



# **Formazione e informazione**

## **Cenni di comunicazione**



# ARGOMENTI

## Il Ruolo dell'Informazione e della Formazione:

- ✓ Dalla valutazione dei rischi alla predisposizione dei piani di informazione e formazione in azienda (D.Lgs.n. 81/08 e altre direttive europee)
- ✓ Le fonti informative su salute e sicurezza sul lavoro
- ✓ Strumenti di informazione (cartellonistica, circolari, opuscoli,...)
- ✓ Metodologie per una corretta informazione in azienda (riunioni, gruppi di lavoro specifici, ...)
- ✓ La Formazione
- ✓ Metodologie didattiche attive
- ✓ Elementi di progettazione didattica

# ARGOMENTI

## Il sistema delle relazioni e della comunicazione

- ✓ Il sistema delle relazioni: RLS, Medico competente, lavoratori, datore di lavoro, enti pubblici, fornitori, lavoratori autonomi, appaltatori, ecc.
- ✓ Ruolo della comunicazione nelle diverse situazioni di lavoro
- ✓ Cenni ai metodi, tecniche e strumenti della comunicazione
- ✓ La rete di comunicazione in azienda
- ✓ Gestione degli incontri di lavoro e della riunione periodica

# Di cosa parliamo

L'**informazione** è un  
'sapere'  
AREA COGNITIVA

La **formazione** è un  
'saper essere'  
AREA  
COMPORTAMENTALE

L'**addestramento** è un  
'saper fare'  
AREA  
OPERAZIONALE

Goguelin (psicologo sociale francese 1973)

# Psicologia della sicurezza

Si adottano comportamenti di protezione della salute se:

- si percepisce una minaccia per la salute, che sembra grave
- ci sentiamo incapaci di eseguire un certo tipo di azione, che non richiede costi e sforzi eccessi

**INTERVENIRE**

**CONOSCENZA E ABILITA'**

attraverso informazione,  
formazione ed addestramento

**VALORI E ATTEGGIAMENTO**

attraverso condivisione,  
comunicazione e  
coinvolgimento



**COMPORTAMENTO**

# Pilastri della formazione professionale

- **Incrementare** il bagaglio di conoscenze e abilità che servirà nella vita professionale e personale;
- **Potenziare** capacità relazionali per meglio rispondere a bisogni di comunicazione e aggregazione;
- **Infondere motivazione** nei confronti del proprio ruolo e verso la mission aziendale
- **Supportare al miglioramento** inteso anche come modalità e aggiornamento
- **Acquisire qualifiche**

# La cultura della sicurezza

insieme di:



# La salute e la sicurezza sul lavoro



La **SALUTE** è un diritto tutelato dall'art. 2 della Costituzione Italiana, oltre che dal Testo Unico sulla **SICUREZZA** (D.Lgs. 81/2008 e ss.mm.i.)



Fare **sicurezza sul lavoro dovere civile e morale**, ancorche'  
un obbligo di legge!

# La salute e la sicurezza sul lavoro



Gli adempimenti in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro sono un **obbligo per tutti i datori di lavoro**



# Gli adempimenti



- Valutazione dei Rischi e Redazione del **DVR**  
(Sanzioni da € 2500 a 6400 o Arresto da 3 a 6 mesi)
- SERVIZIO PREVENZIONE PROTEZIONE e nomina del **RSPP** e degli addetti all'emergenza  
(Sanzioni da € 2740 a 7014 o Arresto da 3 a 6 mesi)
- **INFORMAZIONE, FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO** dei lavoratori  
(Sanzioni da € 1200 a 5200 o Arresto da 2 a 4 mesi)
- Nominare il **Medico Competente** e assicurare la sorveglianza sanitaria  
(Sanzioni da € 1.644 a 6.576,00 o Arresto da 2 a 4 mesi)

# All'art. 2 il d.Lgs. N. 81/08 definisce

## INFORMAZIONE

- complesso delle **attività dirette a fornire conoscenze** utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro

## FORMAZIONE

- processo educativo attraverso il quale **trasferire** ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale **conoscenze e procedure utili all'acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e all'identificazione, alla riduzione e alla gestione dei RISCHI**

## ADDESTRAMENTO

- complesso delle attività dirette a **fare apprendere ai lavoratori l'uso** corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e le procedure di lavoro

# Nello specifico

## ART. 36, C. 4 – INFORMAZIONE

Il **contenuto della INFORMAZIONE deve essere facilmente comprensibile** ai lavoratori interessati e deve consentire loro di acquisire le relative conoscenze. L'informazione a ciascun lavoratore deve riguardare tanto i rischi che le misure di prevenzione.



## ART. 37, C. 13 – FORMAZIONE

Il contenuto della **FORMAZIONE** deve essere facilmente comprensibile per i lavoratori e deve **consentire loro di acquisire le conoscenze e competenze** necessarie in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

# Informazione

- Indica ogni **comunicazione di un fatto** a un'altra persona.
- Attività che aumenta e **migliora le conoscenze** rispetto a un dato argomento.



**L'INFORMAZIONE** a ciascun lavoratore deve essere **ADEGUATA** e **UTILE** allo svolgimento di procedure e regole relative alla specifica attività o mansione che gli viene assegnata

# La formazione

- Aiuta ad **evolvere** in termini di **conoscenze, di capacità, di atteggiamenti**
- Utile a **raggiungere** meglio i propri **obiettivi** ed i **traguardi organizzativi** che si propongono nel rapporto con l'ambiente.



# L'addestramento

- Riguarda **l'acquisizione di abilità** (skills) operative manuali o intellettuali.
- Implica un'azione formativa e sistematica intesa a **modificare** nel tempo, secondo un programma determinato, il **comportamento** delle persone sul lavoro: "**il saper fare**".
- Tutti i processi di addestramento fondano le loro basi sui meccanismi psicologici dell'apprendimento.



Azione preceduta da disponibilità di informazioni e di istruzioni accompagnate da successive attività di verifica della comprensione

# Figure chiave della gestione della SSL



# D.Lgs 81/08

Il D.Lgs. N. 81/08 inserisce **le attività di informazione, formazione dei lavoratori fra le misure generali di tutela** all'art. 15

- Informazione e formazione adeguate per i **lavoratori**
- Informazione e formazione adeguate per **dirigenti** e i **preposti**
- Informazione e formazione adeguate per i **rappresentanti** dei lavoratori per la sicurezza
- **Istruzioni adeguate ai lavoratori**

# Informazione

- Diritto individuale del lavoratore
- Obbligo del datore (può delegare)
- L'informazione adeguata:
  - Scritta
  - Accessibile
  - Nella lingua dei destinatari corredata dalla decodifica della simbologia
- Ogni lavoratore deve disporre informazioni relativamente:
  - rischi in generale
  - rischi specifici
  - misure di protezione
  - pericoli delle sostanze
  - procedure di emergenza
  - nome RSPP e MC
  - nomi addetti alle emergenze



# Formazione e addestramento

- Diritto individuale del lavoratore
- Obbligo del datore (può delegare)
- Per i lavoratori “in somministrazione” l’obbligo si ripartisce tra impresa che detiene il rapporto di lavoro (rischi specifici) e impresa che usufruisce della prestazione (rischi generali)
- Lavoratori, Addetti alle emergenze, RLS, RSPP, ASPP

# Formazione dei lavoratori



Si effettua prima dell'inizio dell'attività o entro 60 gg. dalla data di assunzione, per formare i lavoratori ai rischi generali e specifici, anche in un rapporto di lavoro di **breve durata** (es. voucher)

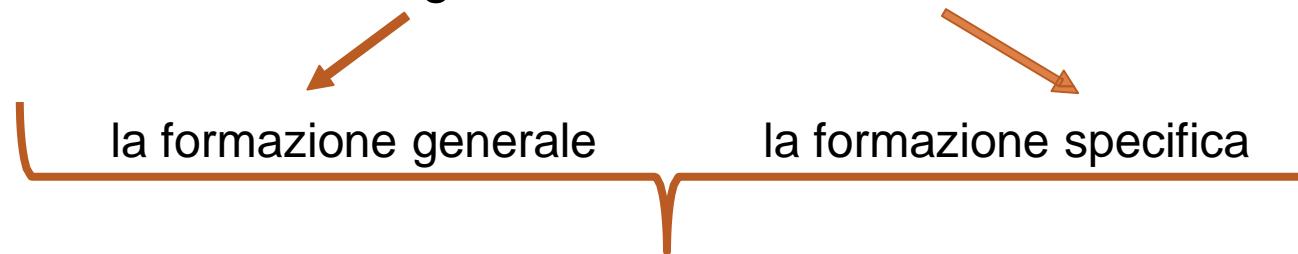
L'aggiornamento ha cadenza quinquennale, durata minima di 6 ore

(Sanzioni: la mancata informazione, formazione e addestramento = da € 1200 a 5200 o arresto da 2 a 4 mesi)

# Accordo Stato/Regioni del 2011

## I datori di lavoro hanno l'obbligo di garantire la formazione ai lavoratori

- ✓ La **formazione obbligatoria** dei lavoratori è uno dei **cardini** dell'intera **normativa** sulla sicurezza e salute sul lavoro.
- ✓ La formazione obbligatoria dei lavoratori è strutturata in due fasi:



A seconda della tipologia del rischio aziendale (basso, medio e alto), prevede un numero di ore stabilite per legge.

