

# La comunicazione quale strumento di interazione tra operatore sanitario – azienda - utente

Como, 13 maggio 2011

**Strumenti per la gestione della comunicazione interna:**

- **il colloquio**
- **la riunione**

C  
o  
l  
l  
e  
g  
i  
o  
  
I  
P  
A  
S  
V  
I  
  
C  
o  
m  
o

**A  
g  
e  
n  
d  
a  
  
d  
i  
  
l  
a  
v  
o  
r  
o**

- **Contestualizzazione**
- **Aspetti comunicativi**
- **Aspetti organizzativi** (leadership, ruoli nel gruppo, cambiamento organizzativo, conflitto, negoziazione)
- **Elementi contenutistici e metodologici del colloquio**
- **Elementi contenutistici e metodologici della riunione**



**JOB DESCRIPTION**

<b>DENOMINAZIONE</b>	<b>COORDINATORE delle Professioni Sanitarie</b>
<b>FINALITA'</b>	Il Coordinatore delle Professioni sanitarie risponde alla necessità di garantire la centralità del governo clinico inteso come miglioramento delle qualità delle cure per il cittadino.
<p><b>ATTIVITA' FONDAMENTALI</b></p> <p><b>Area gestione del patrimonio umano</b></p> <p><u>Definire i livelli di assistenza e gli standard per le attività di supporto della propria u.o. in sintonia con gli obiettivi definiti dal SITRA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementare il modello concettuale di assistenza scelto dal SITRA</li> <li>- Implementare le linee guida e i protocolli generali/specifici validati dal SITRA</li> </ul> <p><u>Definire gli indici di fabbisogno del personale attraverso i metodi e gli strumenti individuati dal SITRA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rilevare i carichi di lavoro</li> <li>- Determinare gli indici di fabbisogno in collaborazione con il SITRA</li> <li>- Programmare le attività del personale nelle situazioni critiche</li> </ul> <p><u>Gestire il personale dell'U.O.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborare la programmazione turnistica del personale</li> <li>- Attuare la procedura di accoglimento ed inserimento e valutazione del personale</li> <li>- Effettuare la valutazione periodica del personale</li> </ul> <p><u>Valutare la qualità delle prestazioni e/o attività attraverso l'elaborazione di strumenti di controllo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attuare le procedure di valutazione relative all'utilizzo di Protocolli e Linee Guida</li> <li>- Attuare la procedura di valutazione relativa all'utilizzo della documentazione clinica</li> <li>- Verificare/monitorare i criteri di processo in merito alle attività delle figure di supporto</li> <li>- Verificare/monitorare i criteri di risultato in merito alle attività dei servizi appaltati</li> </ul>	

OCCORRENZA

Predisporre le condizioni organizzative e di sorveglianza relative alla corretta attuazione delle misure di prevenzione e sicurezza connesse all'attività all'interno dell'U.O.

- Collaborare con gli uffici competenti all'individuazione dei rischi connessi all'attività all'interno dell'U.O
- Segnalare la manutenzione periodica e/o estemporanea della struttura, di attrezzature, macchine e impianti presenti nell'U.O.
- Controllare il corretto utilizzo, da parte del personale, delle apparecchiature e impianti presenti nell'U.O.
- Procurare i dispositivi di protezione individuale e controllarne il corretto utilizzo
- Informare e sensibilizzare i lavoratori sugli eventuali rischi connessi alle attività di routine o a nuove attività inserite nell'U.O. e sulle idonee misure di prevenzione e sicurezza per la persona assistita e gli operatori

**Area delle attività gestionali**

Gestione delle risorse materiali, tecnologiche e strutturali dell'U.O.

- Definire il fabbisogno di nuovo materiale/tecnologie sulla base degli obiettivi dell'U.O.
- Allocare le risorse materiali strutturali e tecnologiche presenti
- Verificare qualitativamente e quantitativamente le risorse materiale strutturali e tecnologiche

Gestione dei flussi informativi interni ed esterni all'U.O.

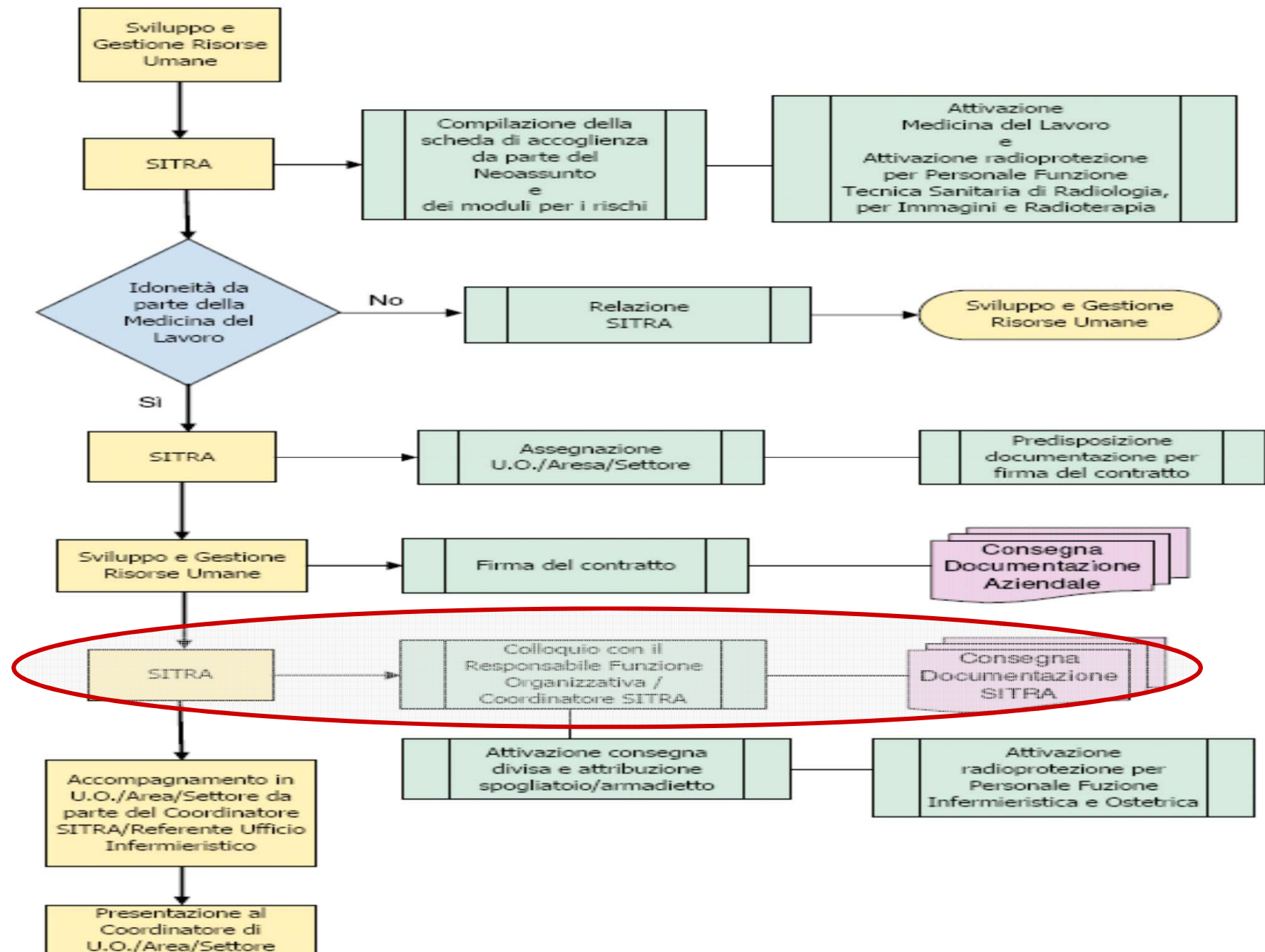
- Attuare la procedura informativa relativa a presenze/assenze del personale
- Attuare la procedura informativa relativa all'approvvigionamento di beni e servizi per l'U.O. ( es. farmaci, presidi medico- chirurgici, interventi tecnici...)
- Attuare la procedura informativa relativa al movimento dei degenti
- Elaborare ed attuare flussi informativi relativi a variazioni e/o innovazioni di attività organizzative ed assistenziali ( es. variazioni dell'organizzazione dei servizi)
- Attuare la procedura informativa relativa alla registrazione delle prestazioni/attività ambulatoriali del personale a scopi statistici
- Elaborare ed attuare flussi informativi rivolti a degenti e/o parenti e/o volontari
- Indire riunioni e incontri di U.O. per il personale

