

La gestione delle riunioni



Firenze settembre 2011

La Riunione

Ad oggi, potete considerarvi soddisfatti delle riunioni a cui avete preso parte?

... e di quelle che avete organizzato?

Le vostre risposte

1. A quale tipo di riunione partecipa?

- Con colleghi per formazione
- Con colleghi nel gruppo riunione o nei gruppi di lavoro
- Comitati aziendali
- Con referenti
- Con fornitori
- Sindacali (regionali, provinciali)
- Consigli comunali
- Gruppi formazione scientifici
- OOSS e ASL
- Convegni sindacali e scientifici
- Commissioni scientifiche

2. Quali sono gli scopi più frequenti delle riunioni alle quali partecipa o che organizza?

- Organizzativi
- Contratti di lavoro
- Formativi
- Rinnovo o stipulazione di accordi
- Gestione economica
- Consultazione tra colleghi
- Risoluzione di problemi sindacali o politici
- Mediazione
- Informativi
- Discussione temi scientifici o aziendali

3. Quali sono le principali difficoltà/frustrazioni che incontra nell'ORGANIZZARE una riunione?

- Trovare tempo per preparare l'ordine del giorno
- Trovare una data che vada bene
- Scarso aiuto da parte dei colleghi
- Difficoltà a moderare il gruppo
- Difficoltà a parlare in pubblico
- Ritardi o assenze immotivati
- Trovare sede adeguata
- Partecipanti disattenti, che creano confusione
- Numero dei partecipanti

Quali sono le cause?

- Trovare tempo per preparare l'ordine del giorno
- Trovare una data che vada bene
- Scarso aiuto da parte dei colleghi
- Ritardi o assenze immotivati
- Partecipanti disattenti, che creano confusione

Quali sono le cause?

- Difficoltà a moderare il gruppo
- Difficoltà a parlare in pubblico
- Partecipanti disattenti, che creano confusione
- Numero dei partecipanti



4. Quali sono le principali difficoltà/frustrazioni che incontra nel PARTECIPARE a una riunione?

- Incapacità a raggiungere l'obiettivo concordato
- Mancanza di ascolto
- Mancanza di attenzione (es: sguardo al PC quando parlano altri)
- Scarsa flessibilità
- Riuscire a prendere parola al momento giusto per dare contributo personale
- Reazioni opposte di partecipanti che creano discussioni e dibattiti che non agevolano il clima
- Difficoltà a partecipare nelle discussioni
- Partecipanti che parlano troppo o per nulla

5. Cosa gradirebbe accadesse in maniera diversa?

- Risparmio di tempo
- Maggiore autonomia dei collaboratori
- Sintetizzare interventi per dare la possibilità a tutti di partecipare
- Interventi uno alla volta e non uno sull'altro
- Maggior capacità di ascolto
- Riuscire ad esprimersi
- Convincimento della platea
- Poter dire di più senza aver paura di dire troppo

La Riunione

Per gestire efficacemente una riunione è necessario affidarsi a:

- Preparazione
- Metodo
- Gestione



Vediamo un esempio

- Cercando di capire:
- Scopo dell'incontro
- Tipologia
- Che cosa (non) funziona
- Chi conduce e come
- Come vengono gestiti i disturbi

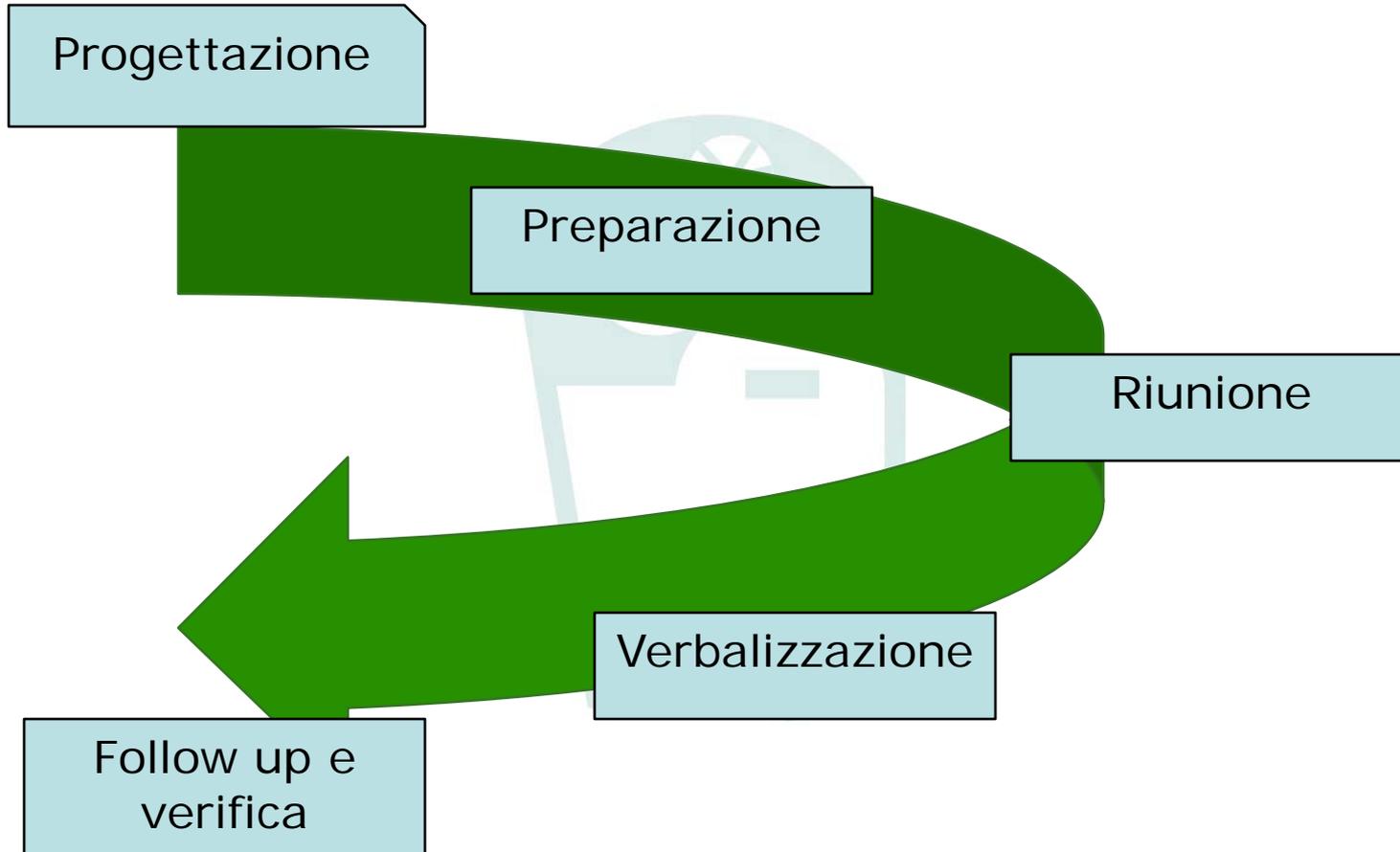
- Daremo poi anche un giudizio di massima

Dare ordine alla riunione

- Considerare la riunione come un processo e non come un evento sporadico
- Perché farlo?



Il processo "riunione"

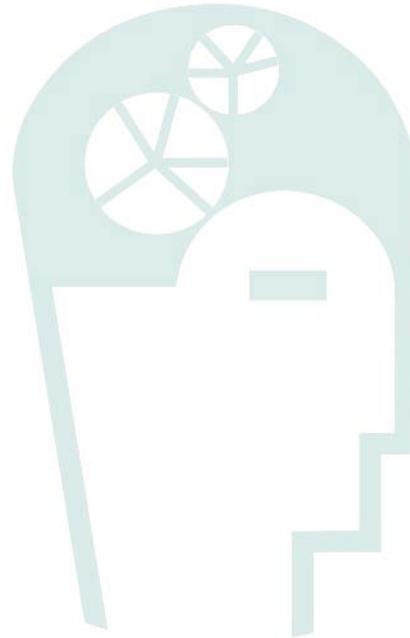


Progettazione

- Perché devo indire una riunione?
- E' necessario?
- Posso sostituirla con altro?
- Che tipo di riunione sarà
- Quale scopo ha la riunione?
- Quale risultato mi attendo?

Tipologia

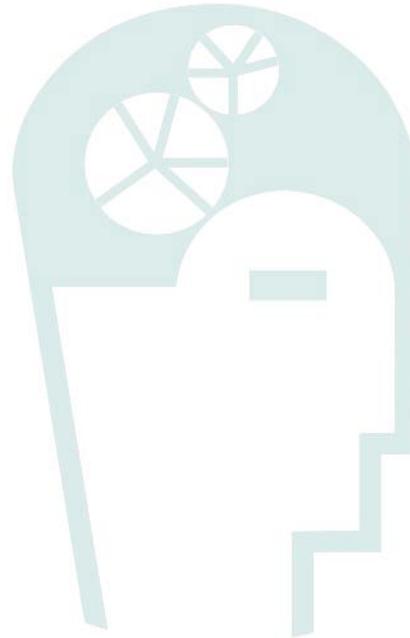
- ❑ Quanti tipi di riunioni ci sono?