Nel caso sia presente in azienda anche la figura del preposto (capo officina, capo cantiere, capo reparto, capo settore....) la normativa prevede una formazione particolare aggiuntiva.

# Formazione

Le principali novità introdotte dall'**Accordo Stato-Regioni del 7 luglio 2016 oggi in via di revisione:**

- Ulteriori titoli di esonero
- Requisiti dei docenti **formatori** (conoscenza, esperienza e capacità didattica)
- Numero massimo partecipanti: 35
- Ampliamento utilizzo **e-learning**
- Nuovi percorsi formativi per **RSPP e ASPP**
- Criteri di valutazione e Riconoscimento **formazione pregressa**
- Modalità di **aggiornamento**
- **Esoneri** per contenuti analoghi

# CASSAZIONE PENALE – SEZ. IV

## SENTENZA N. 18638 DEL 22.04.2004



**GLI OBBLIGHI** del **datore di lavoro**, anche in tema di informazione e formazione, non sono limitati ad un rispetto meramente formale (es. opuscoli, lettere informative, cartelli), ma **esigono una positiva azione del datore di lavoro volta ad assicurare che le regole** in questione **vengano assimilate** dai lavoratori e vengano **rispettate** nella ordinaria prassi di lavoro

IL DATORE DI LAVORO, QUALE RESPONSABILE DELLA SICUREZZA DEL LAVORO, DEVE OPERARE UN CONTROLLO CONTINUO

# L'INFORMAZIONE NEL D. LGS 81/08

- **L'informazione a ciascun lavoratore deve riguardare sia i rischi che le misure di prevenzione relativi:**
  - alla specifica attività o mansione che viene assegnata ad ogni lavoratore
  - all'impresa generale
- **Fonti di informazione:**
  - Dotazione aziendale
  - Relazione statistiche del medico competente
  - Documentazione dell'organismo di vigilanza

# Da chi è gestita l'informazione?

- ❖ da parte del datore di lavoro
- ❖ da parte dei dirigenti
- ❖ da parte del servizio di prevenzione e protezione
- ❖ da parte del medico competente
- ❖ dal rappresentante dei lavoratori per la sicurezza

# Attraverso quali canali?

Ad esempio:

- corsi specifici a seconda delle mansioni e dei compiti
- depliant, volantini, ecc.
- assemblee generali, di reparto o per gruppi di lavoro
- avvisi in bacheca, lettere personali ecc.
- diffusione via posta elettronica

In ogni caso è indispensabile verificare sempre che l'informazione sia stata recepita correttamente

# Mappa delle attitudini personali

# L'apprendimento negli adulti: la teoria di Kolb

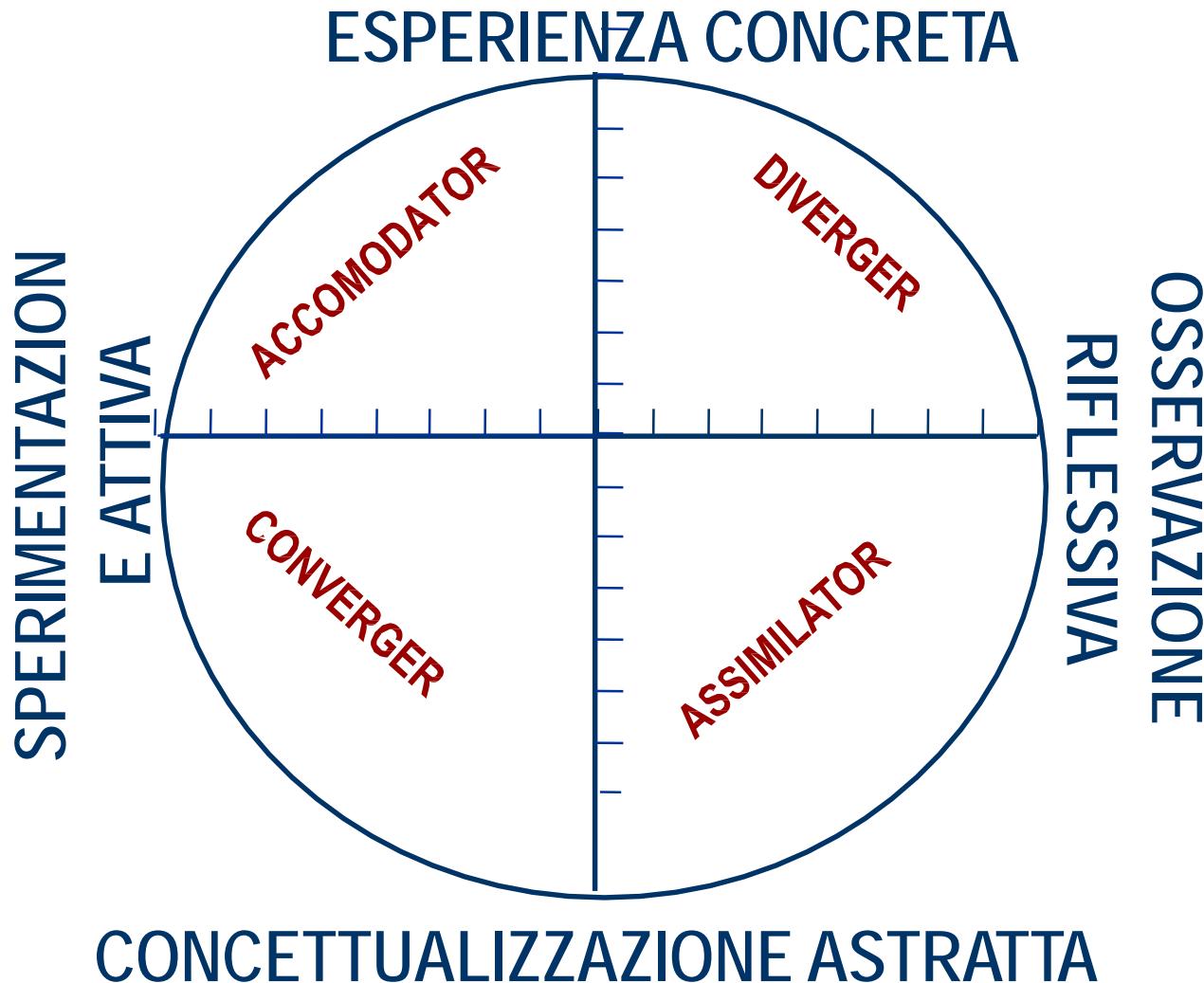
- La teoria descrive dimensioni importanti dell'**apprendimento** e della **risoluzione di problemi**.
  
- Ogni individuo è in grado di sviluppare ed apprendere ciò che è familiare con differenti tipi di apprendimento presenti all'interno dei propri schemi mentali e di riconoscere i propri **punti di forza e di miglioramento**, essendo così in grado di compensare le proprie competenze mancanti.