**Area della formazione della ricerca e della qualità**

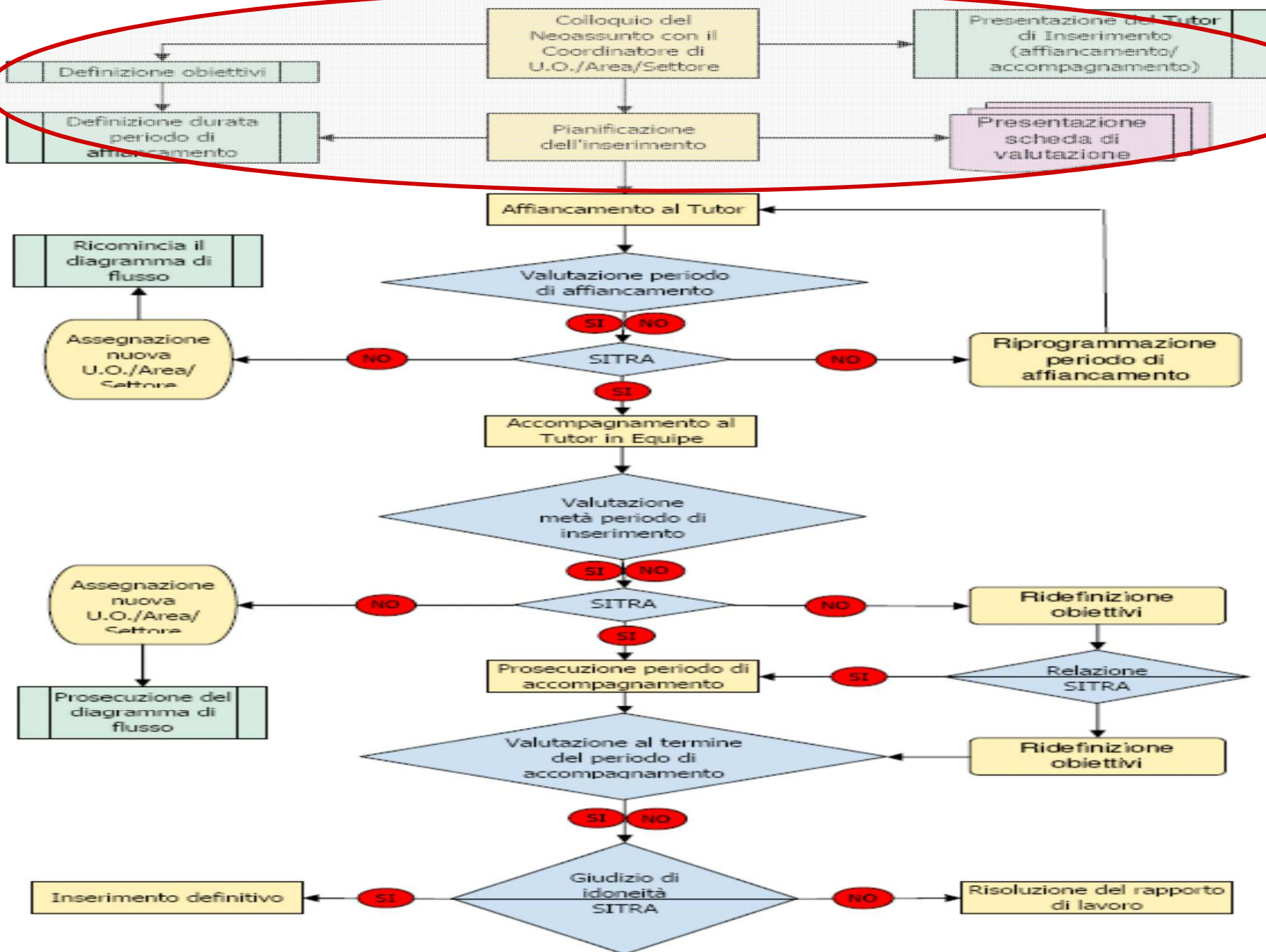
Cooperare all'attività didattica di tirocinio nei corsi di laurea e delle figure di supporto

- Collaborare alla programmazione delle attività tecnico-pratiche dei corsi di Laurea
- Creare le condizioni organizzative atte a garantire /favorire l'inserimento dello studente e del corsista nel contesto operativo e l'apprendimento clinico
- Supervisione sulla valutazione dell'apprendimento clinico dello studente e del corsista

# PROGETTO ACINSVAL - Accoglimento



# PROGETTO ACINSVAL - Inserimento e Valutazione



# Relazione / Transazione

## Posizioni esistenziali

+ (io sono OK)  
- (tu non sei OK)  
“i salvatori del mondo”



- (io non valgo)  
+ (gli altri valgono)  
“sindrome di inferiorità”



- (io non vado bene)  
- (ma gli altri ...)  
“i depressi”



+ (io valgo)  
+ (gli altri valgono)  
“situazione di non giudizio”  
(punto di partenza nei rapporti con gli altri)



# Struttura della personalità: gli stati dell'io

Responsabilità

G

incorpora le norme (comportamento normativo, etico, dei valori)

- **GP:** genitore protettivo (si prende cura di me e degli altri)
- **GC:** genitore critico (“ha il dito puntato”: tu devi)

Capacità

A

è lo stato della razionalità: valuta, analizza i dati e propone. E' lo stato della concretezza, del ragionamento logico, della soluzione dei problemi

- **ADULTO**

Diritto

B

è lo stato dell'irrazionalità, dei sentimenti, degli istinti, della capacità di vivere e di gioire, della concretezza, delle emozioni e delle intuizioni

- **BA:** bambino adattato
- **BL:** bambino libero (caratteristica principale: “la contestazione”)





# Regole della comunicazione

- **1°Regola:** quando la comunicazione avviene tra stati dell'io paralleli, la comunicazione procede all'infinito
- **2°Regola:** se la comunicazione avviene tra stati dell'io diversi da quelli dell'altra persona, la comunicazione si interrompe e non si raggiunge lo scopo / il risultato della comunicazione stessa
- **3°Regola:** esistono due livelli di comunicazione (sociale, psicologico)

Il livello determinante è quello psicologico: le persone che rispondono, rispondono al livello psicologico, perché è ben più forte.

Noi mandiamo sempre messaggi doppi: quando la comunicazione sociale è diversa dalla comunicazione psicologica si crea un problema di comunicazione.



