

Fabrizio
De Maria
Formatore e
Business Coach

CORSO WELCOME ON BOARD

**PERFORMANCE MANAGEMENT &
ORIENTAMENTO AL RISULTATO**



PERCORSO

- MODULO 1 – RUOLO E RELAZIONI
 - Kickoff, perché siamo qui
 - Ruolo
 - Comunicazione efficace

- MODULO 2 – SELF CHECK
 - Ascolto
 - Consapevolezza

- MODULO 3 – AZIONI E RISULTATI
 - Efficacia ed autoefficacia
 - Leadership personale
 - Execution



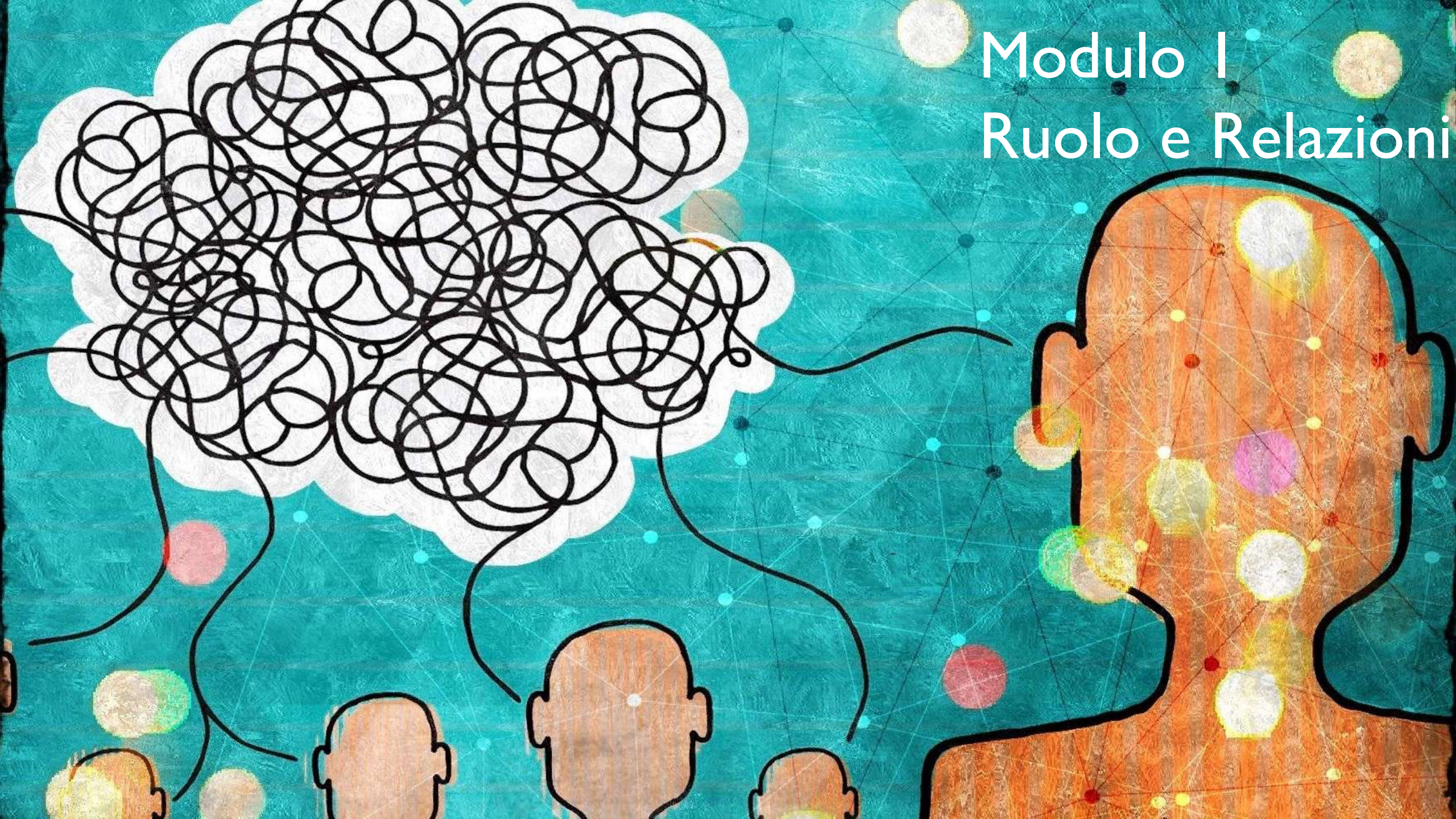
Obiettivi del percorso formativo



- Accogliere il Personale nel proprio periodo di inserimento professionale
- Fornire strumenti di lavoro, spunti di riflessione, modelli di confronto e competenze «soft»
- Creare un momento di incontro e confronto tra neo-colleghi

Modulo I

Ruolo e Relazioni



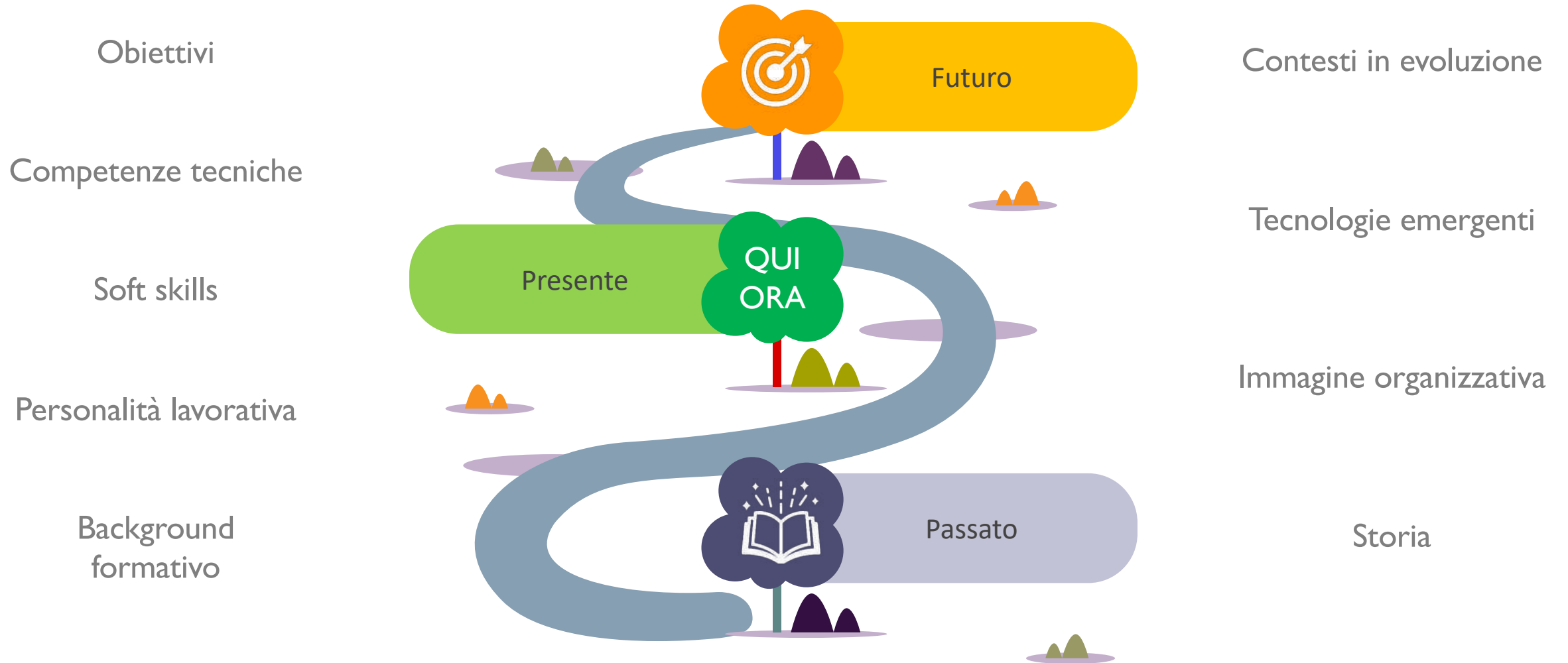


- **impiegato** s. m. (f. -a) [part. pass. sostantivato di *impiegare*]. – Persona che svolge continuativamente la propria attività professionale, esclusa la prestazione di semplice mano d’opera, alle dipendenze altrui, dietro pagamento di una retribuzione: *i. privato, i. pubblico*, a seconda che sia alle dipendenze del proprietario – individuo o società – di un’azienda privata (agricola, industriale, professionale), o alle dipendenze dello stato o di altro ente pubblico;Con riferimento agli impiegati pubblici: *i. di ruolo*, assunto con le prescritte garanzie di stabilità in un ufficio previsto nella pianta organica dell’amministrazione; *i. non di ruolo*, quello per il quale non concorrono queste condizioni (supplenti, incaricati e avventizi)...

 **TRECCANI**

**()
N()
VA
MORE THAN THIS**

Percorso





#Insieme





PRESENTIAMOCI

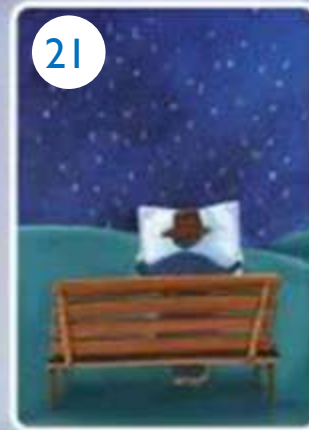
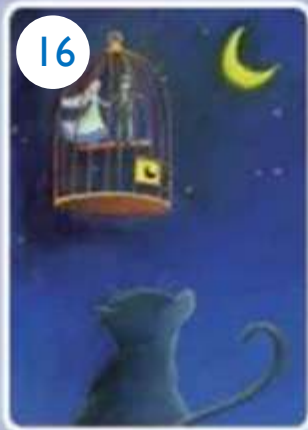
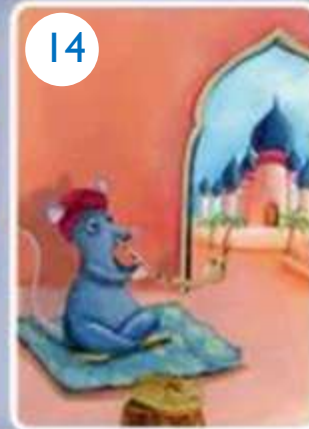
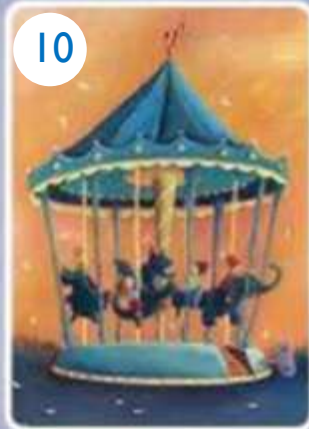
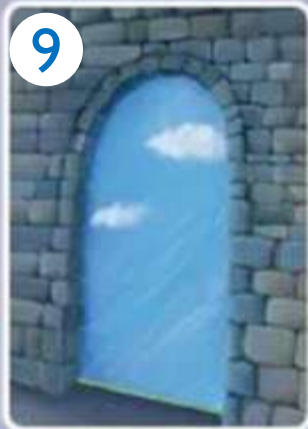
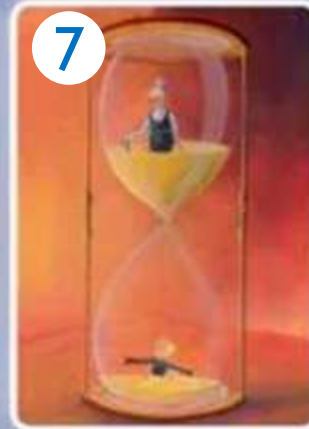
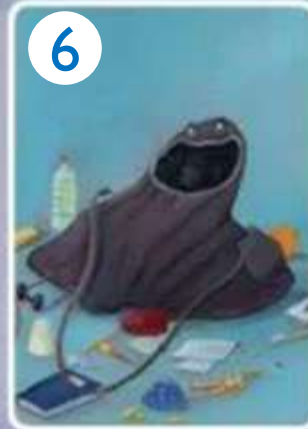
Scelgo la figura che mi ispira

Scrivo il mio motto

Scrivo 3 aggettivi che mi descrivono

Tempo 15 minuti





+ Presentiamoci: i nostri motti

Ciao, sono Fabrizio De Maria,
Lavoro al Matitone da (oggi)
il mio ruolo è: il formatore

La mia carta è:



perché...

Il mio motto: «chi non si forma si ferma!»

Tre parole che mi descrivono
(aggettivi):

- attento
- disponibile
- disordinato



+

II RUOLO

“Spesso di notte mi capita di svegliarmi con l’angoscia di un grosso problema e di decidere di parlarne al papa.

*Poi, mi sveglio del tutto, e mi ricordo che **il papa sono io.**”*

PAPA GIOVANNI XXIII



RESPONSABILITÀ

*«Gli schiacciatori non parlano
dell'alzata, la risolvono!»*

(Julio Velasco)



<https://youtu.be/5RXX-PiifXY>



IL RUOLO

FORNISCE UNA GUIDA

- strategia
- obiettivi





IL RUOLO

ACCRESCE LA
MOTIVAZIONE
NATURALE

- Scopo
- Aspettative





IL RUOLO

CREA EQUILIBRIO

- Presidio
- Condivisione





IL RUOLO
FAVORISCE
CONSAPEVOLEZZA
E RESPONSABILITÀ

- Interdipendenza
- Coesione



+ Identikit del (mio ruolo)

- Che responsabilità ha?
- Quali criticità/ostacoli incontra?
- Che obiettivi ha?
- Che risorse ha?
- Perché è importante?



COMUNICAZIONE EFFICACE



133/00 K. Haring '89



COMUNICARE EFFICACEMENTE

- Impatta sulla propria vita
 - Quando gli altri mi conoscono mi danno subito fiducia?
 - Quanto sono abile nel gestire le relazioni?
 - Sto sfruttando tutte le mie capacità comunicative?
 - Quanto sono abile nel comunicare per ottenere ciò che voglio?





INIZIAMO DALLA CONSAPEVOLEZZA DI COME COMUNICHIAMO:

- TEST AUTOVALUTATIVO DELLE TUE ATTITUDINI E COMPETENZE COMUNICATIVE
- TIME: 5 MINUTI



22. Se, dopo aver ripetuto più volte allo stesso modo un concetto a un tuo collega, non ti capisce, cerchi di cambiare modo di dirglielo assumendoti la responsabilità della incomprensione

OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE



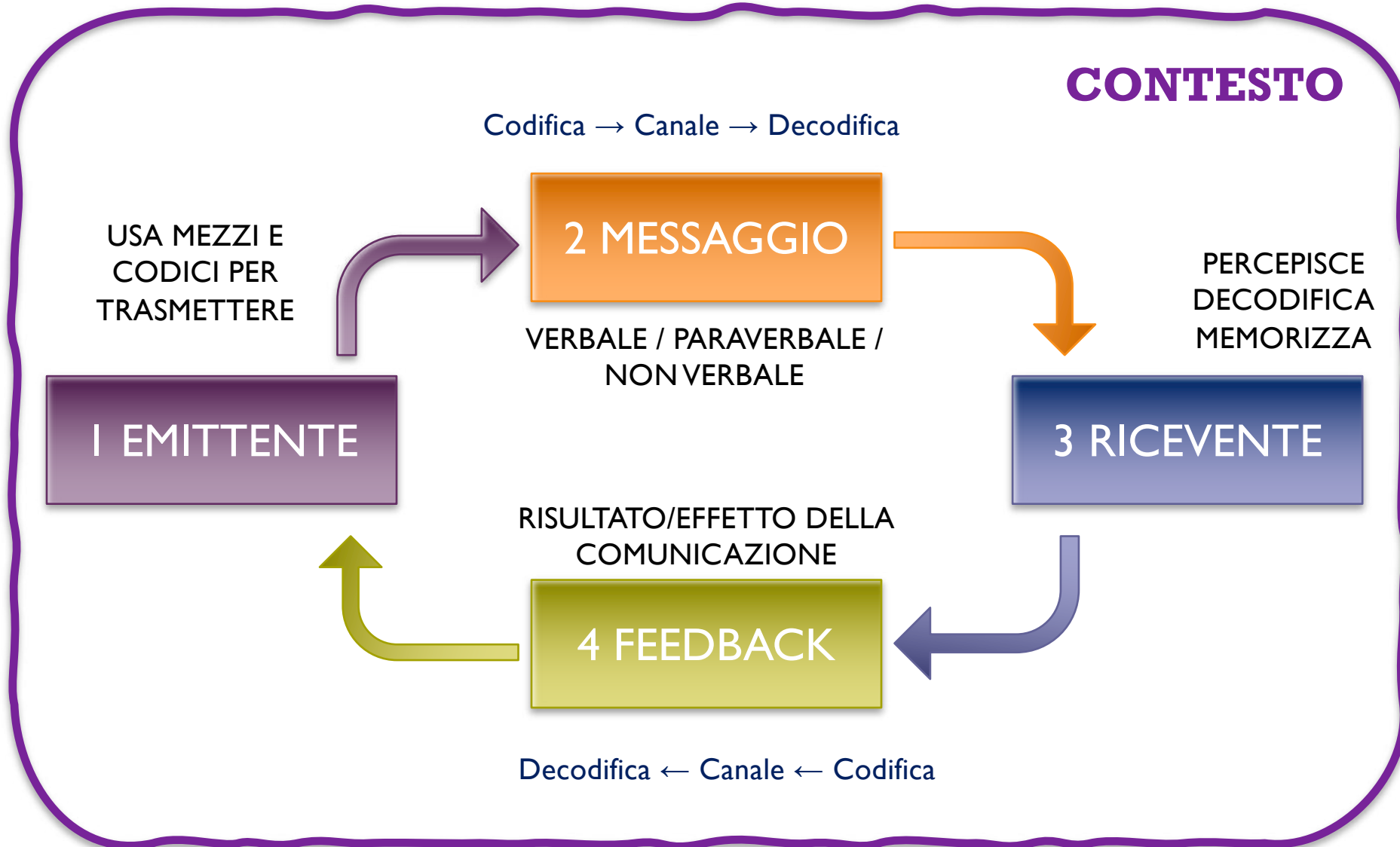
- Avere uno scopo chiaro
- Impegnarsi per ottenere una reazione o influenzare un comportamento
- Trasferire un'idea, ottenere un risultato coerente con l'obiettivo prefissato.