# Il ciclo dell'apprendimento secondo Kolb



# Il ciclo dell'apprendimento secondo Kolb



# Il ciclo dell'apprendimento secondo Kolb



# Il ciclo dell'apprendimento secondo Kolb

## DIVERGER:

- Privilegia l'esperienza concreta e l'osservazione riflessiva
- Portato all'immaginazione
- Poliedrico nella visione della realtà
- Creativo
- Centrato sulle persone
- Privilegia gli aspetti emotivi della comunicazione
- Efficace, ma scarsamente strutturato sul piano logico

# Il ciclo dell'apprendimento secondo Kolb

## ASSIMILATOR:

- Privilegia la concettualizzazione astratta e l'osservazione riflessiva
- Ideatore di modelli teorici
- Portato al ragionamento induttivo
- Integratore logico di segnali disparati
- Più attratto dalla teoria che dalle conseguenze pratiche
- Più centrato sui concetti che sulle persone
- Privilegia i punti chiave ed i passaggi logici dell'analisi

# Il ciclo dell'apprendimento secondo Kolb

## CONVERGER:

- Privilegia la concettualizzazione astratta e la sperimentazione attiva
- Applicatore di idee
- Portato a risolvere i problemi “ad una soluzione”
- Portato al ragionamento logico-deduttivo
- Attratto dal singolo problema
- Poco emotivo apparentemente
- Più centrato sulle cose che sulle persone
- Privilegia il processo e il riferimento a regole e procedure

# Il ciclo dell'apprendimento secondo Kolb

## ACCOMODATOR:

- Privilegia l'esperienza concreta e la sperimentazione attiva
- Realizzatore pratico
- Attratto dalle novità
- Portato al rischio
- Si adatta alle circostanze
- Tende a trascurare l'aspetto "teorico" dei problemi
- Disponibile ai rapporti umani
- Attivo e trascinatore
- Privilegia le sintesi operative, la concretezza, la propositività e la fattibilità

# Il ciclo dell'apprendimento secondo Kolb

TIPI PURI	RISCHI	OPPORTUNITA'
DIVERGER	DISPERSIVO	CREATIVO, ATTENTO ALLA RELAZIONE, POSSIBILITA' DI CONQUISTA "EMPATICA"
ASSIMILATOR	NOIOSO CON ECCESSO DI DIFESA DEI PROPRI ASSUNTI TEORICI	COMUNICAZIONE STRUTTURATA E PRECISA
CONVERGER	LAPIDARIO E DIRETTIVO	COMUNICAZIONE LOGICA E SEQUENZIALE  GRANDE CAPACITA' DI SISTEMATIZZAZIONE, PUÒ AIUTARE L'INTERLOCUTORE
ACCOMODATOR	TATTICO E DIDASCALICO	CONCRETO E TRASCINATORE

# Stili di organizzazione del pensiero secondo Kolb



# PROGETTAZIONE DEGLI INTERVENTI DI INFORMAZIONE, FORMAZIONE ED ADDESTRAMENTO

# Processo

Obblighi di legge  
Risultati della valutazione del rischio  
Conoscenza dell'organizzazione

**INPUT**

Destinatari  
Obiettivi didattici  
Sistemi di valutazione risultati

Bisogni formativi  
Contenuti in funzione degli obiettivi  
Metodologia didattica

**OUTPUT**

# Metodologie didattiche

Improntate a **privilegiare** un **approccio interattivo**, che comporti la **centralità del lavoratore** nel percorso di apprendimento.

- **equilibrio** tra lezioni frontali ed esercitazioni teoriche e pratiche
- metodologie di **apprendimento interattive** basate sul **problem solving**
- **dimostrazioni, simulazioni** e prove pratiche
- metodologie di **apprendimento innovative**, anche in modalità **e-Learning**

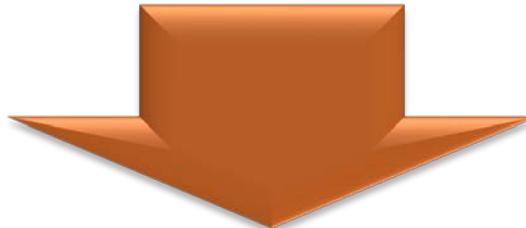
# Le fasi del processo di Formazione

- 1. ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI**
  
- 2. LA PROGETTAZIONE**
  
- 3. LA REALIZZAZIONE**
  
- 4. LA VALUTAZIONE**



# Formazione per la sicurezza

- Qualsiasi progetto formativo per la sicurezza deve nascere da una **analisi del contesto** in cui l'U.O. opera.
- E' la fase propedeutica alla progettazione formativa, in cui si mette sotto **osservazione l'insieme del contesto organizzativo** in funzione delle **scelte strategiche per la sicurezza**.



Su questa base si definiscono le FINALITÀ, i PROCESSI, i PARTECIPANTI, i RUOLI, i RISULTATI ATTESI di un processo di formazione.

# Importanza

L'individuazione del **Fabbisogno Formativo** deve essere in grado di conciliare aspetti



## Qualità

(solidità metodologica e sinergismo con gli obiettivi di legge ma anche aziendali)



## Quantità

(per il numero consistente di lavoratori che coinvolge)



# L'Analisi dei Bisogni

## FASI

- 1. Macroanalisi.** Confronto tra quello che succede ora nell'azienda e quello che dovrebbe succedere. Termina come fase quando si definisce per iscritto l'incarico legato alla formazione. Tipologia dei bisogni macro e micro (aggiornamento nuove normative, primo soccorso, ...)
- 2. Indagine.** Dopo i bisogni emersi bisogna capire se la formazione è adeguata o meno. Esplorare con diversi strumenti: interviste di gruppo e individuali; osservazione diretta; questionario; test (mansioni operative, legate al saper fare e saper essere); documentazione.
- 3. Analisi di dettaglio.** Dopo aver raccolto le informazioni e valutato le concrete problematiche capire come agire.
- 4. Relazionamento.** Tutte le informazioni in un rapporto

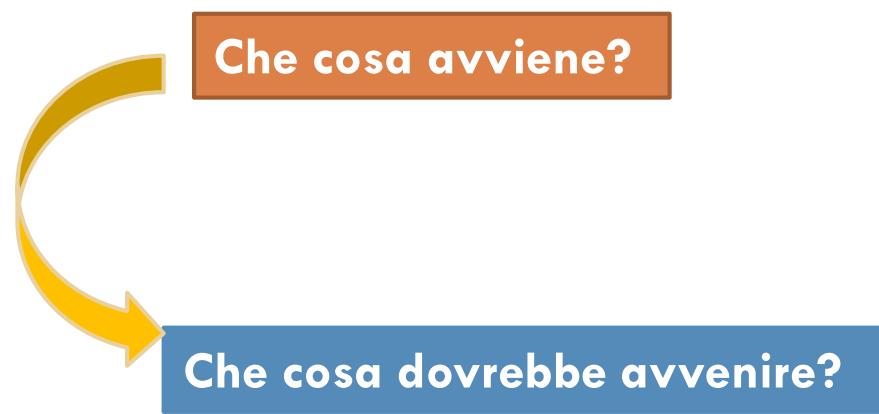
# Analisi bisogni: macroanalisi



# Analisi bisogni: macroanalisi

## Area

- ✓ Missione dell'organizzazione, obiettivi
- ✓ Standard delle prestazioni
- ✓ Obiettivi di budget
- ✓ Descrizione dei compiti
- ✓ Valutazione delle prestazioni
- ✓ Turnover della manodopera
- ✓ Assenteismo
- ✓ Incidenti
- ✓ Interventi disciplinari
- ✓ Costo della manodopera
- ✓ Straordinari
- ✓ Previsioni economiche
- ✓ Sviluppo tecnologico
- ✓ Questioni legali
- ✓ Altro



# Analisi bisogni: indagine

- ✓ Intervista individuale e di gruppo
- ✓ Osservazione diretta
- ✓ Questionario
- ✓ Test
- ✓ Documentazione



# Analisi bisogni: indagine

- ✓ Intervista individuale e di gruppo

# Analisi bisogni: indagine

- ✓ Osservazione diretta
- ✓ Questionario

# Analisi bisogni: indagine

- ✓ Test
- ✓ Documentazione

# Analisi bisogni: relazione



macroprogettazione

# Fabbisogno Formativo → MCQ

L'individuazione del Fabbisogno Formativo va intesa come attività di **“manutenzione continua”** del processo formativo.



Essa si colloca in un processo di **miglioramento continuo della qualità** (MCQ) del quale costituisce il punto di partenza e di arrivo rispetto alle azioni passate.