# LEADERSHIP

**Il leader è colui che ha il ruolo più elevato**

- **Funzioni di produzione: attiene al compito del gruppo (dare informazioni, dare soluzioni, ...)**
- **Funzioni di facilitazione: attiene agli aspetti logico-razionali che possono facilitare la realizzazione del compito (dare metodi di lavoro, ricentrare il problema, ...)**
- **Funzione di regolazione: attiene ai problemi socio-affettivi e relazionali**



# TIPI DI LEADERSHIP

## AUTOCRATICA

Il leader è sempre presente per sovrintendere, dirigere, ordinare, guidare

- **Obiettivo**: imposto dal leader
- **Decisioni**: prese solo dal leader
- **Rete di comunicazione**: accentrata dal leader
- **Gruppo**: poco coeso, si disgrega quando il leader non è presente, alta conflittualità, aggressività e competizione
- **Produttività**: buona solo in presenza del leader (alta dipendenza)



## PERMISSIVA

Il leader non stabilisce regole

- Obiettivo: non stabilito dal leader
- Decisioni: prese individualmente da ciascun membro
- Rete di comunicazione: inesistente
- Gruppo: poco coeso, i ruoli non sono definiti, elevata aggressività, assoluta indipendenza dal leader
- Produttività: scarsissima



## DEMOCRATICA

Il leader è funzionale, autorevole, con competenze e ruolo ben definiti

- **Obiettivo**: condiviso da tutti i membri
- **Decisioni**: prese considerando le opinioni di ciascuno
- **Rete di comunicazione**: omogenea
- **Gruppo**: massima coesione, senso di appartenenza, condivisione dell'obiettivo
- **Produttività**: massima



0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 - 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9



## ... alcuni ruoli ...

- ◆ Leader “fate”
- ◆ Emotivo “ho paura di fare”
- ◆ Comunicatore “parliamone”
- ◆ Esecutore “faccio”
- ◆ Collaboratore “facciamo”
- ◆ Sostenitore “sono con te”
- ◆ Innovatore “facciamo qualcosa di nuovo o di diverso”
- ◆ Giudice (Etico) “facciamo quello che è etico”



# ... e i loro opposti ...

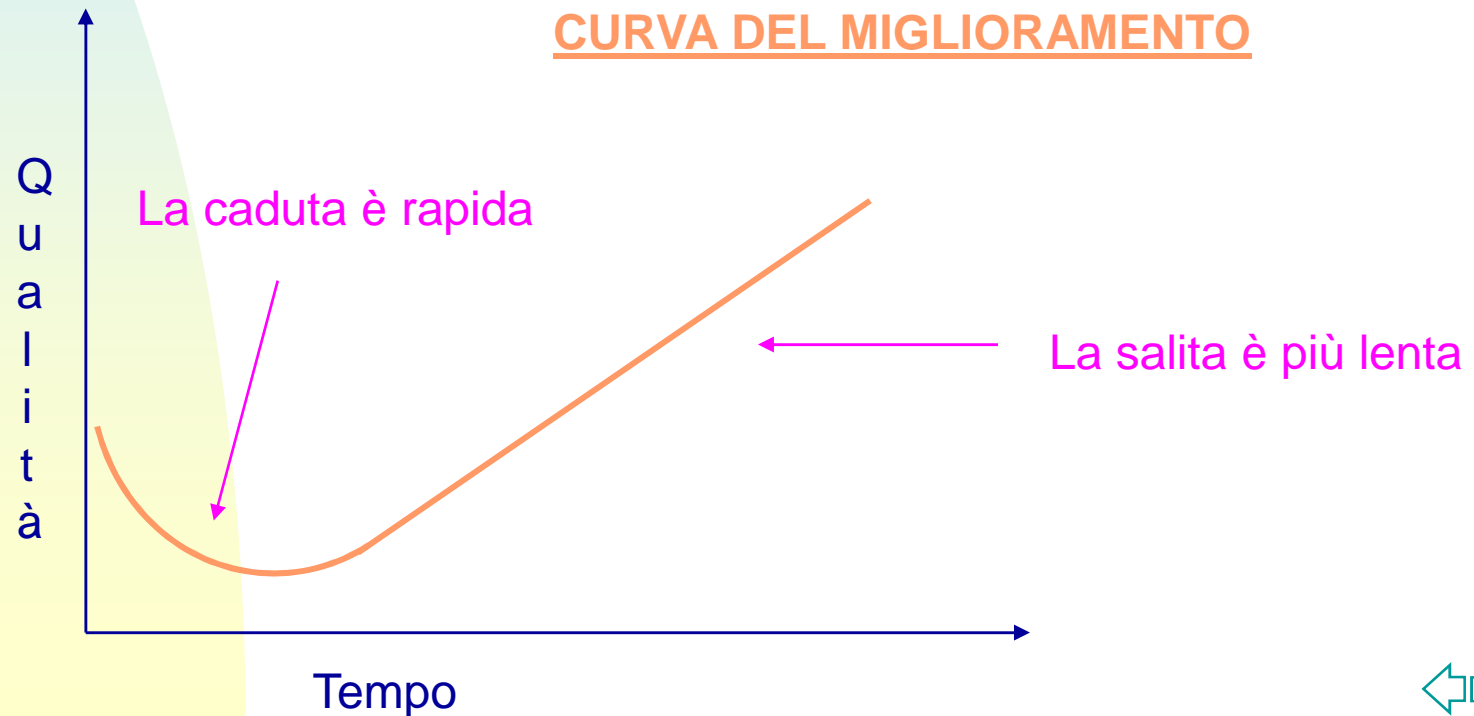
- ◆ Controleader “non fate o fate in modo diverso”
- ◆ Freddo “ho il pieno controllo degli eventi”
- ◆ Taciturno “lo penso, ma non lo dico”
- ◆ Escluso “non so fare”
- ◆ Individualista “io e basta”
- ◆ Contrario “non voglio fare”
- ◆ Conservatore “non cambiamo”
- ◆ Anarchico  
(Libertario) “facciamo quello che ci pare”

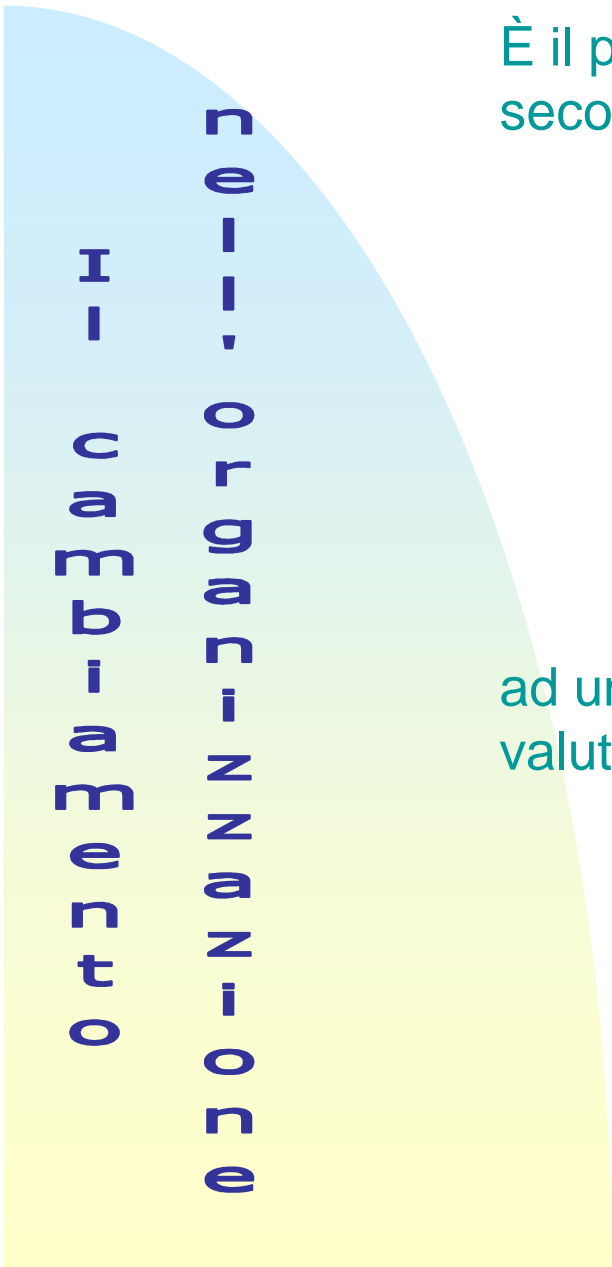




# Il cambiamento in ottica sistemica

- Un cambiamento nell'organizzazione si ripercuote su tutta l'organizzazione
- Si manifesta sotto vari aspetti
- Di solito é introdotto allo scopo di apportare un miglioramento





È il passaggio da una **situazione nota e conosciuta**, secondo parametri:

- oggettivi (struttura, organico, attrezzature, ...)
- soggettivi (motivazione, cultura dell'organizzazione, comunicazione, ...)

ad una **situazione nuova e non conosciuta**, ma valutata sulla base degli stessi parametri:

- oggettivi (struttura, organico, attrezzature, ...)
- soggettivi (motivazione, cultura dell'organizzazione, comunicazione, ...)



