



Scuola Anci per Giovani Amministratori



La Leadership Conversazionale

Interattività, Domande e Risposte, Argomentazione Partecipativa e Gestione del Conflitto Verbale

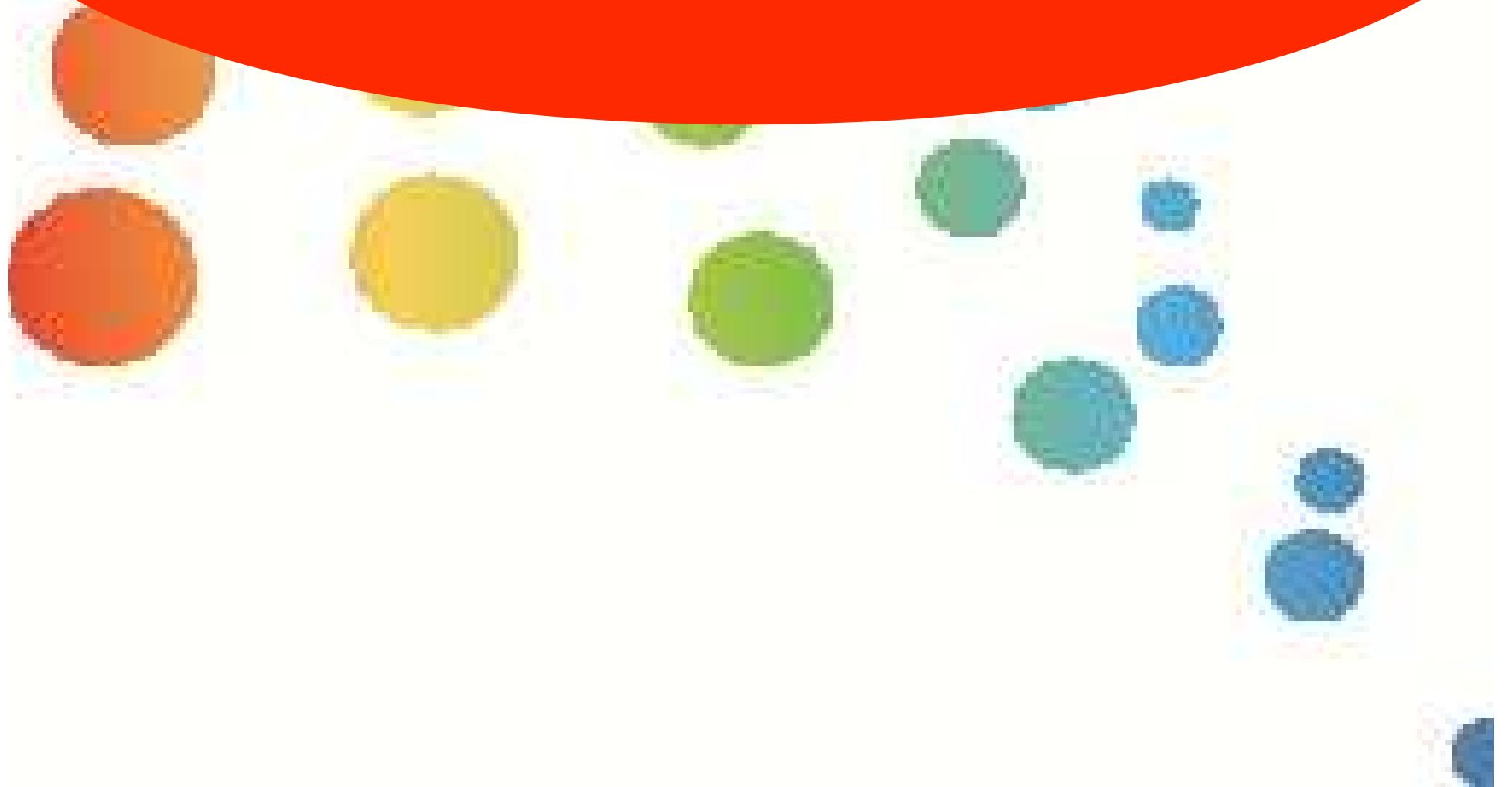
Iniziativa co-finanziata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Gioventù e del Servizio civile nazionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Gioventù e del Servizio Civile Nazionale

Storytelling



Storytelling



Scuola Anci per Giovani Amministratori

Da quando gli esseri umani hanno cominciato a raccontarsi storie davanti al fuoco nella notte dei tempi, dai primi cantori e poeti fino all'avanguardia più moderna, l'intreccio delle vicende narrate segue una serie di binari prefissati, con regole, sviluppi, colpi di scena e risoluzioni che non si discostano mai da una determinata tabella.

