



CENTRO DI FORMAZIONE MANAGERIALE E GESTIONE D'IMPRESA
DELLA CCIAA DI BOLOGNA

**L'AFFINAMENTO DELLE ABILITA' RELAZIONALI
NEL RAPPORTO CON L'UTENZA**

FOLLOW UP

*materiale didattico
a cura di Anna Maria Megna*

Università degli Studi di Ferrara

Il feed-back

Il termine feed-back significa retroazione, è la risposta di ritorno in una comunicazione.

In comunicazione è l'Emittente che è responsabile non solo di ciò che comunica, ma anche della risposta che ottiene dal Ricevente.

Se quest'ultimo non capisce il messaggio o lo capisce solo in modo parziale o sbagliato la responsabilità è di colui che ha dato il messaggio.

Ciò che è vero è ciò che ha capito **R**, non ciò che ha detto **E**.

Per il feedback esistono due situazioni di partenza:

1. **E** vuole accertarsi che **R** l'abbia capito
2. **R** vuole accertarsi che **E** l'abbia capito

Tecniche di feedback

Parafrasare

Riprodurre con parole proprie l'informazione di un'altra persona. "Se ho ben capito lei sta dicendo che..."

Lo scopo è di:

- fare chiarezza
- evitare i malintesi
- far capire all'altro che lo stiamo ascoltando

Domanda chiusa

E' una domanda alla quale si deve sempre rispondere con un SI o con un NO.

Lo scopo è di facilitare la comunicazione per l'interlocutore. E' particolarmente adatta quando:

- si vuole avere concisamente un'informazione
- si ha a che fare con un interlocutore molto laconico

Domanda aperta

E' una domanda cui non si può mai rispondere semplicemente con un SI o con un NO.

Lo scopo è di indurre l'altro a esprimere liberamente la propria opinione.

Rispondono a: chi, che cosa, quando, come, perché.

Domanda suggestiva

Contiene già un'opinione. Si spera che l'altro concordi con questa opinione. Si influenza la conversazione senza che l'altro ne sia consapevole.

Lo scopo è avere un consenso dall'altro.

Es. "Siamo d'accordo fin qui che le cose stanno in questo modo? Possiamo procedere a partire da questo punti?"

Ascolto attivo

Nel modo di ascoltare possiamo esprimere accettazione oppure non accettazione. E' importante che il Ricevente mostri accettazione all'Emittente. Che attraverso l'ascolto gli invii il messaggio "tu sei OK".

In questo l'atteggiamento non verbale è fondamentali.

Un cattivo processo di comunicazione si ha quando l'interlocutore si concentra a tal punto sull'informazione da dimenticare la persona. Infatti se l'interlocutore si irrita può fraintendere l'informazione.

Ricordare che ogni persona necessita di riconoscimenti.

Nella comunicazione è importante non trascurare mai i bisogni dell'altro.

L'ascolto attivo:

1. tiene aperta la porta per una autentica comunicazione. Consiste in:
 - repliche che non trasmettono pensieri, giudizi e sentimenti personali dell'ascoltatore. Sono piuttosto generiche e spesso non verbali
 - repliche che comunicano più esplicitamente l'esortazione a parlare o a dire di più: es.: "a proposito di questo,...." "Mi interesserebbe avere il suo punto di vista"...

Esse dicono:

- hai il diritto di esprimere ciò che provi
- i tuoi pensieri meritano di essere scoltati
- ti considero una persona dotata di pensieri e sentimenti

2. induce l'altro a continuare il discorso poiché sa che le sue informazioni verranno ascoltate e non valutate. Questo accade:

- quando si formula una domanda seguendo i ragionamenti dell'altro parafrasando ciò che l'altro dice

L'Analisi Transazionale

La stessa persona presenta nell'arco del tempo tre diverse modalità di comportamento:

- una è appropriata a una persona che ragiona e agisca prevedendo e valutando le conseguenze dei suoi atti
- un'altra appare simile a quello che sarebbe l'esprimersi e l'agire di un bambino
- una terza modalità rivela aspetti imitativi, che fanno pensare a qualcosa di assimilato da un'altra persona

A ciascuna di queste tre modalità è attribuito il termine di *stato dell'io*.