# Approcci al cambiamento

- ATTORE

Atteggiamento di chi si sente non solo implicato, ma anche partecipe del cambiamento e/o attore responsabile dello stesso

Quando si decide un cambiamento si "produce" energia e ciò produce appagamento



**BENESSERE**



## ■ SPETTATORE

Atteggiamento di chi si pone di fronte al cambiamento come uno spettatore deciso a non esservi implicato

Quando il cambiamento è deciso da altri si "saccheggia" energia dagli ambiti dove la si produce (es. hobby, ...)

(l'organismo non immagazzina energia, la produce quando è necessario)



**Si attuano meccanismi di difesa che allontanano dal MALESSERE, ma non producono benessere**

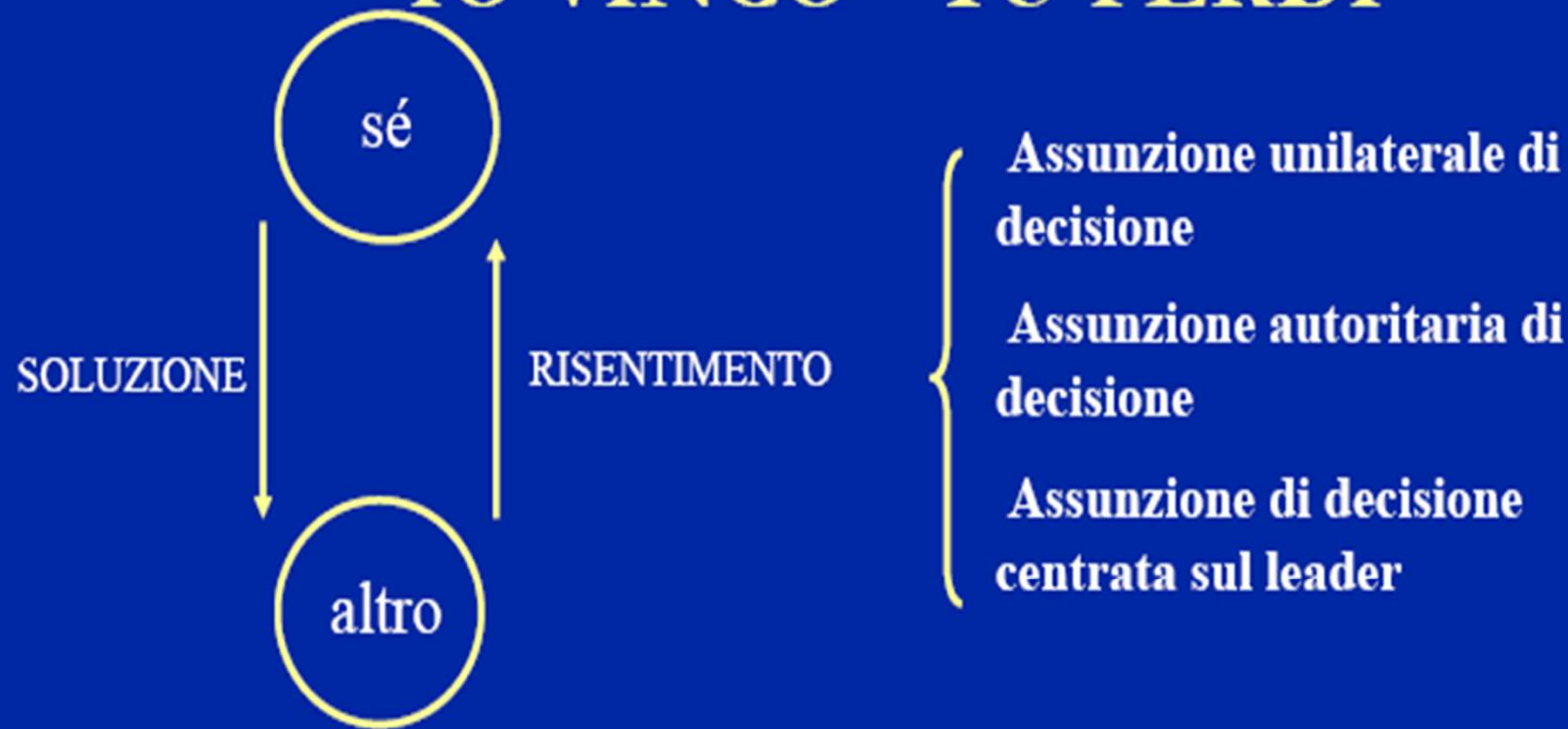


# I SINTOMI DELLA PRESENZA DI UN CONFLITTO

- Le persone tendono ad evitarsi e diventano sempre meno cooperative
  - Voci e pettegolezzi sono più frequenti
- I membri del gruppo diventano impazienti e non si ascoltano tra loro
  - Si formano delle fazioni
  - Non viene rispettato il programma dei meeting
  - Si scherza sempre meno
  - Aumentano la tensione e l'ostilità palese
- Individui o gruppi di persone cominciano a minare o sabotare il processo decisionale o le persone coinvolte in questo processo
- Frequentemente vengono inventate rivendicazioni e denunce verso persone o verso l'organizzazione
- Si cercano canali esterni al gruppo (compresi i media) per far valere le proprie posizioni