[Christopher Booker]

I 7 modelli di Christopher Booker

1. Sconfiggere il mostro
2. Dalla povertà alla ricchezza
3. La ricerca
4. Viaggio e ritorno
5. Commedia
6. Tragedia
7. Rinascita

1. Sconfiggere il mostro

il protagonista deve affrontare un avversario mostruoso, una calamità naturale, o anche un nemico interno, che minaccia lui e il suo mondo. Ovviamente ci deve essere un conflitto forte alla base che spinga l'eroe a combattere (e deve creare empatia con il lettore/spettatore) e il "mostro" deve essere sconfitto alla fine.

Esempi: *Perseo*, *Beowulf*, *Dracula*, *I Sette Samurai*, *Guerre Stellari*, *The Hunger Games*...

2. Dalla povertà alla ricchezza

il protagonista inizia in una condizione svantaggiata, ma grazie alle proprie virtù riesce a risalire la scala sociale e a conseguire ricchezza, potere e amore. La scalata sociale, dunque, non riguarda solo e soltanto la sfera economica, ma è sempre un percorso di maturazione. La storia parla di qualcuno che ottiene qualcosa che desidera e il focus deve essere su COME l'ottiene.
Es. Cenerentola, Aladdin, David Copperfield...

3. La ricerca

il protagonista inizia un'avventura per trovare qualcuno o qualcosa, solo dopo aver superato molte prove riuscirà a raggiungere il proprio obiettivo. Nasce tutto da una mancanza dell'eroe, è un'estremizzazione del modello precedente. Es.

Illiade, Il Signore degli Anelli, Indiana Jones e l'ultima crociata...

4. Viaggio e ritorno

il protagonista abbandona, o è costretto ad abbandonare, il proprio mondo per affrontare un viaggio in una terra straniera, e affronta numerose prove per tornare a casa. Si parte dunque da una condizione di ordinarietà per entrare in una di straordinarietà, presuppone un ANDARE ma poi un TORNARE. Es. *Odissea, Alice nel Paese delle Meraviglie, Labyrinth, Via col Vento, Alla ricerca di Nemo...*



5. Commedia

il protagonista affronta situazioni via via più confuse mentre cerca di ottenere un obiettivo ma ne consegue uno opposto, fino allo scioglimento finale.

Il protagonista cerca qualcosa ma scopre poi, nel corso della storia, di volere altro, i tentativi sbagliati di raggiungere il suo obiettivo sono la parte comica della storia. Il finale (come dice il nome) è sempre a lieto fine. Es. *Il diario di Bridget Jones*, *Sliding Doors*, *Sogno di una notte di mezza estate...*

6. Tragedia

il protagonista è intrappolato in una spirale discendente dalla quale non riesce ad uscire a causa dei propri difetti o dei propri errori, fino alla conclusione drammatica. Ovviamente al situazione deve essere quanto più possibile reale (il lettore/spettatore deve riconoscersi nelle vicende).

Funziona se si schierano due valori positivi che si scontrano tra loro e che generano dolore (es. scelgo se salvare il mondo o la mia famiglia?). Es. *MacBeth*, *Amleto*, *Il ritratto di Dorian Gray*, *Madame Bovary*, *Carmen*...

7. Rinascita

il protagonista, intrappolato in una spirale discendente di eventi drammatici, ne esce grazie alle proprie virtù e alle proprie azioni, fino alla conclusione risolutiva. La storia, dunque, parte come tragedia e finisce come commedia. Es. *La Bella e la Bestia, Canto di Natale, Il giardino segreto...*

La gestione delle domande



Qual è la vera intenzione della domanda?

Bisogna saper **leggere «tra le righe»** di una domanda difficile od ostile. Non sempre l'intenzione è quella che appare dal senso letterale delle parole. Le principali motivazioni per cui ci vengono fatte domande sono:

- a) Genuino interesse: l'interlocutore [I] ha capito cosa stiamo dicendo, e vuole **saperne di più** [è un nostro "tifoso"]
- b) Richiesta di **chiarimento**: [I] ha recepito il senso generale, ma ci siamo espressi in modo troppo tecnico o troppo sintetico
- c) Richiesta di **approfondimento**: [I] ci ha seguito, ma su un punto di suo interesse vuole saperne di più
- d) «Scopri le tue carte»: [I] ritiene che su un punto siamo volutamente brevi o reticenti, e ci chiede di **non sorvolare**
- e) [I] **anticipa** in modo inaspettato un tema che stavamo per trattare

E la vera intenzione di una domanda difficile?