“Uno stato genitoriale dell'io è un'insieme di sentimenti, atteggiamenti e modelli di comportamento simili a quelli della figura genitoriale.

Lo stato dell'io Adulto è caratterizzato da un'insieme autonomo di sentimenti, atteggiamenti e modalità di comportamento che risultano adattati alla realtà presente.

Lo stato dell'io Bambino è un'insieme di sentimenti, atteggiamenti e modelli di comportamento che risalgono alla nostra infanzia individuale” (E. Berne, *Analisi transazionale e psicoterapia*, Astrolabio, 1961).

Ciò che caratterizza ciascuno stato, e lo distingue dagli altri, è qualcosa di specifico:

- per il Bambino il riferimento all'infanzia
- per il Genitore il modellarsi sui comportamenti che erano dei nostri genitori
- per l'Adulto l'autonomia e il confronto con la realtà.

L'autonomia dell'Adulto indica un'indipendenza da ciò verso cui spingono l'energia del Bambino o i messaggi del Genitore; il confronto con la realtà indica la capacità di rispondere, in modo positivo per il soggetto, alla realtà qual è – e non quale desidereremmo che fosse.

G	stato dell'io Genitore
A	stato dell'io Adulto
B	stato dell'io Bambino

Quando si comunica con un adulto è molto importante mantenere lo stato A.

Ciascun stato dell'io si manifesta in modi diversi nel comportamento.

Ad esempio tra i mille comportamenti attribuiti al Genitore si possono distinguere:

- quelli che esprimono il comando, la norma, la critica = **Genitore Normativo (GN)**

- quelli che manifestano affetto, protezione, accudimento = **Genitore Affettivo (GA)**

All'interno del Bambino si possono distinguere:

- l'espressione immediata dei sentimenti, dei bisogni, dei desideri, che si possono ricondurre a una naturalità che si esprime liberamente = **Bambino Naturale o Libero (BL)**
- comportamenti quali la compiacenza, la remissività, l'adesione senza discussione alle norme proposte = **Bambino Adattato (BA)**

Per l'equilibrio di una persona è bene avere tra le proprie risorse spendibili non solo l'Adulto, ma anche un Genitore Normativo e un Genitore Affettivo, un Bambino Naturale e anche un Bambino Adattato, dato che la vita in società richiede una serie di adattamenti, resi ragionevoli dai vantaggi dell'essere sociali.

B:

nel B ci sono: la volontà del bambino, la spontaneità, la creatività, la curiosità, le emozioni e la loro espressione, l'invidia-gelosia, la manipolazione

G:

il G contiene. Precetti e divieti, la cosiddetta morale, la cosiddetta coscienza, ma anche: giudizio, pregiudizi e tutti gli atteggiamenti mentali rigidi come le modalità di comportamento e le abitudini acquisite dai genitori:

frasi tipiche dello stato genitoriale:

“devi fare così”

“non si deve/fa/dice”

“non puoi”

A:

l'A contiene: il pensiero, l'analisi, l'intelletto.

Analizza dati e fatti, li interpreta e li immagazzina, calcola le possibilità e trae le conclusioni.

Espressioni verbali di G:

Questo non si fa!

Questo non va bene!

Ma se chiunque lo sa!

Io al posto tuo farei così!

Posso aiutarti?

Espressioni verbali di B:

Non voglio più parlare con te!

Io so farlo meglio!

Dai sempre la colpa a me!

Non ne so nulla!

Non posso farci nulla!

La colpa è di...

Espressioni verbali di A:

Questo concorda con la situazione

Dobbiamo ancora fare uno sforzo

Stando ai dati in mio possesso

La normativa dice che...

Frasi killer

Tutte le *frasi negative*. Ad es.

“Se lei non mi porta in tempo i documenti richiesti non potrà ottenere ciò che vuole”

“Non posso fare questo per lei”

“Non è sotto la mia responsabilità”

E' molto meglio e più motivante tradurre la frase in *positivo*:

“Le assicuro che alla consegna dei documenti potrò consegnarle ciò che vuole”

“Quello che posso fare per lei...”

“Quello che possiamo fare...”

PAROLE NO

Lei deve...