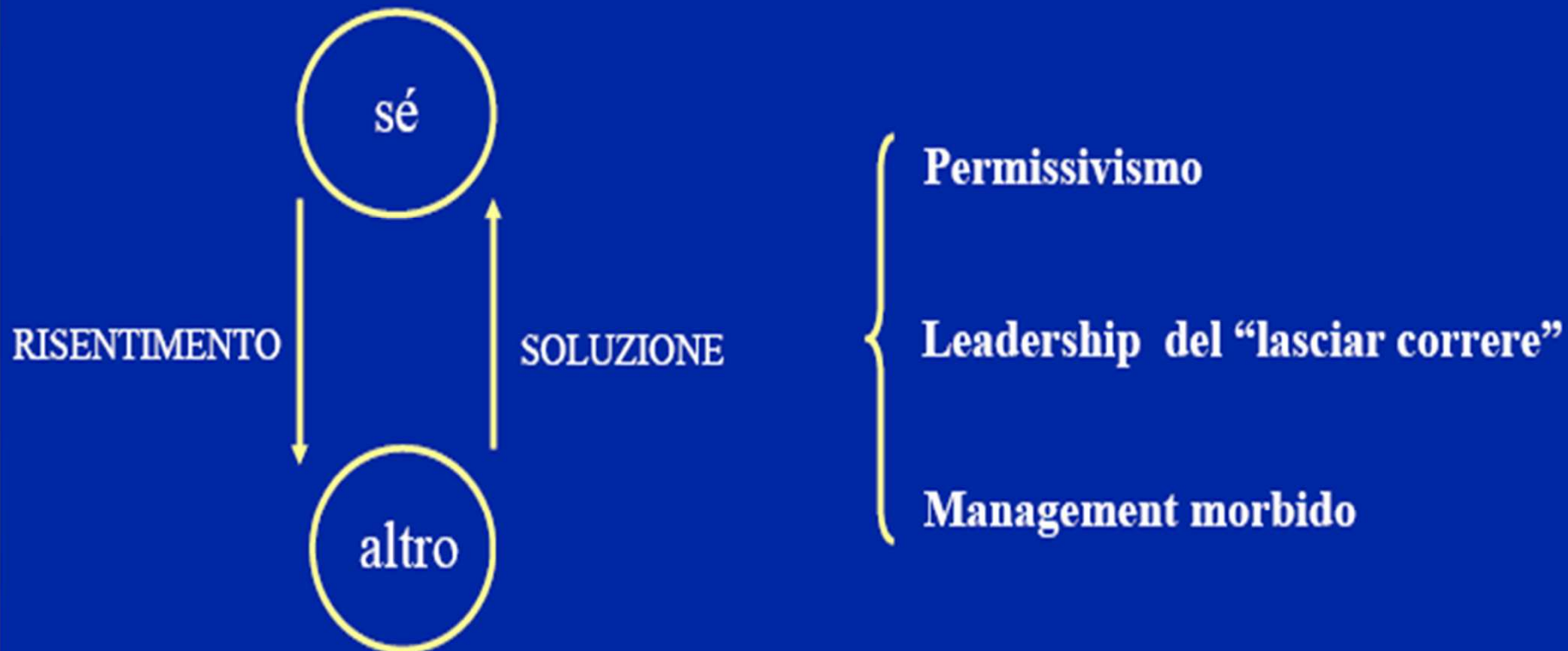
# IO VINCO - TU PERDI



- Imponi una soluzione che ti consente di averla vinta sull'altro
- I tuoi bisogni sono soddisfatti, quelli dell'altro no



# IO PERDO - TU VINCI



- I bisogni dei "subalterni" vengono soddisfatti a spese di quelli del leader
- I leader che "cedono" possono creare un gruppo non produttivo

## I due *Metodi Vinci-Perdi* comportano:

- Rischio di distruggere le relazioni
- Possibilità di ridurre l'efficacia delle organizzazioni
- Clima di ansia che interferisce sul rendimento
- Reazioni di vendetta, fuga, dipendenza





# IO VINCO – TU VINCI

## *Negoziazione collaborativa*



*Trasformare il conflitto in  
cooperazione*

- Reciproca soddisfazione dei bisogni dei membri del gruppo e di quelli del leader
- Saper trovare aspetti di reciproco vantaggio



# FASI DELLA NEGOZIAZIONE

- 1 Separare le persone dai problemi (*“duri con i problemi, morbidi con le persone”*)
- 2 Identificare i propri bisogni e quelli degli altri
- 3 Creare la meta (*concreta, raggiungibile, verificabile*)
- 4 Produrre soluzioni (*non solo vantaggiose per tutti, ma anche di buona qualità*)
- 5 Adottare criteri di valutazione e obiettivi ragionevoli (*al fine di avere il consenso salvaguardando le relazioni personali*)





# **“Stili” per affrontare il conflitto**



◆ Attaccante / Difensore



- Alla ricerca di potenziali nemici da combattere
- Tendenza a prevaricare gli altri per timore che si approfittino delle sue “debolezze”
- Sempre sicuro di ciò che vuole e otterrà
- No volontà di:
  - apprendimento dal conflitto
  - conciliazione con gli altri



**“... dovevo agire così o l’altro avrebbe fatto a me quello che io ho fatto a lui ...”**



◆ Remissivo / 1

- Di tutto pur di “mantenere la pace”
- Non agisce da una posizione di forza:
  - per timore
  - per convinzione di non avere potere
- Negli scontri cede subito e detesta combattere:
  - “meglio arrendersi”
  - “porge l'altra guancia”
- Falsamente sicuro



◆ Remissivo / 2

- Determinato a non indagare le proprie responsabilità: “si assume la responsabilità del conflitto per evitare di analizzare la realtà delle cose”
- Incollerito ed offeso
- Convinzione di essere nel giusto



**È passivamente ostile  
invece di esserlo in forma attiva**



◆ Sfuggente



- Estremizzazione del remissivo
- Si astiene dall'ammettere responsabilità nel conflitto
- Negazione dell'esistenza del conflitto o di qualsiasi problema
- Sembra quasi "paralizzato dalla paura"
- Mentalità vittimistica, priva di speranze di "via d'uscita"



