

CHI BEN COMUNICA È A METÀ DELL'OPERA

STRATEGIE E PROCESSI
per migliorare le relazioni professionali

12 maggio 2025



Webinar per le alte professionalità



Federico Marchetti
Mafalda Pollidori

DI COSA PARLIAMO

1. INTRODUZIONE sulla comunicazione professionale

2. COS'È LA COMUNICAZIONE?

3. LA COMUNICAZIONE IN CLASSE

4. LA COMUNICAZIONE CON IL PERSONALE SCOLASTICO

5. IL PROCESSO DECISIONALE



TUTTI NOI

impariamo le “regole di base” della relazione con gli altri, sin da bambini.

MA IN UN CONTESTO PROFESSIONALE

dobbiamo esercitare
le nostre abilità ad un livello più avanzato

dobbiamo essere

ESPERTI



PRIMO STEP: L'APPROCCIO MENTALE



AUTOCONSAPEVOLEZZA

È necessario per apprendere nuove strategie, allontanarsi dalla routine e superare vecchi stili e abitudini.



AUTOCOMPIACIMENTO

tendenza diffusa nelle professioni a contatto con le persone e basate sulle relazioni, che ci induce a lavorare in modo routinario, acritico, poco riflessivo.

L'ABITUDINE

è una forza potente che tende ad avere
una forte influenza sul nostro comportamento.

È molto utile quando si tratta gestire attività semplici o di routine,
che non hanno bisogno di grande riflessione o approfondimento.

Il pericolo è quando facciamo l'errore di affrontare
in modo abitudinario situazioni



COMPLESSE

ESSERE CREATIVI

La creatività non è una caratteristica intrinseca ma può essere appresa, affinata, come qualità, con l'impegno e l'esperienza.
Si tratta di una serie di abilità.

Essa non è propria solo delle persone “artistiche” (questo è un pregiudizio), perché avere poca propensione per l’arte non pregiudica affatto l’essere creativi.

Essere creativi significa essere capaci di cambiare punto di vista, di vedere la situazione da una nuova prospettiva, espandendo il nostro repertorio di possibilità per affrontare nuove e diverse



SITUAZIONI



TENTARE È MEGLIO DI CAMBIARE

L'obiettivo è creare una cultura del tentativo che permetta di superare l'idea - sbagliata - che adottare diversi modi di lavorare non è "la cosa giusta da fare".

Cambiare significa rivoluzionare, gettare via il passato per l'ignoto.

Tentare è un concetto più morbido che legittima la possibilità di fallire:

se non va bene, sappiamo dove tornare!



Il processo decisionale



Chi ben comunica è a metà dell'opera

L'ESPERIENZA È LA MIGLIORE MAESTRA?



NO!

L'esperienza, in sé, non ci insegna proprio niente.
Semmai essa crea il

POTENZIALE

per l'apprendimento, perché è quello che noi facciamo con l'esperienza che può essere considerato il nostro miglior maestro.

L'esperienza fornisce le basi per l'apprendimento, ma da sola non basta.

Essa va processata e tradotta in apprendimento reale e concreto.



LA RAZIONALITÀ

viene ostacolata da distorsioni del giudizio

I BIAS COGNITIVI

che portano a errori sistematici nel momento in cui bisogna

PRENDERE DECISIONI IN CONDIZIONI DI INCERTEZZA

Ci sentiamo fiduciosi nel nostro modo di ragionare:
la persona di cui ci fidiamo di più al mondo è “me stesso”,
e la nostra mente si mobilita per cercare conferme che rafforzino questa fiducia.

IL MONDO È BELLO PERCHÉ È VARIO

Quando abbiamo a che fare con persone è inevitabile che ci troviamo a fare i conti con i



VALORI

Nessuno di noi, nelle interazioni sociali, occupa una posizione neutra.

Ciascuno porta con sé un bagaglio di idee, convinzioni, visioni della vita in generale.

È fondamentale un atteggiamento aperto rispetto ai valori, poiché negare la loro importanza (anche quando non li condividiamo) porterebbe solo ad un vicolo cieco.