Esercitiamoci

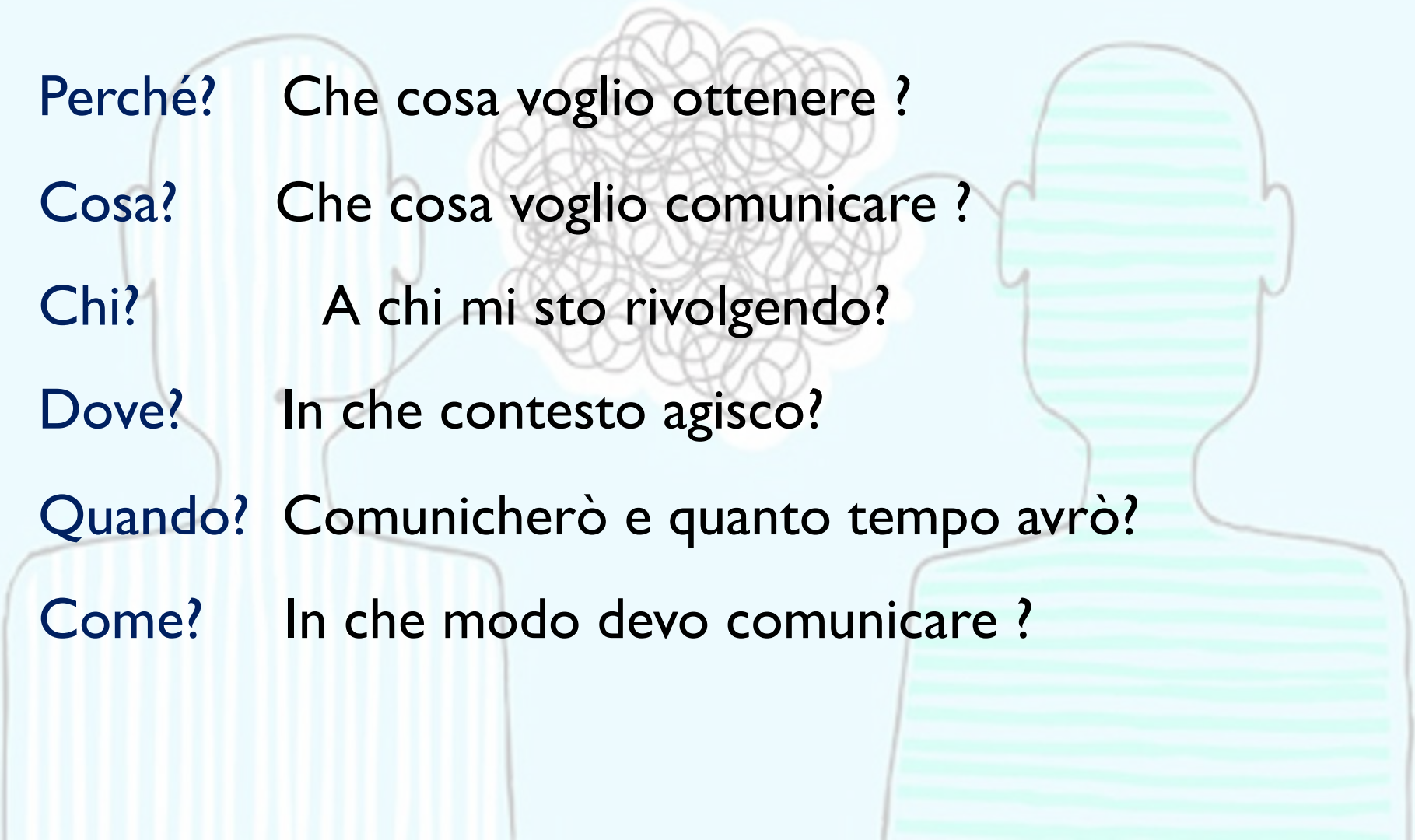
I volontario ...



LA CIRCOLARITA' DELLA COMUNICAZIONE



COMUNICARE ?

- 
- An illustration of two stylized human figures, one on the left and one on the right, facing each other as if in conversation. The figure on the left is filled with vertical light blue stripes, and the figure on the right is filled with horizontal light green stripes. Between their heads is a large, grey, tangled thought bubble. The background is a light blue gradient.
- Perché?** Che cosa voglio ottenere ?
- Cosa?** Che cosa voglio comunicare ?
- Chi?** A chi mi sto rivolgendo?
- Dove?** In che contesto agisco?
- Quando?** Comunicherò e quanto tempo avrò?
- Come?** In che modo devo comunicare ?



La responsabilità è
fondamentale nella
comunicazione

La comunicazione vera consiste nel
risultato ottenuto non nel contenuto
trasmesso



ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE



**LA COMUNICAZIONE
PUÒ RIUSCIRE SOLO
QUANDO CIASCUNO È
IN GRADO DI INTUIRE
LA REALTÀ
DELL'ALTRO E DI
AFFIANCARLA ALLA
PROPRIA**

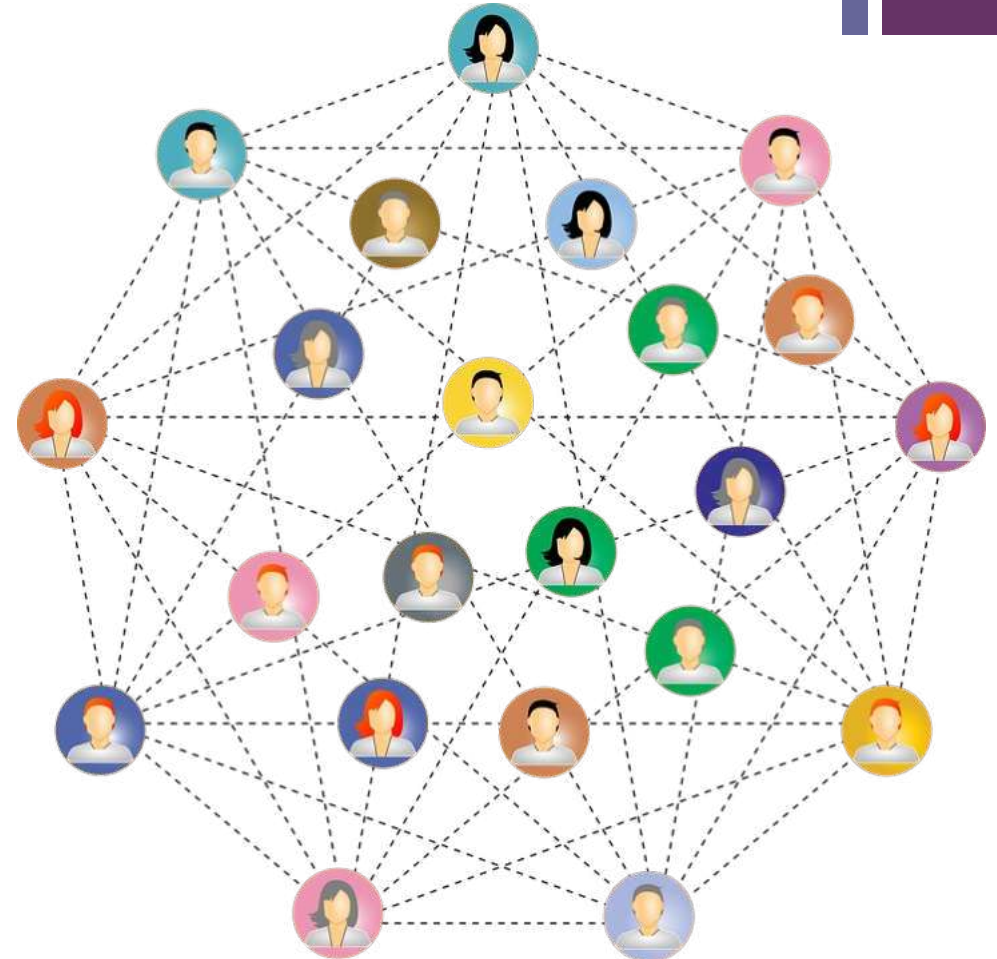
Paul Watzlawick

[Questa foto](#) di Autore sconosciuto è concesso in licenza da [CC BY](#)

+ PRIMO ASSIOMA **NON SI PUO' NON COMUNICARE**

qualsiasi interazione umana è una forma di comunicazione. Qualunque atteggiamento assunto da un individuo, diventa immediatamente portatore di significato per gli altri.

la comunicazione è un bisogno fondamentale degli esseri umani in quanto **“animali sociali”**





LA COMUNICAZIONE È UN PROCESSO COOPERATIVO

motivazioni

disponibilità

competenze

(abilità e conoscenze)

presupposizioni

(quello che viene dato per scontato e non è esplicitato)

SECONDO ASSIOMA

OGNI ATTO COMUNICATIVO HA DUE LIVELLI : CONTENUTO E RELAZIONE

stabilisce un rapporto tra il contenuto e la relazione che c'è fra i comunicanti. Il contenuto è il dato che viene trasmesso tramite il messaggio, la relazione è il rapporto che si instaura tra i soggetti solo per il fatto di coesistere in un medesimo spazio-tempo.

(i contenuti sono "inutili" se non si sa come comunicarli)



LA DISTORSIONE NELLA COMUNICAZIONE

I segnali sul piano della relazione e del contenuto possono essere congruenti (CNV a supporto dell'elemento verbale) o incongruenti (CNV in discrepanza con le parole).

In caso di incongruenza, tende a prevalere il messaggio comunicato dalla Comunicazione Non Verbale

INSICUREZZA

EMOTIVITÀ
INCONTROLLATA

TIMIDEZZA

INCONGRUENZA





LA DISTORSIONE NELLA COMUNICAZIONE



QUELLO CHE VOGLIO DIRE

CIÒ CHE DICO REALMENTE

QUELLO CHE L'ALTRO SENTE

QUANTO EGLI ASCOLTA

COSA COMPRENDE

Il fatto che venga **avviato** un processo di comunicazione **non garantisce che i messaggi arrivino** in maniera coerente con le intenzioni ed i significati di ciascuno.

**QUANTO
TRATTIENE**

Le **cause della distorsione** sono sia di carattere psicologico che fisiologico e **sono attribuibili** sia a **chi parla** sia a **chi ascolta**.



TERZO ASSIOMA

LA NATURA DELLA RELAZIONE DIPENDE DALLA PUNTEGGIATURA DELLE SEQUENZE DI COMUNICAZIONE

Il significato della comunicazione, dipende dalla punteggiatura che viene fatta dagli interlocutori: **chi ha iniziato** a parlare, **chi ha risposto** a chi, **chi ha reagito** alla risposta e via dicendo; se si è in disaccordo sulla punteggiatura si creano conflitti, incomprensioni, equivoci.

La punteggiatura è il tentativo arbitrario di stabilire nessi di causa-effetto in sequenza, ma non esiste una punteggiatura “oggettiva”.





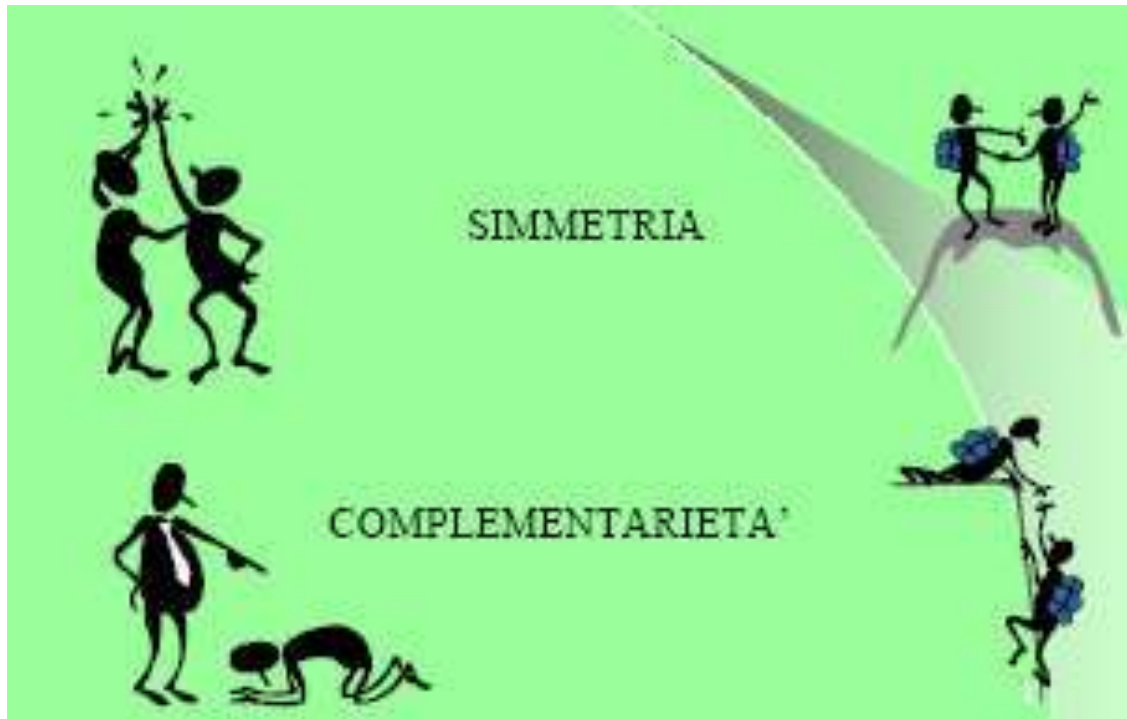
QUARTO ASSIOMA LA COMUNICAZIONE PUO' ESSERE NUMERICA O ANALOGICA



Gli esseri umani comunicano sia con il modulo **numerico**, ossia mediante la comunicazione verbale, sia con quello **analogico** ossia mediante le posizioni del corpo, i gesti, l'espressione del viso, le inflessioni della voce, e ogni altra espressione non verbale di cui l'organismo sia capace.



QUINTO ASSIOMA OGNI SCAMBIO COMUNICATIVO PUÒ ESSERE SIMMETRICO O COMPLEMENTARE



- Sono simmetrici gli scambi in cui gli interlocutori si considerano sullo stesso piano: è questo il caso di comunicazioni tra pari grado (marito/moglie, compagni di classe, fratelli, amici, colleghi)
- Sono complementari gli scambi comunicativi in cui i comunicanti non sono sullo stesso piano (genitore/figlio, datore di lavoro/dipendente).

Effetto prima impressione

*Non avrai mai una seconda occasione
per fare una prima buona impressione.*

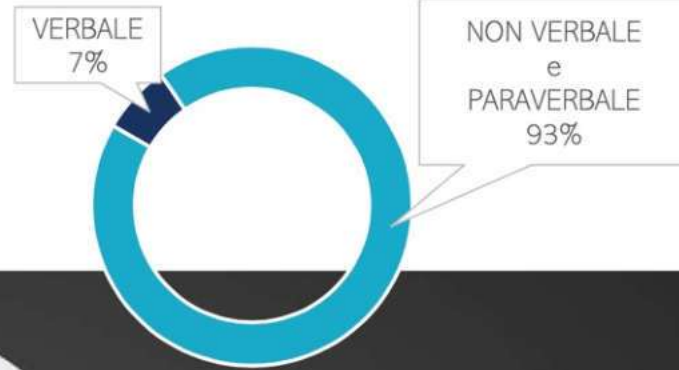
O.Wilde





Impatto prima impressione

Il 93% determina la formazione del giudizio su di noi



SOLO DURANTE LA PRIMA IMPRESSIONE



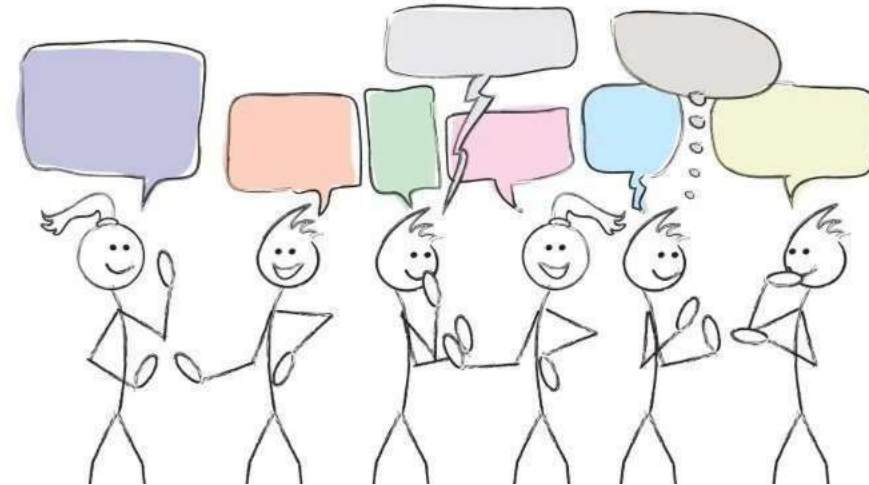
LA COMUNICAZIONE VERBALE

- Parole SEMPLICI
- Periodi BREVI
- Parole DE-POTENZIANTI
- Parole POTENZIANTI
(Agiscono a livello inconscio)



Questa foto di Autore sconosciuto è concesso in licenza da [CC BY-SA-NC](#)

- **SISTEMA VOCALE/PARAVERBALE** (voce, tono, volume, ritmo)
- **SISTEMA CINESICO** (mimica facciale, sguardo, gesti e postura, movimenti del corpo, del volto e degli occhi)
- **SISTEMA PROSSEMICO** (uso dello spazio) e **APTICO** (contatto corporeo)





LA COMUNICAZIONE PARAVERBALE



E' molto importante non solo quello che si dice, ma come lo si dice!!!!

VOCE

Sonorità, volume, ritmo ...

LINGUAGGIO

Dizione, cadenza, velocità...

IL LIVELLO PARAVERBALE

nel paraverbale è importante la variazione e la congruenza di volume, ritmo, tono e la sottolineatura analogica è l'attribuzione di un determinato valore ad alcune parole

Nel paraverbale è **importante** la **variazione** e la **congruenza** di volume, ritmo, tono.

La **sottolineatura analogica** è l'attribuzione di un determinato valore ad alcune parole.

COMPONENTI PARALINGUISTICHE

Il **tono** può esprimere apprezzamento o disappunto, entusiasmo o apatia, interesse o noia (ha la funzione della matita quando leggiamo: sottolinea i concetti importanti per evidenziarli meglio)

Il **timbro** è il colore alla voce

Il **volume** corrisponde all'intensità sonora e serve a sottolineare i concetti o a ridestare l'attenzione

Il **ritmo** serve a dare più o meno incisività ai concetti espressi

La **pausa**, come il silenzio, può essere strategica o d'imbarazzo





CON LA VOCE POSSO

Mettere a disagio le persone

urlo vicino a loro

Essere invadente oppure arrogante

parlo forte, aggressivo e cerco di parlare più forte di loro

Comunicare tranquillità e calma

parlo normalmente

Avvicinarmi alle persone lontane

parlo forte così mi sentono

Allontanarmi dalle persone troppo vicine

parlo forte così le respingo

Creare una situazione di vicinanza, unione

sussurro



IL SILENZIO

E' un modo strategico di comunicare e il suo significato varia con le situazioni, le relazioni e la cultura di riferimento.





Linguaggio del corpo

L'intero corpo è un veicolo per comunicare

ESPRESSIONI FACCIALI
CONTATTO VISIVO
GESTI
MANI E BRACCIA
ABBIGLIAMENTO

FDM2020





LA POSTURA

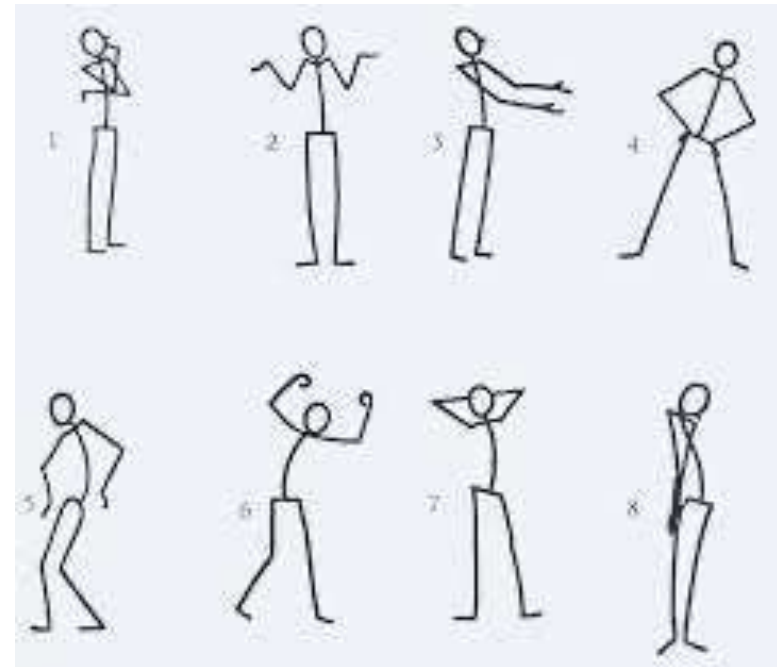
Esistono regole più o meno implicite

Rispetto ai rapporti possono essere:

- dominanti/sottomesse
- di amicizia /ostilità
- di formalità/informalità
- di autonomia/cooperazione/competizione.

Rispetto all'individuo dipendono da:

- situazione e attività
- stato d'animo ed emozioni.



PROSSEMICA: IL COMPORTAMENTO NELLO SPAZIO

- ◆ la distanza tra gli interlocutori
- ◆ l'orientazione (la posizione reciproca delle persone)
- ◆ il modo di muoversi nell'ambiente
- ◆ l'organizzazione dello spazio e degli oggetti.