**Pretende che tutto stia andando comunque bene: "basta lasciare tutto così come è"**



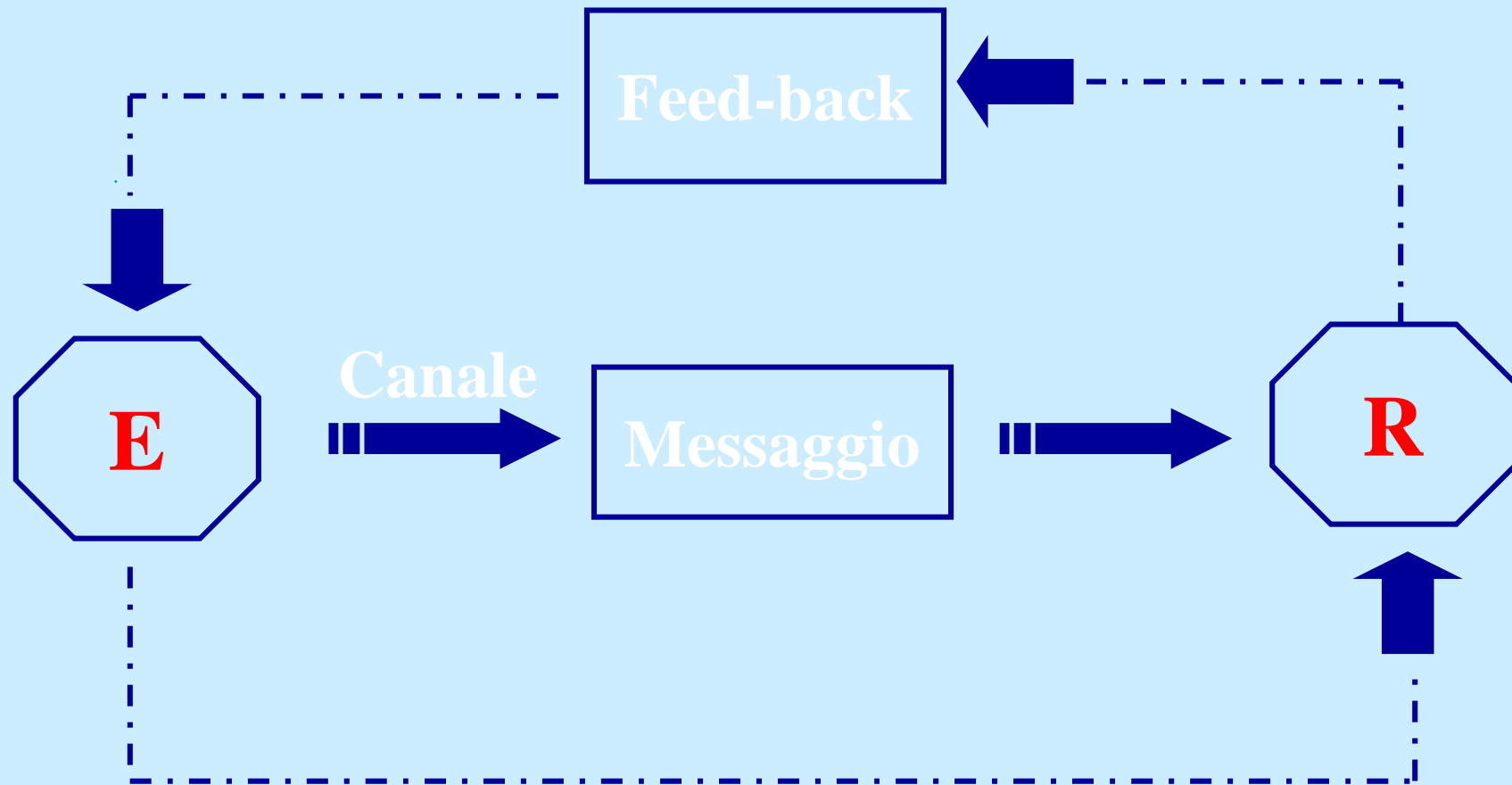
Corso

**Elementi contenutistici  
e metodologici**



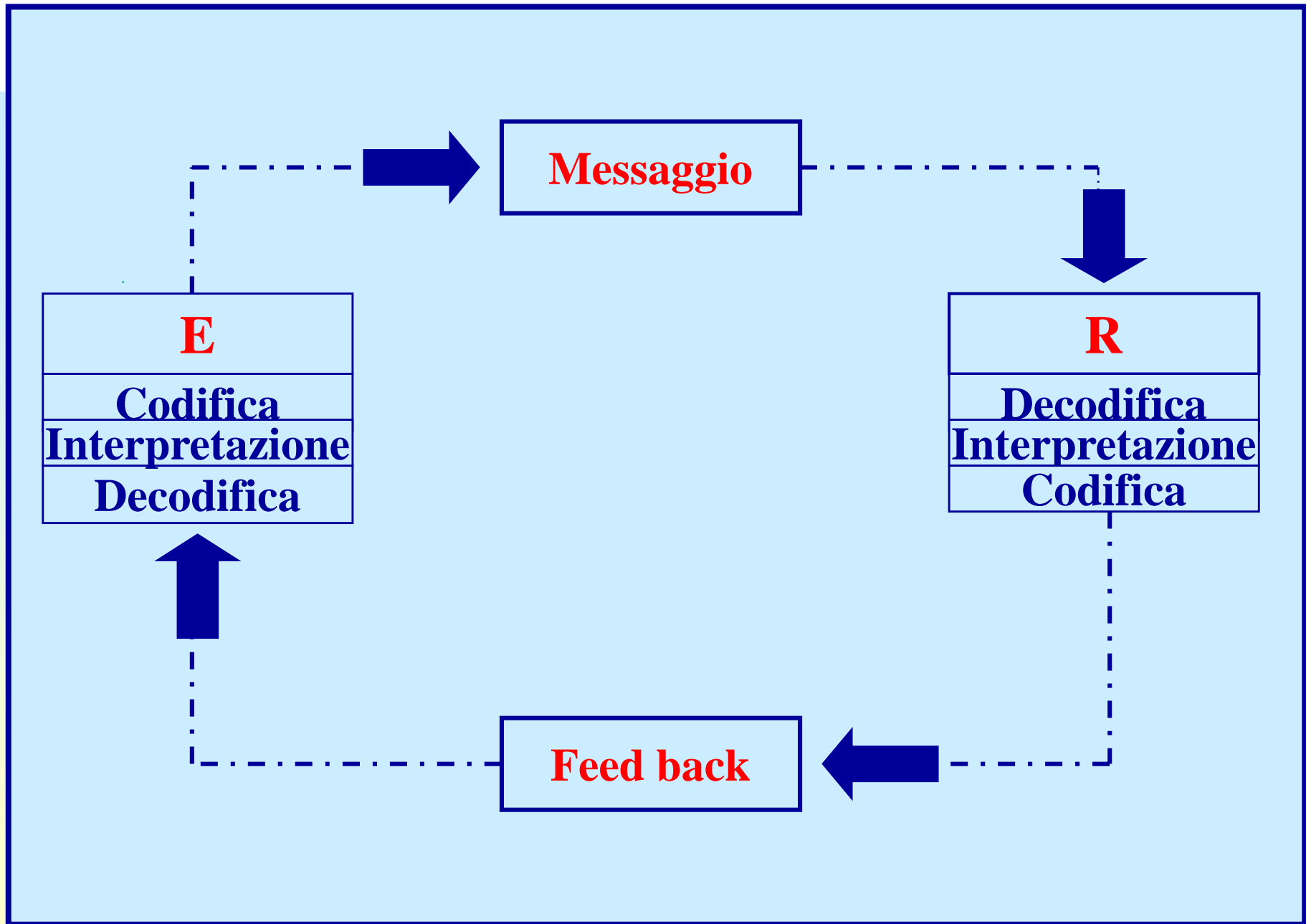


Continuum di processi eterogenei, concatenanti: psicologico/fisiologico-  
tecnologico.



Elementi del processo comunicativo: **E**: emittente **R**: ricevente.





Processo comunicativo rappresentato graficamente. **E**: emittente **R**: ricevente

- **In termini generali:**  
strumento atto a facilitare  
la conoscenza dell'altro



- **In ambito organizzativo:**  
processo di conoscenza  
caratterizzato da fattori  
precisi che ne condizionano  
la funzionalità. Il **contesto  
istituzionale** entro il quale  
si realizza ne condiziona  
l'andamento, secondo  
precise modalità

# Colloquio



- La maggiore o minore funzionalità del colloquio rispetto agli obiettivi dipende dal **comportamento del conduttore** (necessità di formazione specifica):
  - disponibilità emozionale e affettiva
  - conoscenze specifiche, capacità e abilità
- **Motivazione al colloquio** da parte dell'interlocutore ("conditio sine qua non")



## Accorgimenti circa il luogo



- **Concorre a strutturare e definire la situazione**
- **Concorre al comfort e alla funzionalità pratica, agevolando o meno il rapporto interpersonale**
- **“Chi gioca in casa” tende ad assumere una posizione di dominanza**
- **“Chi gioca in trasferta” è meno a suo agio**
- **Difficilmente il colloquio avviene in “campo neutro”**

## Caratteristiche ambientali e logistiche che concorrono a mettere a proprio agio l'interlocutore



**Isolamento:** ridurre il rumore; evitare telefonate; luogo non di transito di persone estranee al colloquio; ...

**Illuminazione:** preferire la luce naturale e diffusa; volto dell'interlocutore illuminato per cogliere meglio la comunicazione; i perfezionisti, luce proveniente da sinistra per prendere eventuali appunti; ...

**Dimensione:** locale grande (eventuali difficoltà uditive; diminuisce la vicinanza psicologica; senso di disagio e di dispersione nell'interlocutore; ...); locale piccolo (costringe a vicinanza fisica; può essere disagevole; ...)

**Arredamento:** posizione di sedie e poltrone; tavolo utile e funzionale oppure effetto barriera; connotazione dell'ambiente in termini di formalità / informalità; presenza di simboli di status, ruolo; ...

# Accorgimenti circa il tempo

- **Chi decide il tempo e il luogo assume inevitabilmente una situazione di dominanza**
- **Per attenuare la “dominanza” è utile proporre 2 - 3 possibilità; se ciò non è possibile spiegare e motivare i vincoli**
- **L'appuntamento è già un momento costitutivo del colloquio**



# Alcuni suggerimenti



**Scelta dell'ora:** evitare le prime ore del mattino (interlocutore assonnato); evitare le prime ore del pomeriggio (digestione); evitare quando l'interlocutore è eccessivamente stanco o stressato

**Durata del colloquio:** definire preventivamente la durata; tempo ottimale 45 - 60 minuti; < 45 minuti, insufficiente per instaurare e mantenere un rapporto interpersonale professionale utilizzabile; >60 minuti, stancante e faticoso perché comporta attenzione continua e coinvolgimento emotivo

**Puntualità:** comunica rispetto e disponibilità; rende la situazione del colloquio più professionale

**Ritardo (dell'operatore):** induce l'aumento di dipendenza dell'interlocutore; induce l'aumento dell'ansia e, in quanto frustrante, l'aggressività





# Accorgimenti circa il linguaggio

- **Influenza il colloquio in quanto è percepito come indice di caratteristiche personali, sociali, della relazione interpersonale e di ruolo tra gli attori**
- **Gli accorgimenti non riguardano tanto i contenuti quanto l'aspetto emotivo del rapporto interpersonale**



# Alcuni suggerimenti

**Aspetto verbale:** utilizzare un linguaggio funzionale a realizzare la situazione più opportuna per il colloquio (non il soddisfacimento dei propri bisogni); manifestare il “che cosa si dice” con l’intento di mettere a proprio agio l’interlocutore (scelta dei termini, “lei” o “tu”)

**Aspetti intonazionali:** altezza e intensità della voce, inflessioni, enfasi, sottolineature danno informazioni sulla stato emotivo, status, ruolo, ...