AVERE LA VERITÀ IN TASCA

Quando entrano in gioco i valori la comunicazione può diventare un un

CAMPO MINATO

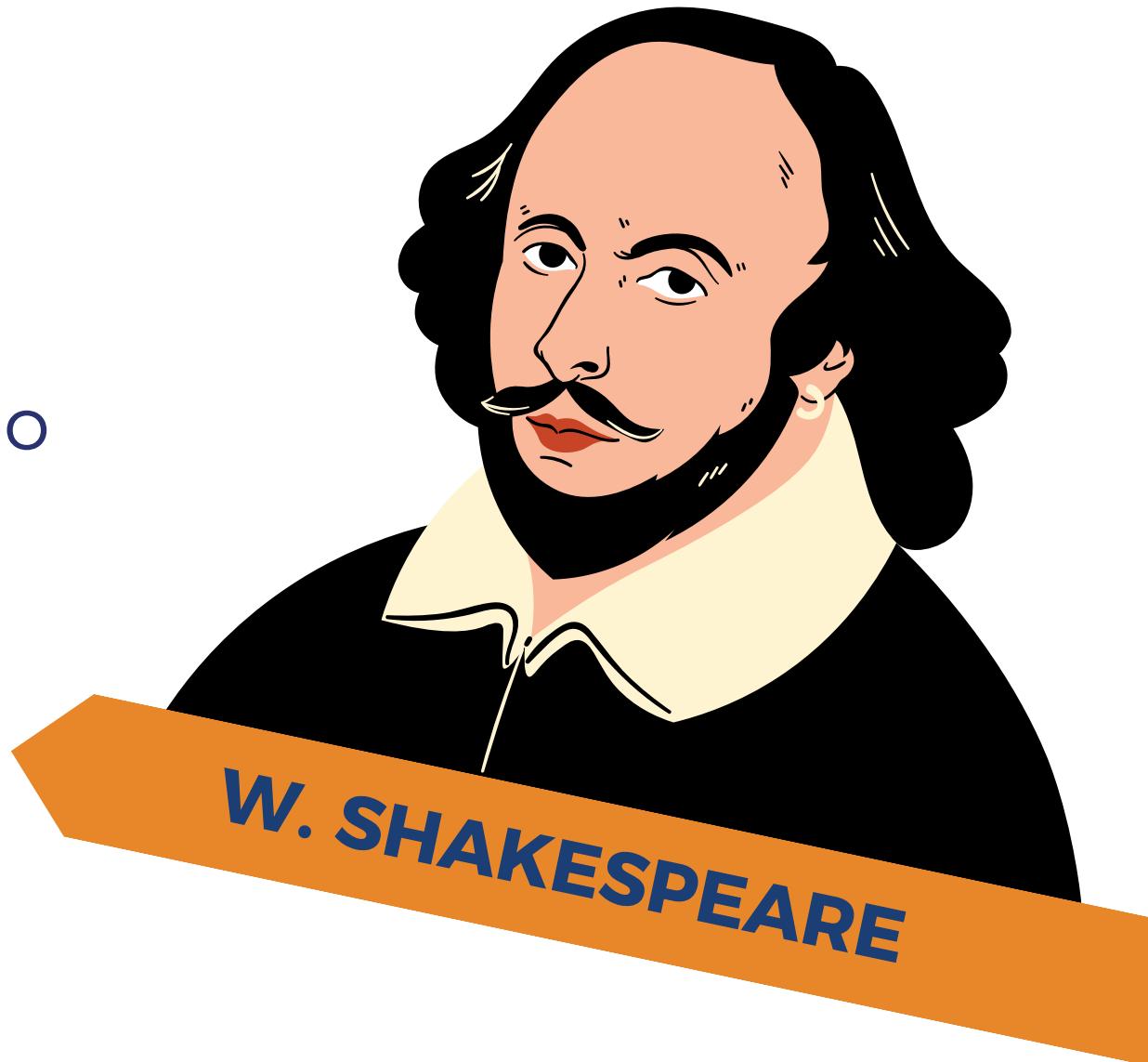
I valori sono nodi alla base della nostra personalità e rappresentano l'ecosistema perfetto per incomprensioni, equivoci, malesseri, divergenze, litigi.

Accogliere il punto di vista dell'altro, mettersi in discussione, presupporre che non siamo depositari della verità, ci consente di mantenere un atteggiamento aperto, di apprendere dagli altri, di arricchirci attraverso nuovi punti di vista e sfumature.