- a) [I] è abituato normalmente a porre domande anche «normali»
in modo polemico **[temperamento «ostativo» / conflittuale]**
- b) [I] vuole **mettersi in mostra**
- c) inconsapevolmente, **abbiamo offeso** la suscettibilità di [I]
- d) [I] manifesta conflittualità per **un suo problema** d'azienda
- e) [I] ritiene di saperne **più di noi**
- f) [I] ha colto un nostro **punto di debolezza «scoperto»**, e ci tende un **agguato**
- g) [I] ha una genuina curiosità, ma noi **non sappiamo la risposta**
- h) [I] ha una genuina **curiosità collaterale, ma estranea** a ciò
che stiamo trattando

Mostrati sempre «in ascolto»

Saper **recepire correttamente le domande**, le indicazioni, le integrazioni del pubblico è sempre l'atteggiamento più appropriato di uno speaker.

Se è previsto uno spazio finale per il «question time», **rispondi brevemente, ma rimanda l'interlocutore [I]** alla fine del tuo speech

Se [I] anticipa un tema che stai per trattare, **rispondi con gentilezza, ma fai notare che tra breve tratterai il punto.** Quando arriverà il momento, ricorda di richiamare l'attenzione di [I] («e questo è quello che mi chiedeva il vostro collega xy»)

Valorizza sempre i contributi

Fai sempre capire che una domanda, anche se difficile, può portare un **contributo prezioso**.

Anche una domanda ostile ti dà «l'opportunità di» **consegnare meglio il tuo MESSAGGIO PRINCIPALE**.

Non assumere un **body language ostile**, nervoso, chiuso: non ascoltare a braccia incrociate, non distanziarti indietreggiando, non sollevare il naso all'insù, non aggrottare le sopracciglia, non sorridere sprezzante.

Vai sempre «verso» chi ti fa una domanda.

Connetti (o «riconnetti») sempre al tuo filo logico e al tuo MESSAGGIO

Il tuo **MESSAGGIO PRINCIPALE** è sempre il **FOCUS**.

Anche se le domande / risposte tendono a portarti fuori, ricordati la «delivery» finale, il senso del messaggio.

Anche se [I] la pensa in modo **totalmente opposto** al tuo, ricorda che questo non ti toglie **credibilità o autorevolezza**: quello che **rischia di danneggiarti**, invece, è un atteggiamento, chiuso, poco elastico, poco cordiale o fobico verso il dissenso.

Non dialogare o polemizzare mai in modalità «UNO a UNO»

La **contrapposizione frontale** è la tomba del public speaker.

Cerca sempre di coinvolgere altre persone con il tuo contatto visivo mentre stai rispondendo a [I].

Anche se la domanda non è ostile, trasformare l'evento in un **dialogo a due**
è sempre dannoso

Non personalizzare

Valorizza sempre chi ti rivolge una domanda, fallo sentire preso in considerazione, non sottovalutare mai esplicitamente un'argomentazione.

Ma **non «personalizzare» mai il conflitto**. Anche se ti viene rivolta esplicitamente una critica personale – «Lei non è stato chiaro», «Non credo che lei conosca x e y», «Voi consulenti la fate facile», ecc. – ricorda:

Sei il portatore di un MESSAGGIO, e la tua **credibilità**

non deve venire intaccata da atteggiamenti sprezzanti o frecciate personali.

Ti mostrerai **sereno**, rispondendo con oggettività sull'argomento.

Non personalizzare la polemica **controbattendo** – ad es. «Perché dice che non sono chiaro?», «Guardi che mi occupo di x e y da una vita»,

«Noi consulenti siamo qui perché qualcuno sopra di lei ci ha chiamato».....

Never escalate into an argument

Nessuno ha da guadagnarci se i toni si scaldano troppo. Ricorda sempre che la dinamica del gruppo è delicata. Anche se il pubblico sa perfettamente che chi ti ha rivolto una critica velenosa è stato scorretto, vuole vedere

come reagisci e se «abbocchi» alla polemica.

Se mostrerai di esserci «cascato con tutte le scarpe», il gruppo – che mantiene sempre un livello di serena oggettività critica – **si trasformerà in «branco»**.

E il branco non ragiona: automaticamente solidarizza con il collega del pubblico, non con te.