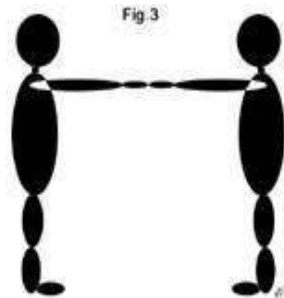
intima



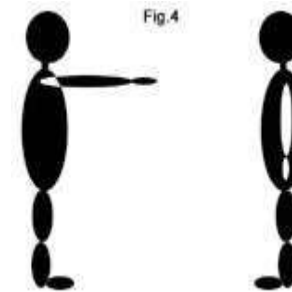
personale



sociale



pubblica



Modulo 2 – Self Check





ISPIRIAMOCI



<https://youtu.be/qoQja7m-fvU>

L'ASCOLTO

#FDM2021





La comunicazione non consiste soltanto nell'inviare messaggi, ma anche nel saper **decodificare** i messaggi che riceviamo e parametrare il nostro discorso di conseguenza a questi.

L'organo di chi comunica non è soltanto la bocca, ma soprattutto l'orecchio.



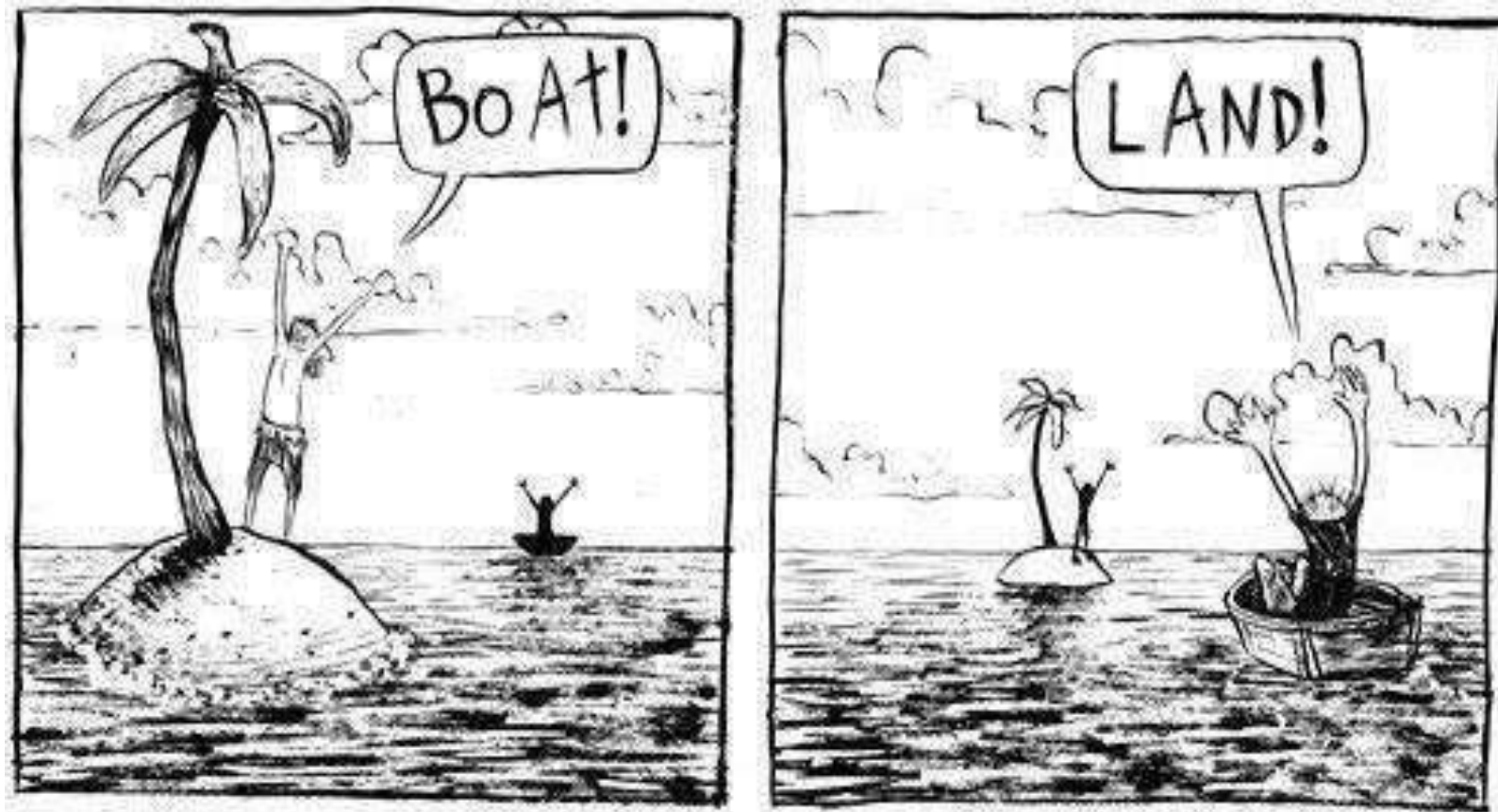


**I) Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni.
Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.**



2) Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista.

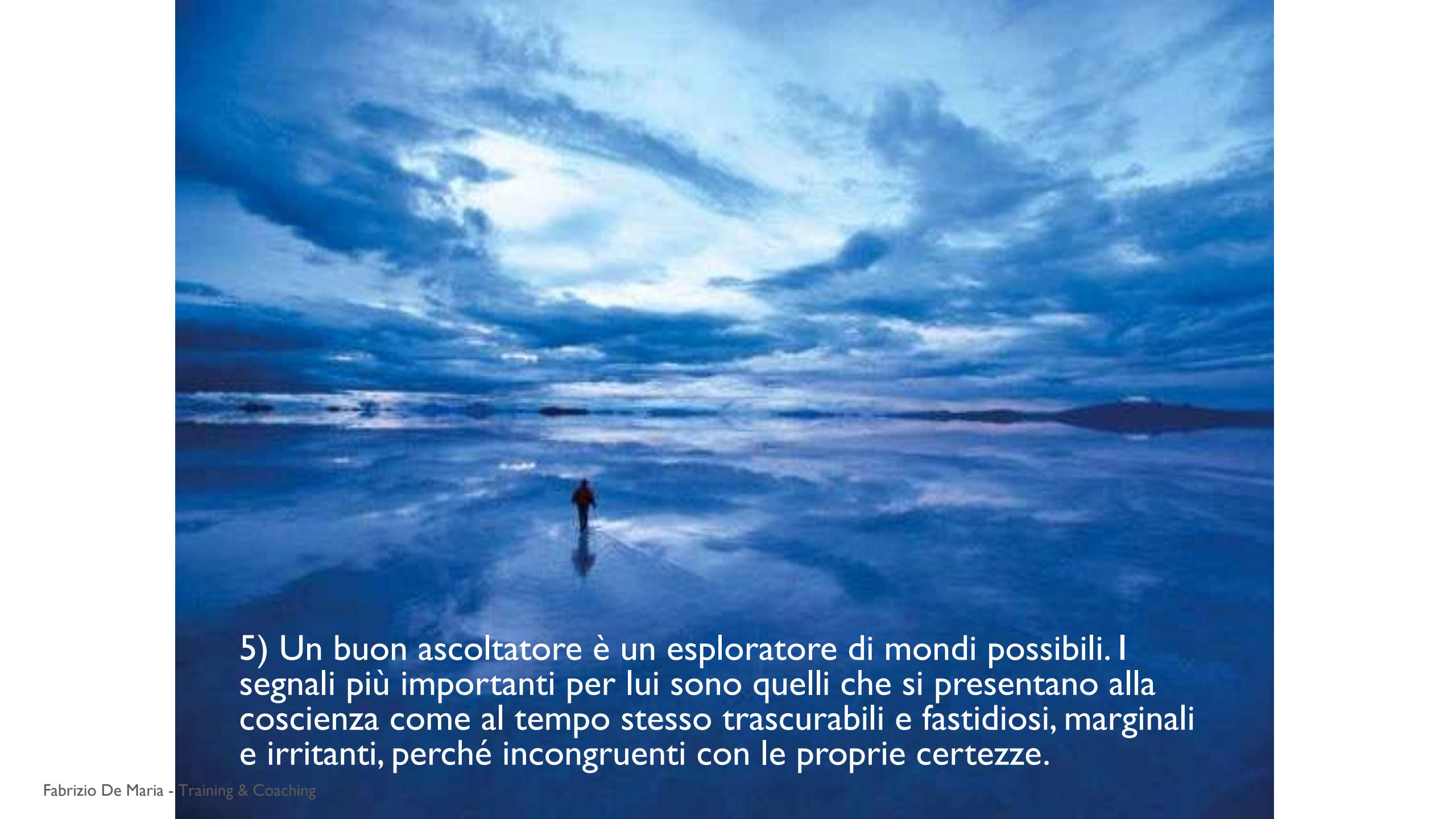
Per riuscire a vedere il tuo punto di vista devi cambiare punto di vista.



3) Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi nella sua prospettiva.

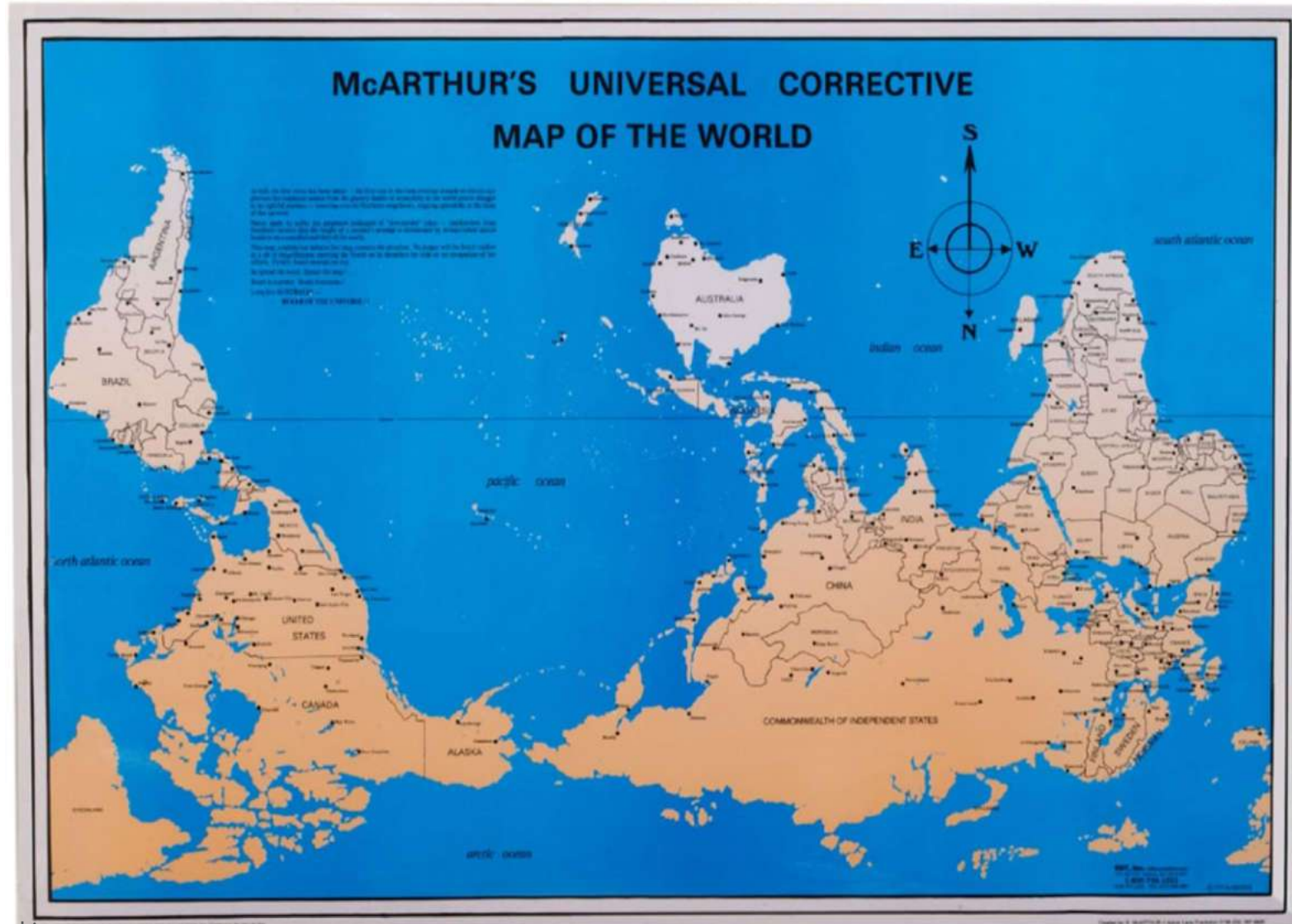
4) Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi. Il loro codice è relazionale e analogico.



A person is walking away from the viewer on a wide, reflective beach. The sky is filled with dramatic, layered clouds in shades of blue and white, suggesting a sunset or sunrise. The person's reflection is clearly visible on the wet sand. The overall mood is contemplative and expansive.

5) Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili. I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti, perché incongruenti con le proprie certezze.

6) Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti.





LA CAPACITA' DI ASCOLTO

- Essere nel presente con i sensi, nel presente, con le emozioni e i pensieri, in modo congruente
- Ascoltare con empatia e senza pregiudizi
- Armonizzarsi con i tempi e i modi dell'interlocutore
- Non distrarsi inseguendo altri pensieri
- Non interrompere e usare il silenzio e le pause
- Ascoltare gli altri come se poi si dovesse raccontare quello che hanno detto



LIVELLI DI ASCOLTO



Fonte: S.Covey



I TUOI LIVELLI DI ASCOLTO

Quando usi i livelli bassi di ascolto (1-3)?

Quando usi quelli alti (4-5)?

Cosa mi aiuta ad ascoltare?

Cosa mi ostacola?





Ascolto empatico

- Si entra nel quadro di riferimento dell'altra persona. Significa guardare attraverso di esso; osservare il mondo nel modo in cui gli altri lo osservano, capire i loro paradigmi, capire cosa provano.
- Si ascolta con le orecchie, ma ancor di più con gli occhi e il cuore



L'ascolto empatico è un atto che impegna la nostra attenzione per cogliere quanto l'altro ci comunica sia in modo esplicito che implicito

Si basa su 3 elementi fondamentali:

Manifestazioni di interesse: *si esprimono attraverso il contatto visivo, non interrompendo, non distraendosi.*

Le richieste di informazioni: *si esprimono attraverso un invito iniziale a parlare, incoraggiando a continuare e facendo delle domande per approfondire.*

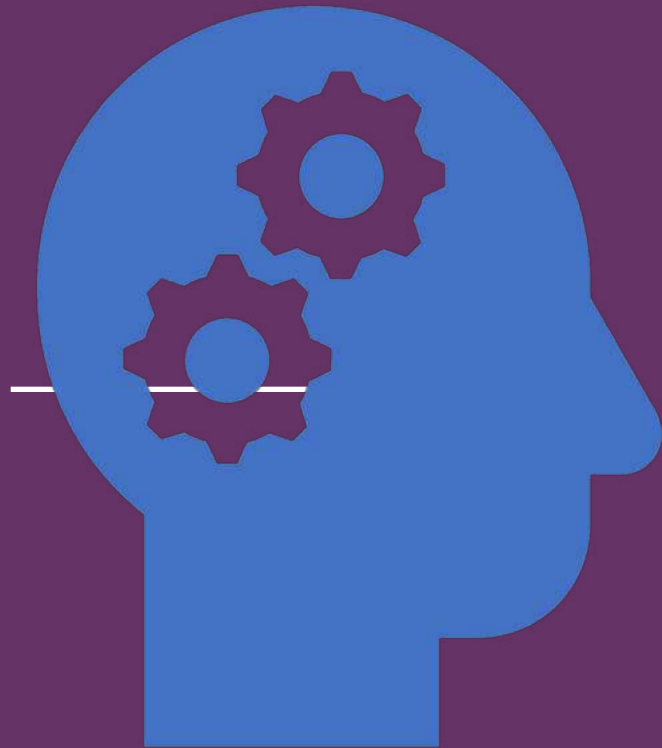
I segnali di comprensione: *si esprimono parafrasando il contenuto, riflettendo il sentimento o l'intenzione dell'interlocutore o riassumendo quello che ha detto.*



I principali filtri dell'ascolto

- Convinzioni personali
- Ricordi
- Aspettative
- Interessi
- Pregiudizi
- Valori





Bias e ostacoli all'ascolto

ATTENZIONE! Di che cosa parliamo?

ATTENZIONE!

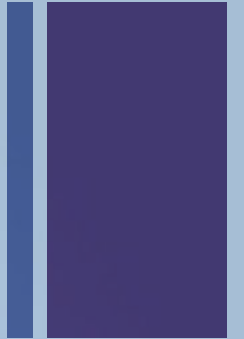
La bevanda conservata in questa
bottiglia potrebbe contenere
elevati livelli di

DHMO

AVVERTENZE:

- Il DHMO liquido uccide se inalato, anche in piccole quantità.
- Il DHMO allo stato solido può danneggiare i tessuti biologici.
- Il DHMO allo stato gassoso può produrre gravi ustioni.
- Il DHMO è in grado di corrodere e ossidare diversi metalli.
- Il DHMO viene regolarmente rilevato nelle biopsie di tumori pre-cancerosi e di diversi tipi di lesioni.
- Ingerire troppo DHMO può causare una serie di effetti sgradevoli, anche se non letali.
- Il DHMO è Acido Ossidrico, l'acido con il pH più elevato.