IL MONDO È UN TEATRO E LA SCUOLA È UNA PALESTRA DI VITA

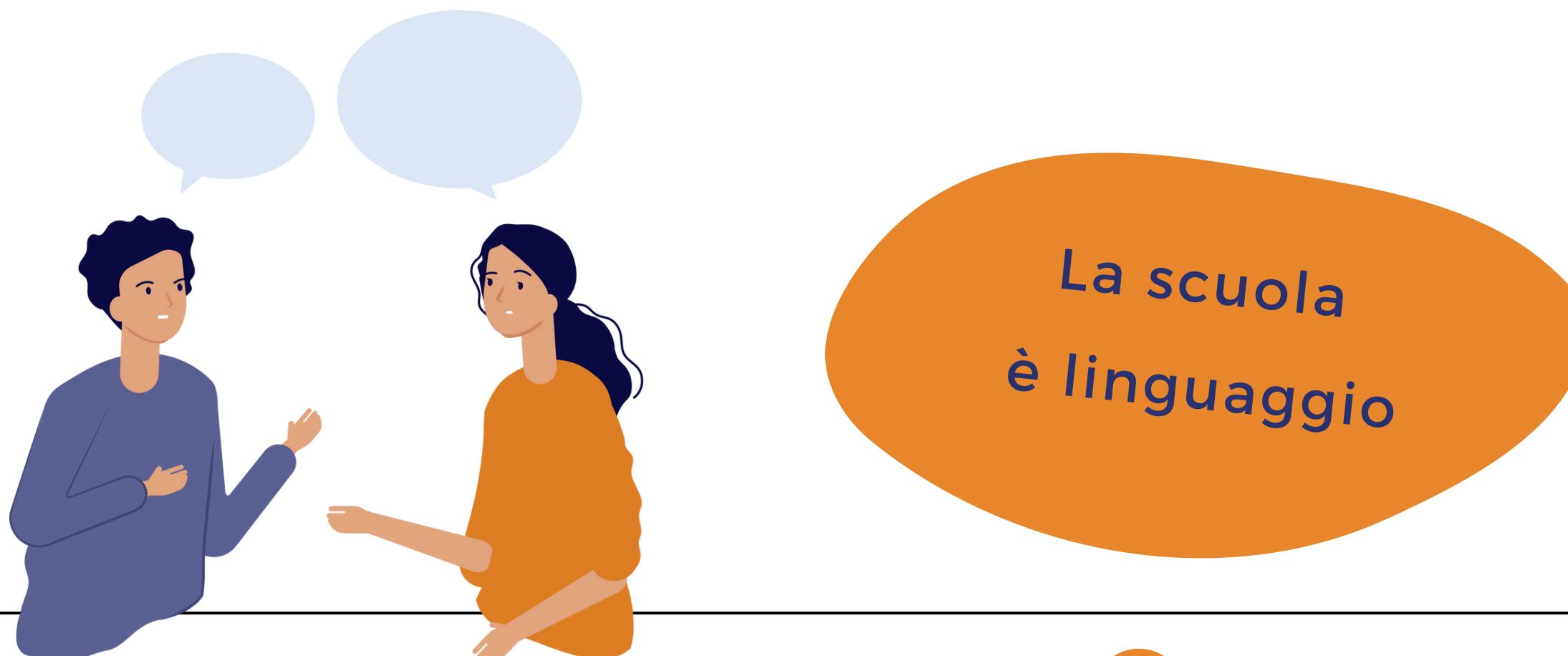
Tutto il mondo è un palcoscenico
e gli uomini e le donne sono soltanto attori.
Hanno le loro uscite e le loro entrate e nella vita ognuno
recita molte parti.



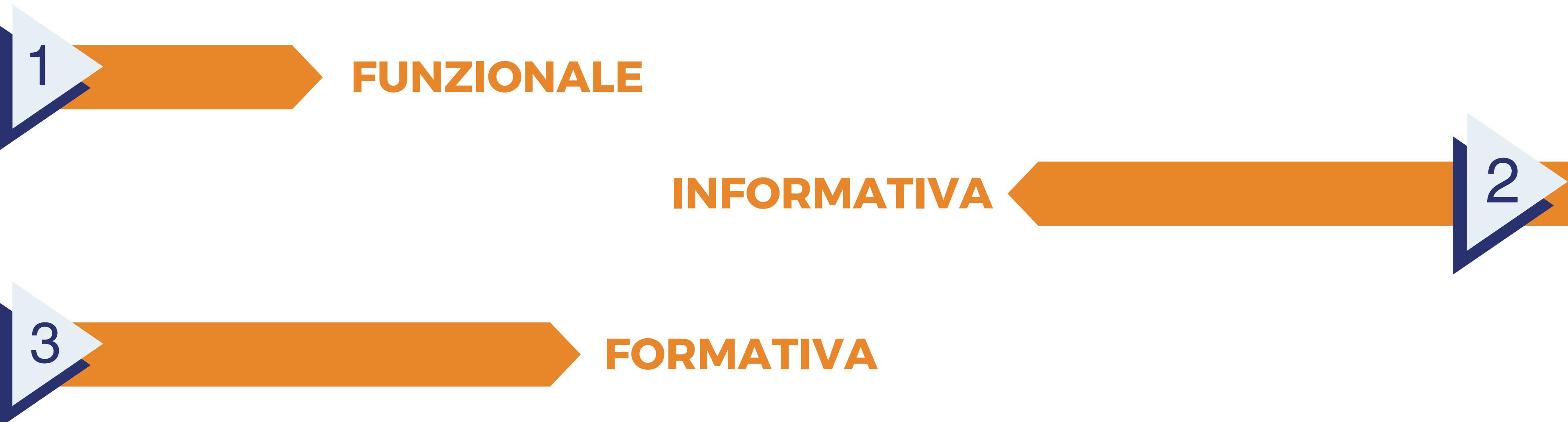
CHE COS'È LA COMUNICAZIONE?