Lei avrebbe dovuto...

Proverò...

Ha commesso un errore

La sua lamentela

Il suo problema

Lei non può...

Io non possiamo

Il più presto possibile

Sono proprio sul punto di...

Non c'è niente che io possa fare

Perché non ha fatto...

Può darsi

Può essere

Non credo

Potrei

Forse

Se lo trovo

Non lo so

PAROLE SI

Potrebbe...?

Per favore farebbe...?

Farò...

Per favore dovrebbe...

La sua richiesta

Questa situazione

Lei può...

Lei può...

Entro...

Sto facendo...

Farò...(elenco delle azioni)

Per favore farebbe...

Certamente

Sicuramente

Posso

Quando lo trovo

Farò

Blocchi alla comunicazione

Comandare:	Fai questo
Pontificare:	Il discorso è questo...
Etichettare:	Questo discorso è...
Interpretare:	In realtà lei vuol dire...
Imporre:	Lei deve capire che...
Minacciare:	Se non fa così si accorgerà...
Incalzare:	E' vero o no che...si o no..
Consigliare:	Io al suo posto farei...
Squalificare:	Questo non è importante...
Accusare:	Lei non vuole capire che...

Linguaggio di precisione

Il modo in cui organizziamo e assembliamo le informazioni, si ritrova nella struttura del nostro linguaggio.

Il linguaggio che ogni persona usa è la comunicazione esterna di quella che è la sua mappa, un modello della mappa, e quindi un metamodello.

Nel processo di semplificazione della realtà, necessario a renderci disponibili le informazioni più utili al nostro funzionamento, è indispensabile procedere per generalizzazioni, cancellazioni, deformazioni.

Queste funzioni le troviamo nel nostro modo di esprimerci.

Il linguaggio inoltre influenza a sua volta influenza il modo di fare l'esperienza, nella direzione di rafforzare le convinzioni piuttosto che smentirle. Così può diventare una gabbia.

Per stabilire un certo equilibrio è necessario che conserviamo la possibilità di adeguare le nostre risposte e riorganizzare la mappa.

Spesso la rigidità del nostro linguaggio, espressione della nostra struttura profonda, ci impedisce di andare in questa direzione.

Alcune domande molto semplici hanno la funzione di recuperare le informazioni mancanti, di indurre alla specificazione, di disconnettere alcuni collegamenti arbitrari e non funzionali per allargare la nostra mappa.

Generalizzazioni, cancellazioni e deformazioni sono definite "violazioni" del metamodello.

Le domande che portano alla specificazione sono definite "confrontazioni".

Generalizzazioni

Quantificatori universali: sono soggetti non specificati:

es. tutti, nessuno, la gente

sempre, mai, ogni volta (avverbi temporali)

E' in atto un meccanismo di ipergeneralizzazione. Si dà un valore universale a qualcosa che non lo è.

Domande antidoto:

Proprio tutti? Nessuno escluso? Non ti è mai capitato (il contrario)?

Operatori modali:

di **necessità** = devo, non devo, bisogna

Domanda antidoto:

Che cosa ti accadrebbe se non...?

di **possibilità** = non posso. Indica la presenza di uno stato bloccato

Domanda antidoto:

Chi/che cosa te lo impedisce?

Cancellazioni

Nominalizzazioni :sono verbi che si sono trasformati in un nome. Sono processi cristallizzati in una dimensione senza tempo e movimento. Indicano una rappresentazione interna statica che porta a una grande perdita di informazioni:

es. depressione, benessere

Domande antidoto:

Cosa vuol dire per te...?

In che modo? Con chi? Chi e come?

Mancanza di indice referenziale: quando non è specificato il soggetto:

es. "Qualcuno dice"

Domanda antidoto:

Chi esattamente?

Mancanza di comparativo: quando manca il secondo termine di confronto del comparativo:

es. "E' più bravo"

Domanda antidoto:

Rispetto a chi/che cosa esattamente?

Deformazioni

Causa-effetto: è un enunciato linguistico in cui la persona è ritenuta responsabile diretta dei sentimenti di un'altra:

es. "Tu mi fai soffrire"

Domande antidoto:

Come fa A a causare B?

E' mai capitato che A non causasse B?