Presupposto indispensabile per la **prevenzione** degli incidenti nei luoghi di lavoro

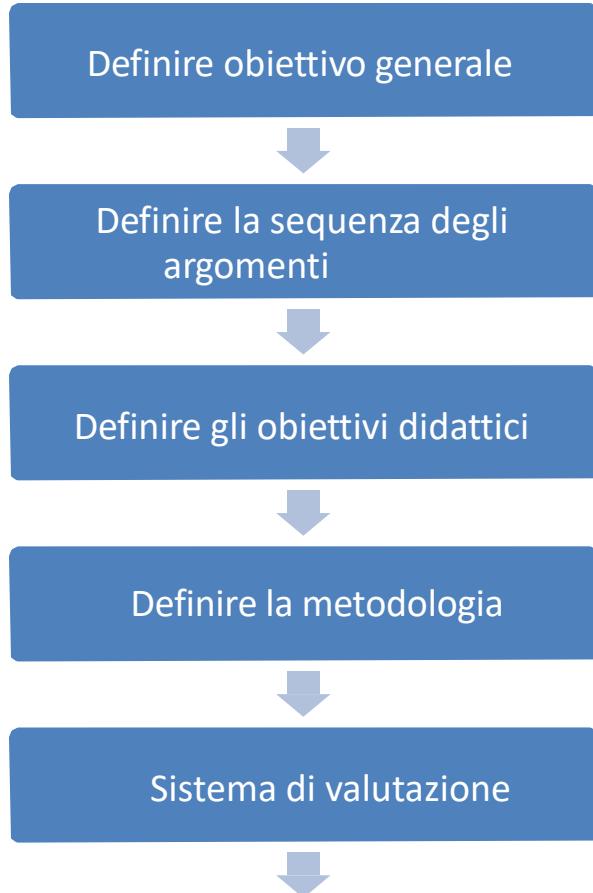
# Progettazione



Correzioni  
da fare?



Processo  
circolare



A cosa serve questo corso?

Qual è la sequenza più efficace?

Cosa devono saper fare i partecipanti?

come i partecipanti potranno dimostrare di aver acquisito gli argomenti principali

# Progettazione

Definire obiettivo generale

- ✓ la pertinenza tra bisogni e obiettivi
- ✓ la misurabilità attraverso indicatori esplicativi
- ✓ la coerenza interna
- ✓ la raggiungibilità reale

# Progettazione

## Metodologia formativa

Una volta focalizzati gli obiettivi dell'intervento occorre tradurli nella metodologia formativa più adatta per raggiungerli in funzione:

- dei partecipanti
- del tempo a disposizione
- del contesto di riferimento
- delle informazioni raccolte

# I metodi

## la Lezione Frontale e La Formazione Esperienziale

- Casi
- Simulazioni
- Action Learning
- Gioco
- Nuove tecnologie
- Role-play
- Project Work
- Storytelling / Autocasi
- Coaching
- Altro

# La lezione frontale

## Come e quando va bene ?

- Per passare un elevato numero di informazioni, contenuti, concetti e conoscenze in breve tempo
- Per omogeneizzare la disparità di preparazione nell'audience
- Per dotare l'audience di strumenti teorici interpretativi o di azione



# La lezione frontale

## I Punti Forti:

- Posso prevedere tutto in anticipo
- Mi qualifica come esperto
- Pone alcuni punti fermi
- Stabilisce un vocabolario comune
- Consente un'articolazione logica impeccabile



# La lezione frontale

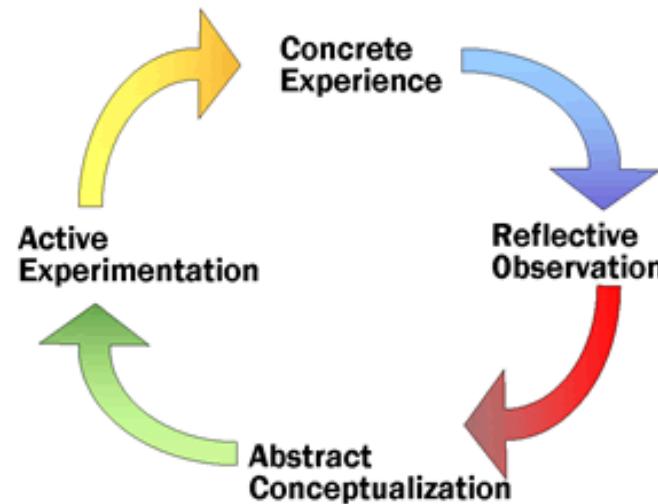
## I Punti di Attenzione:



- Effetto soporifero
- Effetto indigestione
- Incomprensibilità
- Illusione dell'apprendimento

# La formazione esperienziale

il ciclo  
dell'apprendimento  
negli adulti  
secondo David Kolb



# I casi

Si presenta e si discute una **situazione aziendale reale**.

L'obiettivo non è tanto trovare una soluzione quanto acquisire dimestichezza con le variabili coinvolte e gli strumenti di analisi e di intervento.



# I casi

## Come e quando vanno bene ?



- ✓ Per sviluppare capacità di analisi e di distinzione tra sintomi e cause
- ✓ Per imparare a valutare situazioni complesse
- ✓ Per incrementare il dialogo e il confronto con gli altri
- ✓ Per trasporre una diagnosi o una soluzione dal caso oggetto di studio alla realtà dei partecipanti

# I casi

## I Punti Forti:



- Attiva i partecipanti verso un apprendimento autonomo
- Permette lo scambio di esperienze e una visione più larga
- Porta in aula la realtà
- Mette in discussione stereotipi e pregiudizi

# I casi

## I Punti di Attenzione:

- ✓ Facilmente influenzabile dal docente nell'impostazione
- ✓ Richiede una preparazione impeccabile
- ✓ I partecipanti possono travisare le informazioni o raggiungere conclusioni inaffidabili
- ✓ Si può cadere in eccessive semplificazioni
- ✓ Può generare disarmonia tra i partecipanti e con il docente



# Il gioco

Una esercitazione  
**divertente** su temi  
apparentemente  
lontani dalla realtà  
aziendale.



# Il gioco

## Come e quando va bene?

- Quando si vuole attingere all'esperienza dei partecipanti
- Per apprendere ad apprendere
- Quando la realtà è infestata da stereotipi
- In occasione di forti barriere nei partecipanti
- Per sorprendere e destabilizzare

# Il gioco

## I Punti Forti:

- E' divertente
- Permette grande libertà
- Trae forza dalla metafora
- Permette una sperimentazione molto libera
- Genera soluzioni imprevedibili
- Illumina



# Il gioco

## I Punti di Attenzione:



- Può essere svalutato a priori
- Può esaurirsi in un puro divertimento
- Può generare situazioni incontrollabili
- Può generare contestazioni alle regole
- Tempi non sempre certi

# La simulazione

Una **esercitazione**  
**pratica** con applicazioni  
reali svolta in un  
contesto protetto.



# La simulazione

## Come e quando va bene?

- Per rinforzare l'apprendimento di conoscenze trasmesse precedentemente
- Per addestrare allo svolgimento di attività strutturate
- Per attivare il 'saper fare'
- Per generare esperienza su cui discutere
- Per verificare l'apprendimento e ragionare sugli errori

# La simulazione

## I Punti Forti:



- Ricostruisce la realtà
- Non ha conseguenze reali
- Permette sperimentazioni e ripetizioni
- Fornisce un feedback preciso
- Permette di imparare dagli errori propri e altrui

# La simulazione

## I Punti di Attenzione:



- Può essere contestata nella differenza tra modello simulativo e realtà
- Perde il suo valore se condotta in modo autoritario
- Può essere percepita come valutazione
- Richiede la ricostruzione di un contesto

# L'Action Learning

Lavorare in **piccoli gruppi** per agire nei confronti di problemi significativi e allo stesso tempo imparare dall'azione.



# L'Action Learning

Come e quando va bene ?