DEFINIZIONE

L'atto del comunicare, la trasmissione di una informazione
o un messaggio da una fonte trasmettente ad una ricevente



I MODELLI DELLA COMUNICAZIONE



LA PERCEZIONE DELL'INTERLOCUTORE

SECONDO ALBERT MEHRABIAN

- Aspetto verbale (parole-frasi) 7%
- Aspetto vocale (timbro, tono, ritmo) 38%
- Movimenti del corpo espressioni del viso e non solo) 55%



L'APPRENDIMENTO VARIA AL VARIARE DELLE TECNICHE COMUNICATIVE E DEI DIVERSI CANALI DI PERCEZIONE

Tecniche di comunicazione	Canale di percezione	% di apprendimento
verbale	udito	20%
Grafico-gestuale-iconiva	vista	30%
mista	Udito+vista+discussione	70%
Mista*sperimentazione	Udito+vista+discussione+pratica	90%



GLI ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE VERBALE

Il linguaggio umano è un fenomeno molto complesso.

Nella comunicazione verbale ci sono due elementi distinti:



L'INPUT

Ciò che entra



L'OUTPUT

Ciò che esce

L'OUTPUT

IL RITMO

La velocità con cui parliamo riflette lo stato emotivo.

Le persone potrebbero faticare a “stare dietro”
a ciò che diciamo, se parliamo troppo velocemente,
oppure potrebbero distrarsi e annoiarsi, se parliamo troppo lentamente.



L'OUTPUT

IL REGISTRO

Il livello di formalità rispetto ai contesti, alle circostanze.

Se usiamo un registro formale in contesti informali rischiamo di essere individuati come distanti, arroganti, insensibili, creiamo barriere.

Se facciamo il contrario rischiamo di non essere credibili, poco professionali, poco preparati.



L'OUTPUT

TONO

Il tono è riferito al volume, all'intensità.

Anche il tono è significativo dello stato emotivo, può esprimere approvazione, disapprovazione, antagonismo, vicinanza, cautela, ...

TIMBRO

Il timbro connota la personalità e l'impronta della voce ed è molto legato al concetto di empatia



L'INPUT

ASCOLTO

È un processo attivo, che non richiede soltanto di udire ciò che viene detto, ma anche di capire cosa sta dicendo l'altra persona.

Ascoltare significa comprendere e riconoscere lo stato emotivo di una persona e richiede tempo e riflessione.



L'INPUT

CHIAREZZA

È uno dei problemi più comuni. Non possiamo mai essere sicuri che il modo con cui comunichiamo con gli altri possa essere perfettamente chiaro per loro:

Quante volte succede di capire una parola per un'altra?
O di fraintendere alcuni significati?



Cos'è la comunicazione?



Chi ben comunica è a metà dell'opera

L'INPUT

SINTONIZZAZIONE

Occorre che sviluppiamo questa capacità e che siamo consapevoli che, per una buona conversazione, è necessario sintonizzarsi con la persona/il gruppo cui ci rivolgiamo.

È necessario tenere conto dell'utenza che ci ascolta (colleghi, genitori, alunni, ecc...).



GLI ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE NON VERBALE

Tutti trasmettiamo messaggi attraverso il linguaggio del corpo, ulteriori segnali non espressi attraverso le parole.

La componente non verbale tende a prevalere su quella verbale.



USIAMO SPESO LA COMPONENTE NON VERBALE

per rafforzare o sostituire il linguaggio verbale

quando alziamo il pollice per esprimere “ok”

quando annuiamo per esprimere “sì”

Oppure anche per dare un senso ad un messaggio che riceviamo

quando sorridiamo a fronte di una notizia dataci da qualcuno

per evidenziare che ci fa piacere

O per regolare l'andamento di una conversazione

quando alziamo un sopracciglio o arricciamo le labbra

per prepararci a controbattere quando non siamo d'accordo

Sembra tutto talmente normale e ordinario che la comunicazione non verbale spesso viene data per scontata e non siamo sempre consapevoli del suo utilizzo.

È a tutti gli effetti un

LINGUAGGIO INTERATTIVO

nel senso che ci influenza e influenza gli altri.

Come le parole, ha dei significati, a volte chiari, a volte ambigui, va interpretato e talvolta viene frainteso.



Cos'è la comunicazione?