Equivalenza complessa: è una descrizione linguistica in cui si dà un significato ad un comportamento:

es. "Se taci significa che non sei interessato"

Domande antidoto:

In che modo, precisamente, A significa B?

E' mai capitato che A significasse qualcosa di diverso?

Lettura della mente: è l'attribuzione di un sentimento che proviamo noi ad un altro senza averne prova concreta. Si basa sul presupposto che si possa leggere la mente altrui:

es. "So che mi odi".

Domanda antidoto:

Come fai a saperlo?

L'assertività

Formule di risposta alle critiche:

1. Per avere il tempo di riflettere sulla linea di condotta da tenere è opportuno chiedere a chi critica di spiegarsi meglio.
Vuoi essere più preciso? In che cosa esattamente ho sbagliato?
2. Di fronte ad un "sì, ma..." è opportuno ribattere:
Perché non cerchiamo insieme una soluzione?
3. Desidero risolvere questa situazione con il suo aiuto
4. Voglio essere sicuro di aver capito quanto mi sta dicendo
5. Come risolverebbe questo problema?
6. Cerchiamo di essere precisi
7. Evidentemente non ho ben capito la situazione
8. Visto che non è d'accordo con quanto sto proponendo, cosa suggerisce per risolvere il problema?
9. Desidero spiegarle le ragioni...
10. Capisco la sua insoddisfazione e desidero discutere con lei il modo di arrivare a migliori risultati

Comportamenti verbali passivi:

1. Le rubo un minuto
2. Spero di farcela a non deluderla
3. Mi dispiace dirle questo. Sa, se dipendesse da me, ne farei a meno. ma...
4. Le dispiace se...?
5. Proverò, se ce la faccio...
6. Sarebbe necessario...
7. Scusi se...
8. Dovrei...
9. Sto facendo il meglio che posso...mi dispiace..

Comportamenti verbali aggressivi:

1. Sempre
2. Mai
3. Le ordino
4. Faccia quello che dico io
5. Non mi dice la verità
6. Non serve che lei prenda l'iniziativa. Ci penso io...
7. Se si comporta così non...
8. Non si preoccupi di ciò che faccio io; lei deve fare solo quello che le dico
9. Glielo avevo detto

Comportamenti verbali assertivi

1. Io mi sento...
2. Ho deciso di...
3. Cosa ne pensa?
4. Parliamone
5. Che alternative abbiamo?
6. Ritengo che
7. Lei cosa mi consiglia?
8. Vorrei concludere quanto sto dicendo
9. Questo problema è di competenza di...

Il conflitto

Il conflitto nasce e si sviluppa da diverse interpretazioni dei medesimi fatti e da metri di valutazione diversa

I conflitti possono essere di due tipi:

- **conflitti di contenuto**: relativi al contenuto e alle discussioni di merito.

Essi diminuiscono d'intensità e si risolvono quando le parti riconoscono dei reciproci interessi e diverse soluzioni in cambio di concessioni su altre

- **conflitti relazionali**: relativi alla relazione tra due persone (contrasto di valori e scontro tra personalità).

Essi aumentano d'intensità quando le parti si pongono in posizione diametralmente opposta con una sola via di uscita, applicano un doppio standard di valutazione sul comportamento reciproco, interpretano diversamente gli stessi fatti o comportamenti.

Mentre il conflitto di contenuto, gestito in modo corretto, si rivela essenziale per la crescita della persona e dell'azienda poiché tiene costantemente presente l'obiettivo che si vuole raggiungere, il conflitto di relazione viceversa può allontanare le parti dall'obiettivo che si erano poste.

Giochi a somma zero **e** **giochi a somma diversa da zero**

Si considerano **giochi a somma zero** tutti quei giochi in cui la perdita di un giocatore significa la vincita dell'altro. Vincite e perdite, sommate insieme, ammontano cioè a zero:

$$\text{Vincite} + \text{Perdite} = 0$$

Essere giocatori a somma zero significa credere che in ogni situazione della vita ci sono solo due possibilità: vincere o perdere.

Il potere di tale gioco consiste nel fatto che esso riesce fatalmente ad imporre le proprie regole anche agli altri, sia che essi vogliano giocare o no: infatti neanche il migliore degli uomini può vivere in pace se il vicino non glielo consente.