- Quando non esistono soluzioni o dottrine consolidate
- Per promuovere il cambiamento
- Per affrontare situazioni considerate irrisolvibili
- Per rivitalizzare

# L'Action Learning

## I Punti Forti:



- Responsabilizza i partecipanti
- Favorisce l'apprendimento continuo
- Genera visibilità per i partecipanti
- Porta risultati concreti
- Genera entusiasmo

# L'Action Learning

## I Punti di Attenzione:



- Può portare a un fallimento
- Richiede un'attenta scelta del task
- E' più adatto a livelli alti
- Necessita di un preciso e solido commitment
- Si prolunga nel tempo e richiede overtime
- La posizione del trainer è delicata

Sfruttare le  
**potenzialità della**  
**rete e degli**  
**hardware** per  
generare  
apprendimento



# New Media & Technologies

## Come e quando va bene ?

- Quando si vuole generare apprendimento diffuso e knowledge sharing
- Quando i partecipanti hanno difficoltà a riunirsi
- Per creare o assecondare la creazione di un social network
- Per estendere nel tempo l'impatto formativo
- Per mantenere i contatti con i partecipanti

## I Punti Forti



- Amplia i limiti dell'audience
- Asseconda un trend in atto
- Consente un distacco progressivo del trainer
- Genera una discendenza
- È completamente tracciabile e documentato

## I Punti di Attenzione:

- Può sfuggire al controllo del trainer
- Difficile approfondire: si resta al livello del dichiarato
- Permette di nascondersi, sottrarsi, abbozzare
- Tutti i limiti della presenza virtuale



# Role - Playing

**Assumere un ruolo**  
diverso per scoprire  
cosa succede.



# Role - Playing

## Come e quando va bene ?

- Per imparare a capire gli altri e a negoziare
- Per lavorare su ascolto e comunicazione
- Per sviluppare flessibilità e situazionalità
- Per abituare al feedback
- Per drammatizzare situazioni reali
- Per mettersi alla prova davanti a tutti

# Role - Playing

## I Punti Forti:

- Rotazione nei ruoli
- Osservabilità
- Definizione precisa dei ruoli
- Possibile interattività col trainer
- Coinvolgimento



# Role - Playing

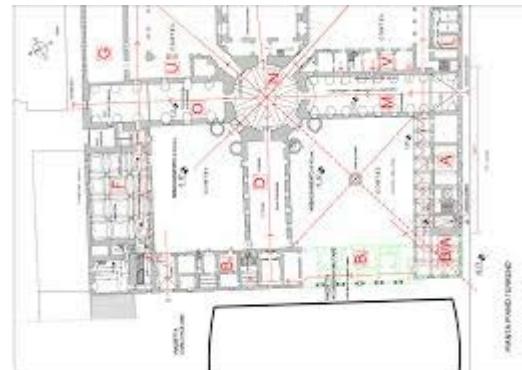
## I Punti di Attenzione:



- È un'esercitazione difficile: molti fattori inibitori
- Può generare dinamiche
- Può diventare manipolatorio
- Differenzia nettamente i più forti dai più deboli
- Il setting è critico

# Project work

Impegnarsi in un  
**progetto reale**  
appositamente  
studiato per gli  
obiettivi formativi.



# Project work

## Come e quando va bene ?

- Per favorire l'integrazione e l'interfunzionalità
- Per generare consapevolezza organizzativa
- Per generare clima e gruppo
- Per sottolineare il risultato
- Per analizzare processi

# Project work

## I Punti Forti:



- Focalizzazione sui processi e sull'impiego delle risorse
- Involvement
- Complessità reale
- Osservabilità
- Impegno
- Esplicitazione delle dimensioni comportamentali e valoriali

# Project work

## I Punti di Attenzione:

- Richiede un'organizzazione attenta
- Il progetto può prendere strade inattese e stravolgersi
- Rischio di fallimento pubblico



# Storytelling / Autocasi



Lavorare sulle **storie**  
e sulle **esperienze**  
**personalì** dei  
partecipanti



# Storytelling / Autocasi

## Come e quando va bene?

- Quando si vuole promuovere la consulenza reciproca
- Per generare fiducia
- Per esaltare e sfruttare l'esperienza di tutti
- Per risolvere problemi concreti
- Per sbloccare situazioni imbarazzanti
- Quando il trainer è vissuto come un estraneo

# Storytelling / Autocasi

## I Punti Forti



- Converge totalmente sulla realtà
- Mette in gioco le persone
- Suddivide la responsabilità
- Permette un apprezzamento reciproco
- Genera empowerment nei partecipanti

# Storytelling / Autocasi

## I Punti di Attenzione



- ✓ Ci sono in giro un sacco di psicologi dilettanti
- ✓ Se non è adeguatamente introdotto, può essere rifiutato
  - ✓ apertamente o di fatto
- ✓ Se supera i tempi prefissati è difficile da interrompere
- ✓ Scatena dinamiche
- ✓ Può degenerare in chiacchiera



# On the job

Seguire le persone  
giorno dopo giorno  
**sostenendole nel  
loro lavoro**



# On the job

## Come e quando va bene ?

- Quando è necessaria un'attenzione personale
- Per approfondire meglio le situazioni
- Per generare una cultura dello sviluppo in Azienda
- Per aiutare la traslazione di competenze in un nuovo contesto operativo
- Nei passaggi di consegne

# On the job

## I Punti Forti:

- Genera una forte relazione tra trainer e cliente
- Specifico
- Flessibile
- Visibile a tutti
- Non permette scappatoie



# On the job

## I Punti di Attenzione:

- Comporta impiego di tempo e di energie
- Involge emotivamente il trainer nella vita del cliente
- Può generare un rapporto di sudditanza
- Può generare dipendenza
- Può generare nel trainer un senso di onnipotenza



# Valutare i risultati

Quattro metodi di crescente efficacia e complessità:



1. - Questionario di soddisfazione
2. - Rilevazione di cambiamento comportamentale
3. - Evoluzione dei Key Performance Indicator
4. - Return on Investment

# Attestato

Per ciascun corso si dovrà prevedere, anche in raccordo con quanto da riportare negli attestati:

- **soggetto organizzatore** del corso, il quale può essere anche il datore di lavoro;
- un **responsabile del progetto formativo**, il quale può essere il docente stesso;
- i nominativi dei **docenti**;
- un **numero massimo di partecipanti** ad ogni corso pari a 35 unità;
- il **registro di presenza** dei partecipanti;
- **l'obbligo di frequenza del 90%** delle ore di formazione previste;
- la **declinazione dei contenuti** tenendo presenti **in base alle caratteristiche individuali**

# La comunicazione efficace

# I compiti di un buon comunicatore

- Trasmettere
- Stimolare
- Motivare
- Incuriosire
- Rinforzare
- Incoraggiare
- Consolidare

ma più di tutto

**FACILITARE .. IL CAMBIAMENTO**

# Comunicazione efficace

Le regole d'oro :

- Capire i bisogni dell'interlocutore
- Capire come soddisfare i desideri dell'interlocutore
- Adattare il tipo di conversazione al tipo di persona che si ha davanti



# Comunicazione efficace

## Qual è la differenza tra parlare e comunicare?

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 e 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.

# Che cos'è la comunicazione?

**Processo di scambio di informazioni e di influenzamento fra due o più persone che avviene in un determinato contesto.**

# Gli assiomi della comunicazione

1. Non si può non comunicare
2. La mappa non è il territorio
3. Il significato della comunicazione sta nel responso
4. Non esistono fallimenti ma risultati
5. Dietro l'obiezione c'è l'informazione