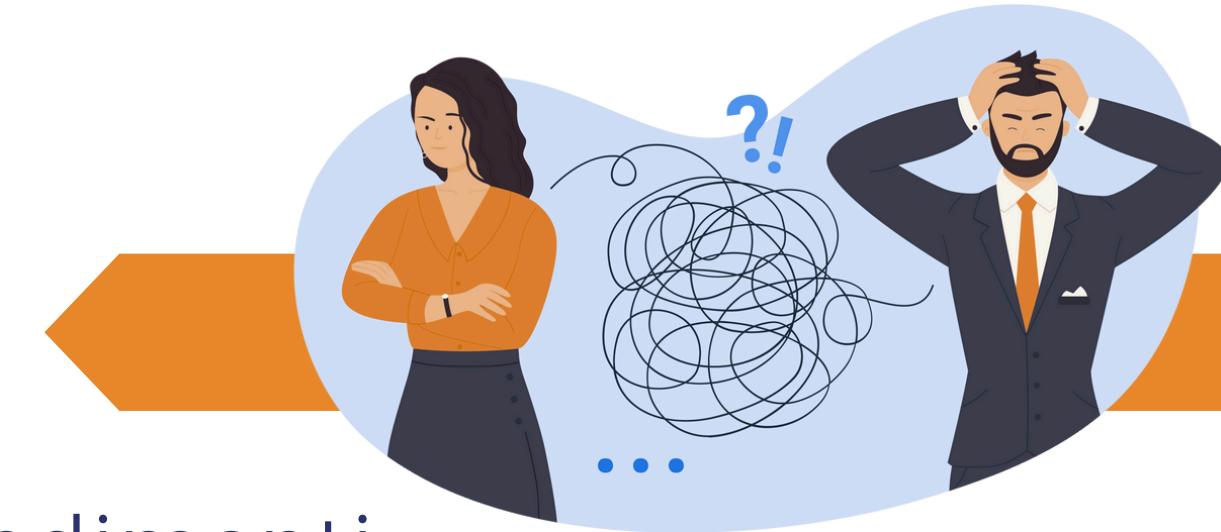
Chi ben comunica è a metà dell'opera

LA FACCIA DICE PIÙ DELLE PAROLE



Bisogna stare attenti
ALL'INTERPRETAZIONE

perché può generare molti fraintendimenti



mi hai guardato malissimo...

hai sbuffato quando ho detto quella cosa...

continuavi a sbadigliare mentre parlavo...

Un sospiro profondo può essere un segnale di esasperazione,
ma potrebbe anche essere la conseguenza di difficoltà respiratorie,
oppure di uno sbadiglio represso perché si è troppo stanchi

LE EMOZIONI PRIMARIE

Sono emozioni di base, riconoscibili in tutti, sono innate e universali, indipendentemente dalla cultura di appartenenza.

Le espressioni facciali sono la carta di identità delle emozioni primarie.



LE EMOZIONI SECONDARIE

Al secondo e terzo anno di vita emerge un altro gruppo di emozioni.
Si tratta di emozioni sociali e autocoscienti che si sviluppano
a partire dalla consapevolezza di sé e la coscienza di sé.

GELOSIA
INVIDIA
IMBARAZZO
VERGOGNA
SENSO DI COLPA

SUPERBIA
ORGOGLIO
DISPREZZO
SPERANZA
NOSTALGIA
...

Non sono universali, dipendono anche dalla cultura di riferimento:
ciò che genera senso di colpa in Italia potrebbe non generare
la stessa emozione in Giappone per esempio

I BLOCCHI E LE BARRIERE DELLA COMUNICAZIONE

Barriere strumentali



Riguardano il canale

Barriere cognitive



Difficoltà linguistiche

Barriere emotive



Filtri selettivi e blocchi emotivi

LA COMUNICAZIONE IN CLASSE

La comunicazione in classe si erge su barriere.

Gli interscambi con gli alunni assumo forma di



ORDINI



INFORMAZIONI



QUANDO LA COMUNICAZIONE IN CLASSE È EFFICACE?

- Le domande degli studenti sono maggiori degli ordini e delle informazioni del docente
- L'atmosfera è amichevole e rilassata
- Si incoraggia la libera espressione delle emozioni quando ciò è utile al processo apprenditivo

IL MODELLO GORDON

Al docente spetta il compito di «promuovere» la realizzazione di un «setting» educativo che faciliti nello studente la progressiva autogestione del progetto di comprendere ed essere se stessi.

Ciò avviene se si supera nella scuola la logica relazionale della competitività e si sostiene quella della



COLLABORAZIONE

LA LEZIONE COME INCONTRO SOCIALE

DIDATTICA EMPATICA

La comunicazione a scuola è importante per costruire connessioni, nutrire la crescita degli studenti in un ambiente di apprendimento positivo.

Il piano della comunicazione descrive le responsabilità e le modalità operative previste dalla scuola per la gestione dei flussi comunicativi.

La comunicazione aperta e chiara tra insegnanti e alunni permette di superare eventuali ostacoli nell'apprendimento, facilitando la comprensione dei concetti e promuovendo una maggiore interazione in classe.