Tipologia

□ In funzione di alcuni parametri

- Finalità
- Interazione



Le tipologie di riunione

	No interazione	Partecipativa
Informare		
Decidere		
Individuare soluzioni		
Formazione		

Proviamo a inserire le vostre riunioni

	No interazione	Partecipativa
Informare		
Decidere		
Individuare soluzioni		
Formazione		

Le riunioni informative

- Riunione informativa
- Che cosa funziona e che cosa non funziona?

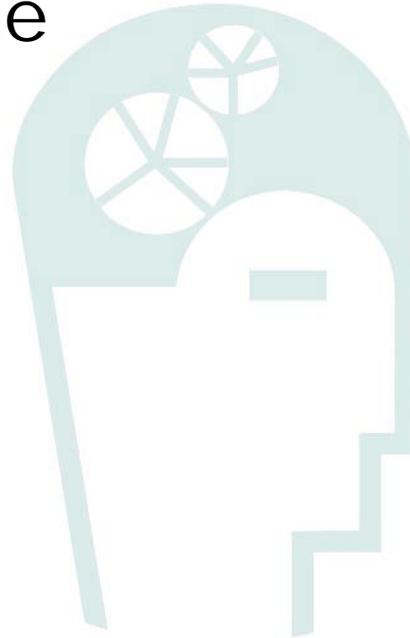


Scopo e risultato atteso

- ❑ Scopo = tendenza, obiettivo
si esprime con un verbo
può richiedere più riunioni
- ❑ Risultato atteso = obiettivo tangibile della riunione
si esprime con un sostantivo
misura il successo della riunione

Preparazione

- Logistica
- Convocazione



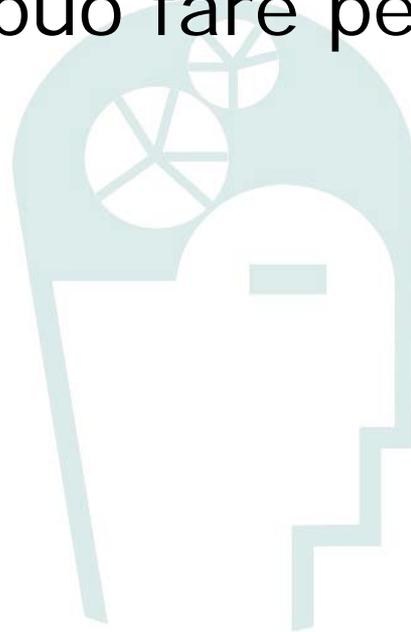
Logistica

- Predisposizione
- Materiale necessario
- Locali
- Tavoli
- ...



Convocazione

- A che cosa serve?
- Che cosa si può fare perché sia più efficace?

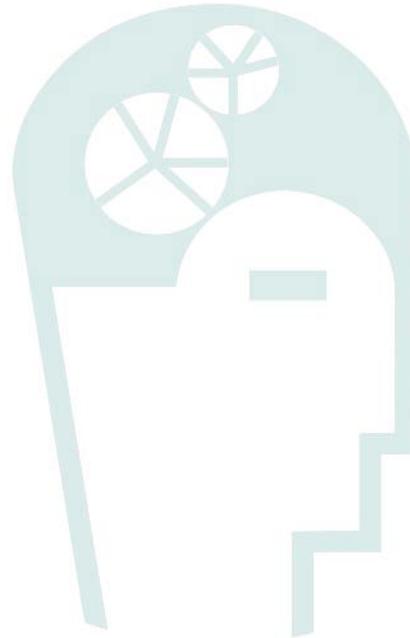


Convocazione

- ❑ Scopo: predisporre e facilitare lo svolgimento della riunione
- ❑ Corollario: scegliere i partecipanti “giusti”

Convocazione

- Chi sono i partecipanti “giusti”?



Convocazione

- Chi sono i partecipanti “giusti”?
- Perché è importante la sua presenza?
- Che contributo deve dare?
- E' interessato a tutto lo svolgimento?
- E' una sua priorità?
- Posso ottenere il contributo anche senza convocarlo?

Convocazione

- Finalità → si comincia con un buon titolo
 - Tipologia
 - Scopo
 - Risultato atteso
- Logistica
 - Dove, quando (ora inizio ora di fine)
 - Convocata da chi
 - Materiale necessario
- Prerequisiti
 - Che cosa portare con sé, che cosa preparare

Convocazione

□ Regole

- Regole di ingaggio
- Modalità di intervento
- Verbalizzazione

□ Agenda

- Argomenti
- Scaletta
- Interventi – tempo – intervento interattivo/no

Regole di ingaggio

- Comportamento atteso
- Regole di “buona condotta”
- Quali e perché?



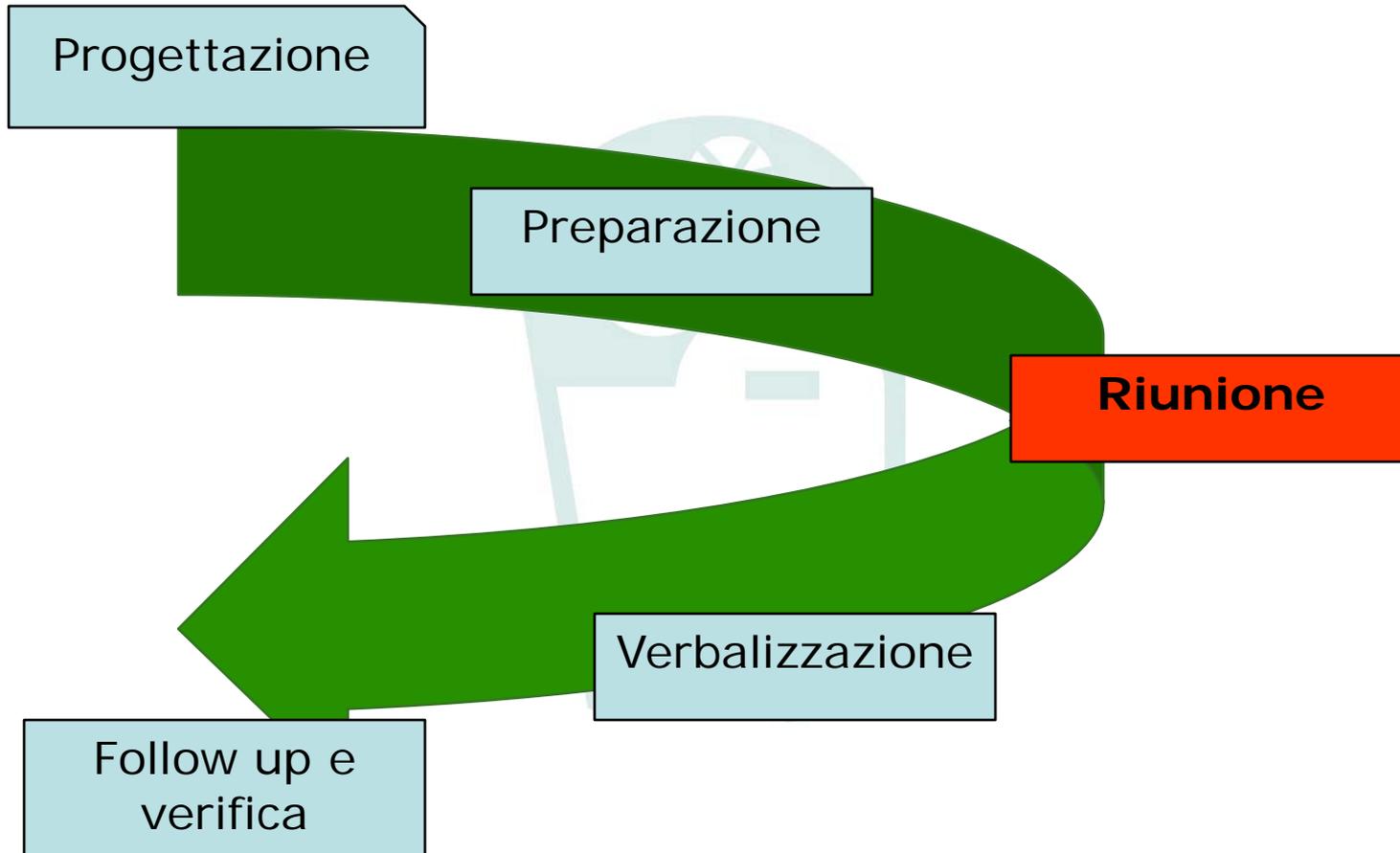
Regole di ingaggio

- Comportamento atteso
- Regole di “buona condotta”
- QUALI
 - No uso cellulari
 - No uscite
 - No ritardi
 - Tempo massimo interventi
- PERCHE’? Obiettività vs. persecuzione...