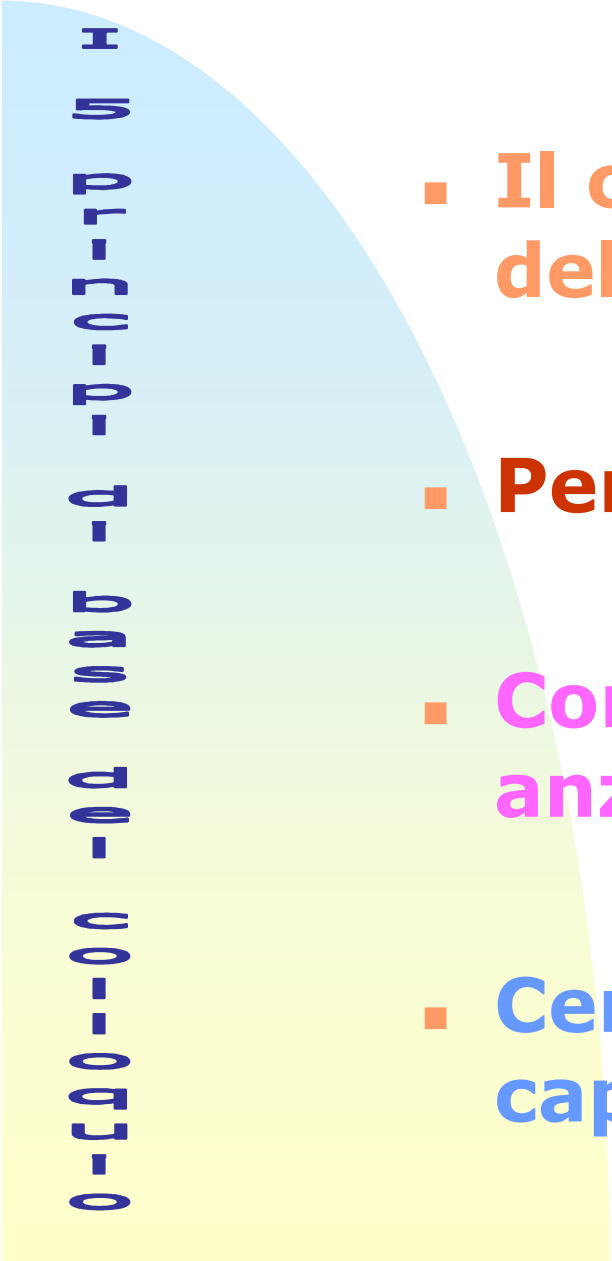
**Aspetti paralinguistici:** (ritmo, velocità del parlare, pause o esitazioni, ...) è difficoltoso il controllo intenzionale; comunicano lo stato emotivo




# Accorgimenti circa il corpo

- **Cinesi:** espressioni del volto (esprimono le emozioni); movimenti delle mani e del corpo (esprimono l'intensità ed enfatizzano quanto si sta dicendo); contatto visivo, cambiare o meno la direzione dello sguardo
- **Postura:** seduti o in piedi; occupazione dello spazio (frontalmente, di lato, di fianco)
- **Prossimità o distanza**
- **Abbigliamento:** status socio - economico; ruolo professionale; ... ..



- 
- **“Tirar dentro”, non “spingere”**
  - **Il coinvolgimento è più efficace della passività**
  - **Persuadere, non manipolare**
  - **Considerare il comportamento anziché la personalità**
  - **Cercare di capire e poi di farsi capire**



- 
- **Indagare ed ascoltare**
  - **Mettersi sulla stessa lunghezza d'onda**
  - **“Vendita persuasiva”**
  - **Consapevolezza del linguaggio del corpo**
  - **Assertività**

**Le capacità di base aiutano a mettere in pratica i principi fondamentali del colloquio**



## Modello liturgico

- Assume connotazioni simili al **cerimoniale** (sequenza di azioni prevalentemente verbali)
- “**Tutto o nulla**”: le azioni sono descrivibili solo in termini di adeguatezza o meno alle regole
- La **strategia** utilizzata non tende a verificare ciò che è fatto, ma l’assenza di comportamenti errati o irregolari
- L’**imprevisto** non è valorizzato e compreso. Le irregolarità non sono percepite come presenze potenzialmente ricche di significato



continua...



- Utilizzato in caso di una **resistenza** molto rigida dell'interlocutore che l'operatore non sa fronteggiare

### Regole:

- le domande sono poste dal conduttore
- l'interazione non assume mai toni aggressivi
- disponibilità dell'interlocutore a rispondere alle domande del conduttore
- sottomissione dell'interlocutore "all'istituzione" e non tanto al conduttore



# Modello agonistico

- Assume connotazioni simili a quelle di un **gioco competitivo** ad esito incerto.
- L'interazione può manifestare un andamento esplicitamente competitivo se la **resistenza** dell'interlocutore è percepita dal conduttore come una sfida

## Contrapposizione di abilità:



- da parte del conduttore  
"estorcere" informazioni (dissimulazione, inganno, seduzione)
- da parte dell'interlocutore  
comportamenti dall'aggressività all'indifferenza (misure di sicurezza, strutture difensive, resistenze, ...)





R  
i  
u  
n  
i  
o  
n  
e



**Elementi contenutistici  
e metodologici**



# Tipi di riunione

## ■ SCOPO

- informative, a “una via”, di presentazione
- scambio di informazioni
- decisionali o di problem solving
- di negoziazione

## ■ RUOLI COINVOLTI

- riunioni gerarchiche
- riunioni non gerarchiche, ma sbilanciate
- riunioni paritetiche

## ■ FREQUENZA

- riunioni periodiche
- riunioni ad hoc



# Conduzione di una riunione

## ■ Prima della riunione

- distribuire piano della riunione o odg (scopo, partecipanti, argomenti, contributi attesi)

## ■ Durante la riunione

- cominciare in orario
- stabilire la priorità degli argomenti
- utilizzare capacità e competenze specifiche (persuasione, negoziazione, ricapitolazione, suggerimenti, ricerca di chiarimenti, ...)
- "tenere d'occhio" la comunicazione non verbale

## ■ Alla fine della riunione

- sintetico report delle decisioni prese
- distribuire il report ai partecipanti





# La gestione del tempo

- **Puntualità nell'iniziare (secondo le consuetudini)**
- **Indicare subito e rispettare l'orario di chiusura previsto**
- **Iniziare dagli argomenti più importanti/urgenti**
- **Il conduttore ha il preciso dovere di gestire attivamente il tempo**



# Il verbale della riunione

## ■ Chi lo deve fare

- chi è istituzionalmente preposto a ciò (se esiste)
- tutti, a rotazione (riunioni periodiche)
- un esponente dell'ente più interessato ai contenuti e alle conseguenze della riunione
- il conduttore della riunione, un suo collega o un suo collaboratore