IL MODELLO FINLANDESE



La comunicazione con i giovani



Chi ben comunica è a metà dell'opera

L'EMPATIA

“Scintilla dell’attenzione umana verso gli altri.
Il collante che rende possibile la vita sociale”

MARTIN HOFFMANN

Da non confondere con la SIMPATIA o la COMPASSIONE
che insieme all’empatia sono

CAPACITÀ SOCIO-AFFETTIVE

la cui regolazione evita rischio burnout



La comunicazione con i giovani



Chi ben comunica è a metà dell’opera

LA DIDATTICA

è processo insegnamento-apprendimento
ma, è soprattutto



RELAZIONE

(processo formativo)



Il lavoro con le persone presuppone rapporti di potere

ASIMMETRICI

Tutto sta nel “come” usiamo il potere ed è fondamentale impiegarlo per:

- ridurre e contrastare le disuguaglianze, invece che amplificarle
- promuovere l'empowerment, invece che l'oppressione
- propendere verso un cambiamento positivo, anziché nuove discriminazioni

Ciò richiede un alto livello di professionalità inteso come attività costante di elevata qualità, competenza, sensibilità: promuovere interventi “aperti”, ascoltare gli altri, tirare fuori il meglio da ciascuno, allontanandosi da idee preconfezionate e rigide e stereotipi.

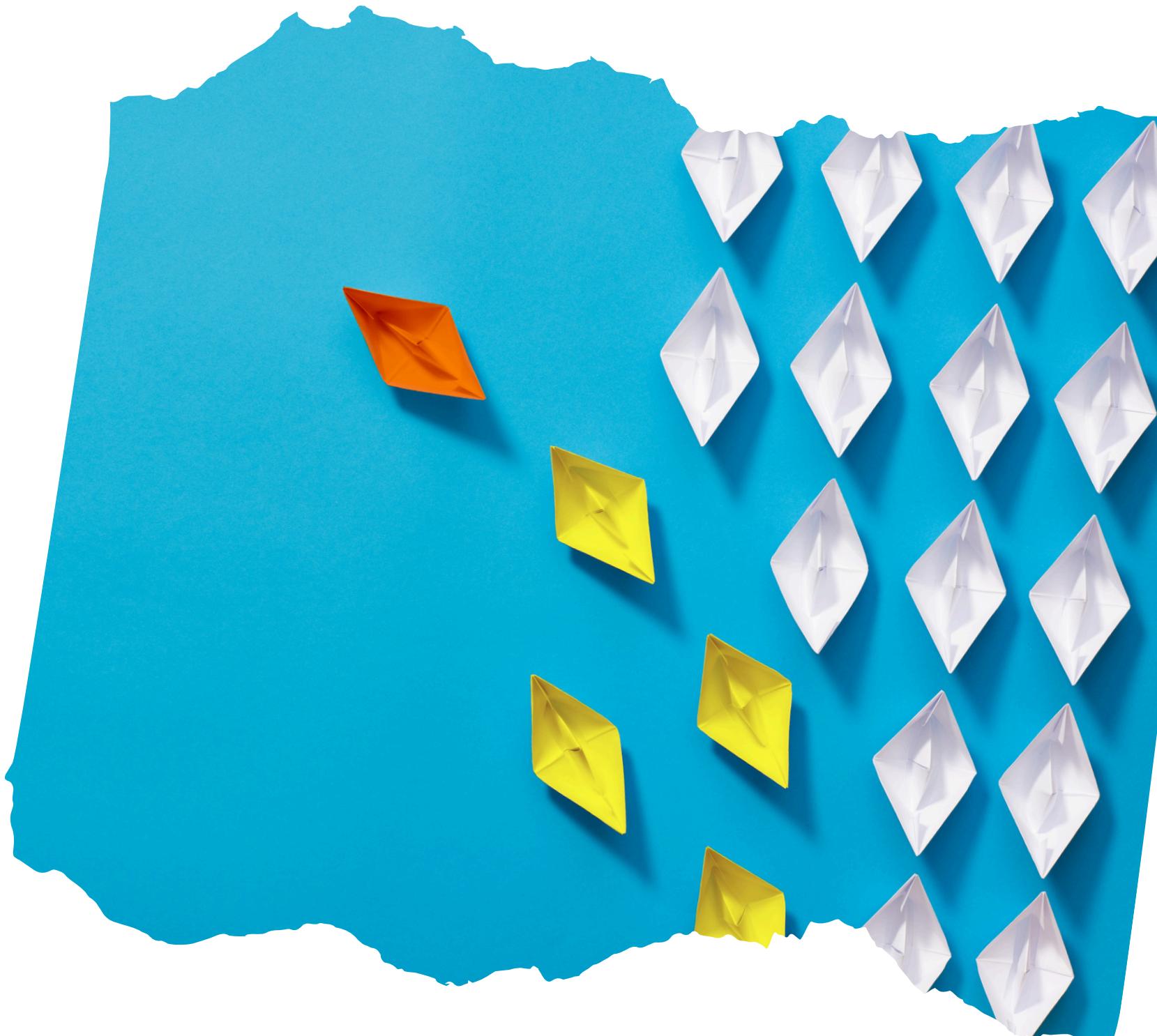


LEADERSHIP

La leadership è un processo che consiste nel motivare e ispirare gli altri a raggiungere obiettivi più alti.