Riesaminiamo le convocazioni

- Lavoro di gruppo
- Esaminiamo le vostre convocazioni
- Confrontiamole con quelle d'esempio
- Che cosa notate?
- Che cosa funziona?
- Che cosa non funziona?
- Quali diverse considerazioni avete fatto?

Il processo "riunione"



Fase Riunione

- Apertura
- Svolgimento
- Chiusura



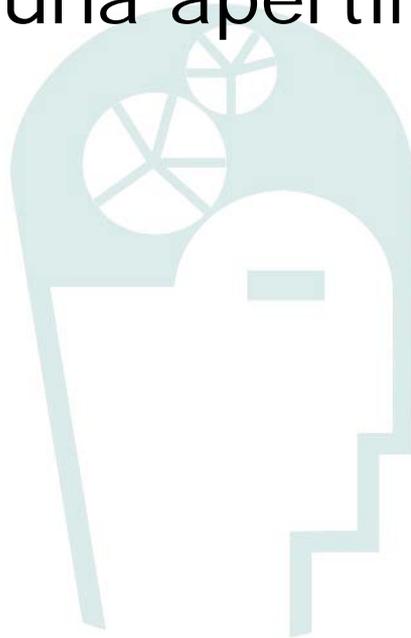
Apertura

□ Scopo:

- Far conoscere i partecipanti (se necessario)
- Riaffermare i punti chiave della convocazione
- Predisporre per il lavoro di gruppo

Apertura

- ❑ Che cosa fareste? Che cosa non deve mancare ad una apertura di riunione



Apertura

- Scopo:
 - I partecipanti si conoscono?
 - Sono tutti a proprio agio?
 - L'argomento è chiaro a tutti?
 - Gli obiettivi sono stati compresi?
 - Il risultato atteso è chiaro e condiviso?

Apertura

- Convenevoli
- Presentazione partecipanti
- Revisione convocazione
- Verifica comprensione
- Assegnazione incarichi
- Attribuzione ruoli (se utile)
- Parcheggio

Svolgimento

- Informazione
- Circolazione idee
- Superamento resistenze
 - Disturbi
 - Dissensi
- Ottenimento accordo

Il ruolo del Toastmaster

- Chi gestisce la riunione
- Toastmaster = convocatore?
- Toastmaster = più coinvolto?



Come ottenere la partecipazione

- ❑ Le principali difficoltà e la loro soluzione
- ❑ Lavoro di gruppo



Come ottenere la partecipazione

- Chiederla
- Apprezzare
- Tecnica CARE
- Comprende la fase in cui ci si trova
- Richiamare l'attenzione
- Porre domande aperte
- Usare strumenti visivi: flip chart

Circolazione delle idee

- Tecniche di brainstorming
 - Quali conoscete?
 - Quali sono le regole del brainstorming?



Alcuni spunti

- Doppia inversione
- Se io fossi
- Mind mapping
- Sei cappelli/sei personaggi



Il ruolo del Toastmaster

- Facilitare la circolazione
- Rimuovere i blocchi
- Dare sostegno a chi dissente
- Sollecitare posizioni dissonanti
- Evitare che poche persone monopolizzino
- Risvegliare i dormienti
- Mantenere il focus sulle idee e non sulle persone
- Proteggere le nuove idee
- Incoraggiare
- Celebrare

Superamento resistenze

- Disturbi
- Dissensi
- Quali? Come gestirle?



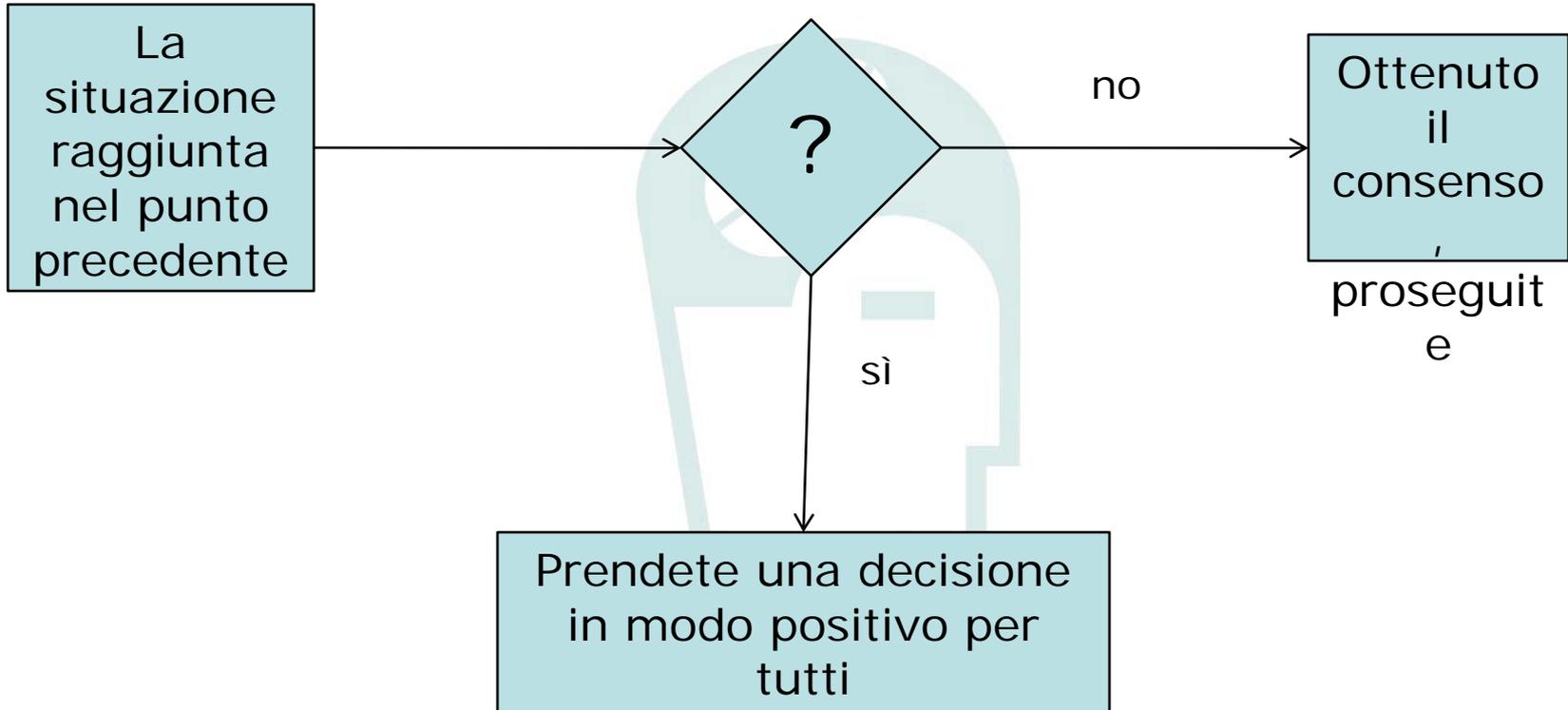
Disturbi

- Telefonate
- Entrare/uscire
- Mini-riunione
- Interrompere
- Isolarsi
- Essere in disaccordo con tutti
- Scoraggiare
- Deviare
-

Come gestirli?

- Separare la persona dal comportamento
- Rispettare la persona
- Ricollegarsi alle regole
- Fare leva sui lati positivi
- Coinvolgere il gruppo

Dissensi



Che cosa si nasconde nel "?"

- ? = dobbiamo necessariamente raggiungere un accordo su questo punto proprio ora? È funzionale all'obiettivo principale?



Approcci per una decisione positiva per tutti

- Quali sono i punti su cui siete d'accordo?
- Consideriamo questo problema dal punto di vista di:
 - Cliente
 - Direzione
 -
- Che cosa ci porta più vicino all'obiettivo?

Dissensi

- L'importanza del ruolo del toastmaster
- Rifarsi allo scopo e ai risultati attesi
- Far verbalizzare con calma le differenti posizioni
- Chiedere di enunciare con chiarezza che cosa preoccupa
- Visualizzare il dissenso
- Cercare di ricondurre allo scopo
- Se impossibile, prendere una decisione

Ottenere l'accordo

- Riassumere i punti discussi
- Verbalizzare con chiarezza il traguardo raggiunto
- Verificare l'accettazione
- Proseguire

Chiusura

- Celebrare
- Riassumere i punti raggiunti
- Piano d'azione concordato
- Richiesta di impegno
- Verifica del verbale
- Definizione dei follow up

Piano d'azione

□ Che cosa è?

- Chi fa
- Che cosa
- Come
- Con chi
- Con che cosa
- Entro quando



Piano d'azione

□ Che cosa è?