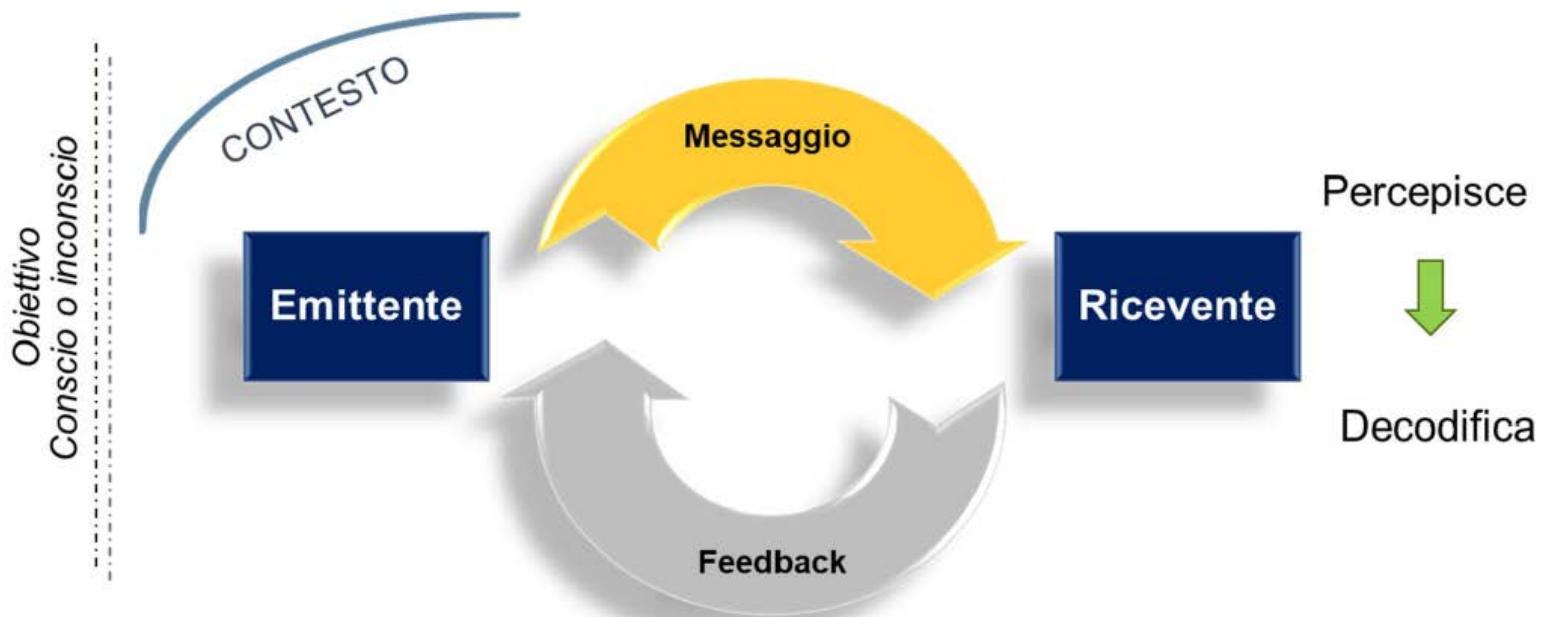
# Il primo assioma



È IMPOSSIBILE NON  
COMUNICARE.

Il comportamento è comunicazione, non è possibile non avere un comportamento, quindi impossibile non comunicare

# Come comunichiamo



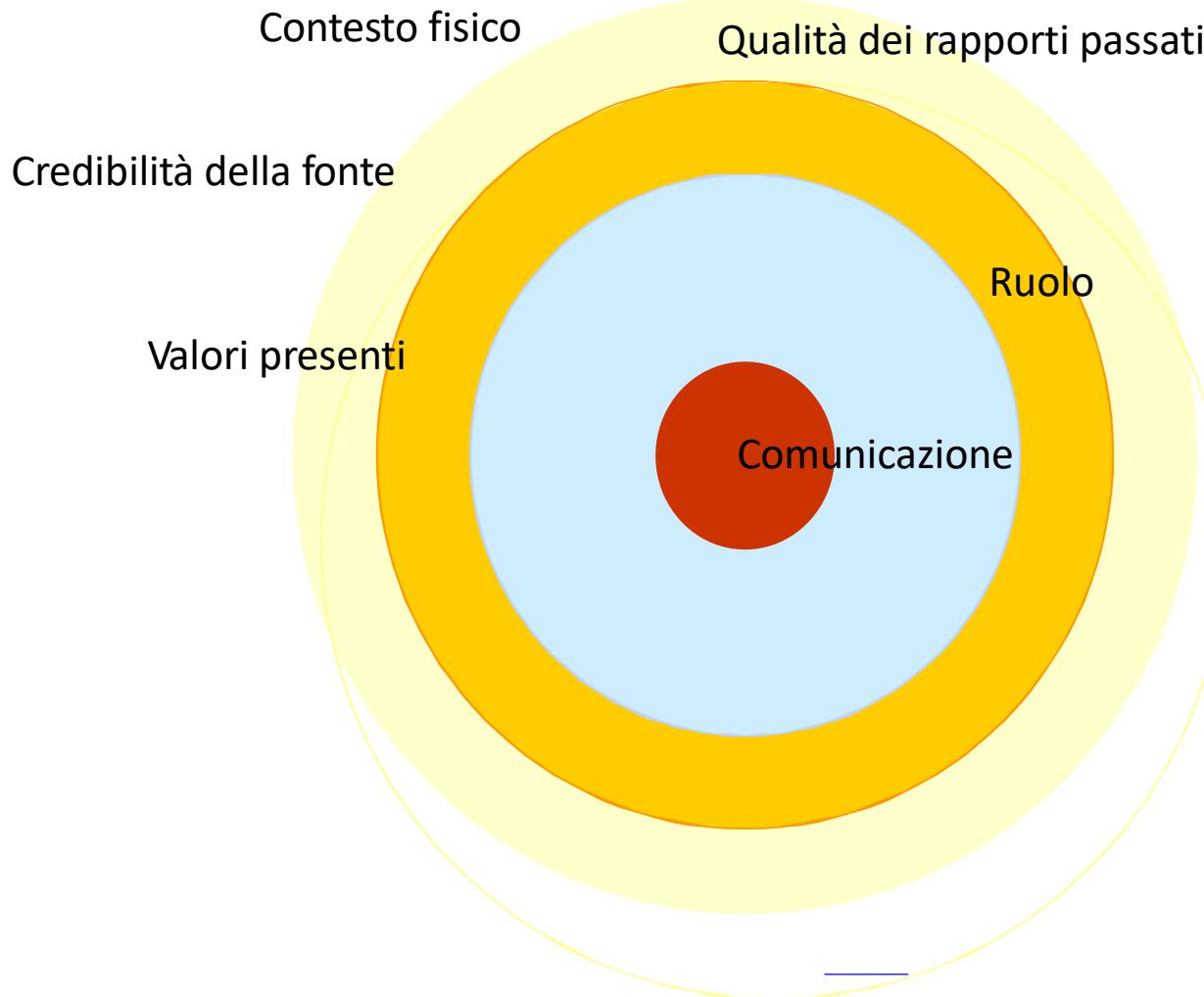
# Come comunichiamo

Di conseguenza è essenziale

- Essere consapevoli che ogni nostro comportamento sarà soggetto a interpretazione
- Mettersi dalla parte dell'altro prima di comunicare e comprenderne le caratteristiche e i bisogni
- Creare luoghi e tempi in funzione dell'importanza dell'argomento
- Utilizzare un linguaggio e una terminologia che l'interlocutore può comprendere

MONITORARE LA VARIABILE CONTESTO DURANTE LA  
NOSTRA COMUNICAZIONE

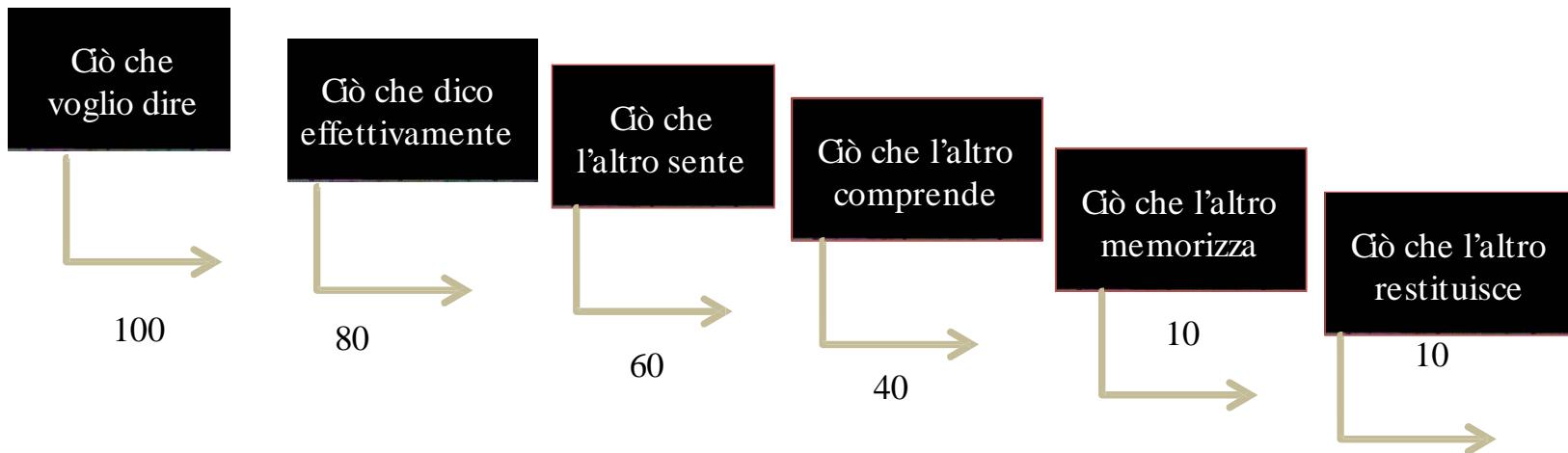
# Il contesto della comunicazione: che cosa influenza l'atteggiamento dei destinatari



# La perdita di carico della comunicazione

Il fenomeno per cui durante la comunicazione:

- Si perdono le informazioni
- Si deformano le informazioni
- Si inventano le informazioni



# La perdita di carico della comunicazione

L'informazione si deteriora in modo naturale.