Socializza il tema, non il conflitto

Se hai valorizzato correttamente l'argomento del tuo [I], **potrai portarlo all'attenzione degli altri** in quanto idea o tema da dibattere, senza osservazioni negative sul proponente.

A questo punto puoi **chiedere ad altre persone di esprimere un parere** su quanto detto.

Cerca di limitare il «volume di scambio» degli interventi a **massimo 2 interventi**, altrimenti la comunicazione «deraglia» in un dibattito aperto.

Riprendi sempre il **TUO FILO LOGICO** e il **TUO MESSAGGIO**

Don't stick to the point

Tenere il punto con ostinazione è pericolosissimo.

È meglio **ammettere con serenità che**, su questo specifico punto, **esistono pareri molto contrapposti.**

Tuttavia, questo **non ti impedirà** di terminare la tua delivery con serenità

Ammetti di non sapere.

Può succedere che una domanda ti trovi «scoperto», e allora...

- a) Puoi **chiedere a [l]** di **spiegare** lui, brevemente, di che si tratta: questo lo farà sentire accolto, e valorizzato. Nella maggior parte dei casi chi fa una domanda tecnica ha già in tutto o in parte la risposta, e vuole mettersi in mostra
- b) Dichiarala lealmente che non sai rispondere, ma fai capire che la tua impreparazione è relativa a «questo singolo punto»
- c) **Prometti di approfondire** il tema, e che manderai una risposta scritta per mail. Nel caso che un «prossimo incontro» sia già stato fissato, tornerai sull'argomento con un nuovo contributo
- d) Se [l] non sa rispondere – «l'ho chiesto io a lei» – dopo aver ammesso la tua ignoranza **puoi ricorrere al pubblico** – «su questo non ho una risposta, qualcuno tra i presenti può aiutarci»?

Contatto visivo nelle domande

- a) **Mantieni il contatto visivo** con [I] per tutta la durata della domanda. **Distogliere lo sguardo** durante la domanda può essere offensivo
- b) Mentre cominci la risposta, continua per qualche istante il contatto visivo con [I]
- c) Subito dopo, **«socializza» la risposta** cercando un contatto visivo con altre persone in sala
- d) Quando concludi la risposta, **fai sempre ritorno a** [I] con il contatto visivo.

Aggressioni verbali





*Il Dilemma
di Machiavelli
È meglio essere
temuti o amati?*

Aggressioni
verbal



Scuola Anci per Giovani Amministratori

**«Non voglio che il Peccatore muoia.
Voglio che si converta e viva»**

Giulio Andreotti

«Se è vero che per essere un buon cristiano bisogna porgere l'altra guancia, è pur vero che Dio, con molta intelligenza, di guance ce ne ha date soltanto due».

Giulio Andreotti

**«Non basta avere ragione.
Bisogna anche avere
qualcuno che te la dia»**

Giulio Andreotti



RELAZIONE

CONTENUTO

Aggressioni
verbalì



Scuola Anci per Giovani Amministratori



REGOLA FONDAMENTALE:

**DAL NOSTRO PUNTO DI VISTA
NON ESISTONO AGGRESSIONI**

ESISTONO SOLO NEGOZIAZIONI

Importante: in tutte le dispute verbali, trovare un aggancio negoziale

- Ascoltare con compostezza
- Accogliere e legittimare il Discussant
- Controintervistare il Discussant
- Non accettare/negare tutto il «pacchetto» della controargomentazione
- Scomporre e Spacchettare la controargomentazione
- Lanciare sempre, nella risposta un «gancio negoziale»: su alcuni singoli punti (indicare e quali e ripeterli) sono d'accordo con Lei
- Indicare su quali punti non si segue il Discussant, spiegando perché
- Riprendere il FOCUS e proseguire, ringraziando il Discussant



Tecnica della «Controintervista» Per coppie oppositive

1. CONSISTE nel porre ripetutamente l'interlocutore di fronte ad alternative disgiunte: «Le intende X o Y?»
2. CONSENTE di «comprare tempo»
3. PERMETTE di estrarre informazioni rilevanti
4. RIESCE A «mandare fuori passo» l'interlocutore
5. SERVE a neutralizzare o perlomeno diminuire l'aggressività

Principali tipi di aggressione verbale

Attacco ad Personam
(«Proprio Lei, che...»)

Denigrazione del contenuto
(«Non funziona, è banale»)

Denuncia della poca
consistenza
(«Non è rilevante»)

Attacco ad classem
(«Voi capi la fate facile...»)

Promesse non mantenute
(«Ci avevate detto...»)