- Chi fa responsabile
- Che cosa azione
- Come procedura
- Con chi team
- Con che cosa strumenti
- Entro quando scadenza

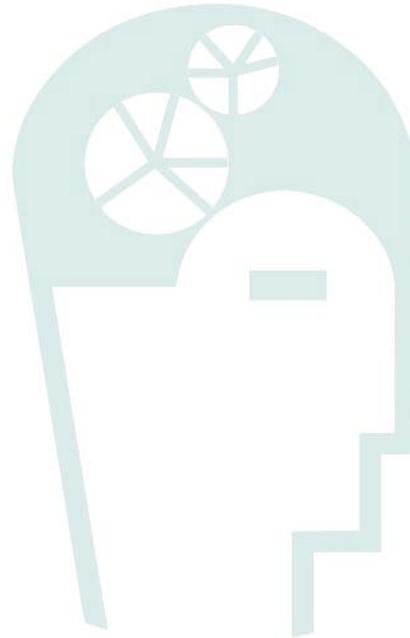
Che cosa resta?

- Verbalizzazione
- Verifica



Per migliorare sempre

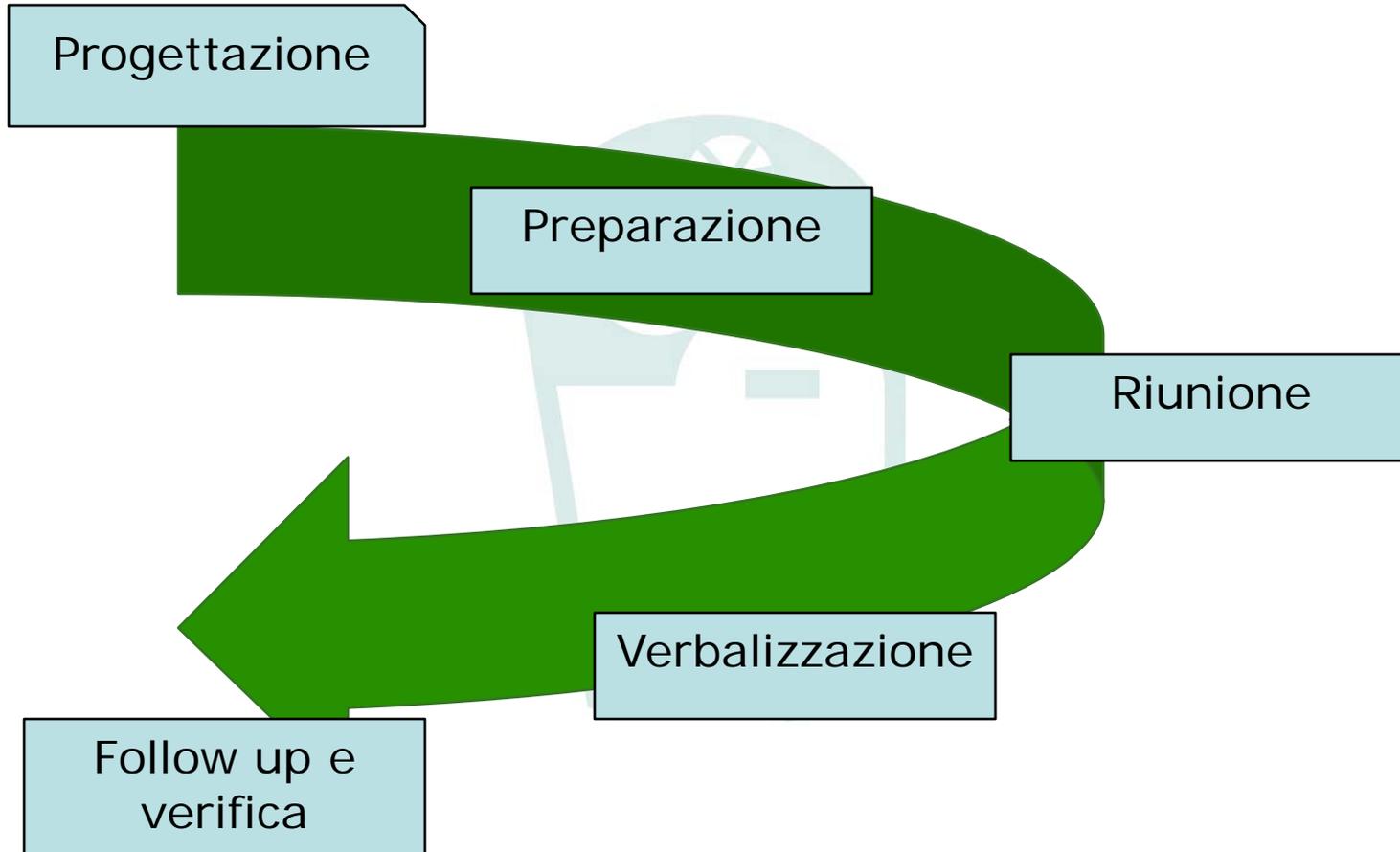
- Richiedere feedback: come? E a chi?



Seconda giornata

Il raggiungimento del consenso

Il processo "riunione"



Gestire le difficoltà

- Convincere
- Gestire i disturbi
- Evitare le provocazioni
- Dissentire
- Farsi ascoltare
- Farsi comprendere



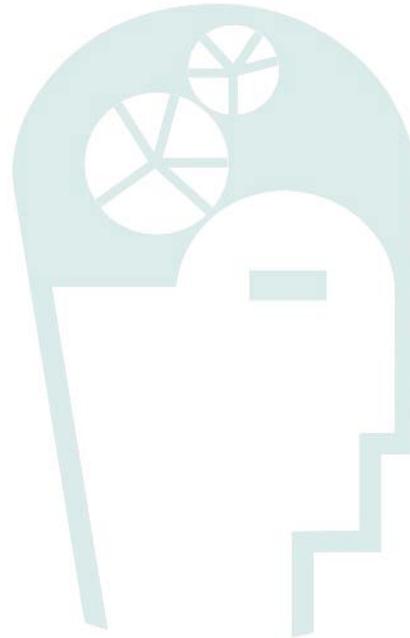
Come le affronterei

- Tipologie di persone/disturbi
- Tecnica per convincere
- Farsi ascoltare



Le tipologie di partecipanti

- I quattro tipi relazionali



Le tipologie di partecipanti

- Silenzioso
- Superimpegnato
- Criticone
- Interruttore
- Annoiato
- Volenteroso
-



I tipi difficili

- Silenzioso
 - Superimpegnato
 - Criticone
 - Interruttore
 - Annoiato
 - Volenteroso
 - Cecchino
 - Tank
 - Mina antiuomo
 - Pallone gonfiato
 - Superesperto
- 

Innanzitutto cercare di capire

□ Perché si comporta così?

- Protagonismo
- Delusione
- Noia
- Interesse
- Cattiva relazione
- Risentimento



Come fare a capirlo?

- ❑ Ascolto attivo ed empatico
- ❑ Con una domanda rifocalizzare sulla riunione



Come fare a capirlo?

- Fare una domanda che mostri interesse e valorizzi il positivo
 - Silenzioso
 - Superimpegnato
 - Criticone
 - Interruttore
 - Annoiato
 - Volenteroso



Esempi di domande

Silenzioso

Vedo che non hai ancora espresso il tuo parere: poiché lo ritengo interessante che cosa...?

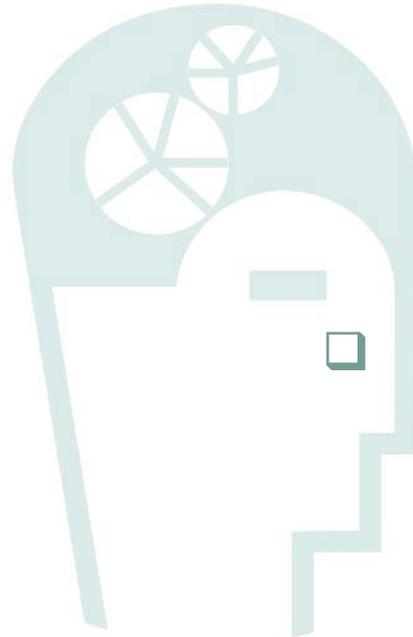
Superimpegnato

Capisco che tu abbia molti impegni: poiché ritengo che il tuo contributo sia importante potresti dedicarci il tempo necessario e magari cominciare a darci il tuo parere?

Esempi di domande

Criticone

Interruttore

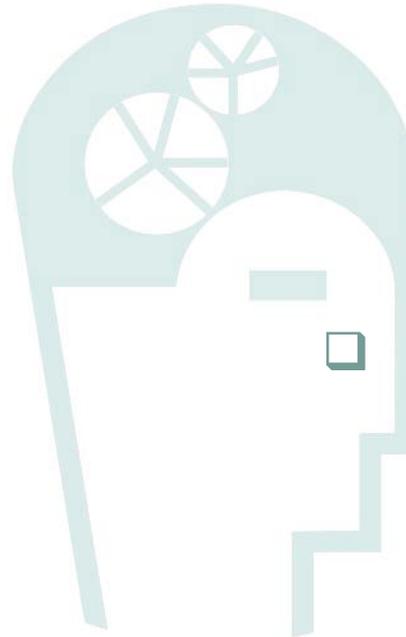


- È importante esaminare tutti i punti di vista specie quelli che ci permettono di esaminare i lati critici: per cortesia puoi aiutarci a capire con chiarezza che cosa ritieni non funzioni?
- Mi fa piacere vedere che hai molto interesse a dare il tuo contributo: posso chiederti di lasciare lo spazio anche agli altri perché tutti possano dire la loro opinione?