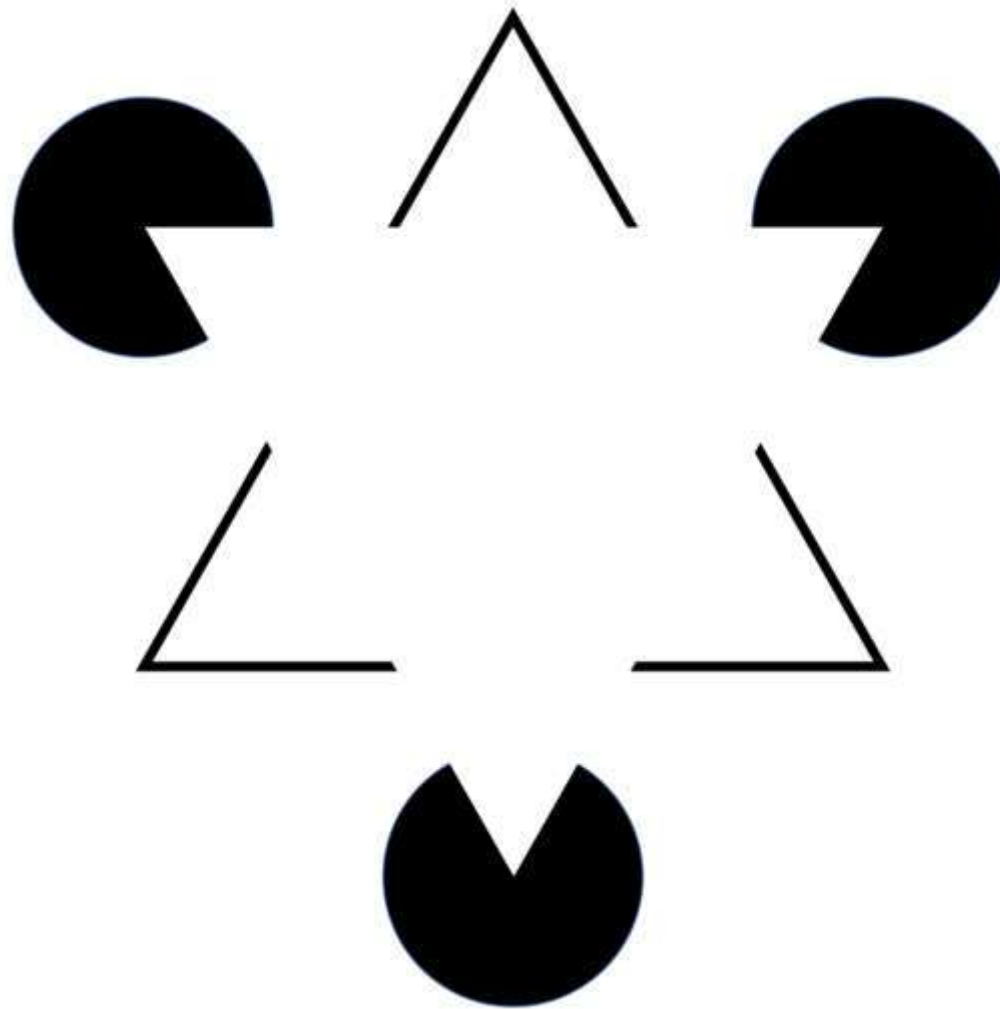
Ostacoli
all'ascolto:

Bias

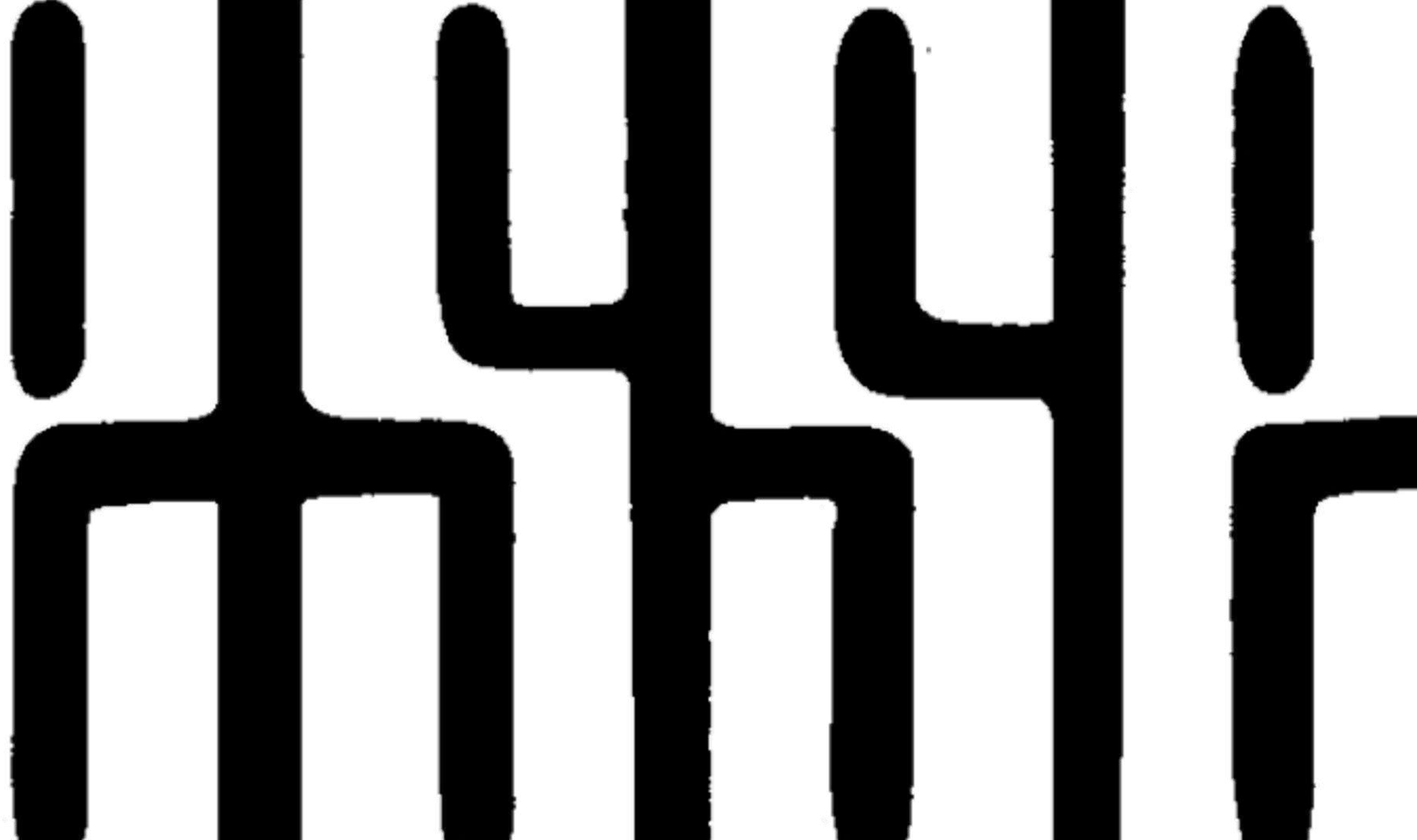
Il bias è una forma di distorsione della valutazione causata dal pregiudizio e/o da «scorciatoie cognitive»

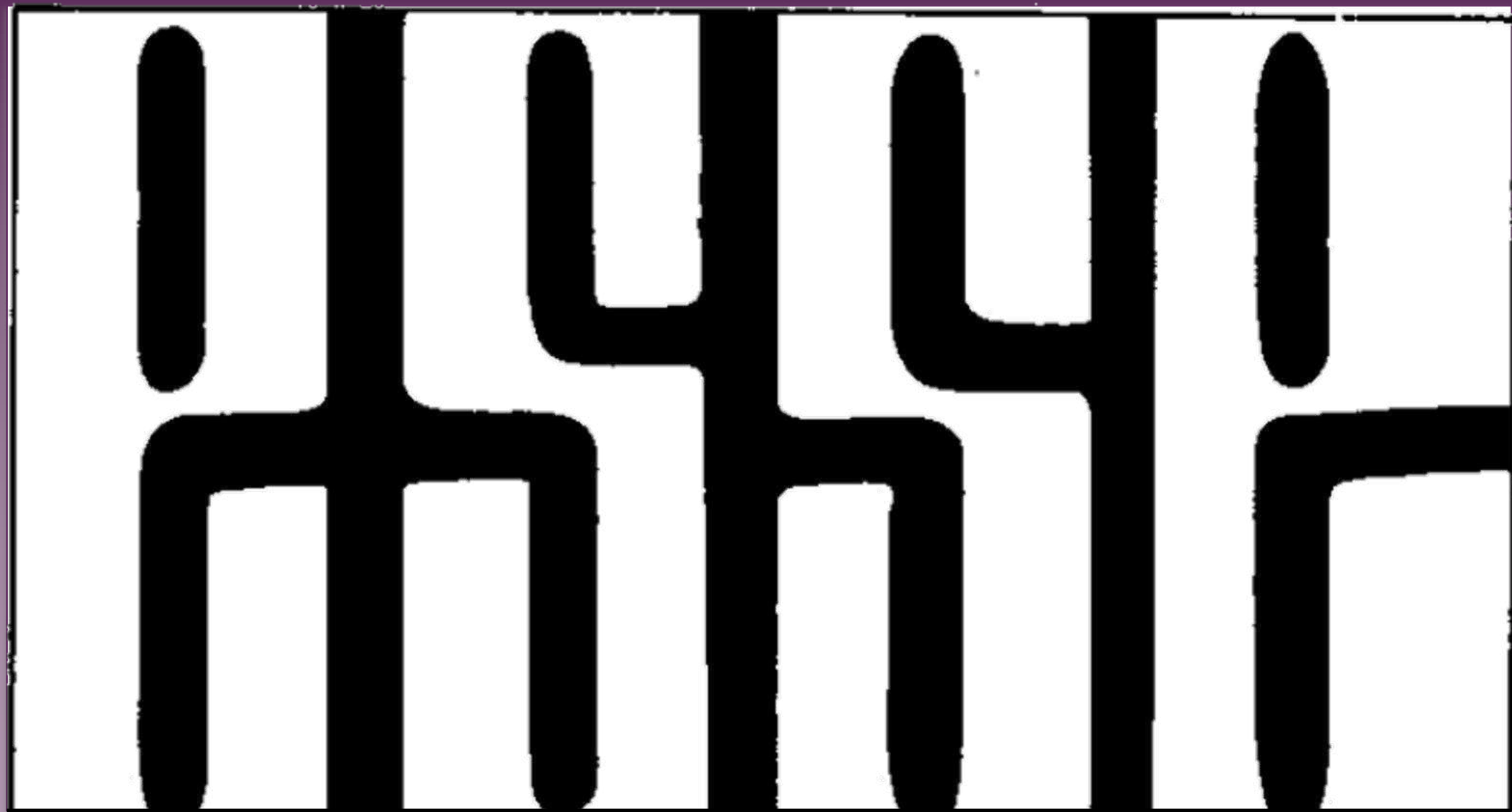


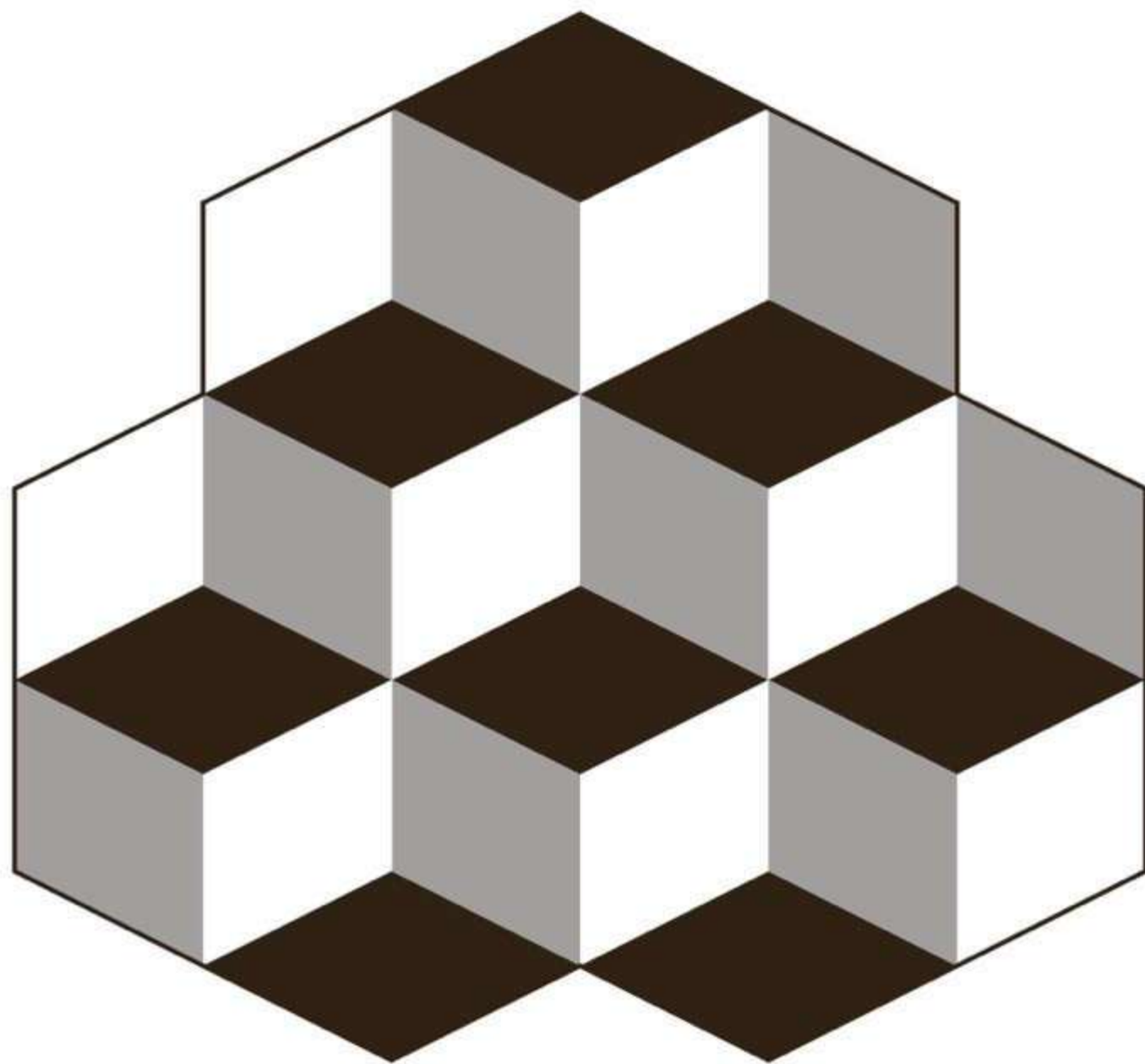
Che cosa vedi?

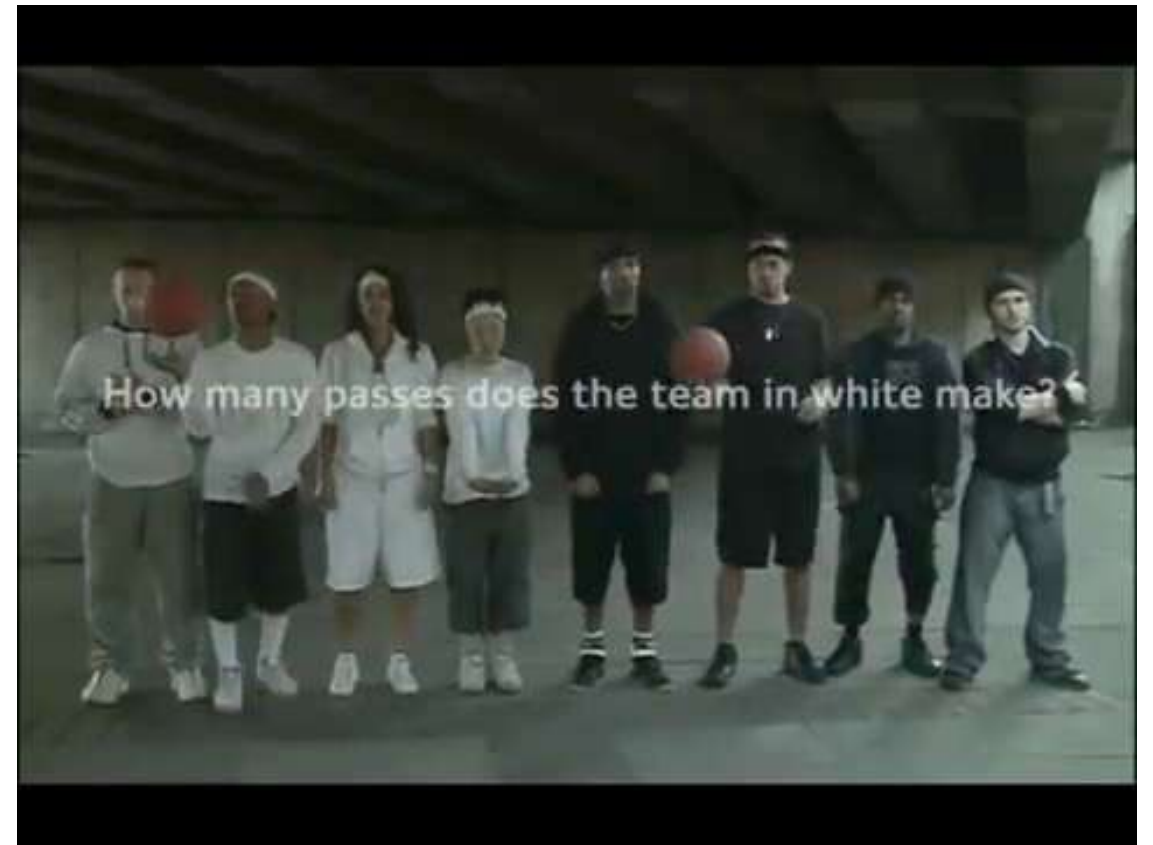
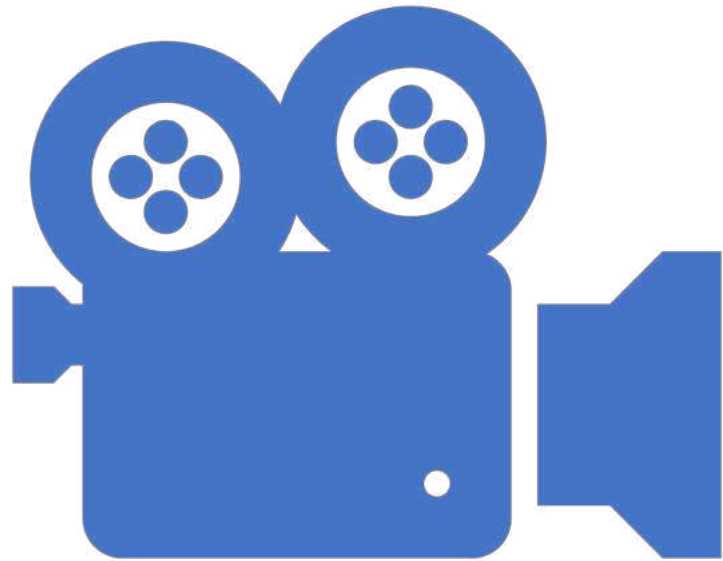


Il triangolo di Kanizsa

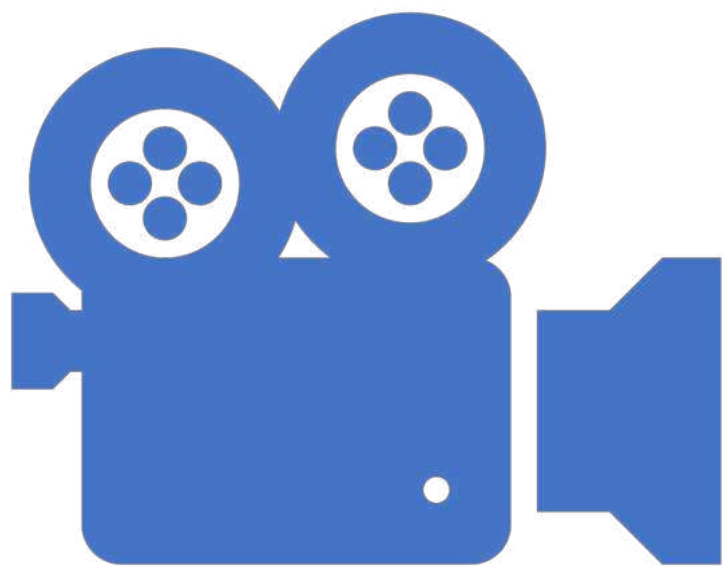








<https://youtu.be/Ahg6qcgoy4>



Quirkology Channel

THE COLOUR CHANGING CARD TRICK

www.RichardWiseman.com

<https://youtu.be/v3iPrBrGSJM>

+ Ostacoli all'ascolto:

Percezione



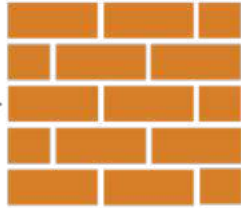
La percezione può essere influenzata da:

- Cultura di provenienza e processi di socializzazione
- Atteggiamenti e immagine di sé
- Stato emotivo
- Contesto
- Relazione pregressa
- Aspettative e bisogni
- Reputazione
- Pregiudizi e stereotipi

Comunicazione: filtri in trasmissione e ricezione



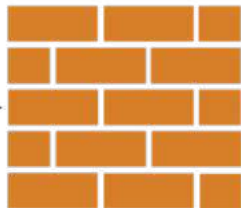
Che cosa **voleva dire** l'emittente?



Che cosa **ha detto effettivamente** l'emittente?

Cancellazione: prestare attenzione selettivamente ad alcuni aspetti della nostra esperienza e non ad altri.

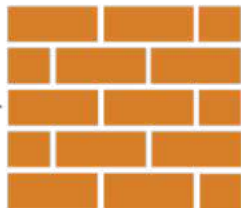
Che cosa **voleva sentire** il ricevente?



Che cosa **ha sentito** il ricevente?

Distorsione: dove facciamo cambiamenti nella nostra esperienza dei dati sensoriali facendo interpretazioni errate della realtà

Che cosa **ha capito** il ricevente?



Che cosa **accetta** l'emittente?

Generalizzazione
La generalizzazione è dove prendi alcuni esempi e poi crei un principio generale



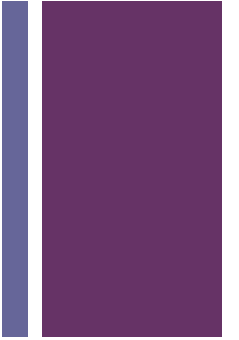
Ostacoli all'ascolto: (your) «Work in progress»

+

I Valori



“Valori”



Per **valori** (*values* o *core values*) si intende genericamente un sistema di idee, modi di agire e attributi considerati "importanti" *per se* e quindi tali da sostenere l'azione dell'organizzazione.