Ciascuno può essere un leader in un'organizzazione.

Un leader ha chiaro l'obiettivo, l'orizzonte verso cui si sta andando, e riesce a comunicarlo efficacemente sapendo gestire le relazioni con gli altri coinvolgendoli nel processo.



LEADERSHIP

Un leader è un comunicatore eccellente, che sa dare e ricevere messaggi.

Un leader sviluppa una

VISIONE CONDIVISA DELLA META

definendo gli obiettivi da raggiungere, con chiarezza.

Vuole dire saper tracciare i sentieri per proseguire.

È un processo visionario che consiste più nel trascinare che nello spingere, senza costrizioni o forzature.



| La comunicazione con il personale scolastico



Chi ben comunica è a metà dell'opera

FIDUCIA

Un buon leader crea un clima sereno, un senso di sicurezza,
perché diventa un punto di riferimento verso cui riporre



FIDUCIA

Dove questa manca non c'è leadership.

La fiducia è fragile, quando viene meno è difficile ristabilirla.

Di solito si crea lentamente, gradualmente, ci vuole molto tempo.
Per distruggerla basta un istante.



| La comunicazione con il personale scolastico



Chi ben comunica è a metà dell'opera

IL PROCESSO DECISIONALE

è un'arte che ha luogo in una dimensione collettiva
collaborando con gli altri e coinvolge sempre un

TEAM



CAMBIARE

Significa mettere in discussione il giudizio di molti.
È più facile non decidere nulla che decidere di cambiare qualcosa.

**Prevale la paura di perdere qualcosa di noto, anche se “difettoso”,
rispetto alla gioia di guadagnare qualcosa di migliore ma ignoto.**

Il cambiamento strategico è molto più lento di quello che si immagina.

Un muro di inerzia che tende a replicare lo schema generale

rispetto al passato “si è sempre fatto così”

indipendentemente dai cambiamenti del contesto.



Il processo decisionale



Chi ben comunica è a metà dell'opera

AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA

Le probabilità del successo o del fallimento non si conoscono e questo genera dubbi.

Ciò porta a pensare che, quando qualcuno propone un cambiamento,

sia troppo ottimista!



COME INTERVENIRE?



PROCESSO



COLLABORAZIONE

sono i principi su cui si basano le BUONE DECISIONI
e la comunicazione efficace diventa determinante



Il processo decisionale



Chi ben comunica è a metà dell'opera

**COME È ANDATO
IL COLLEGIO?**



**BENISSIMO!
NON C'È STATA
ALCUNA DISCUSSIONE!**



CONFLITTO E DISAGIO

SONO TEMUTI

Per questo motivo:

- si evita il dialogo
- lo si gestisce in modo frettoloso
- si tende ad imporsi per giungere presto ad una conclusione

Conflitto e disagio sono necessari.
La giusta tensione fra idee diverse è il primo pilastro
di un buon processo decisionale.



IL PENSIERO DI GRUPPO

NON ESISTE

sono i singoli membri che lo costituiscono ad avere pensieri, che spesso generano disaccordi, discussioni, dibattiti e conflitti.

Il pensiero di gruppo mette a tacere il disaccordo.

Circa 3/4 degli individui tende a conformarsi al pensiero della maggioranza, che ci influenza riflettendo un giudizio morale:

PRESSEIONE SOCIALE **INIBIZIONE AD ESPRIMERSI** **STIGMA DI OSTRACISMO** **PAURA DI ESSERE INCOMPRESI**



STRATEGIE

PER COSTRUIRE UNA CULTURA DEL PROCESSO DECISIONALE

- incentivare il PARLARE APERTAMENTE
- disincentivare i PETTEGOLEZZI
- promuovere SPERIMENTAZIONI e permettere che falliscano



CONSIGLI SULLE BASI DEL DIALOGO

- **Mettere insieme una diversità di punti di vista, partendo dalla scelta delle persone, in modo da garantire una diversità cognitiva.**
- **Trovare il tempo necessario. Impegnarsi in un confronto autentico richiede più tempo di quanto ne occorra per raggiungere un accordo superficiale.**
- **L'ordine del giorno. Non è vero che ogni riunione debba portare a delle decisioni e non è vero che le riunioni in cui non sono prese decisioni siano considerate un fallimento.**
- **Distinguere il tempo per discutere dal tempo per decidere.**



CONSIGLI SULLE REGOLE DEL DIALOGO

- **Limitare l'uso di slide e presentazioni: soffocano la discussione, esprimendo un solo punto di vista.**
- **Bandire alcune tipologie di argomentazione: Le analogie trionfano su ogni tipo di argomentazione razionale. Promuovere un approccio scientifico, analitico, distaccato. Incoraggiare punti di vista sfumati. Pro o contro sono punti di vista estremi. Chiedere un bilancio di punti di forza e debolezza è molto più efficace.**
- **Scoraggiare le conclusioni affrettate, tenere vive più alternative. Un buon modo per evitare dialoghi poco autentici è quello di non consentire risposte immediate: dopo la presentazione ci si riserva di pensarci qualche giorno e poi di riunirsi nuovamente. Questo evita di instaurare processi basati sulle prime impressioni.**



STRATEGIE PER GESTIRE DEL DIALOGO

L'AVVOCATO
DEL DIAVOLO



IL WAR GAME



IL PRE-MORTEM

ADESSO TOCCA VOI!