Esempi di domande

Annoiato

Volenteroso



Mi sembra di capire che la tua posizione diverga dalla nostra: secondo te stiamo allontanandoci dall'obiettivo? Che cosa potremmo fare per essere più efficaci?

Mi fa proprio piacere vedere come ti sta a cuore cercare la soluzione: credo che tutti condividano questa passione. Possiamo sentire anche il loro parere?

Gestire i tipi difficili

- ❑ Considerare gli aspetti psicologici
- ❑ Due differenti categorie:
 - Aggressivi
 - Il Tank
 - Il Cecchino
 - La mina antiuomo
 - Sapientoni
 - Pallone gonfiato
 - Superesperto

Gestire le persone difficili Robert Bramson

Il tank

- Quali sono le caratteristiche di un tank?
- Travolge tutto
- Si sente al sicuro
- Si sente potente
- Non vede nessuno

Il tank

- Come si può fermarlo?
- Mostrare altrettanto potere
- Non avere paura
- Fornire approcci/soluzioni logiche

Il tank

- Come si può fermarlo?
- Non attaccare o avere comportamenti che possono sembrare aggressivi
- Chiamare per nome
- Interrompere
- Guardare negli occhi alla stessa altezza
- Segnalare le interruzioni
- Passare ad una modalità "problem solving"

Il cecchino

- Quali sono le caratteristiche di un cecchino?
- Spara sotto copertura
- Un bersaglio alla volta
- Spara solo quando sa di colpire
- Che cosa vuol dire in una riunione?

Il cecchino

- Un solo bersaglio
- Sa quando colpire
- Usa spesso l'ironia, il sarcasmo
- Si rifà a esperienze passate

- Come "stanarlo"?

Il cecchino

- ❑ Come “stanarlo”?
- ❑ Non fare finta che non sia successo nulla
- ❑ Smontare il suo nascondiglio: fargli verbalizzare la sua posizione, con appropriata domanda:
- ❑ “Simpatica la battuta: per capire meglio che cosa intendevi dire? Stavi dicendo davvero che...?”

Esempi di domande

Cecchino

Tank



- Vedo che non hai ancora espresso il tuo parere: poiché lo ritengo interessante che cosa...?
- Capisco che tu abbia molti impegni: poiché ritengo che il tuo contributo sia importante potresti dedicarci il tempo necessario e magari cominciare a darci il tuo parere?

Mina antiuomo

- Quali sono le caratteristiche di una mina antiuomo?
- Non si vede
- Scoppia all'improvviso
- Travolge il malcapitato



Mina antiuomo

- Quali sono le caratteristiche di una mina antiuomo?
- Scoppio d'ira improvviso e inatteso
- Attacco personale
- Interruzione della riunione

Mina antiuomo

- Come si può fermarlo?
- Origine: percezione di frustrazione e minaccia
- Staccare l'argomento dalla persona
- Rassicurare



Mina antiuomo

- Lasciar sfogare (per poco)
- Farsi notare (alzarsi in piedi, chiamare per nome, interrompere)
- Rassicurare, mostrare rispetto
- Collegare l'effetto scatenante allo scopo della riunione
- Rifocalizzare sull'argomento
- Dilazionare a un secondo momento la discussione della causa scatenante

Pallone gonfiato

- Quali sono le caratteristiche?
- Sta in alto
- È pieno..... d'aria

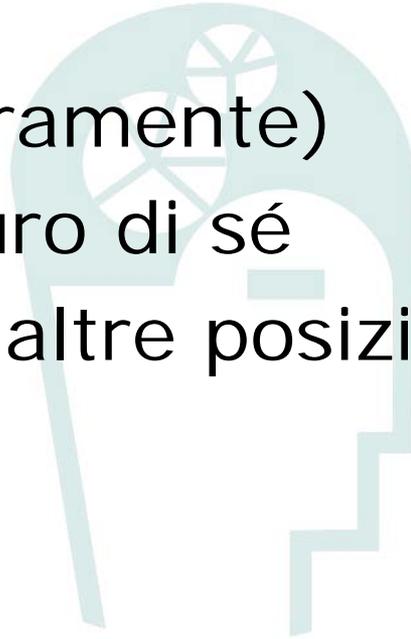


Pallone gonfiato

- Come sgonfiarlo?
- Chiedergli di spiegare il suo punto di vista
- Portarlo sulla logica
- Chiedere di portare esempi

Il superesperto

- Quali sono le caratteristiche?
- Sa tutto (veramente)
- E' molto sicuro di sé
- Non accetta altre posizioni

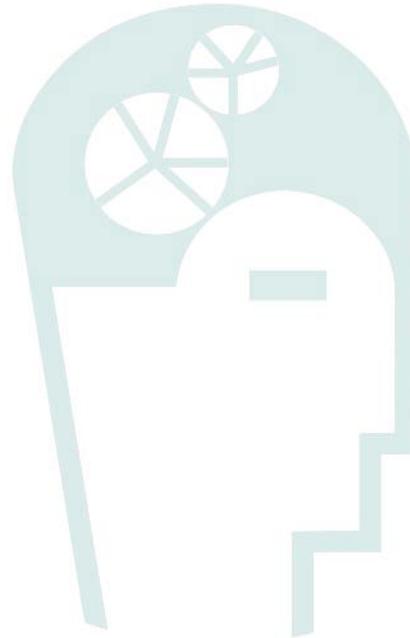


Il superesperto

- Come smontarlo?
- Chiedergli un parere
- Chiedergli di aiutarvi a trovare la soluzione
- Coinvolgerlo facendo leva sulla sua esperienza

Uno schema comunicativo utile

□ La tecnica Care



Ancora sui conflitti

- Le leggi di Goldratt
- Differenza tra contraddizione e conflitto
- Il conflitto non esiste
- Un conflitto è la volontà di non voler risolvere una contraddizione
- Come ?

Goldratt e i conflitti

- Verbalizzare
- Esaminare le implicazioni sottintese
- Individuare quella falsa



Il dilemma di Ippocrate

- ❑ di perseguire la difesa della vita, la tutela della salute fisica e psichica dell'uomo e il sollievo della sofferenza, cui ispirerò con responsabilità e costante impegno scientifico, culturale e sociale, ogni mio atto professionale;
- ❑ di curare ogni paziente con eguale scrupolo e impegno, prescindendo da etnia, religione, nazionalità, condizione sociale e ideologia politica e promuovendo l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in campo sanitario;

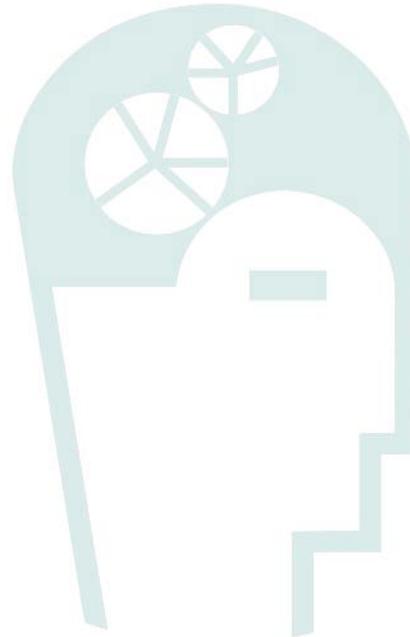
In altri termini

- Assistere sempre meglio un numero maggiore di pazienti e offrire il miglior trattamento possibile a chiunque ne ha bisogno