- I Valori sono principi universali che guidano un'organizzazione, rappresentano i “credo” profondi dell'organizzazione e vengono mostrati e dimostrati nei comportamenti quotidiani del personale.
- I Valori di un'organizzazione conclamano conclamano apertamente quali siano i comportamenti attesi da ognuno.
- I Valori devono sostenere la mission ed aiutare a raggiungere gli obiettivi.



Valori lavorativi

- **Accrescimento di sé:** centralità e affermazione del sé in ambito lavorativo, in senso relazionale o con riferimento a parametri interni di successo e di riconoscimento professionale.
- **Trascendenza del sé:** valori orientati ad una dimensione collettiva, con particolare attenzione ai principi generali che regolano le relazioni.
- **Conservatorismo:** valori che fanno riferimento alla stabilità, all'adempienza e al rispetto di ciò che è "dato".
- **Apertura al cambiamento:** valori che si riferiscono all'orientamento al cambiamento, alla disponibilità a mettersi in gioco in situazioni lavorative nuove, al tollerare gli imprevisti.
- **Piacevolezza:** valori legati alla dimensione dell'edonismo.
- **Sicurezza:** valori connessi alla sicurezza in ambito lavorativo.



Esercitazione: i miei valori

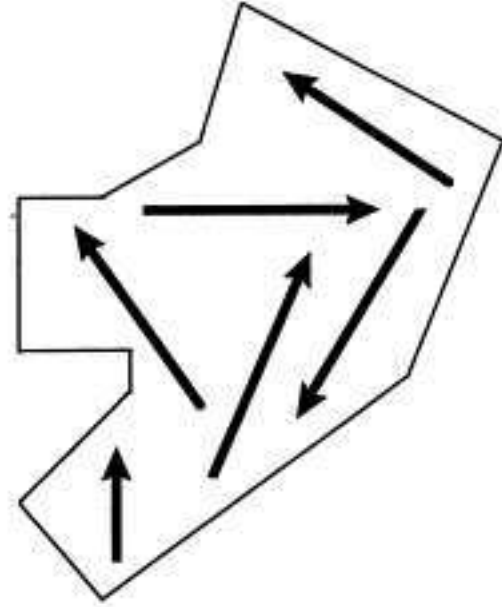


Quanto ritiene simile a lei una persona che considera importante i seguenti aspetti:		per niente simile a me	poco simile a me	abbastanza simile a me	simile a me	molto simile a me
1	Assumere una posizione di leader e avere autorità decisionale.	1	2	3	4	5
2	Essere a capo degli altri e dire loro cosa fare.	1	2	3	4	5
3	Farsi strada nel mondo del lavoro e riuscire meglio degli altri.	1	2	3	4	5
4	Avere ambizioni e fare carriera.	1	2	3	4	5
5	Organizzare il lavoro degli altri.	1	2	3	4	5
6	Avere successo nel lavoro.	1	2	3	4	5
7	Essere attento agli stati d'animo e alle esigenze dei colleghi di lavoro.	1	2	3	4	5
8	Rispettare il lavoro di altri colleghi sforzandosi, quando non è d'accordo con il loro operato, di comprendere il loro punto di vista.	1	2	3	4	5
9	Dedicare attenzione e ascolto anche ai colleghi che non stima molto.	1	2	3	4	5
10	Essere disponibile quando i colleghi di lavoro chiedono il suo aiuto.	1	2	3	4	5
11	Essere disposto a perdonare un collega di lavoro che non ha agito correttamente nei suoi confronti.	1	2	3	4	5
12	Essere leale verso i colleghi di lavoro.	1	2	3	4	5
13	Fare le cose in modo tradizionale e osservare le usanze che ha imparato.					
14	Rispettare le consuetudini, piuttosto che manifestare le sue idee.	1	2	3	4	5
15	Evitare di esprimere le proprie idee, se capi e colleghi potrebbero criticarle.	1	2	3	4	5

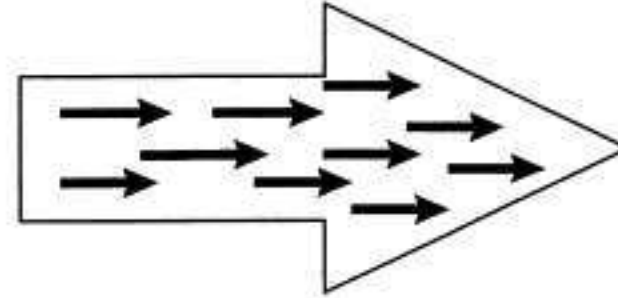
Quanto ritiene simile a lei una persona che considera importante i seguenti aspetti:		per niente simile a me	poco simile a me	abbastanza simile a me	simile a me	molto simile a me
16	Adeguarsi alle richieste dell'organizzazione, anche se dovesse andare contro i suoi principi.	1	2	3	4	5
17	Non contraddire capi e colleghi anziani.	1	2	3	4	5
18	Lavorare restando fedele alla tradizione, senza aderire alle mode e ai continui cambiamenti.	1	2	3	4	5
19	Avere una attività lavorativa stimolante, anche con cambiamenti organizzativi inaspettati.	1	2	3	4	5
20	Saper fronteggiare, sul lavoro, cambiamenti repentini.	1	2	3	4	5
21	Avere interesse per il suo lavoro, essere curioso e provare ad approfondire ogni situazione.	1	2	3	4	5
22	Conoscere aspetti diversi del suo lavoro e acquisire nuove competenze.	1	2	3	4	5
23	Proporre nuove idee ed esprimere la propria creatività nell'ambito lavorativo.	1	2	3	4	5
24	Andare alla ricerca, nel lavoro, di obiettivi sfidanti.	1	2	3	4	5
25	Scegliere un lavoro che consenta di divertirsi e godersi la vita.	1	2	3	4	5
26	Avere un lavoro che diverte, che fa stare bene.	1	2	3	4	5
27	Trovare, nel lavoro, occasioni di piacere e divertimento.	1	2	3	4	5
28	Avere garanzie di stabilità del posto di lavoro.	1	2	3	4	5
29	Lavorare in un'organizzazione in cui i diritti dei lavoratori sono tutelati.	1	2	3	4	5
30	Sapere che nel luogo di lavoro sono rispettate le norme per la sicurezza e la prevenzione degli infortuni.	1	2	3	4	5

+

Allineamento



Wasted Energy Due to Lack of Goal Alignment



Effective Energy Due to Goal Alignment

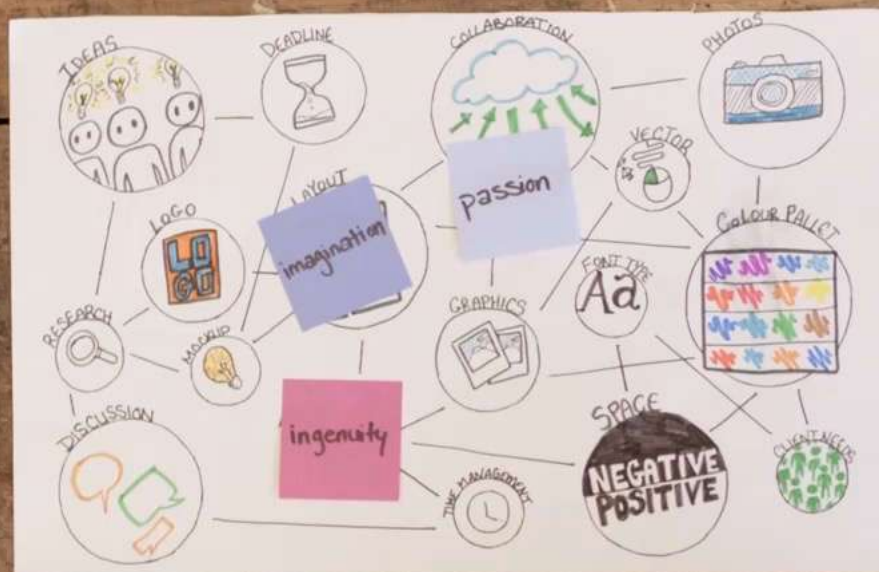


esercitazione

I nostri valori



Bisogni e motivazione



+ La motivazione

- Si riferisce all'attivazione, alla direzione ed alla persistenza di un comportamento.
- Essa indica il complesso processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel tempo.
- Lo studio della motivazione consente di: comprendere la natura del comportamento, predirne la manifestazione, poterlo influenzare.

Quali ragioni spingono le persone ad investire energie e impegno nel loro contesto di lavoro?

Cosa le spinge a dare il meglio di sé al lavoro?





Motivazione Intrinseca vs Estrinseca

INTRINSECA

Deriva da fattori interni all'oggetto (es. il lavoro) come l'interesse, la curiosità, il successo e, in primo luogo, il piacere provato nello svolgimento dell'attività



ESTRINSECA

Deriva da fattori esterni, quali i premi, gli elogi, gli incentivi, l'approvazione sociale, lo status



La teoria gerarchica dei bisogni di Maslow

L'ipotesi alla base della teoria è quella della

riduzione della tensione:

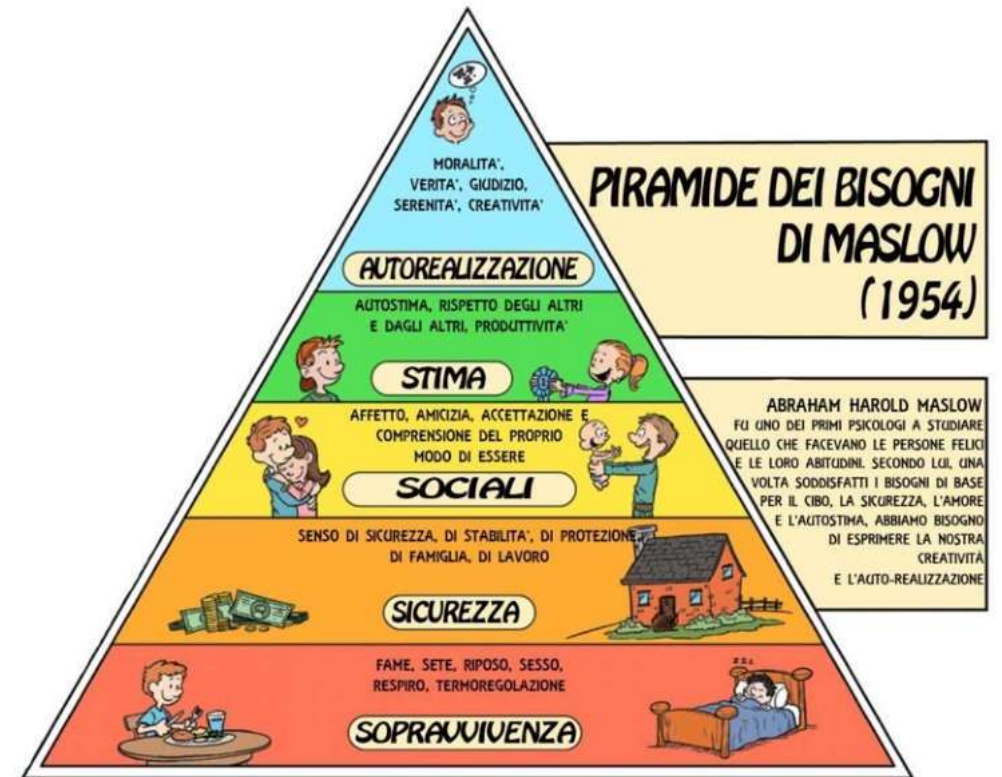
il bisogno crea nell'individuo uno stato di disagio vissuto come tensione verso un'azione che porti al soddisfacimento del bisogno, ovvero alla riduzione del disagio. L'azione viene ripetuta finché il bisogno non viene soddisfatto e la tensione non viene eliminata.

Le persone possiedono un comune set di bisogni, organizzati secondo una scala gerarchica di importanza. Questi ultimi si dispongono in **forma piramidale**. I bisogni di livello più basso sono i primi che devono essere soddisfatti e solo dopo la loro soddisfazione quelli di livello successivo diventano motivanti per il comportamento.



La teoria gerarchica dei bisogni di Maslow

- E' il punto di partenza di tutti gli studi e le teorie sulla motivazione
- Ruota attorno alla centralità dei bisogni come determinante dei comportamenti
- Considera una scala gerarchica dei bisogni legati dal fatto che un bisogno di carattere superiore può emergere solo quando tutti i bisogni di carattere inferiore sono stati soddisfatti
- Un individuo, perché possa veramente autorealizzarsi e dare il massimo di se stesso, deve soddisfare i suoi bisogni primari e le sue normali esigenze sociali.



a. I bisogni fisiologici



Fame, sete, sonno, riparo, calore, sesso, ecc.

Questi sono i bisogni primari e sono i primi sui quali l'individuo focalizza le sue attenzioni, sebbene dalla loro gratificazione non discendano elevatissimi livelli motivazionali.

Garantiscono l'integrità fisica.

Climatizzazione, pausa caffè/sigaretta, pranzo/mensa, ecc.

b. I bisogni di sicurezza



Bisogno di protezione dai pericoli, libertà dall'ansia e dalla paura, appropriazione del territorio, bisogno di ordine e leggi.

Garantiscono l'integrità sociale.

Ambiente di lavoro sicuro, DPI, strumenti/contratti adeguati, ecc.

c. I bisogni di appartenenza (o di socialità)



Amicizia, amore, appartenenza a gruppi sociali.

Gli input sono determinati dal desiderio di instaurare una serie di relazioni sociali tramite le quali l'individuo si possa sentire apprezzato e accettato.

I bisogni di carattere superiore generalmente non si riferiscono a beni materiali.

Networking/eventi sociali, teambuilding, comunicazione interna, ecc.



d. I bisogni di stima



Fama, forza, adeguatezza, padronanza e competenza (autostima). Posizione sociale, dignità, apprezzamento e dominio (eterostima).

Sono riconducibili alla naturale esigenza dell'individuo di autovalutarsi e di ottenere un riscontro altrui.

Gratificazione, incentivi, promozioni, responsabilità, ecc

+ e. I bisogni di autorealizzazione

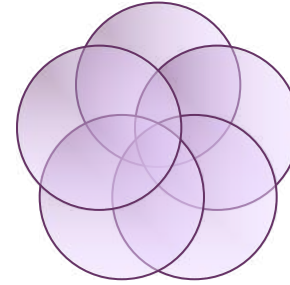
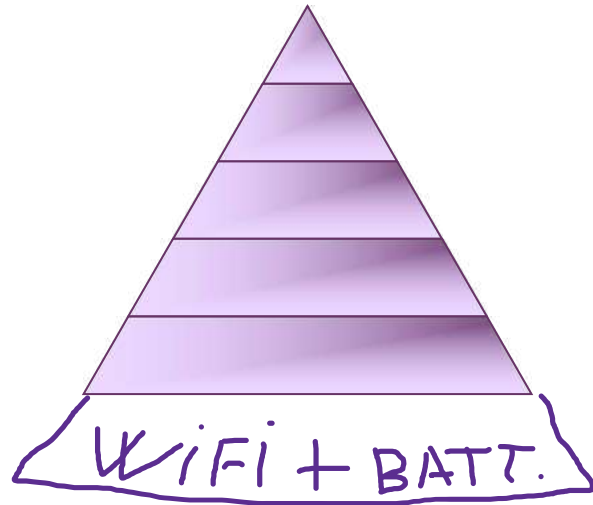


Continuo sviluppo di sé stesso, sviluppo di tutte le potenzialità.

Sono gli elementi che se soddisfatti consentono di raggiungere i più alti livelli di motivazione.

Obiettivi sfidanti, opportunità, ecc.

La piramide dei bisogni aggiornata



La piramide dei bisogni di Maslow va interpretata in maniera flessibile sia per quanto riguarda gli elementi che appartengono alle diverse categorie, che in termini di ordine dei bisogni.

I bisogni non si manifestano uno alla volta ma tendono a combinarsi e le variazioni personali sono molto rilevanti, nel senso che uno stesso bisogno ha valore diverso per molti individui ed è influenzato da fattori di apprendimento e socio-culturali.

esercitazione

I nostri bisogni





Esercitazione

Quali sono i miei bisogni?

Proviamo a descriverlo:

- di **Cosa** stiamo parlando?
- **Perché** ne ho bisogno?
- **Quando** si manifesta?
- **Dove**?
- **Chi** coinvolge?
- **Come** lo esplicito?



Esercitazione

E quelli delle persone con cui collaboro/mi interfaccio?

Proviamo a descriverlo:

- di **Cosa** stiamo parlando?
- **Perché** ne ha bisogno?
- **Quando** si manifesta?
- **Dove**?
- **Chi** coinvolge?
- **Come** lo esplicita?

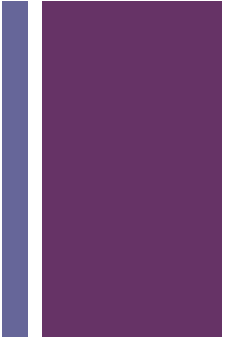
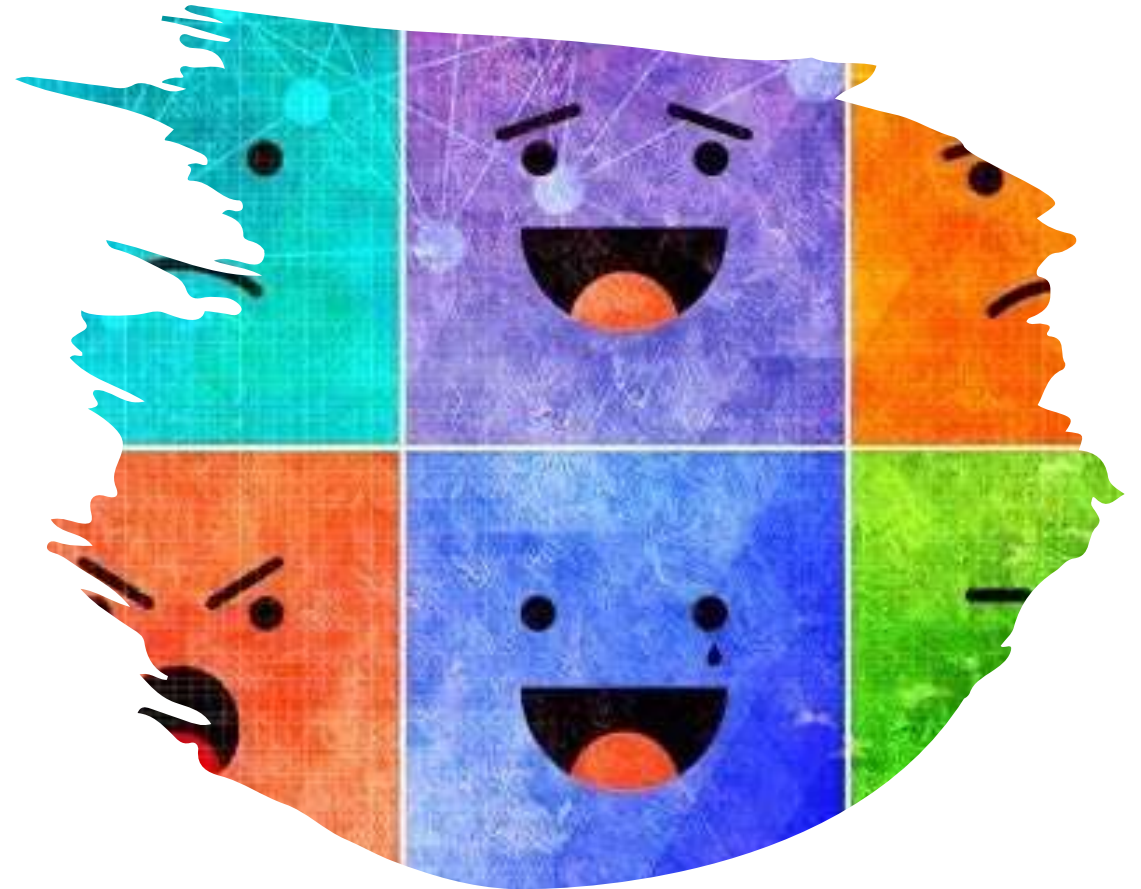