Il processo decisionale



Chi ben comunica è a metà dell'opera

LABORATORIO: VALUTIAMO I NOSTRI TEAM

15 DOMANDE

Rispondete alle domande con un punteggio: 3 = di solito; 2 = a volte; 1 = raramente

- 1. I membri del team sono entusiasti e aperti nell'affrontare le questioni?**
- 2. I membri del team denunciano le rispettive mancanze o comportamenti improduttivi?**
- 3. I membri del team sanno quello su cui stanno lavorando i loro colleghi e come essi contribuiscono al bene collettivo del team?**
- 4. I membri del team si scusano velocemente e sinceramente l'uno con l'altro quando dicono o fanno qualcosa di inappropriato o che possa essere dannoso per il team?**
- 5. I membri del team fanno volentieri dei sacrifici (per esempio su budget; area di competenza; visibilità; ecc.) per il bene del team?**
- 6. I membri del team ammettono apertamente le proprie debolezze e i propri errori?**
- 7. Le riunioni del team sono convincenti e mai noiose?**



LABORATORIO: VALUTIAMO I NOSTRI TEAM

15 DOMANDE

Rispondete alle domande con un punteggio: 3 = di solito; 2 = a volte; 1 = raramente

- 8. I membri del team lasciano le riunioni conviti che i loro colleghi sposino completamente le decisioni sulle quali ci si è accordati, anche se c'era un disaccordo iniziale?**
- 9. Il morale è decisamente compromesso dall'insuccesso nel raggiungere gli obiettivi del team?**
- 10. Durante le riunioni del team, le questioni più importanti - e difficili - si mettono sul tavolo per essere risolte?**
- 11. I membri del team sono profondamente preoccupati alla prospettiva di deludere i loro colleghi?**
- 12. I membri del team sanno delle rispettive vite personali e sono a proprio agio nel parlarne?**
- 13. I membri del team concludono le discussioni con risoluzioni chiare e precise e richiami all'azione?**
- 14. I membri del team si mettono in discussione l'un l'altro rispetto ai propri piani e approcci?**
- 15. I membri del team non si affrettano a cercare merito per i propri contributi, mentre si affrettano a mettere in evidenza quelli degli altri?**



COMBINATE I VOSTRI PUNTEGGI COME INDICATO

Disfunzione 1: assenza di fiducia	Disfunzione 2: paura del conflitto	Disfunzione 3: mancanza di impegno	Disfunzione 4: sottrarsi alle responsabilità	Disfunzione 5: disattenzione ai risultati
Affermazione 4 ____	Affermazione 1 ____	Affermazione 3 ____	Affermazione 2 ____	Affermazione 5 ____
Affermazione 6 ____	Affermazione 7 ____	Affermazione 8 ____	Affermazione 11 ____	Affermazione 9 ____
Affermazione 12 ____	Affermazione 10 ____	Affermazione 13 ____	Affermazione 14 ____	Affermazione 15 ____
TOTALE: ____	TOTALE: ____	TOTALE: ____	TOTALE: ____	TOTALE: ____



SCHEMA DI LETTURA

PUNTEGGI

PARI a 8 o 9

LA DISFUNZIONE NON È UN PROBLEMA PER IL VOSTRO TEAM

PARI a 6 o 7

LA DISFUNZIONE POTREBBE ESSERE UN PROBLEMA

PARI a 3 o 5

LA DISFUNZIONE VA AFFRONTATA

COSA IMPARIAMO?

Dobbiamo osservare i comportamenti nostri e altrui,
rilevarne le anomalie e confessarle.
Agire, laddove esistono problemi!



CONCLUSIONE: LA SCUOLA DEL BENESSERE

Le figure di **middle management** possono contribuire in modo decisivo alla definizione di pratiche di lavoro costruttive e alla creazione di un ambiente professionale sereno e **collaborativo**.

Il loro compito di coordinamento, di mediazione, di comunicazione e di gestione interna delle procedure può incidere fortemente sui livelli di **autoefficacia** e sulla **serenità** del personale scolastico.

Maturare la giusta **consapevolezza** in merito a queste competenze, può avere **risvolti estremamente proficui** sull'intero **ambiente di lavoro**.

CHI BEN COMUNICA È A METÀ DELL'OPERA



GRAZIE



Federico Marchetti
Mafalda Pollidori