Non-Fattibilità
(«Ci chiedete questo,
ma non ci mettete
in condizione di farlo»)

Argumentum ex silentio
(«Perché non dice che...»)

Centurio, deinde milites
(«Se ci crede veramente,
dia il buon esempio Lei»)

Reality Check
(«Lei ha detto
tante belle parole,
ma la realtà è un'altra...»)

Aggressioni
verbali

Attacco ad Personam

(proprio Lei, che...»)

CONTROINTERVISTARE: a cosa si riferisce precisamente?

DEPOTENZIARE: il mio caso personale è sensibilmente diverso, perché..

RICHAMARE IL MESSAGGIO PRINCIPALE: Lei è libero di pensarla come vuole, e so che ognuno, incluso me, risponde delle sue azioni, resta il fatto che oggi dobbiamo...

Denigrazione del contenuto

(«Non funziona, è banale»)

PREVENIRE: «Qualcuno di voi dirà che è banale, ma le cose semplici spesso sono la soluzione più onesta per problemi complessi»

Aggressioni
verbal



Scuola Anci per Giovani Amministratori

Denuncia della poca consistenza

(«Non è rilevante»)

«SPACCHETTARE IL CASO»: «Vediamo allora a quali situazioni si può applicare, e a quali no»

Attacco ad classem

(«Voi capi la fate facile...»)

- **COSA INTENDE PER «VOI»?**
- **IL VOI È UNA SAGOMA PROIETTIVA**
- **FAR EMERGERE IL VISSUTO DEL SINGOLO DISCUSSANT**
- **RIPORTARE ALLA SOSTANZA DEI FATTI**
- **PARLARE PER SE', E ACCOGLIERE IL MALUMORE COME COSA CHE NON VI RIGUARDA**

Promesse non mantenute

(«Ci avevate detto..»)

- **REALITY CHECK: COSA, ESATTAMENTE, VI AVEVAMO DETTO?**
- **MOTIVAZIONE: LA RAGIONE ERA CHE...**
- **CREDO SIA EVIDENTE CHE LE CONDIZIONI OGGI NON SONO PIU' QUELLE**
- **RIPORTARE IL FOCUS SUL MESSAGGIO PRINCIPALE**

Non-Fattibilità

(«Ci chiedete questo, ma non ci mettete in condizione di farlo»)

- **REALITY-CHECK**
- **CITAZIONE DI UN CASE O DI UNA VICENDA PERSONALE**
- **INDICAZIONE DEL FATTORE UMANO, E NON DELLE GENERICHE «CONDIZIONI», COME RISORSA**

Argumentum ex silentio

(«Perché non dice che...»)

SE POSSIBILE PREVENIRE: Non dirò X perché non è la soluzione

ALTRIMENTI: «Certo, non lo dico, e per una ragione precisa...»

Centurio, deinde milites

(«Se ci crede veramente, dia il buon esempio Lei»)

PREVENIRE: «Io per primo, in prima persona, ho pensato di provarci»

PRECISARE E ATTRIBUIRE RUOLI: «Nessun problema a farlo io per primo, anzi siamo qui per parlarne, ma io devo anche creare le condizioni perché lo facciate voi, ognuno deve agire nel suo ruolo»

Reality Check

(«Lei ha detto tante belle parole, ma la realtà è un'altra...»)