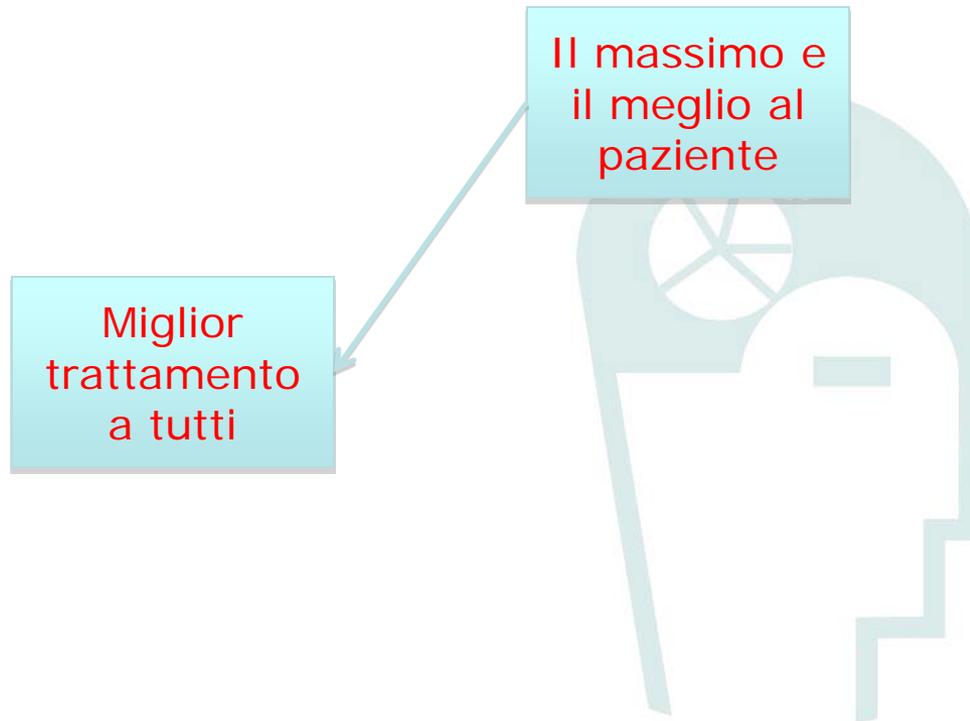


Il conflitto generato oggi

Miglior
trattamento
a tutti



Il conflitto generato oggi



Il conflitto generato oggi



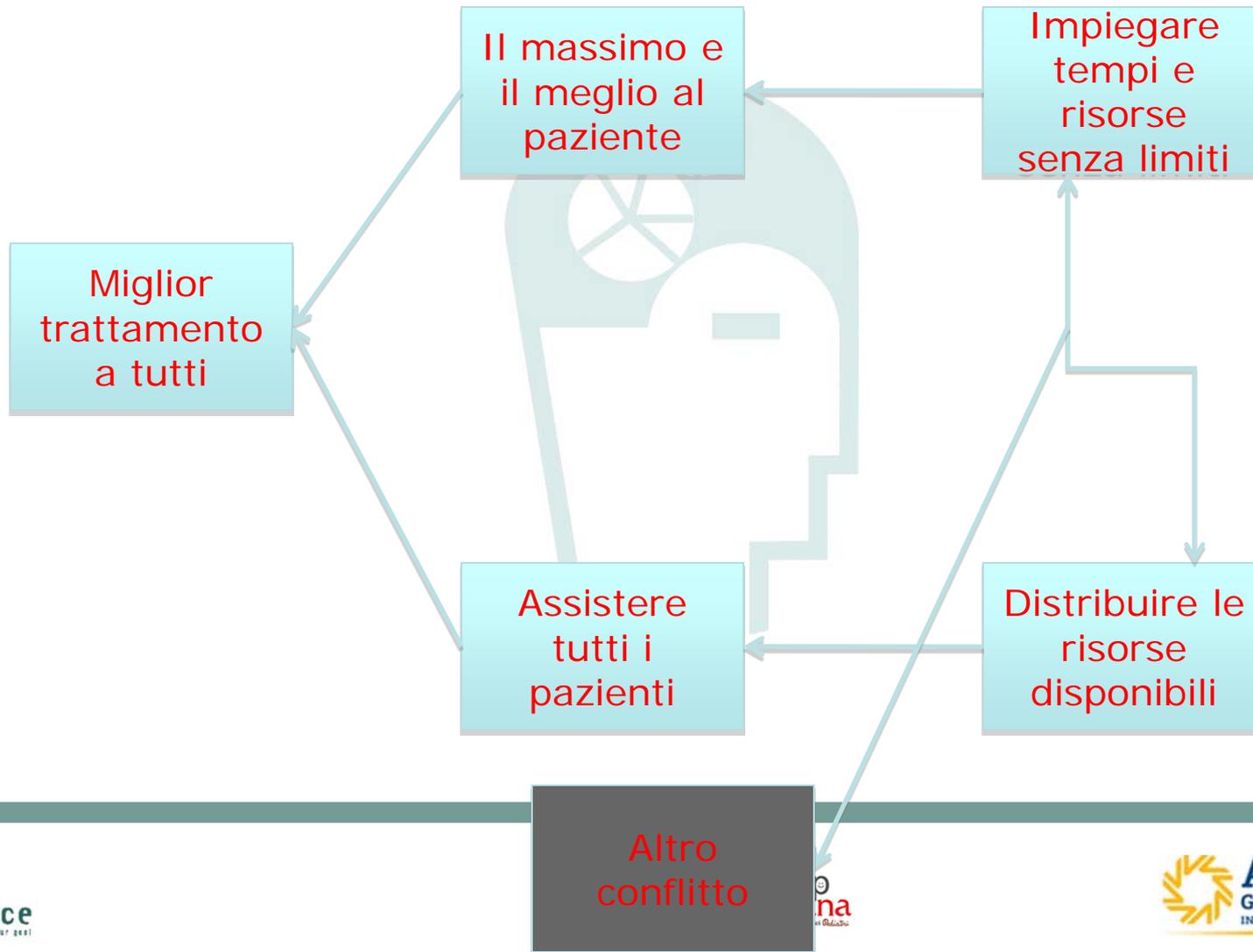
Il conflitto generato oggi



Il conflitto generato oggi



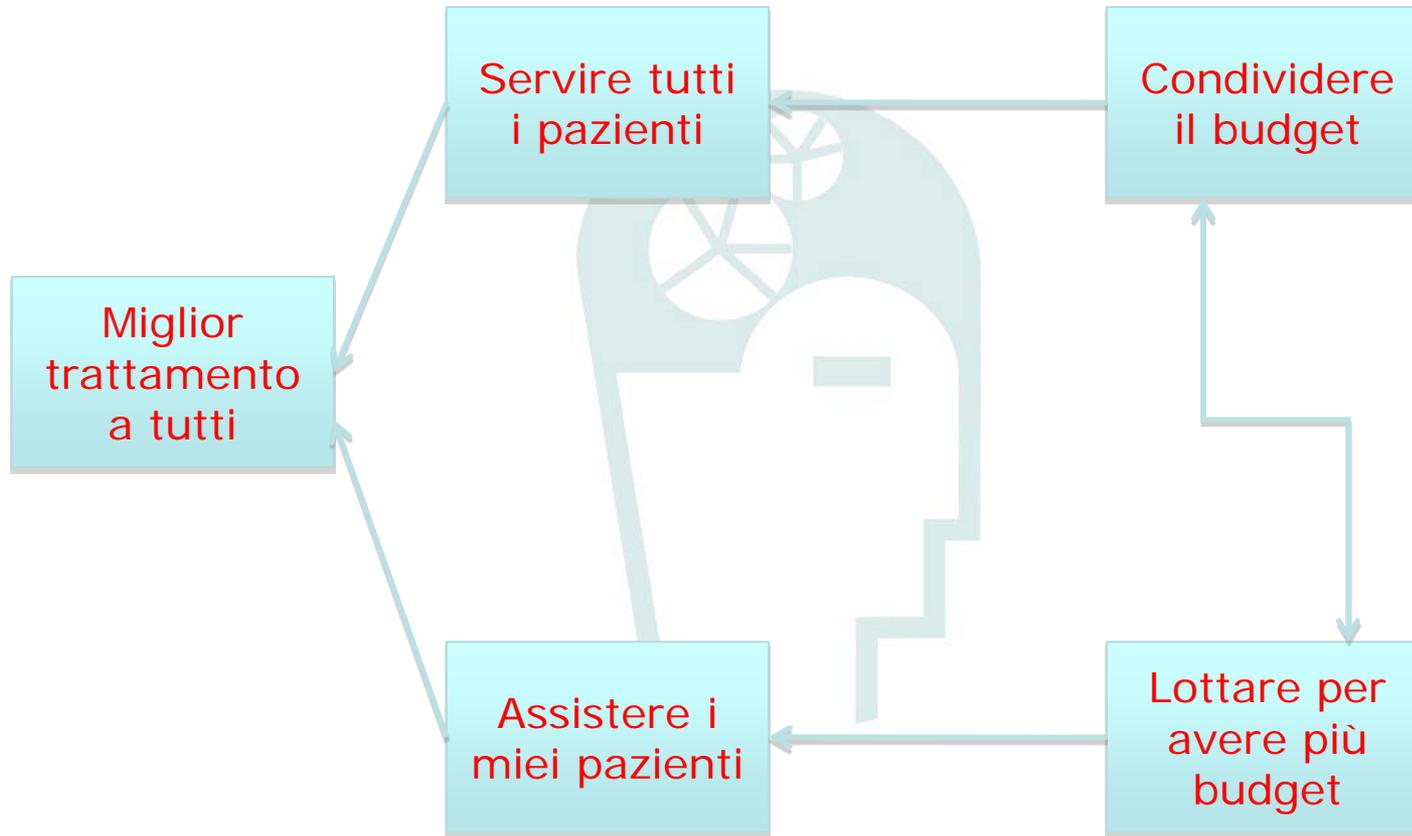
Il conflitto generato oggi



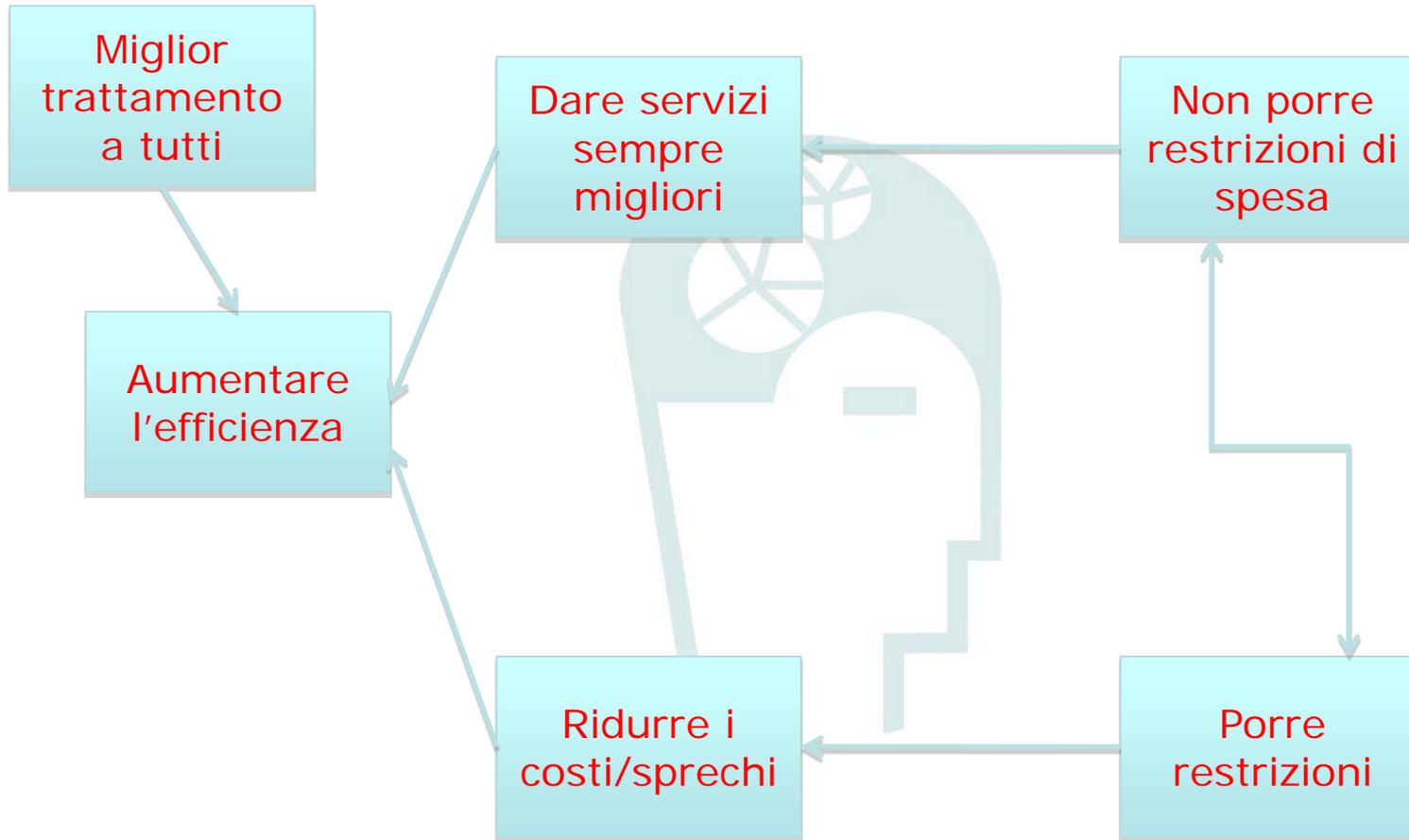
Il conflitto che segue

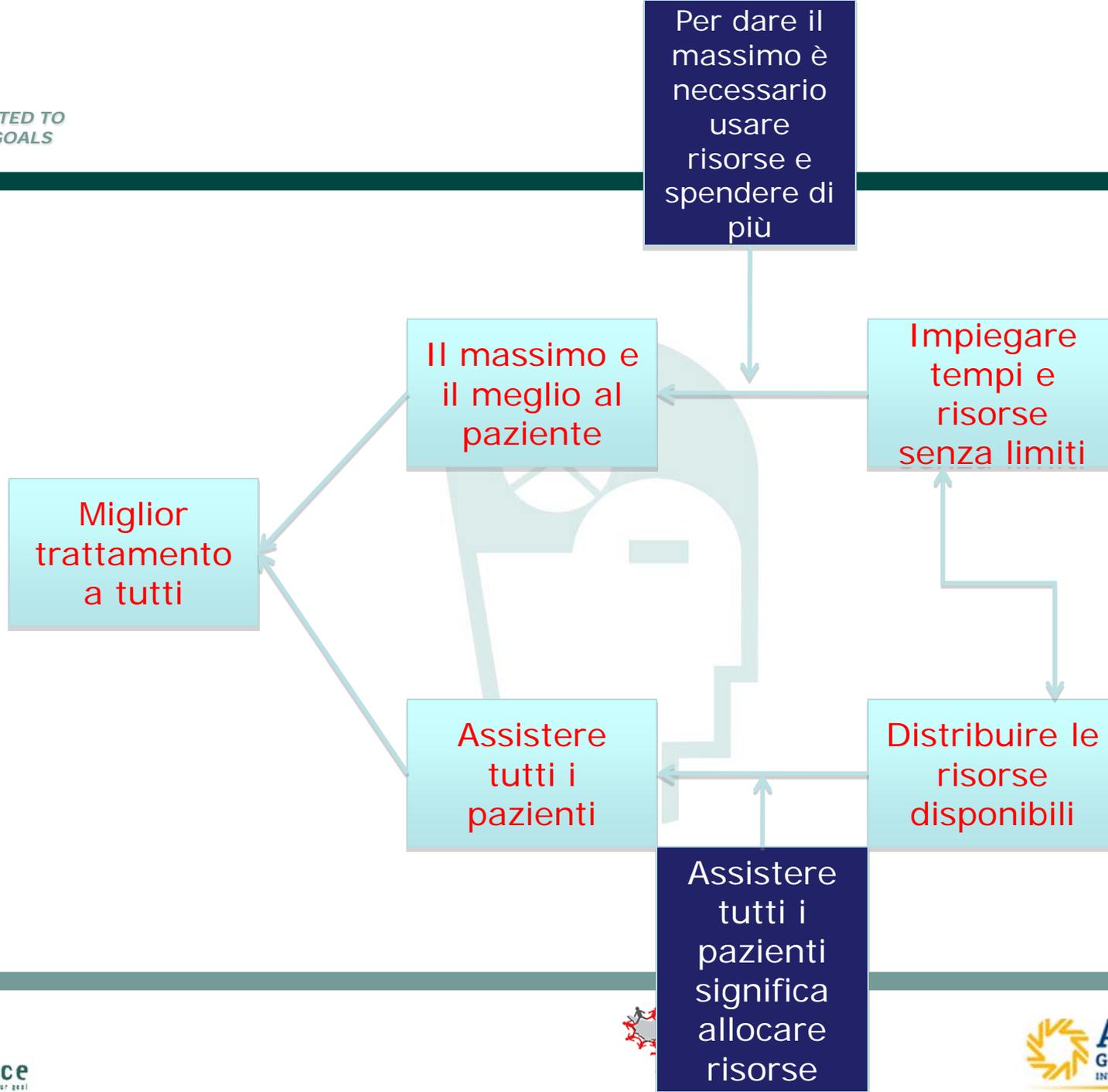


Il conflitto che segue



Il conflitto del management





I quattro quadranti

Positivo

Negativo

Cambiamento



Il vantaggio di cambiare



I rischi del cambiamento

**NON
cambiamento**



Che cosa perdo se
cambio: a che cosa
non voglio
rinunciare



Che cosa rischio se non
cambio

Le resistenze

- ❑ 3 e 10: la formula magica
- ❑ Tre grandi aree di resistenza
- ❑ Dieci livelli di resistenza



Le tre grandi aree

- Perché cambiare? Non c'è problema
- Che cosa fare? Non è quella la soluzione
- Come farlo? Non è così che si fa



Area 1: il problema

Tre livelli

- Il problema non esiste
- Il problema non è quello/non è quella la priorità
- Il problema è fuori dal mio controllo

Area 2: la soluzione

Tre Livelli

- Non è quella la strada per la soluzione (strategia)
- Non è così che si fa (piano d'azione)
- Sì, ma: gli effetti collaterali della soluzione

Area 3: il piano d'azione

Tre livelli

- Non possiamo farcela (dipendiamo da altri)
- Non è così che si fa (dettagli dell'implementazione)
- I rischi della soluzione: che cosa succederà dopo?