Ecco perché diventa fondamentale acquisire competenze per comunicare efficacemente

## Primi passi

Fare attenzione a tutti i livelli di comunicazione

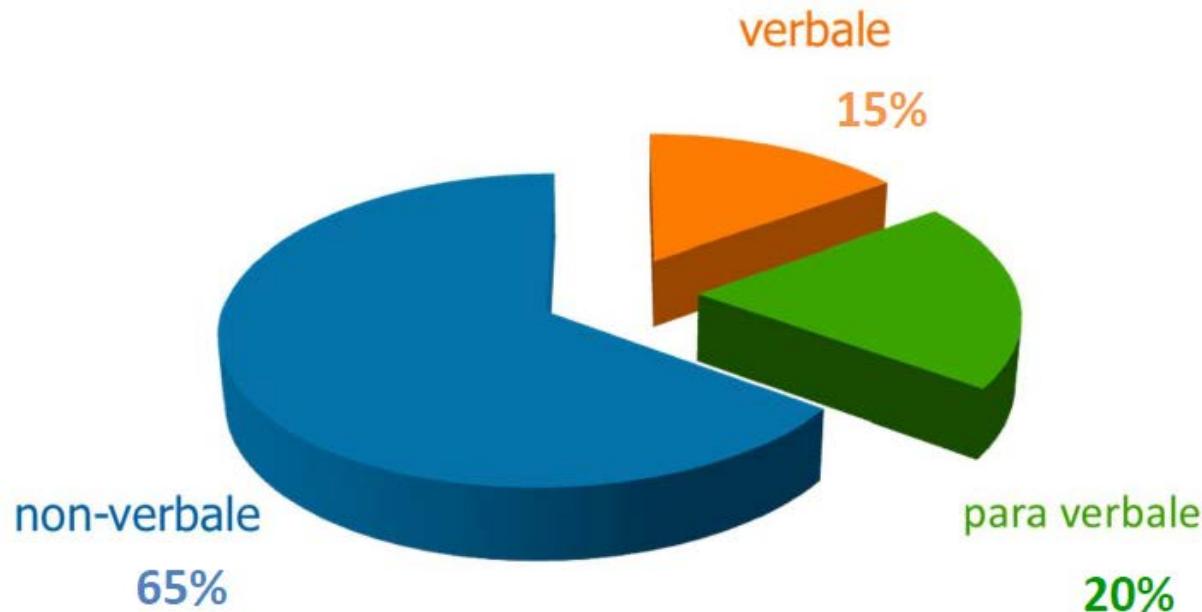
che cosa  
devo/vogli  
o dire/fare



Quale obiettivo  
voglio/posso  
conseguire

# La composizione della comunicazione

Quando parliamo, l'effetto che generiamo sugli altri è dovuto



# Il secondo assioma della comunicazione



Ogni forma di comunicazione ha un aspetto di **CONTENUTO** ed uno di **RELAZIONE**

Pertanto il presupposto della comunicazione efficace sta nella capacità di trasmettere un **CONTENUTO** coerente con la **RELAZIONE** esistente o che si vuole instaurare

# La relazione

E' l'aspetto comportamentale, pragmatico della comunicazione

Si manifesta nel comportamento non verbale oltre che verbale

L'aspetto relazionale nella comunicazione spiega il senso della comunicazione stessa: è meta-comunicativo

# Orientamenti strategici



# Come si ricerca una “relazione” nella comunicazione

CON:

- Atteggiamenti personali coerenti con lo “scenario” e i bisogni dell’interlocutore
- Osservazioni “personalì” che consentano di entrare in “empatia” con i destinatari
- Specifico riferimento ai presenti (non minacciatore/valutativo)
- Ricordo di fatti noti ai presenti
- Utilizzo di metafore
- Utilizzo di linguaggio concreto
- Atteggiamenti di rassicurazione
- Atteggiamenti di gratificazione (senza eccessi)
- Moderata ricerca dell’ilarità dell’audience

Parlare è un bisogno,  
ascoltare è un'arte.

Goethe



# L'ascolto attivo

**L'ascolto attivo è un  
ingrediente principale  
di una buona  
comunicazione**

Richiede la capacità di ascoltare veramente l'altro e non solo  
rispetto ai contenuti ma anche alla relazione.

ASCOLTO ATTIVO = ascolto della comunicazione senza prendere decisioni,  
nemmeno mentali, sino a che la comunicazione è completa

# L'ascolto attivo



Ascolto e osservazione di **ciò che dice l'altro.**

(verbale)

Ascolto e osservazione di **ciò che non dice.**

(silenzio)

Ascolto e osservazione di **come lo dice.**

(paraverbale)

Osservazione di **come si presenta e si muove.**

(non verbale)

# 7 modi per praticare l'arte dell'ascoltare



1. Guardare la persona che parla
2. Mostrate di essere interessato a ciò che essa dice
3. Sporgetevi in direzione della persona che parla
4. Fate segni di assenso, date conferme verbali (certo, capisco, su questo sono d'accordo ...)
5. Non interrompete! Chiedete invece altri dettagli
6. Adeguatevi al soggetto trattato dall'altra persona
7. Utilizzate le parole dell'interlocutore per rispondergli e per fargli conoscere il vostro punto di vista

# Come farsi ascoltare

- ✓ Chiedere informazioni di chiarimento per supportare ciò che la persona ha detto invece di disapprovare e contraddirle
- ✓ Cercate almeno un punto su cui siete d'accordo
- ✓ Cercate eventualmente un accordo con un suo sentimento
- ✓ Rinforzare positivamente il comportamento dell'altro
- ✓ Costruire la vostra credibilità nel tempo

# Le persone utilizzano



solamente il 25% del loro  
potenziale d'ascolto  
**(ASCOLTO ATTIVO)**

il 75% è **ASCOLTO PASSIVO** – ignorare,  
dimenticare, distorcere,  
equivocare



# Le occasioni in cui non si ascolta

## FILTRO

- Si ascolta solo ciò che si vuol sentire

## PROVE

- Si pensa a cosa si dirà non concentrandosi su ciò che sta dicendo l'interlocutore

## IDENTIFICAZIONE

- Si riferisce tutto ciò che si accosta alla propria esperienza

## DENIGRAZIONE

- Si snobba o si accantona quanto viene detto perché ritenuto di poca importanza

## ACCONDISCENDENZA

- Si esprime accordo per ogni cosa che viene detta

## DEVIASIONE

- Si cambia troppo rapidamente argomento mostrando disinteresse

# Vantaggi dell'ascolto attivo

Applicare una efficace modalità di ascolto consente di:

- Ridurre le incomprensioni e la probabilità di commettere errori
- Mettere a proprio agio l'interlocutore che si sente libero di esprimersi senza timore
- Stimolare l'interlocutore nella ricerca delle migliori modalità espressive
- Aumentare l'autostima e la fiducia in noi stessi
- Creare un clima di fiducia e rispetto

# Come gestire l'ascolto



- Strumento essenziale per la gestione corretta dell'ascolto è saper porre a sé e agli altri domande appropriate.
- I BUONI ascoltatori sono quelli che desiderano capire il messaggio dell'interlocutore e quindi sanno riconoscere il momento in cui è utile fare le domande.
- Sapere come porre le domande è una qualità particolarmente utile per i negoziatori.

# La domanda aiuta perché

- Apre il dialogo
- Favorisce il passaggio di informazioni
- Consente di chiarire l'uso di parole, concetti ed espressioni
- Consente di ipotizzare
- Involge emotivamente (denota interesse verso l'altro)
- Sollecita riflessioni
- Consente di guardarsi con gli occhi dell'interlocutore ed adottarne il punto di vista

# Le domande possono essere...



- Si può rispondere solo con un SI o con un NO
- Generalmente cominciano con un verbo



- Implicano una risposta più articolata
- Possono cominciare con “come, che cosa, chi, dove,...”