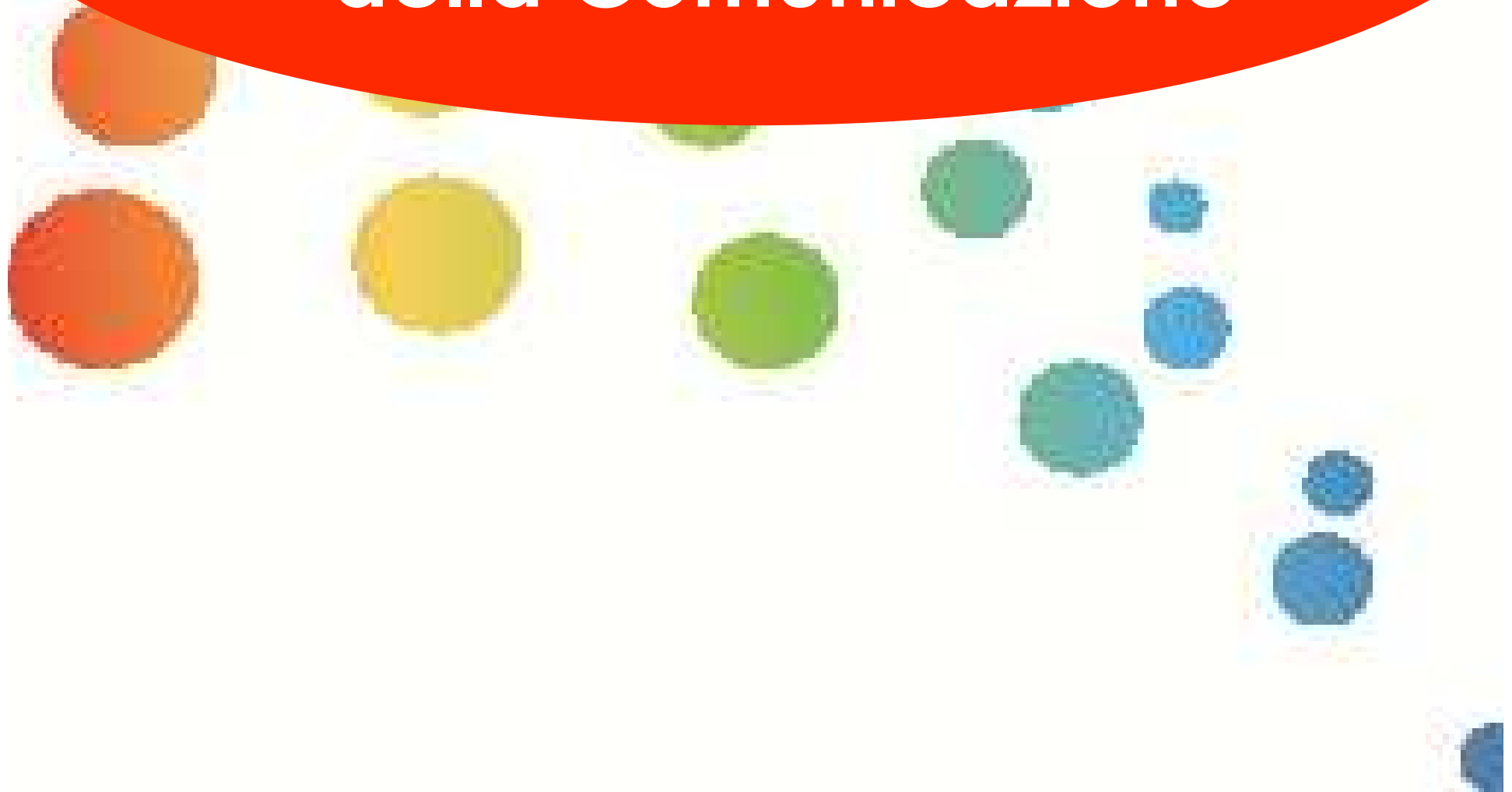
«REINCORNICIARE» (REFRAME): «Credo che Lei voglia dire che...
Proviamo allora a vederla così...»

**ACCOGLIERE: FORSE VEDIAMO LA STESSA REALTA' CON OCCHI
DIVERSI: MI SPIEGA MEGLIO?**

Importante: in tutte le dispute verbali, trovare un aggancio negoziale

- Ascoltare con compostezza
- Accogliere e legittimare il Discussant
- Controintervistare il Discussant
- Non accettare/negare tutto il «pacchetto» della controargomentazione
- Scomporre e Spacchettare la controargomentazione
- Lanciare sempre, nella risposta un «gancio negoziale»: su alcuni singoli punti (indicare e quali e ripeterli) sono d'accordo con Lei
- Indicare su quali punti non si segue il Discussant, spiegando perché
- Riprendere il FOCUS e proseguire, ringraziando il Discussant

Le 5 zone cieche della Comunicazione





ZONA CIECA #1

Crediamo che gli altri vedano
ciò che vediamo noi, sentano
ciò che noi sentiamo, e pensino
ciò che noi pensiamo.

Ma le cose non stanno così.



RETROSCENA #1

La mente umana dipende ancora dalla «necessità di avere ragione».

Quando ci viene data ragione il nostro livello di dopamina sale (la dopamina fa parte dei «centri di ricompensa» del cervello). Questo ci fa sentire bene – ma come fa sentire gli altri?



ZONA CIECA #2

Paura, fiducia, e diffidenza modificano il modo in cui vediamo e interpretiamo la realtà, e di conseguenza il modo in cui parliamo di essa

RETROSCENA #2

Quando siamo «sotto attacco», rilasciamo cortisolo e catecolamine, che «bloccano» la corteccia prefrontale. Ci sentiamo minacciati, ci poniamo in un atteggiamento difensivo.



