunicazione efficace in azienda

---

## **CASO Dr. FEZZI** (COORDINATORE DI UN PROGETTO INTERFUNZIONALE)

*Voi siete il Sig. Gerbi, un collaboratore competente e scrupoloso della pianificazione finanziaria. Siete in quella posizione da circa un anno e avete solide ambizioni di ottenere maggiori responsabilità.*

*Il vostro superiore è Dott. Fezzi, persona molto stimata in azienda per la sua competenza ed efficienza, ma un po' criticato per il suo stile di manager d'altri tempi.*

*Il vostro superiore vi ha affidato un incarico molto importante: quello di coordinare un progetto di automazione sul controllo di gestione. La partenza di questo nuovo programma comporterà una serie di vantaggi economici e analitici per la vostra azienda.*

*Ieri si è svolta la riunione del team di progetto durante la quale il vostro capo ha avuto parole di duro rimprovero, verso di voi avendo riscontrato che una fase del progetto ritarderà di circa 15 giorni.*

*Avete incassato il colpo molto male ma in silenzio, perché non volevate chiamare in causa, pubblicamente, un collaboratore che avrebbe dovuto sviluppare la parte contabile, che vi ha causato tale ritardo.*

*Dopo la riunione avete ripensato al lungo a questa storia e avete deciso di riparlare col vostro superiore.*

### **PREPARATE IL COLLOQUIO**

---

---



*La comunicazione efficace in azienda*

---

**CASO RITARDI COLLABORATORE GELLI**  
**(DISACCORDO CON IL CAPO)**

*Un vostro collaboratore, il Sig. Gelli, si presenta al lavoro costantemente in ritardo, nonostante diversi vostri tentativi di invito alla puntualità che, ad oggi, non hanno avuto esito positivo.*

*Ne avete parlato con il vs. superiore e questi vi ha invitato ad inviare una lettera di segnalazione di questi ritardi all'interessato con copia conoscenza l'Ufficio del personale. Nella lettera dovete anche elencare i ripetuti ritardi osservati nell'ultimo mese. Voi gli avete detto che siete d'accordo, ma il giorno dopo avete cambiato idea.*

*Cosa intendete fare considerando che il vostro capo non accetta che le sue richieste siano messe in discussione ?*



*La comunicazione efficace in azienda*

---

## **CONFRONTO COSTRUTTIVO CON IL PROPRIO CAPO (DIRE NO!)**

Ogni Capo intelligente si aspetta di essere circondato non da “Yes man”, bensì da persone aperte in grado di confrontarsi ed esprimere anche il proprio disaccordo, allo scopo di migliorare le idee, le proposte, le soluzioni del capo stesso.

In assenza di quest’apertura mentale da parte del superiore rischiamo di avere una struttura dove una sola mente pretende di potere decidere tutto, nonché un senso di frustrazione da parte dei collaboratori costretti a soffocare ogni propria opinione di disaccordo.

L’*obiettivo* del collaboratore è quello di affermare il dissenso facendo percepire una sua attitudine positiva e propositiva.



---

Bibliografia

- Bell Gordon: "Come parlare in pubblico...anche per lavoro", Ed. Franco A./Trend  
Bennis W. & Nanus B. "Leader - anatomia della Leadership", Ed. Franco Angeli  
Birkenbihl Vera - "Stress e Felicità" - Ed. Franco Angeli  
Birkenbihl Vera - "L'arte di intendersi", ed. Franco Angeli.  
Birkenbihl Vera - "Segnali del corpo", ed. Franco Angeli.  
Blanchard K., Zigarmi P. - "La Leadership e l'One Minute Manager" - Ed. Sperling & K.  
Blanchard K., Johnson S. - "L'One Minute Manager, più produttività più profitti..." - Ed. Sperl. & K.  
Blanchard K., Lorber R. - "Mettere l'One Minute Manager al lavoro" -Ed. Sperling & K.  
Carlzon Jan - "La piramide rovesciata" - Ed. Franco Angeli  
Carnegie Dale - "Come trattare gli altri e farseli amici" - Ed Bompiani  
Carnegie Dale: "Come parlare in pubblico e convincere gli altri", Ed. Bompiani  
Damascelli Nino - "La comunicazione nelle imprese", Ed. Franco Angeli  
Ferrari Roberto - "Come condurre una riunione e fare un discorso"  
Lassor A. Blumenthal - "Parlare e scrivere con successo", Ed. Sperling & Kupfer  
Le Roux Paul - "Presentare per convincere", Ed. Lupetti & Co.  
Mayello Carlo - "L'arte di comunicare", Ed. Franco Angeli  
Mc. Gregor Douglas - "Leadership e motivazione nelle imprese" - Ed. Franco Angeli  
Ruth Ann Lake - "Saper presentare", Ed. Franco Angeli  
T.J. Peters & R.H. Waterman "Alla Ricerca dell'eccellenza" - Ed. Sperling & Kupfer.  
P. Watzlawick, J. Helmick Beavin, D. D. Jackson: "Pragmatica della comunicazione umana", Casa Ed. Astrolabio)

**PUBBLICAZIONI CHANGE S.p.A.**

- Cesare Sansavini: "*Dell'arte di vendere e di cos'è il marketing*", 1995, Ed. Giunti Demetra
- Cesare Sansavini: "*Parlare in pubblico e la comunicazione persuasiva*", 1996, Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "*Come si legge e si elabora il bilancio per interpretare l'andamento dell'impresa*", 1995, Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "*Il budget come strumento di guida e di controllo della propria impresa*", 1996, Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "*La gestione di magazzino*", 1997, Ed. Giunti Demetra
- Simone Sansavini: "*La gestione finanziaria d'impresa*", 1999, Ed. Giunti Demetra