# Tecnica delle domande

## Domande di riscontro

- Rielaborazione di un'affermazione dell'interlocutore con proprie parole, per accertarsi di aver compreso (occorre cautela perché il rischio è di travisare il significato della frase, influenzando chi l'ha elaborata).
- Valorizzazione delle affermazioni ottimistiche e propositive
- Focalizzazione su uno stato emotivo di cui si è colta l'importanza ai fini di un'ulteriore specificazione.
- Individuazione di particolari affermazioni al fine di evidenziarne e sollecitare una riflessione

### COME RIFORMULARE

#### RIFORMULAZIONE SINTETICA

o la verifica, il feedback dell'informazione. Permette di stabilire che noi abbiamo compreso.  
“allora..secondo lei..vuol dire che..in altre parole..se ho capito bene...”



#### RIFORMULAZIONE CENTRATA

Raccoglie una parola chiave dell'intervento (ad es. un fatto). Permette di precisare il significato di quello che si è detto.  
“tutto questo richiede troppo tempo!” “troppo tempo rispetto a cosa?”



# Il punto di vista degli altri

Cogliere il punto di vista degli altri è una delle qualità più utili per un negoziatore in quanto:

- Fornisce un'opportunità per acquisire sempre maggiori informazioni
- Offre la possibilità di allargare la gamma delle opzioni possibili
- Potenzia la capacità di inventare altre possibilità di scelta

# Cose da fare e cose da non fare

## Fare

- Mantenere la coerenza
- Alternare toni, contenuti, metodi
- Rivolgersi alle persone
- Chiedere conferma
- Verificare la comprensione
- Personalizzare i numeri più aridi con esempi
- Impiegare l'ironia (con misura)
- Creare un clima di complicità
- Osservare i segnali deboli
- Creare un clima di sfida
- Emozionare

## Non Fare

- Non pensare che gli altri siano come noi
- Non guardare sempre la stessa persona
- Non raccontare barzellette sconce
- Trattare con cautela argomenti valoriali e religiosi
- Un'eccessivo ricorso a citazioni di altri autori fa sorgere il sospetto di un'insicurezza di fondo nel formatore
- Non mettersi allo stesso livello con eccessiva familiarità
- Non creare un clima di antagonismo con qualcuno dei partecipanti

# L'aula interattiva: l'ascolto



La capacità di ascolto riguarda tutti: mittente e ricevente

## LE 7 REGOLE DELL'ASCOLTO

1. Restare in silenzio
2. Non interrompere, non parlare con altri
3. Non completare le frasi in bocca agli altri
4. Mentre un altro parla, sentire cosa dice e non pensare a come replicare
5. Fare domande aperte per approfondire, chiuse per verificare
6. Riformulare per verificare la comprensione
7. Dare a chi parla segnali para/non/verbali di attenzione

# Comunicazione verbale

- Il contenuto
- Le parole che usiamo
- L'articolazione logica del discorso
- I numeri che presentiamo
- I nomi che citiamo

# Comunicazione para-verbale

- Il tono della voce, la velocità di eloquio
- Il volume
- La musicalità e le variazioni di tono
- Le pause, i ritmi, il respiro
- La pronuncia:
  - corretta/dialettale
  - completa/mangiando le parole
- L'uniformità o la varietà

# Comunicazione non - verbale

- L'espressione del volto
- La postura del corpo, gli atteggiamenti
- L'altezza, il peso di chi parla
- La stabilità o il movimento
- I vestiti e gli accessori
- I movimenti delle mani
- La direzione dello sguardo
- L'ordine e la pulizia del corpo
- Le immagini che proiettiamo
- e poi ...

# CNV nel public speaking



**Postura - Movimento - Gestualità - Espressione Facciale**

# Postura



- Parlare in piedi muovendosi nella sala ma ... senza esagerare
- Cercare di comunicare un senso di naturalezza tenendo testa alta, spalle dritte, pancia in dentro e, se si è seduti, tenendo le mani in vista e i piedi fermi
- Muoversi verso il pubblico quando si sta dicendo una cosa importante
- Stare al centro del “palco” per coinvolgere maggiormente il pubblico

- Ostruire la vista al pubblico oscurando il proiettore e la lavagna luminosa
- Se si è seduti accasciarsi sulla sedia
- Stare ai lati del “palco”: questa posizione viene considerata “debole”

# Movimento e contatto visivo



- Guardare sempre l'audience
- Guardare alternativamente e per pochi secondi tutti i componenti della platea
- Cercare di sorridere sempre
- Volgere le spalle al pubblico
- Concentrarsi sui supporti visivi
- Fissare qualcuno in particolare
- Sorridere anche quando il contenuto non lo consente

# Gestualità



- Fare si che i gesti accompagnino naturalmente le parole
- Se il pubblico è numeroso usare pochi gesti, ampi e lenti
- Se il pubblico è piccolo usare gesti poco estesi



- Mani in tasca
- Serrare i pugni
- Indicare con le dita
- Mani sui fianchi
- Tenere la posizione a “foglia di fico”
- Giocare con chiavi o monete

## ESPRESSIONE FACCIALE

# Le pause

Non bisogna sapere quando parlare ma quando tacere: l'organizzazione delle pause è fondamentale,  
infatti ...

- Permettono di organizzare il discorso
- Danno il tempo di riorganizzare il pensiero
- Aumentano il carisma e il mistero di chi le compie



SONO LA PUNTEGGIATURA DELLA LINGUA PARLATA

# Un buon intervento richiede...

- Ethos: la forza morale dell'oratore.
- Pathos: comunicare i dati con emozione o per suscitare emozioni.
- Logos: i ragionamenti logici riguardo a perché vada bene quello che stiamo dicendo, le procedure ed i dati tecnici.
- Una buona disciplina della comunicazione
- Convinzione-Emozione- Azione
- Legame emotivo tra il formatore ed i partecipanti

# Gestire le obiezioni

Un'obiezione espressa in pubblico può essere indizio di:

- Domanda non risolta nella mente dell'interlocutore che ostacola la buona riuscita della relazione
- Indizio di dubbio dovuto a scarsa chiarezza della comunicazione
- Resistenza ad accettare la credibilità di un contenuto
- Ostilità ad accettare un giudizio di chi parla
- Richiesta di informazione
- Desiderio di approfondire

# Un'obiezione è un intervento prezioso

La Formazione può essere paragonata ad una corsa ad ostacoli

Consente di:

- verificare la comprensione dell'interlocutore
- approfondire un argomento specifico che forse si era trascurato
- creare un legame più stretto

Un'aula che non avanza nessuna obiezione, è un'aula non coinvolta e non interessata.

# Diversi tipi di obiezione

Obiezioni non enunciate

(incoraggiare con  
domande) (parcheggiarle!)

Obiezioni inconsistenti

(ignoratele e centrate la  
conversazione sul vostro obiettivo)  
(parcheggiarle e conservare la calma)

Luoghi comuni e

pregiudizi Obiezioni

maligne Desiderio di  
informazione Obiezione di

(risposte calme, sicure e  
convincenti) (trovare un  
compromesso rendendo l'utente un  
vostro collaboratore)

prestigio Obiezioni

(rendere l'utente il protagonista della  
conversazione)  
(empatia)

soggettive Obiezioni

oggettive

# La gestione delle obiezioni

prima

**Argomentazione preventiva** : "se vi dicesse che..?"

**Anticipazione** : "potreste pensare che..?"

durante

**Tecnica delle domande**: "vi state chiedendo..."

**Boomerang**: "ma è proprio questo che..."

**Trasformazione in positivo**:

- affermazione: "infatti non sempre è così..."
- svuotamento: "a parte questo... c'è altro che..."
- accettazione condizionata: "questo significa che se... saremmo d'accordo."
- sdramatizzazione: "supponiamo che adesso questo tema non rappresenti un ostacolo..."

dopo

**Rimandare giustificando**: "possiamo riprendere questo argomento dopo..."

**Convenire provvisoriamente**: "diamo per scontato che per il momento ..."

MAI

**Trascurare**: "che importanza ha..."

**Ignorare**: ma solo quando l'osservazione è irrilevante

# Le obiezioni vere o false

## Le obiezioni VERE

Le affermazioni che l'interlocutore fa in buona fede, con interesse e sono orientate a trovare una risposta adeguata alle sue esigenze.

## Le obiezioni FALSE

Una resistenza o il timore da parte dell'interlocutore di non avere vantaggi.

Come faccio a distinguerle?



rivolgendo all'interlocutore DOMANDE CHIARE  
“per quale motivo?” “come mai?” “in rapporto a che cosa?”.  
Circoscrivendo l'obiezione con domande del tipo “...e oltre  
a questo ci sono altre ragioni?”

La domanda rinvia l'obiezione al mittente e lo obbliga a darne una spiegazione!