I **giochi a somma diversa da zero** sono invece quei giochi in cui vincita e perdita non si pareggiano: la loro somma può risultare inferiore o superiore a zero. Non esiste in questi giochi un rapporto diretto tra vincite e perdite, non esistono sconfitti.

In questi giochi *entrambi* i giocatori possono vincere o perdere.

Una guerra nucleare è l'esempio per eccellenza di un gioco a somma diversa da zero, in cui tutti sarebbero perdenti.

Ma è possibile anche il contrario, e cioè che da un atteggiamento conciliante e dalla disponibilità a fare concessioni *tutti* possono trarre vantaggi.

Nella maggior parte delle situazioni della quotidianità il gioco è in sé **indeterminato**, cioè può essere giocato indifferentemente come gioco a somma zero o a somma diversa da zero.

A determinare lo svolgimento del gioco saranno le aspettative, gli atteggiamenti e i comportamenti di entrambi i giocatori.

Quando si gioca a somma zero a livello relazionale è probabile che a livello oggettivo tutto vada in rovina: infatti i giocatori a somma zero, persistendo nell'idea della vincita e del reciproco superamento, facilmente non si accorgono *di un'avversario decisivo...: la vita, davanti alla quale entrambi sono perdenti.*

Appare evidente la possibilità di assimilare il conflitto relazionale a un gioco a somma zero, mentre quello di contenuto corrisponde a un gioco a somma diversa da zero.

Gestione dei conflitti

- Ascoltare e fare domande
- Rispondere alle preoccupazioni
- Concordare sulla natura del problema
- Capire cosa occorre fare
- Dire esattamente cosa turba
- Rimanere in sintonia
- Riconoscere i sentimenti
- Osservare il conflitto da punti di vista differenti

Gestione dei conflitti

Esistono quattro modi che si possono tentare per uscire da un conflitto relazionale.

La Metacomunicazione

Comunicare uscendo dal piano del contenuto ed entrando in quello della relazione ed affrontando apertamente quello che stà accadendo nell'*hic et nunc*. Accettando pertanto il confronto diretto con la persona e ricorrendo alla logica o all'emozione, a secondo dei casi.

Affinchè l'intervento funzioni sarà tuttavia opportuno non usare strategie di tipo manipolativo e quindi:

- * evitare di colpevolizzare l'altro cercando di instillare in chi ha provocato il conflitto un senso di colpa e vergogna

- * non esasperare la tensione già in atto con atteggiamenti competitivi.

Rivolgersi ad un terzo

Il sistema di rivolgersi all'opinione di un terzo funziona solo se il terzo è riconosciuto autorevole per tutti i contendenti e tanto abile da non farsi invischiare in alleanze.

Disarmo unilaterale

Si tratta di un sistema pericoloso, in quanto l'altro potrebbe approfittarne per avvantaggiarsi.

Spesso comunque le perdite sono inferiori rispetto a quanto costerebbe mantenere il conflitto.

Richiede un grande controllo di sé perché, affinché sia efficace, va mantenuto per lungo tempo anche se l'altro non sembra capire o volersi adattare.

La Ristrutturazione

Consiste nel modificare la rappresentazione propria e dell'interlocutore riguardo ai termini del problema: "*cambiare lo sfondo del quadro*".

La ristrutturazione è il cambiamento della cornice all'interno della quale una persona percepisce gli eventi e ciò allo scopo di cambiarne il significato.

Quando un evento cambia di significato cambiano anche le reazioni e i comportamenti della persona. Infatti un segnale ha significato solamente in relazione alla cornice o al contesto all'interno dei quali è percepito.

Ristrutturazione di contesto

Il significato che si attribuisce ad un comportamento rimane invariato, ma cambia il contesto in cui quel comportamento ora non funzionale o sgradevole potrebbe invece risultare efficace.

Ristrutturazione di significato

Agisce sulla struttura dell'equivalenza

X significa Y

introducendo altri significati

X significa anche W, Z....

mentre il contesto rimane invariato.

Se si cambia ciò che l'esperienza significa per la persona, allora la reazione cambierà.