ZONA CIECA #3

Quando siamo **spaventati o turbati**
proiettiamo noi stessi e la nostra situazione
sull'altro,
e non ci connettiamo ai suoi bisogni.

RETROSCENA #3

I **neuroni «a specchio»** (Rizzolatti, 1992-99) ci permettono di vedere ciò che gli altri sentono, pensano, intendono, e **«pensare in empatia con gli altri»**. **«Sotto attacco»** però la nostra abilità di connessione si disattiva, e **la nostra sensibilità al punto di vista degli altri regredisce.**



ZONA CIECA #4

Diamo per scontato che ci ricordiamo
ciò che gli altri dicono, quando in realtà
ricordiamo quello che «pensiamo»
che gli altri abbiano detto.

RETROSCENA #4

Ogni 12/18 secondi, «stacciamo la spina»,
e abbandoniamo la conversazione per
elaborare

ciò che le persone stanno dicendo. Il nostro
monologo interiore sovrasta i discorsi degli
altri. «Hai detto questo» – «lo non ho mai detto
così,

mi hai frainteso» – «Non mi mettere in bocca
cose che non ho mai detto», ecc.



ZONA CIECA #5

Crediamo che il senso delle parole risieda in **chi parla**, quando in effetti si forma in **chi ascolta**.

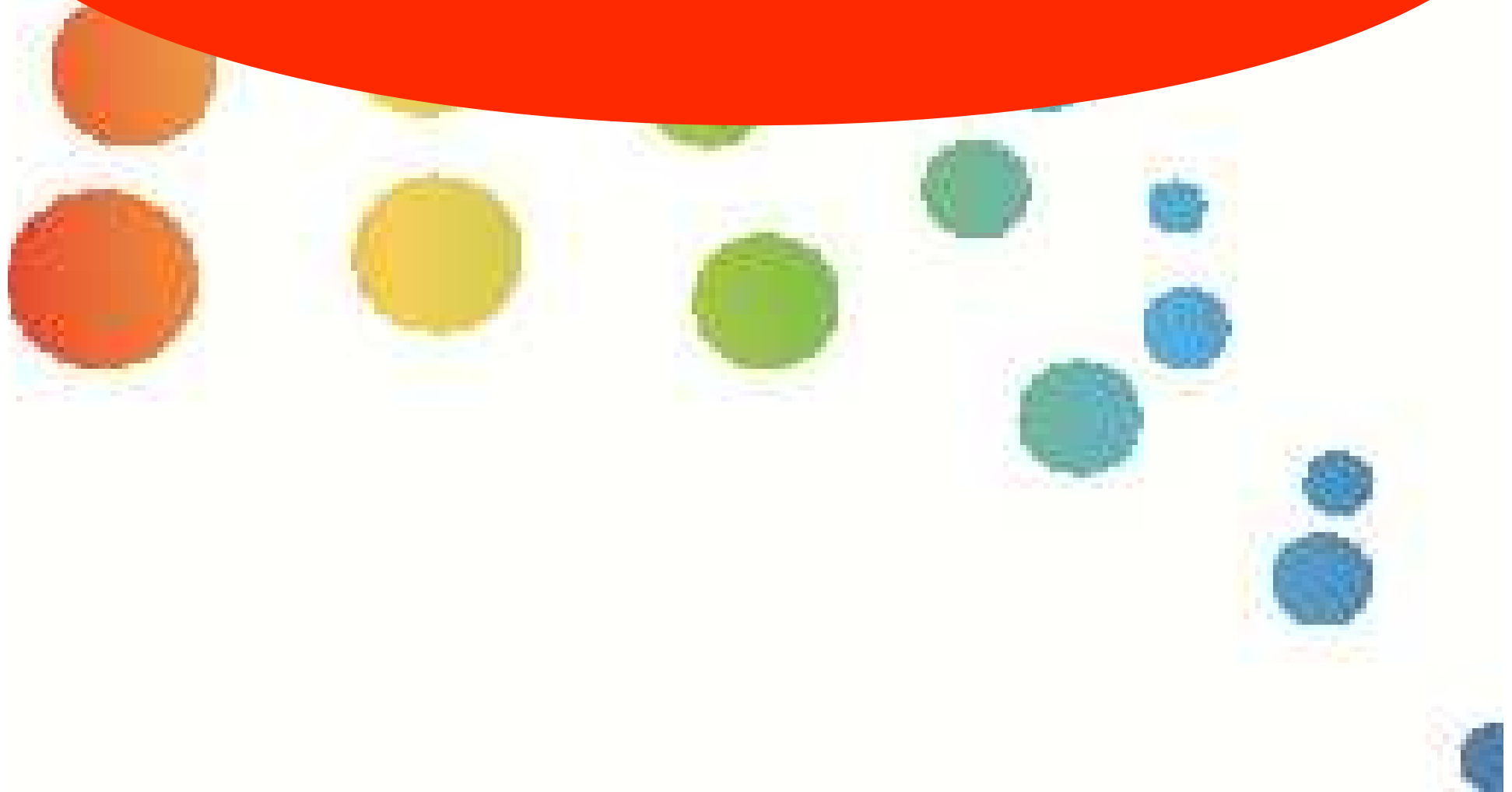


RETROSCENA #5

Per dare un senso a ciò che dicono gli altri ci basiamo sul nostro «magazzino» di esperienze. Attingiamo all'ippocampo, o cervello emotivo. Oppure alla neocorteccia, dove immagazziniamo i ricordi. Il cervello estrarrà i significati dalle mie esperienze. Il significato risiede dunque in me, fino a che l'interlocutore non si prende il disturbo di fare una verifica e di connettersi chiedendo un feedback.



Leadership Conversazionale



Nel giugno 2012 **Harvard Business Review** pubblica i risultati di una ricerca condotta su 150 manager di 100 aziende per individuare un nuovo modello di leadership.

Ne emerge la diffusa consapevolezza che **l'approccio dirigista e top down è ormai largamente superato.**

Tutti i manager hanno invece menzionato un approccio conversazionale all'interno della propria organizzazione come strumento di leadership.

Equilibrio tra **decisione** e **condivisione**

Il **modello conversazionale** permette di:

- **coinvolgere e motivare** gli interlocutori
- fare ricorso **all'intelligenza collettiva**
- assicurare un maggiore **allineamento strategico**
- sviluppare la **flessibilità operativa**