EMOZIONI



Le emozioni: cosa sono

- Le **emozioni** sono stati psico-fisici, che **generiamo in risposta ai differenti stimoli**.
- Producono reazioni fisiche e psicologiche, che **influenzano il pensiero e il comportamento**.
- L'**emotività** è associata a una serie di fenomeni psicologici tra cui il **temperamento**, la **personalità**, l'**umore** e la **motivazione**

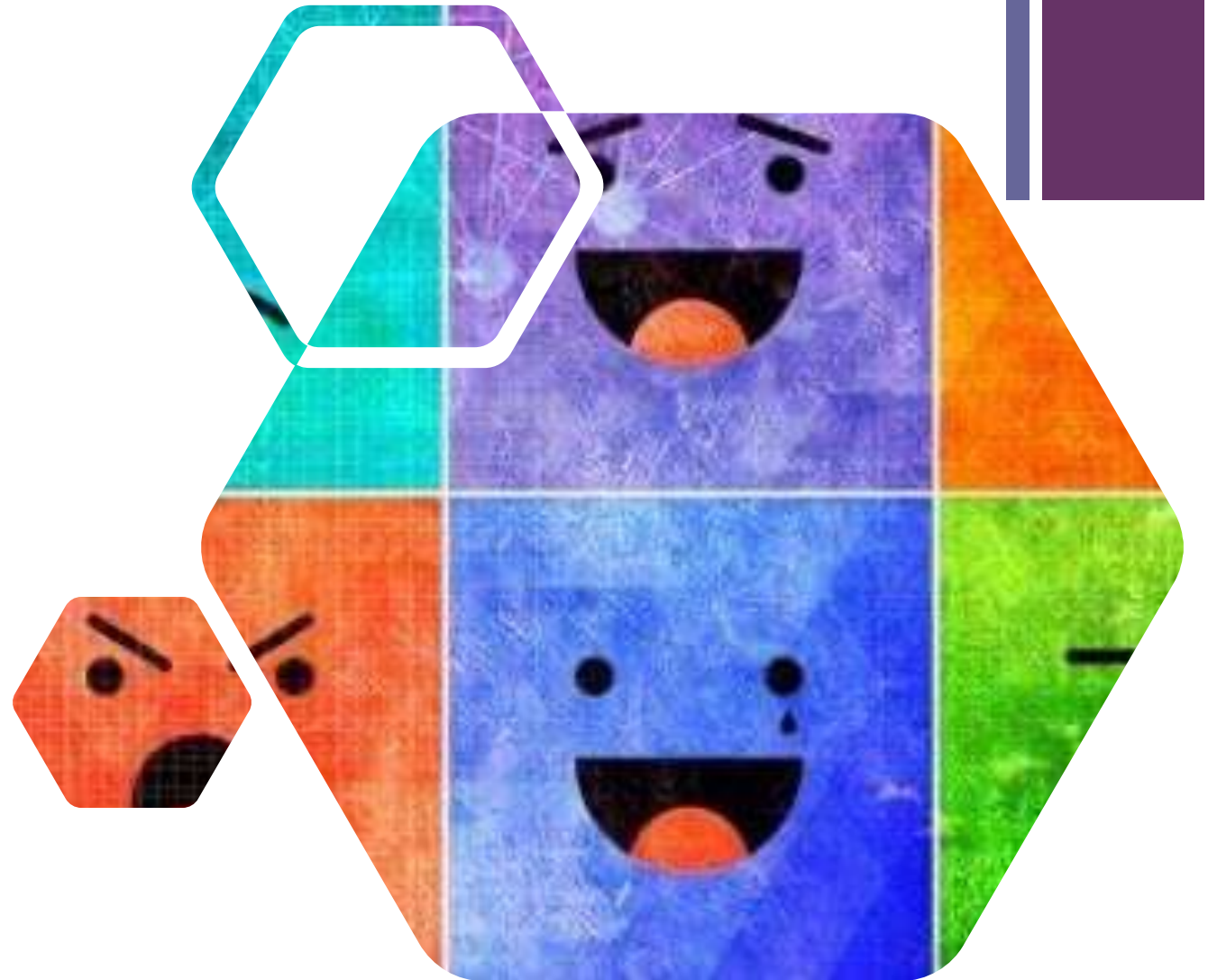




Scoprire le emozioni

Quante emozioni conosciamo?

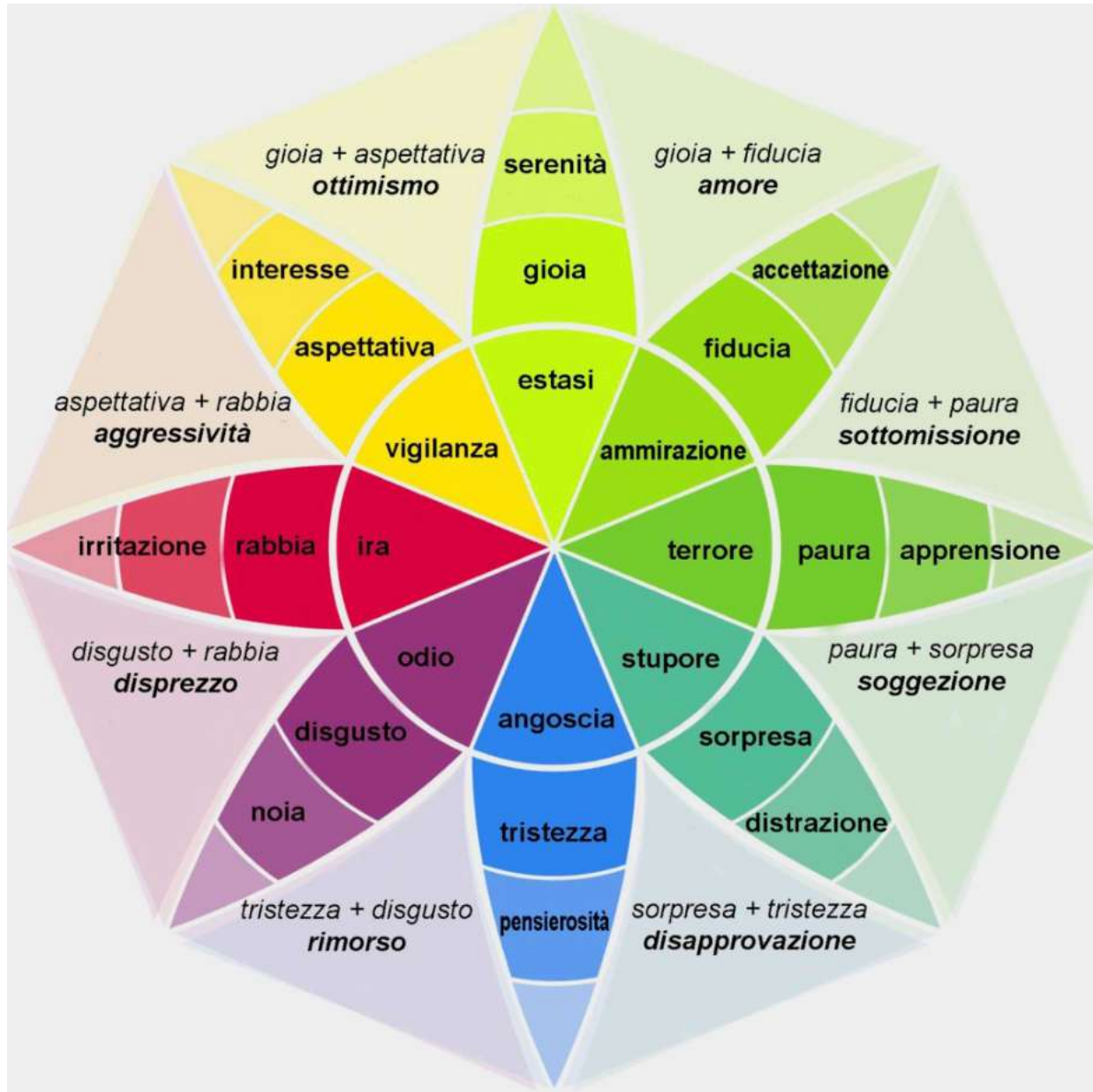
- Creiamo il nostro vocabolario emotivo!
- Scriviamo tutte le emozioni che vi vengono in mente...
trovandone almeno 25!



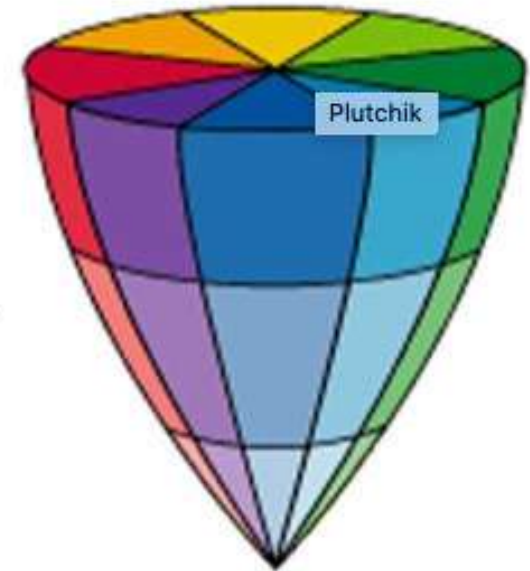


**Conoscere
e gestire le
emozioni**

+ Conoscere e gestire le emozioni



Fonte: Plutchick



Rabbia



Paura



Disgusto



Felicità



Tristezza



Sorpresa



Neutro



Ansia



Amore



Depressione



Disprezzo



Orgoglio



Vergogna



Invidia



15

10

5

0

-5

-10

-15

+ Immagini che suscitano una risposta emotiva

Come per tutte le forme d'arte, la nostra preferenza per le immagini tende ad essere molto soggettiva, con gusti personali che variano da persona a persona.

Detto questo, la scienza suggerirebbe che ci sono alcune categorie di immagini che hanno maggiori probabilità di suscitare forti risposte emotive rispetto ad altre.





#FDM2022



#FDM2022

107



#FDM2022



#FDM2022



#FDM2022



Questa foto di Autore sconosciuto è concesso in licenza da [CC BY-SA-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



#FDM2022





#FDM2022

+

Esploriamo le principali emozioni



Fonte Inside Out

RABBIA

PAURA

GIOIA

DISGUSTO

TRISTEZZA

Esercizio: quali risposte/azioni degli altri generano in me queste emozioni?



	1	2	3
RABBIA			
GIOIA			
TRISTEZZA			
PAURA			
DISGUSTO			

+

Esercizio: quali reazioni attivano in me queste emozioni?



	1	2	3
--	---	---	---

RABBIA

GIOIA

TRISTEZZA

PAURA

DISGUSTO

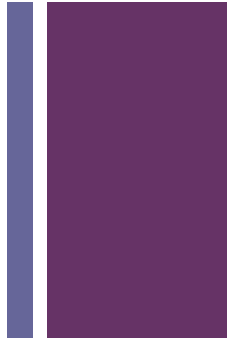
ANTIDOTE



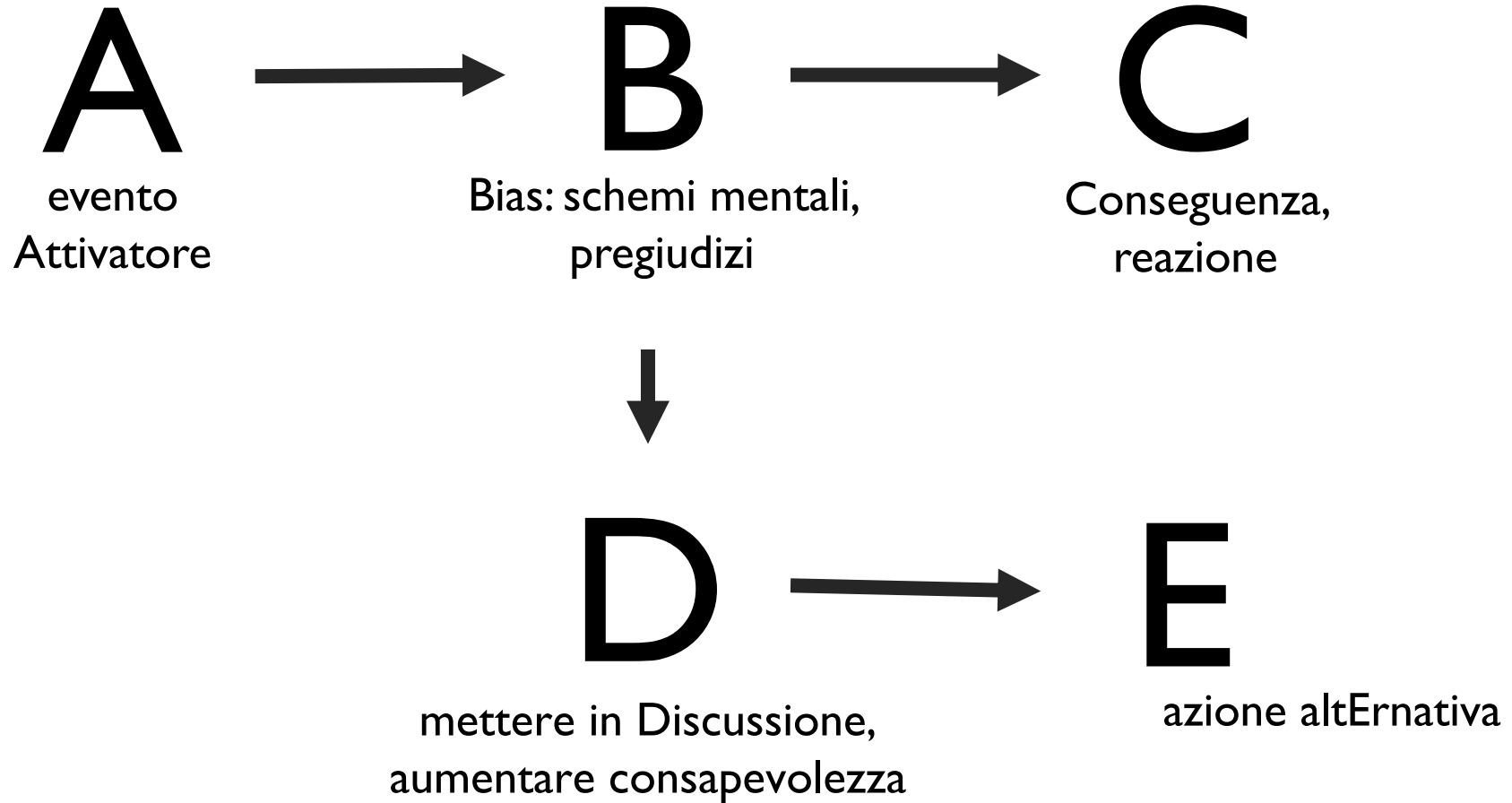
Come gestire le emozioni?



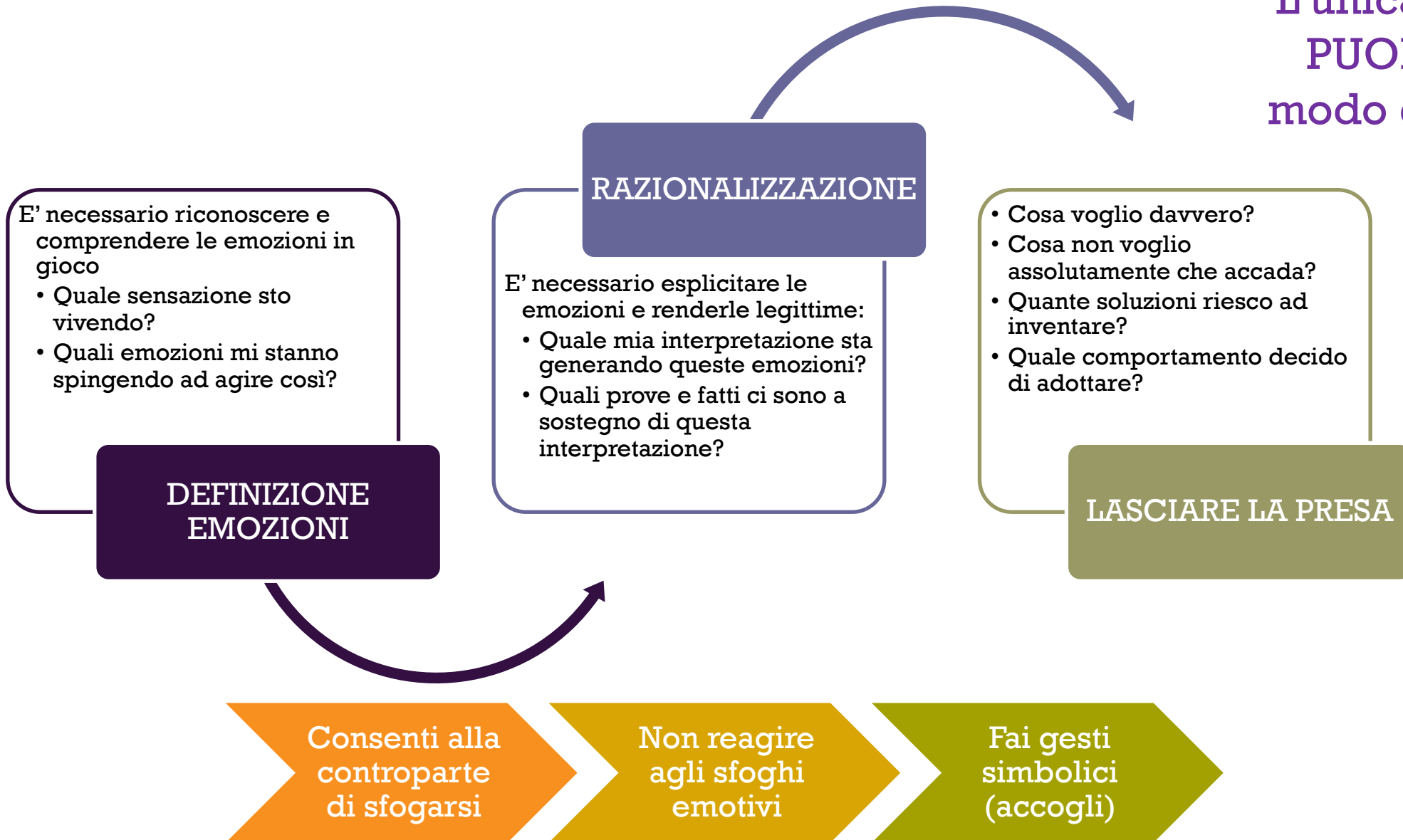
+ Conoscere e gestire le emozioni e lo stress



+ Conoscere e gestire le emozioni e lo stress



L'unica persona che
PUOI GESTIRE in
modo diretto **sei TU!**



Modulo 3 – Azioni e Risultati





- Oggi è il primo giorno del resto della tua vita.