## ■ Cosa deve contenere

- le decisioni prese
- gli impegni presi dai vari partecipanti
- le future riunioni
- le tesi emerse, i contrasti, i diversi punti di vista, ...  
(da valutare di volta in volta)



# Come iniziare

- **Elenco degli argomenti**
- **Domande a cui si cercherà di rispondere**
- **Presentarsi**
- **Prendere spunto dall'attualità**
- **Citare qualcuno**
- **Raccontare un aneddoto**
- **Esporre fatti e cifre**



# Come fare una buona presentazione

- **Dinamicità** (muoversi, gestualità, **dinamismo vocale, ...**)
- **Porre attenzione agli avverbi/termini parassiti, ai trascinamenti, alla monotonia ritmica**
- **Usare i supporti visivi in modo attivo**



# Cosa fare se i partecipanti sono tanti

- **Dare per scontato che la partecipazione sarà inizialmente più "fredda"**
- **L'impianto logico della relazione deve essere molto chiaro e trasparente**
- **Usare molto i sussidi visivi**
- **Lasciare le domande dei partecipanti alla fine della presentazione**





# Le riunioni di scambio di informazioni

- **Riunioni periodiche di informazione orizzontali tra persone del medesimo ente**
- **Riunioni di coordinamento operativo inter - unità operativa**
- **Riunioni di consultazione**



# I compiti del coordinatore

- **Proporre i temi in modo circoscritto e fattuale**
- **Coordinare la discussione**
- **Collegare e riepilogare i vari argomenti**



# Riunioni decisionali



- Riunioni durante le quali sono dibattuti dei problemi che richiedono una decisione finale. A volte si rinvia la decisione finale ad una riunione successiva allorché si avranno più elementi, informazioni, ...
- Sinonimi: di problem solving, di discussione
- Possono essere:
  - paritetiche (i partecipanti sono tutti del medesimo livello gerarchico)
  - coordinate e gestite dal responsabile dell'U.O.
  - miste (solo una parte di problem solving)
- Sono le più diffuse tra le riunioni aziendale
- Sono le riunioni più complesse dal punto di vista delle dinamiche interpersonali coinvolte e dei relativi problemi di conduzione



# Requisiti principali

- **La riunione deve essere convocata per arrivare ad una decisione realmente con il contributo di tutti e non per avvallare pubblicamente decisioni di fatto già prese dal responsabile o da un ristretto gruppo di persone**
- **Il clima della discussione non deve degenerare in aggressioni personali o manifestazioni valutative generali sui singoli**
- **La discussione deve restare sul tema principale, senza divagare**
- **Si deve arrivare ad una decisione, meglio se condivisa dalla maggioranza**



# Esempio

- **Cause di insoddisfazione:** ... si è divagato, si è perso tempo, non si è arrivati a concludere nulla, tutto era già deciso, la riunione era "finta", hanno parlato solo alcuni, non ci si è potuti esprimere, la decisione è il risultato di un piccolo sottogruppo, la gestione è stata valutativa e aggressiva verso chi esprimeva pareri difformi dalla linea comune, la discussione si è trasformata in una rissa, si è stati colti alla sprovvista, non si sapeva di cosa si dovesse discutere ...



- **Cause di soddisfazione:** ... si è deciso, non si è perso tempo inutilmente, tutti hanno potuto esprimersi, c'è stato un bel dibattito. Non si è divagato, condivido la decisione finale ...



# Obiettivi delle riunioni decisionali

- **Obiettivo qualitativo**
- **La riunione è indetta per cercare di trovare la soluzione contenutisticamente migliore ad un dato problema mediante l'apporto dei molti e differenti punti di vista di esperti sul tema in esame.**
- **La gestione della discussione è facilitata, in quanto è sufficiente esaminare e confrontare i differenti pareri che emergono secondo il parametro della qualità tecnica della soluzione finale.**
- **Nel caso in cui non si giunga ad un accordo, resta comunque il fatto che tutti si sta parlando della stessa cosa e che gli interessi sono i medesimi sia a livello palese che nascosto.**



## ■ Obiettivo di legittimazione di una decisione presa in precedenza

- Di solito il responsabile indice la riunione per legittimare una decisione pensata e presa sulla base di proprie personali considerazioni.
- Se si esplicita all'inizio il proprio punto di vista, allora la riunione assume l'aspetto di una riunione consuntiva, che di solito ha durata e problemi limitati.
- Se non si esplicita all'inizio il proprio punto di vista, allora la gestione della riunione si complica, in quanto emerge l'aspetto manipolatorio



## CONTRIBUTO DEI PARTECIPANTI

- Se la decisione è condivisa, il comportamento è attivo, propositivo e supportivo
- Se la decisione non è condivisa, ma si adegua, il comportamento è passivo, silenzioso, il viso inespressivo in attesa che la riunione finisca il più presto possibile, senza la richiesta di fornire un contributo diretto ed esplicito
- Se la decisione non è condivisa, ma l'atteggiamento è di ribellione, il comportamento è di disapprovazione circa i contenuti e il metodo scelti





- **Obiettivo qualitativo e di coinvolgimento di coloro che applicheranno la decisione**

**L'obiettivo è duplice e gli interessi coinvolti sono diversi:**

- **da una parte gli "esperti" che curano la qualità tecnica della decisione presa**
- **dall'altra gli "applicatori" che valutano le ripercussioni della decisione sull'organizzazione e su di sé**



# Il primo censimento dei pareri

- **Ogni persona deve stare il più possibile aderente al tema presentato evitando divagazioni e allargamenti dell'argomento**
- **Trattandosi di un primo censimento di opinioni, ciascuno deve limitarsi ad una sintetica esposizione del proprio punto di vista rimandando approfondite spiegazioni ed argomentazioni al successivo momento della discussione. In altre parole è importante essere concreti e veloci**



- **Il coordinatore deve presidiare la libertà di espressione dei singoli, evitando che vi siano interruzioni, accavallamenti, battibecchi, ... .**

**Ognuno deve poter esprimere il proprio punto di vista**

- **Il coordinatore deve spingere i partecipanti a limitare i riferimenti personali (es.: "sono d'accordo con Rossi e in disaccordo con Bianchi") che rischiano di innescare dinamiche conflittuali poco utili o addirittura dannose**



# La discussione centrale

## RUOLO DEL COORDINATORE

- **Garantire con forza la libertà di espressione dei singoli, impedendo interruzioni e sovrapposizioni verbali (tipici sintomi di non ascolto)**
- **Garantire nel contempo che tutti possano parlare, limitando quindi con garbo e decisione chi intende monopolizzare la conversazione**
- **Bloccare con fermezza gli attacchi personali, in modo da non innalzare troppo i toni della discussione**
- **Ricordare spesso a tutti qual è l'obiettivo che si deve raggiungere, in special modo nei momenti in cui si rischia di divagare e di allontanarsi dal tema centrale**



# Se il responsabile non coordina le riunioni

**Alcuni accorgimenti operativi da adottare quando il responsabile del settore è presente alla riunione, ma non la coordina**

- **esplicitare fin dall'inizio lo scopo della riunione e le varie tesi sul tavolo, le loro conseguenze ed il perché del dubbio sul quale decidere**
- **lasciare che il gruppo si esprima nell'ordine desiderato (senza interpellare i singoli direttamente e senza fare un formale giro di tavolo che irrigidirebbe il processo)**



- **Evitare assolutamente di commentare le opinioni dei partecipanti man mano che vengono espresse (i commenti inserirebbero una connotazione valutativa che renderebbe a tutti più problematico esprimere il proprio parere)**
- **bloccare sul nascere le polemiche interpersonali (sovente fatte per dimostrare al capo la propria competenza), chiedendo ai singoli di esprimere il più possibile le proprie proposte e le proprie soluzioni e di astenersi dal commentare quelle prospettate da altri**





**Grazie per l'attenzione**