«Conversazione Organizzativa»

Vantaggio principale?

La relazione costante tra i diversi livelli e funzioni permette anche alle grandi imprese di funzionare come quelle piccole, replicando quel modello di condivisione che spesso permette alle start-up di primeggiare su rivali più consolidati.

Le 4 chiavi della LC

Intimità: ridurre le distanze

Interattività: riconoscere l'importanza dell'ascolto

Inclusione: far sentire tutti parte della stessa organizzazione
e di un disegno comune

Intenzionalità: definire scopi condivisibili che contribuiscano
a unire gli sforzi di tutti.

Atteggiamento conversazionale

- **Fare spesso domande al pubblico**
- **Usare una fraseologia inclusiva** («Credo che sarete d'accordo» – «Su questo vorrei avere un vostro feedback» – «Come potete immaginare, non sono il solo...»)
- **Chiedere aiuto su una propria difficoltà** («X l'ho capito... Quello che ancora non mi è chiaro è...»)
- **Condividere le informazioni** («Vi dico come ci sono arrivato»)
- **Gestire piccoli brainstorming** («Proviamo a definire X»)
- **Portare esperienze personali**

**Un caso comune: come veicolare una decisione
o una Policy che non si condivide al 100%?**

NO: Denigrare «le alte sfere»

NO: Dichiararsi d'accordo al 100%

Sono entrambi modi per «perdere la faccia» e indebolire
la nostra Leadership

Una Policy che non si condivide al 100%?

- Presentare il caso
- Riconoscerne la problematicità
- Interpretare il caso alla luce della situazione complessiva
- Provare a ipotizzare una soluzione
- Passare dall'«Io» al «Noi»
- Chiedere aiuto su singoli aspetti del processo
- Indicare comunque i benefici di un allineamento

⇒ **Mantenere comunque fermi gli obiettivi e la sostanza della Policy (Leadership partecipativa: «portiamo a casa il risultato»)**



Comunicazione Efficace

5 REGOLE D'ORO



per preparare la tua comunicazione

COMINCIA DALLA FINE

focus sul messaggio principale

COSA VOGLIO DIRE?



SII SEMPLICE

[Meno gergo, Meno tecnicismi]



Trattando Cifre, Numeri, Statistiche

SEMPLIFICA, TRADUCI, COMPARA,

CONNETTI



**SCEGLI ATTENTAMENTE
IMMAGINI E STORIE**



Usando il Linguaggio del Corpo

**STAI APERTO, RILASSATO,
RACCOGLI FEEDBACK**



Scuola Anci per Giovani Amministratori



GRAZIE!

www.albertocastelvechi.com
albertocastelvechi@gmail.com