■ C. Dederich



+ Efficienza ed Efficacia



EFFICIENZA



- Impiego ottimale dei fattori produttivi ottenendo il miglior risultato a costi minori.
- Misurazione: rapporto fra il valore di ciò che ottengo (Ricavi) e il valore dei beni impiegati (Costi)



EFFICACIA



- Capacità di raggiungere un obiettivo
- Un processo è efficace se il prodotto ottenuto risponde alle aspettative e rispetta le caratteristiche desiderate.
- Misurazione: confronto il risultato ottenuto con quello programmato



Fare commisurato allo Scopo



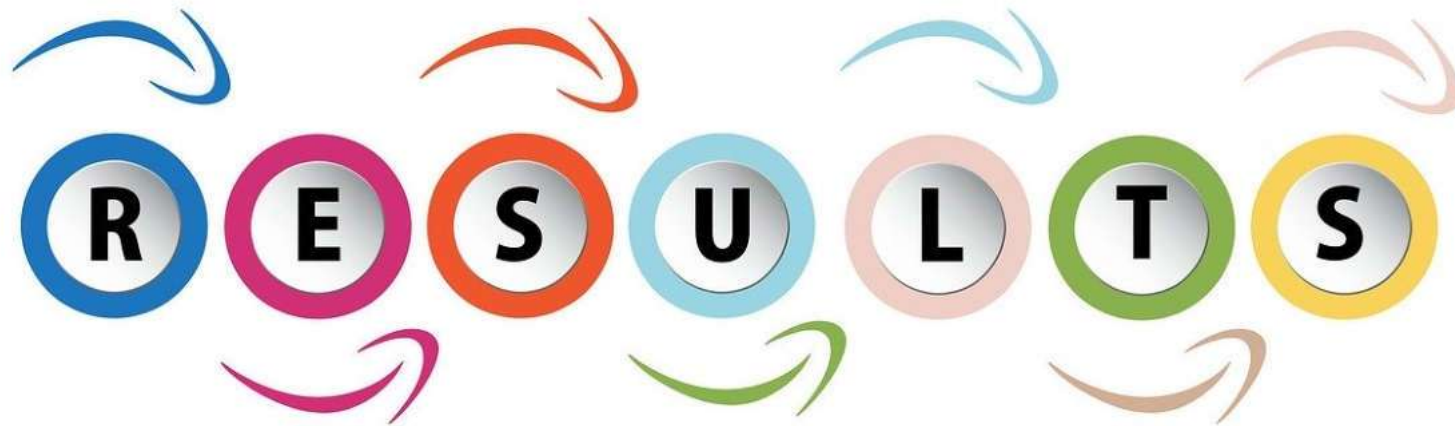
Le credenze personali sulle proprie capacità hanno un grande effetto sulle capacità stesse

Albert Bandura

AUTOEFFICACIA: DEFINIZIONE

“Le convinzioni circa le proprie capacità di organizzare ed eseguire le sequenze di azioni necessarie per produrre determinati risultati.”

Albert Bandura (2000)



AUTOEFFICACIA

Non si tratta di una generica fiducia in sé stessi né di una misura delle competenze possedute.

Il concetto di “senso di autoefficacia” si riferisce alla **convinzione** nelle proprie capacità di mettere in atto il corso di azioni necessario a gestire adeguatamente le varie situazioni in modo da raggiungere i risultati prefissati.

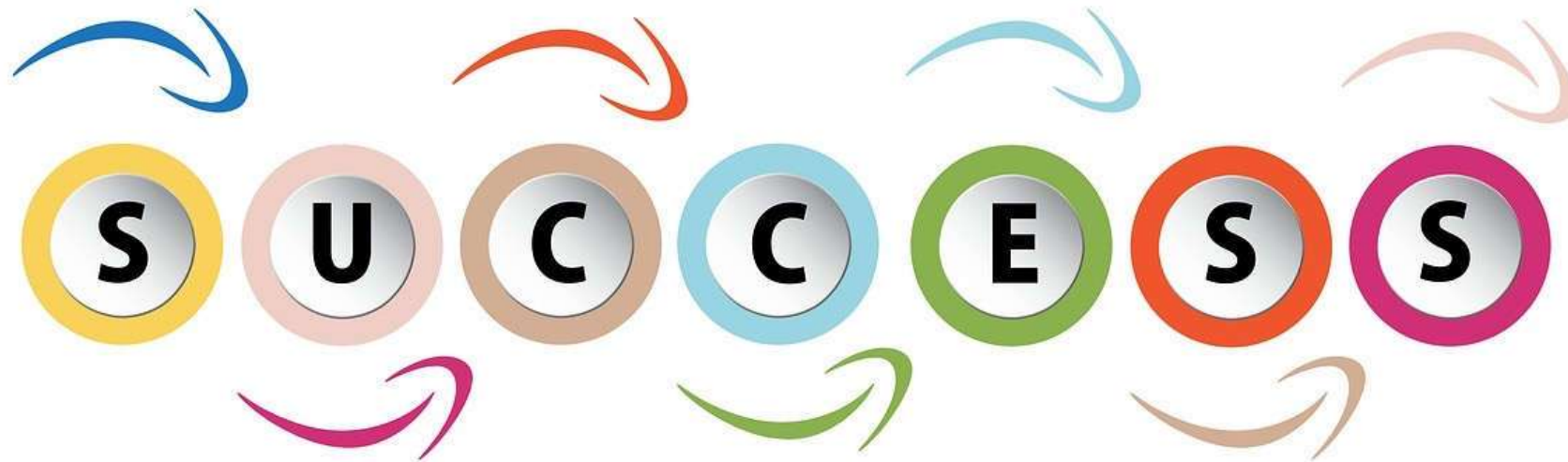
(senso del **fare**)



IMPATTI DELLA PERCEZIONE DI AUTOEFFICACIA

L'autoefficacia assume un ruolo importantissimo nel rapporto fra obiettivo e prestazione. Il livello di autoefficacia influenza tutte le prestazioni.

“A parità di competenze possedute, la percezione della propria autoefficacia influenza gli obiettivi che le persone stabiliscono per sé stesse e i rischi che sono disposte ad affrontare: quanto maggiore è l'autoefficacia, tanto maggiori saranno gli obiettivi che sceglieranno e tanto più intensi saranno l'impegno e la perseveranza con cui li porteranno a compimento”. Albert Bandura (2000)



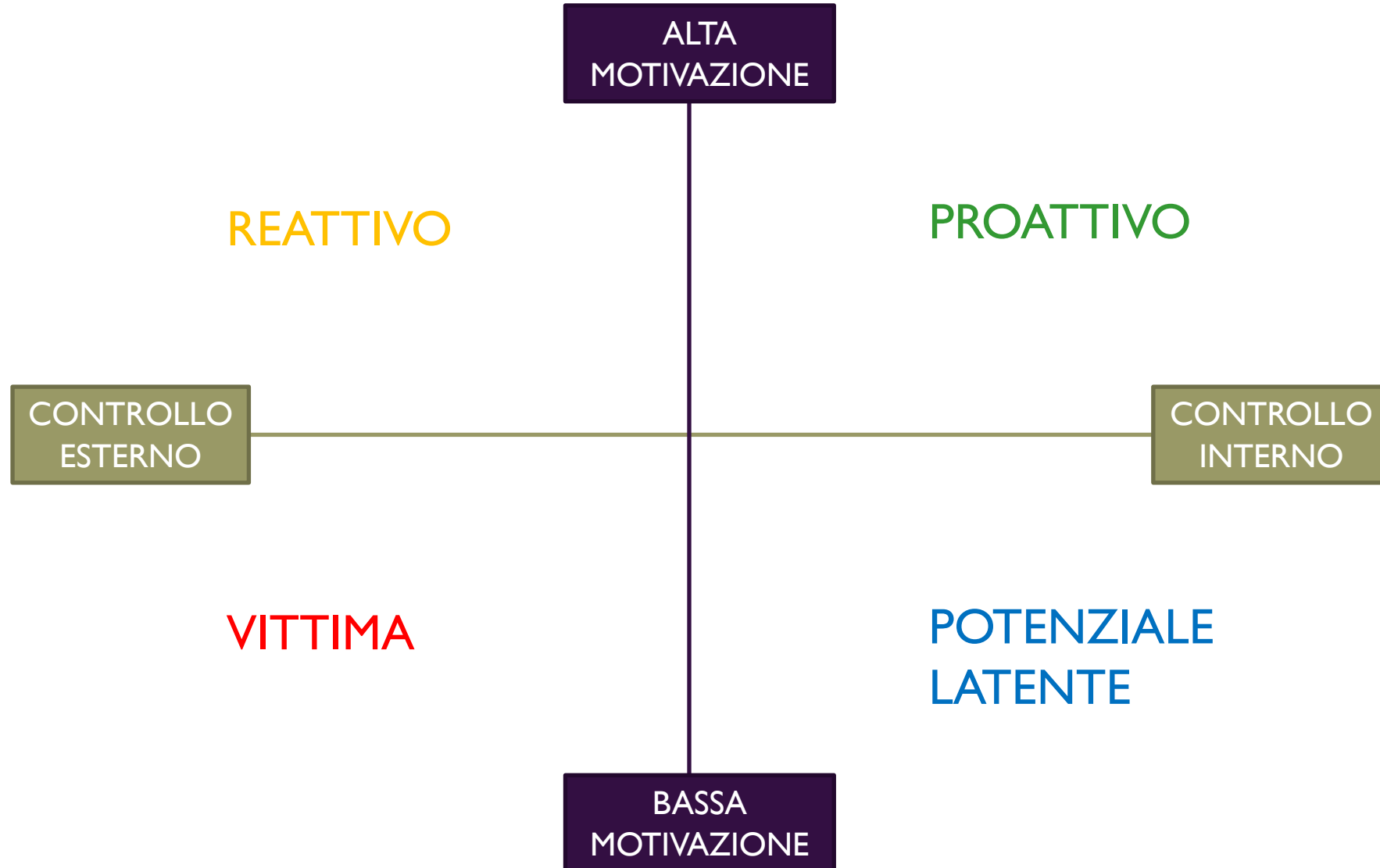
AUTOEFFICACIA E MOTIVAZIONE

«Quando sentiamo il desiderio di metterci alla prova, di testare i nostri limiti, e proviamo soddisfazione nel sentirci capaci, stiamo assecondando una profonda spinta biologica. La motivazione, basata sul senso di competenza (o di autoefficacia), è molto più forte e duratura di qualsiasi spinta generata dalla manipolazione, o dai rinforzi esterni. È un peccato che la nostra società sia strutturata per far leva soprattutto sulle seconde invece che sulle prime.»

(Pietro Trabucchi)



Autoefficacia: cicli Viziosi e Virtuosi

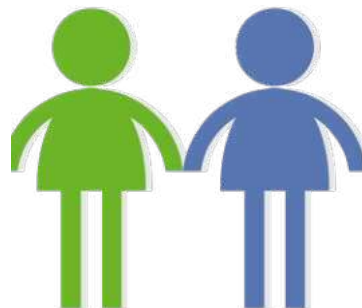


AUTOEFFICACIA: COME SI ACQUISISCE



Esperienze personali

- In passato ci sono riuscito?
- Quante volte?
- Ci sono riuscito grazie alle mie capacità?



Esperienze vicarie

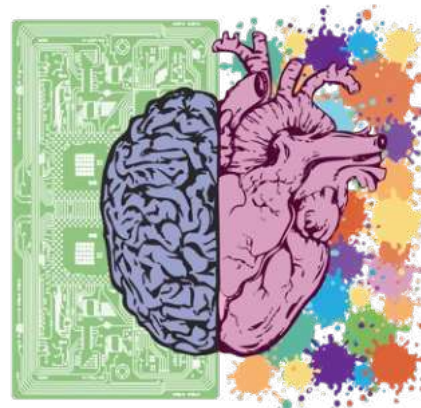
- Altri ci sono riusciti? Come hanno fatto?
- Se ci sono riusciti loro ci riuscirò anch'io?

Il senso di auto-efficacia è determinato da:



Persuasione e influenze sociali

- Secondo gli altri ci riuscirò?
- Cosa pensano delle mie capacità?



Stati fisiologici ed affettivi

- Mi sento in forma?
- Sono molto agitato, come ce la posso fare?

BASSA PERCEZIONE DI AUTOEFFICACIA: GLI EFFETTI

Scarso investimento e senso di rinuncia

Avere basse aspirazioni e investire uno scarso impegno nel raggiungimento degli obiettivi.
Ridurre il proprio impegno e rinunciare facilmente trovandosi di fronte a difficoltà.

Fuga dalle attività "difficili"

Di fronte a compiti difficili, indugiare a considerare le proprie carenze personali, gli ostacoli che si incontreranno e tutte le conseguenze avverse possibili piuttosto che concentrarsi su cosa fare per riuscire.

Incapacità di reagire a fronte di insuccessi

Lentezza nel recuperare il proprio senso di efficacia in seguito a insuccessi e regressioni. Poiché le prestazioni scadenti sono attribuite alla mancanza di capacità e doti personali, bastano pochi insuccessi per perdere fiducia nelle proprie capacità.
Cadere in preda dello stress e della depressione.



ALTA PERCEZIONE DI AUTOEFFICACIA: GLI EFFETTI

Difficoltà: sfide da vincere

Porsi obiettivi ambiziosi ed impegnarsi nel loro raggiungimento.

Di fronte alle difficoltà intensificare il proprio impegno e lo si mantiene costante.

Rileggere l'insuccesso e saper reagire

Recuperare velocemente il proprio senso di efficacia in seguito a insuccessi o regressioni.

Attribuire l'insuccesso a un impegno insufficiente o a una mancanza di conoscenze o di abilità che possono comunque essere acquisite.

Fiducia in sé stessi come risorsa

Affrontare le situazioni minacciose con la sicurezza di poter esercitare un controllo su di esse.

Un atteggiamento efficace procura successi personali, riduce lo stress e limita la vulnerabilità alla depressione





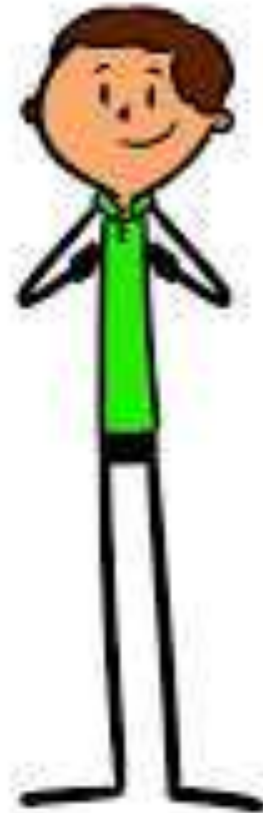
Se pensi di poter fare una cosa o pensi di non poterla fare,
avrà comunque ragione.

Henry Ford

AUTOEFFICACIA: IL LOCUS OF CONTROL

la persona attribuisce a sé stessa la responsabilità dell'evento (impegno / capacità personali)

Locus interno



l'evento è attribuito a cause esterne (fortuna / sfortuna, aiuto od ostacolo da parte degli altri, situazione contingente favorevole / sfavorevole)

Locus esterno

Il locus of control esprime la modalità d'interpretazione degli eventi che ci accadono secondo la polarità interno/esterno.



IL LOCUS OF CONTROL: COMBINAZIONI



EVENTO POSITIVO	EVENTO NEGATIVO	STILE ATTRIBUZIONALE
Locus esterno	Locus interno	È l'attribuzione più rischiosa perché minaccia l'autostima
Locus interno	Locus esterno	Tende a precludere possibilità di miglioramento e di crescita
Locus esterno	Locus esterno	La persona ha alte probabilità di risultare passiva
Locus interno	Locus interno	È la combinazione più proficua purché non generi eccessive ansie e sensi di colpa

Metodo S.T.A.R.S.

S ITUAZIONE	<ul style="list-style-type: none">• Descrivi il contesto relativo ad un problema affrontato o ad un desiderio che volevi realizzare.
T ARGET	<ul style="list-style-type: none">• Cosa volevi ottenere? Che obiettivo volevi raggiungere?• Quale scopo avevi?
A ZIONE	<ul style="list-style-type: none">• Quali strategie hai utilizzato?• Che azioni hai compiuto?
R ISULTATI	<ul style="list-style-type: none">• Che cosa hai ottenuto?
S COPERTA	<ul style="list-style-type: none">• Cosa hai scoperto o imparato?• A cosa ti è servita di questa esperienza?

ESERCITAZIONE:

**“estrazione” elementi
di autoefficacia.**

A coppie





Ciclo dell'apprendimento di Kolb

+ efficacia
+ consapevolezza

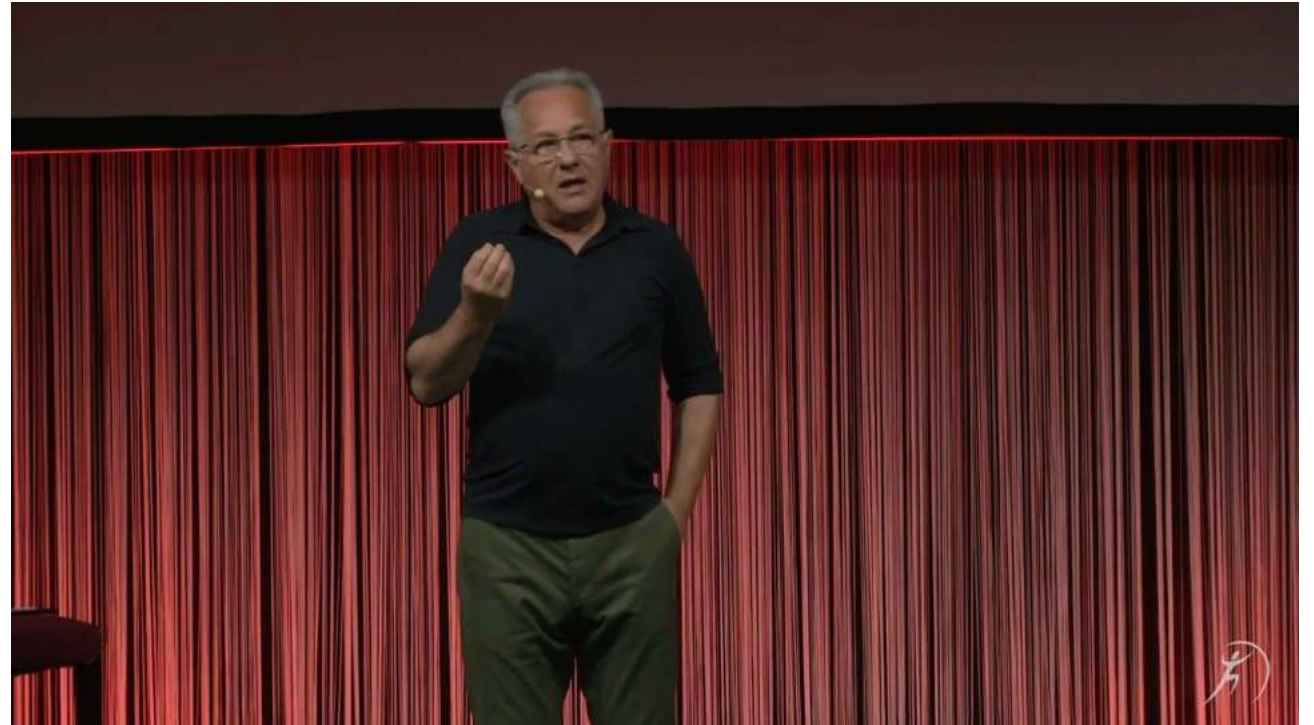


L'esperienza è la fonte e l'esito finale di ogni percorso di apprendimento



Ispiriamoci

(Collaborazione – J.Velasco)



<https://youtu.be/BpWsMKtH-Os>

TEAM



Questa foto di Autore sconosciuto è concesso in licenza da [CC BY-SA-NC](#)

(Insieme Ognuno Ottiene di Più)

+ Perchè lavorare in gruppi o Teams?

- Tutti possiamo imparare gli uni dagli altri
- I team possono essere più efficaci degli individui quando lavorano su progetti complessi
- Il lavoro di squadra aiuta a sviluppare le capacità interpersonali



Gruppo:

«Insieme di più cose o persone, distinte l'una dall'altra, ma riunite insieme in modo da formare un tutto»



Team:

«Un gruppo ristretto di persone con competenze e capacità complementari che operano per un fine comune, con obiettivi di prestazione e approcci condivisi, che si ritengono tutte responsabili l'una nei confronti dell'altra»



Questa foto di Autore sconosciuto è concesso in licenza da [CC BY-NC](#)

TEAMWORK



Coming together is a beginning.
Keeping together is progress.
Working together is success.