Il decimo punto

- Uhm, non sono sicuro: barriere psicologiche e sociali



Come superarli?

- Vediamo insieme di affrontare area per area per capire
- Strategia
- Tattica
- Comunicazione



Come superarli?

- Lavoriamo per piccoli gruppi
- Breve consultazione prima di rispondere
- Chi porta più esempi concreti un premio



Area uno – livello 0

- ❑ **Il problema non esiste**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?



Area uno – livello 0

- Il problema non esiste**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Perché “il problema non esiste”?

Area uno – livello 0

- ❑ Il problema non esiste
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Perché “il problema non esiste”?
 - Non vengono percepiti effetti negativi
 - Si ritiene che non si possa fare nulla
 - Perché ci sono abituati
 - Perché ci hanno provato e hanno fallito

Area uno – livello 0

- ❑ **Il problema non esiste**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ E' necessario ascoltare con attenzione
 - Scoprire che cosa danno per scontato
 - Individuare la causa prima
 - Mostrare gli effetti negativi che colpiscono lui
 - Soprattutto fare uso di domande

Area uno – livello 1

- Il problema non è questo**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa mi sta realmente dicendo?

Area uno – livello 1

- ❑ **Il problema non è questo**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che cosa mi sta realmente dicendo?
 - Ho altre priorità
 - Dubito di quello che mi dici (è tuo interesse)
 - C'è un problema più grande
 - Non è un MIO problema

Area uno – livello 1

- Il problema non è questo**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa fare?



Area uno – livello 1

- ❑ **Il problema non è questo**

- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che cosa fare?
 - Ascoltare la sua versione, presentare la mia
 - Trovare collegamenti, una causa prima comune
 - Non dare in nessun modo l'impressione di accusare

Area uno – livello 2

- Non posso fare nulla: il problema è fuori dal mio controllo**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa mi sta realmente dicendo?

Area uno – livello 2

- ❑ **Non posso fare nulla: il problema è fuori dal mio controllo**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che cosa mi sta realmente dicendo?
 - O è la verità
 - Oppure è una fuga dalle responsabilità

Area uno – livello 2

- ❑ **Non posso fare nulla: il problema è fuori dal mio controllo**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che cosa fare?
 - O è la verità → indentificare altro interlocutore
 - Oppure è una fuga dalle responsabilità → ascoltare, domandare, ragionare, dimostrare

Area due – livello 3

- Non è quella la strada da prendere**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che vuole realmente dire?

Area due – livello 3

- ❑ **Non è quella la strada da prendere**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che vuole realmente dire?
 - Volontà di affermazione
 - Ci ho già provato non ha funzionato
 - Mancanza di visione
 - “abbiamo sempre fatto così”

Area due – livello 3

- Non è quella la strada da prendere**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa fare?
 - Comporre insieme una lista di criteri per la migliore soluzione
 - Perché può essere utile?

Area due – livello 4

- Non è così che si risolve il problema**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Dove è radicato il disaccordo?
- Qual è il vantaggio di queste obiezioni?
- Quale il rischio da non correre?

Area due – livello 4

- Non è così che si risolve il problema**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Dove è radicato il disaccordo?
 - Prendere il controllo della situazione
- Qual è il vantaggio di queste obiezioni?
 - Stiamo già lavorando insieme
- Quale il rischio da non correre?
 - Metterla sul personale

Area due – livello 4

- Non è così che si risolve il problema**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa fare?



Area due – livello 4

- ❑ **Non è così che si risolve il problema**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che cosa fare?
 - Lasciare loro trovare le soluzioni migliori
 - Questo comporta “corresponsabilità” e soprattutto “co-paternità”
 - Ottenere l’accordo su tutti i vantaggi ottenibili da questa soluzione

Area due – livello 5

- Sì, ma... ci sono effetti collaterali**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Qual è il messaggio trasmesso da questa resistenza?

Area due – livello 5

- ❑ **Sì, ma... ci sono effetti collaterali**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Qual è il messaggio trasmesso da questa resistenza?
 - Mi interessa, ma ho paura
 - Ci sono elementi che non hai considerato
 - La soluzione può essere peggio del problema

I quattro quadranti

Positivo

Negativo

Cambiamento



Il vantaggio di cambiare



I rischi del cambiamento

**NON
cambiamento**



Che cosa perdo se
cambio: a che cosa
non voglio
rinunciare



Che cosa rischio se non
cambio

Livello 0: il problema non esiste

Positivo

Negativo

Cambiamento



Il vantag



Che cosa rischio se non cambio

**NON
cambiamento**



Livello 3: non è quella la soluzione

Positivo

Negativo

Cambiamento



**NON
cambiamento**

Il vantaggio di cambiare

mento

e non

Livello 5: sì, ma... effetti collaterali

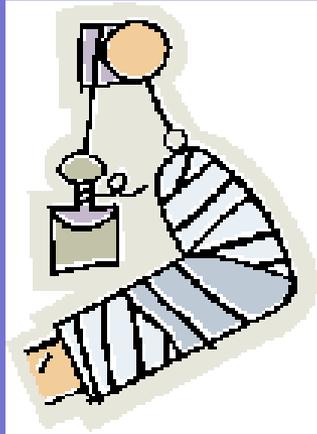
Positivo

Negativo

Cambiamento



Il va



I rischi del cambiamento

**NON
cambiamento**



rinunciare

Che cosa rischio se non
cambio

Livello 5: sì, ma...

Positivo

Negativo

Cambiamento

**NON
cambiamento**



Che cosa perdo
se cambio:
a che cosa
non voglio rinunciare

Area tre – livello 6

- Sì, ma... non ci autorizzeranno**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa sta dicendo?



Area tre – livello 6

- ❑ **Sì, ma... non ci autorizzeranno**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che cosa sta dicendo?
 - Sono d'accordo con tutto quello che abbiamo discusso
 - Come possiamo fare per implementarla?
 - Ho bisogno del tuo aiuto

Area tre – livello 6

- ❑ **Sì, ma... non ci autorizzeranno**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che cosa fare?
 - Siamo sicuri di aver superato le resistenze del livello precedente?
 - Lavorare razionalmente ad ogni singola obiezione definendo un piano per superare le resistenze degli altri (I quattro quadranti declinati)

Area tre – livello 7

- Non è così che si implementa**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa sta dicendo?



Area tre – livello 7

- Non è così che si implementa**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa sta dicendo?
 - Non capisco il senso di questa azione
 - Non capisco perché devo farla io/deve farla lui
 - Non capisco come farla

Area tre – livello 7

- Non è così che si implementa**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa fare?



Area tre – livello 7

- ❑ **Non è così che si implementa**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che cosa fare?
 - Ragionare sui dettagli insieme
 - Mostrare il perché prima ancora del chi fa che cosa
 - Illustrare perché tocca a lui fare quello

Area tre – livello 8

- E dopo che cosa succede?**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa sta dicendo?

Area tre – livello 8

- ❑ **E dopo che cosa succede?**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che cosa sta dicendo?
 - Sta riconsiderando i rischi del cambiamento da una prospettiva più ristretta e dettagliata
 - Sta concentrandosi sulla gamba rotta perdendo di vista tutto il resto
 - Sta avendo i dubbi finali su tutto

Area tre – livello 8

- E dopo che cosa succede?**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa fare a questo punto?

Area tre – livello 8

- ❑ **E dopo che cosa succede?**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che cosa fare a questo punto?
 - Aiutarlo a ripercorrere quanto visto
 - Quanto più avremo razionalizzato e verbalizzato prima tanto più facile...
 - Spostare l'attenzione sugli altri quattro quadranti

L'ultimo livello di resistenza

- Non lo so, ci devo pensare**
- Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- Che cosa sta dicendo?



L'ultimo livello di resistenza

- ❑ **Non lo so, ci devo pensare**
- ❑ Che cosa si può fare per superare questa resistenza?
- ❑ Che cosa sta dicendo?
 - L'uomo non è macchina, è razionalità ed emozione
 - Ha dei timori che non vuole/può verbalizzare

L'ultimo livello di resistenza

- Non lo so, ci devo pensare**
- Quali possono essere i timori non verbalizzabili?



L'ultimo livello di resistenza

- ❑ **Non lo so, ci devo pensare**
- ❑ Quali possono essere i timori non verbalizzabili?
 - Pressioni sociali
 - Posizione in azienda
 - Tipologia caratteriale
 - Necessità di tempo o condivisione
 - Timore di reazioni interne

L'ultimo livello di resistenza

- Mostrare empatia
- Non voler spingere
- Cercare di capire lo stile relazionale
- Adeguare il linguaggio
- Fornire sostegno e dati
- Creare un senso di Ownership