**Quali sono le
caratteristiche dei
membri del team
efficaci?**



Caratteristiche dei membri del team efficaci

- Cooperano e contribuiscono
- Aspettano i successi - atteggiamento positivo "si può fare"
- Buoni comunicatori
- Affidabili
- Rispettosi degli altri membri del team
- Lavorano per trovare soluzioni ai problemi





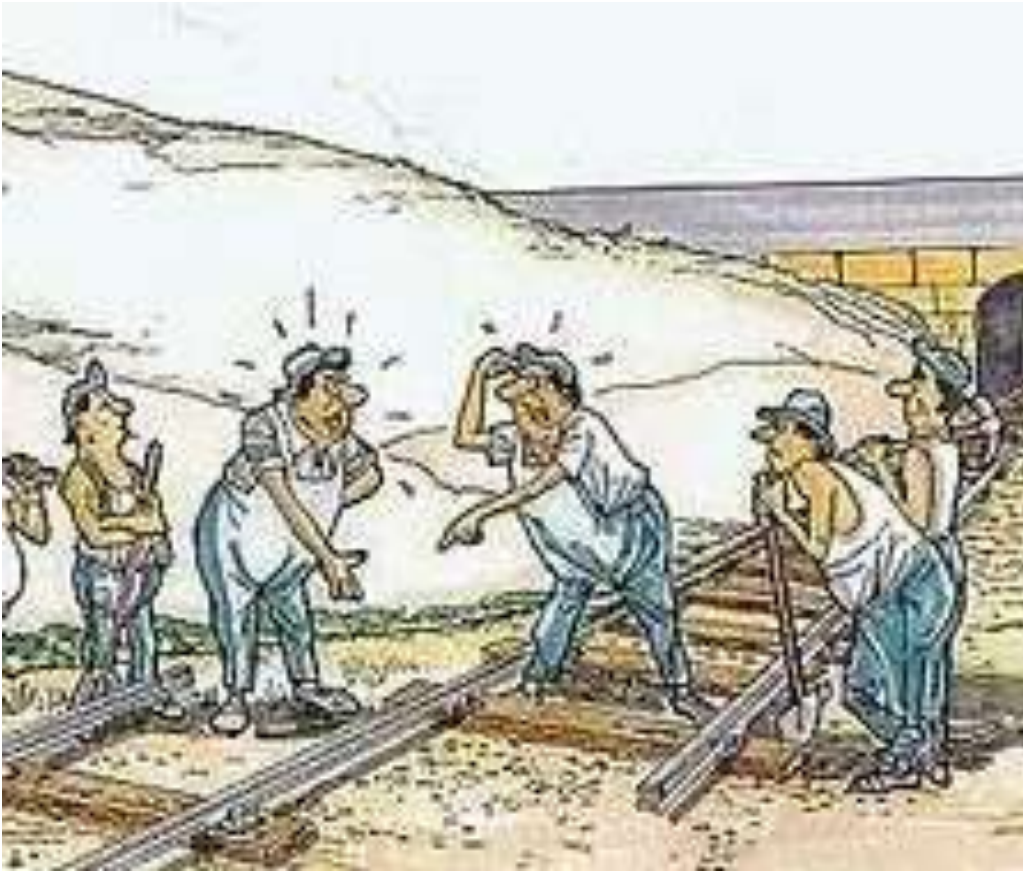
Quali sono le caratteristiche dei membri del team poco efficacy?



Questa foto di Autore sconosciuto è concesso in licenza da [CC BY-SA](#)



Caratteristiche dei membri del team poco efficaci



- Aggressivi
- Dirompenti
- Dominanti
- Interrompono continuamente gli altri
- Non prendono sul serio i progetti / attività
- Non sono affidabili
- Sono introversi e/o intimoriti a contribuire



Sondaggio

Competenza «Lavoro di squadra»



[Questa foto](#) di Autore sconosciuto è concesso in licenza da [CC BY-NC-ND](#)

+ Competenza - Lavoro di squadra

Comportamenti target:

- 1. Contribuisco al raggiungimento degli obiettivi del team mettendo a disposizione le proprie risorse
- 2. Rispetto i diversi punti di vista e le differenti esigenze
- 3. Facilito gli scambi delle esperienze e delle informazioni all'interno del gruppo per imparare gli uni dagli altri
- 4. Coinvolgo i colleghi e organizzo le risorse disponibili per raggiungere obiettivi condivisi
- 5. Condivido con gli altri membri del team la responsabilità di successi, errori e insuccessi
- 6. Considero l'impatto delle proprie decisioni e azioni su altre unità organizzative e funzioni
- 7. Rispetto e attuo le decisioni prese dal gruppo
- 8. Faccio la mia parte nelle situazioni critiche o rischiose

Inserisci il valore di riferimento in relazione a come valuti il TUO comportamento:
1 mai; 2 qualche volta; 3 abbastanza; 4 spesso; 5 in ogni occasione.

Competenza - Lavoro di squadra	<i>autovalutazione</i>
1. Contribuisco al raggiungimento degli obiettivi del team mettendo a disposizione le proprie risorse	
2. Rispetto i diversi punti di vista e le differenti esigenze	
3. Facilito gli scambi delle esperienze e delle informazioni all'interno del gruppo per imparare gli uni dagli altri	
4. Coinvolgo i colleghi e organizzo le risorse disponibili per raggiungere obiettivi condivisi	
5. Condivido con gli altri membri del team la responsabilità di successi, errori e insuccessi	
6. Considero l'impatto delle proprie decisioni e azioni su altre unità organizzative e funzioni	
7. Rispetto e attuo le decisioni prese dal gruppo	
8. Faccio la mia parte nelle situazioni critiche o rischiose	
totale	



FIDUCIA



Fabrizio De Maria - Training & Coaching



La fiducia si guadagna goccia a goccia, ma si perde a litri.

Jean Paul Sartre



$$\text{FIDUCIA} = \frac{\text{CREDIBILITÀ} + \text{AFFIDABILITÀ} + \text{INTIMITÀ}}{\text{INTERESSE PERSONALE}}$$

Fonte: trustedadvisor.com





CREDIBILITÀ

- Possiamo credere a quello che dici?

AFFIDABILITÀ

- Possiamo dipendere dalle tue azioni?

INTIMITÀ

- Ci sentiamo al sicuro condividendo le informazioni con te?

INTERESSE PERSONALE

- Sei concentrato su te stesso o sull'altra persona, nelle tue interazioni e motivazioni?

+ La fiducia può
anche essere
costruita
velocemente

Dipende dal tipo di fiducia ...
Siamo capaci a passare oltre e
cogliere i segnali che ci arrivano
per fidarci delle persone in
nuove situazioni.

"La fiducia richiede tempo"
...dipende.



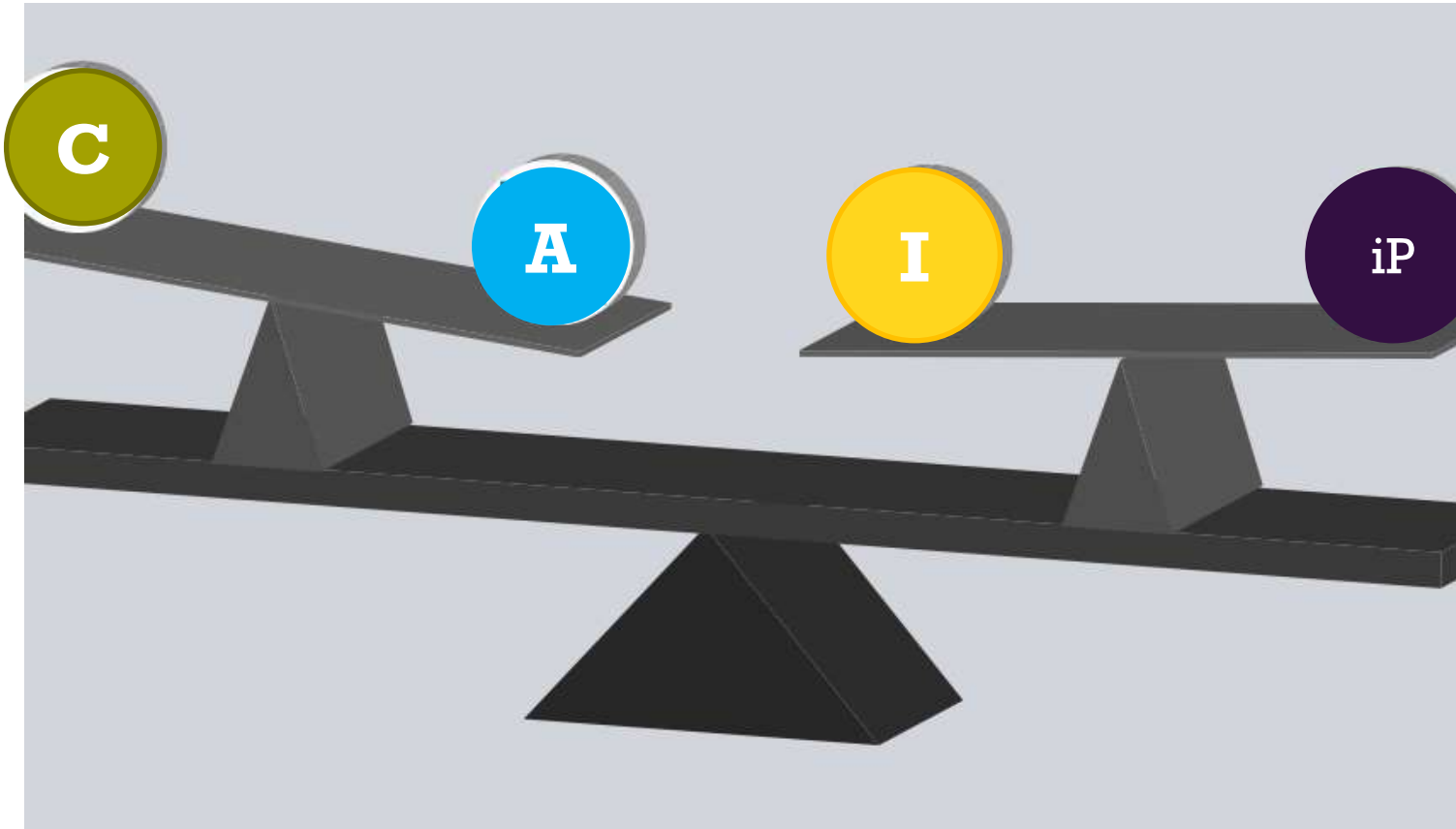
L'Intimità è il
fattore più
influyente nella
costruzione
della Fiducia



L'intimità è l'attributo che fa sentire gli altri al sicuro quando ci affidano qualcosa.

La ricerca di trustedadvisors mostra che questa è la componente più potente dell'equazione della fiducia.

+ L'equilibrio tra i tratti personali è fondamentale



Le persone la cui forza copre in modo uniforme tutte e quattro le aree dell'equazione della fiducia sono viste come più affidabili; coloro che sono significativamente squilibrati in un'area non lo sono. Risolvere la tua debolezza è più potente che raddoppiare la tua forza.

+ Combinazioni

C + A



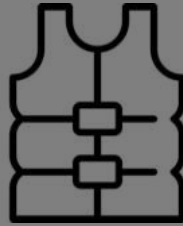
L'ESPERTO

A + I



CHI AGISCE

A + P



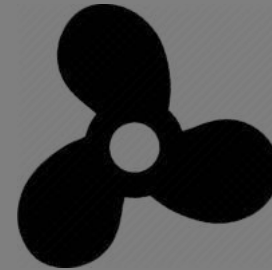
L'ASSISTENTE

I + P



IL CONNETTORE

C + I



IL CATALIZZATORE

C + P



IL PROFESSORE



1

2

3

+ Esercitazione: mappa della fiducia

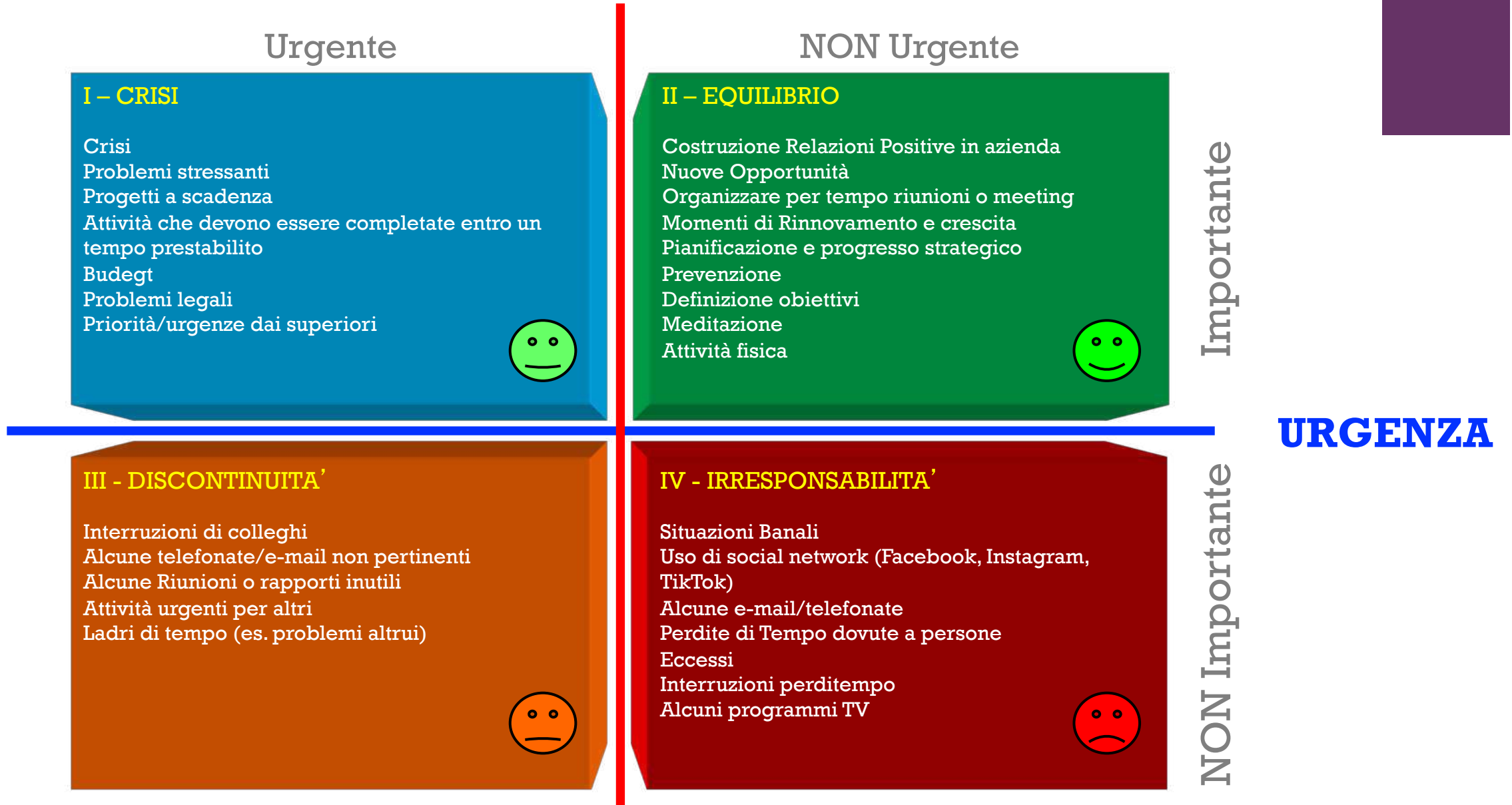
		Credibilita'	Affidabilita'	Intimita'	Inter. Personale
Elementi critici	Che indicatori abbiamo?				
	Cosa vanifica i nostri sforzi?				
	Che cosa ci dicono?				
	In quali situazioni?				
Leve	Quando possiamo aumentarla?				
	Che cosa ci può aiutare?				
	Come accrescere la loro percezione?				
	In quali situazioni?				

A close-up, shallow depth-of-field photograph of a clock face. The clock is light-colored with thin, minimalist hands. The text "Priorità e Tempo" is overlaid in the center in a clean, white, sans-serif font. The background is a soft, out-of-focus gradient of light blue and white.

Priorità e Tempo

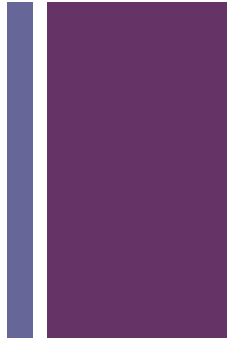
+ I 4 quadranti

IMPORTANZA



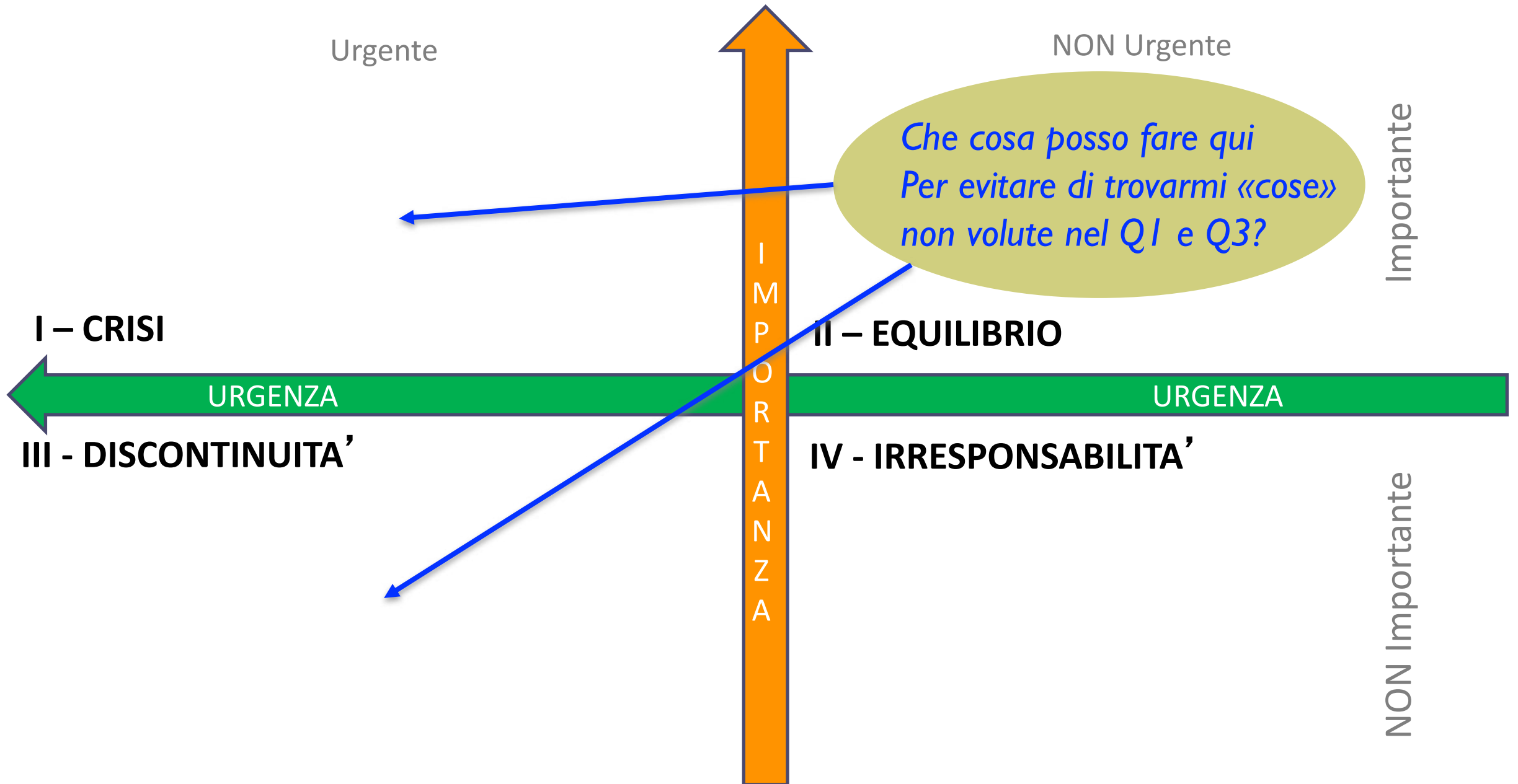


Come spendi il tuo tempo?



1. Dimensione dell'**irresponsabilità**: **non urgente, non importante**
Che cosa hai fatto per “sfuggire”, per “distrarti”?
Quando sei stressato, cosa fai per sentirti meglio?
2. Dimensione della **discontinuità**: **urgente ma non importante**
Che cosa hai fatto per cui poi hai provato senso di frustrazione?
Perchè credi non avresti dovuto farlo?
3. Dimensione della **crisi**: **urgente ed importante**
Quali sono le cose che hai fatto immediatamente perchè erano così urgenti?
Quanto tempo hai impiegato?
4. Dimensione dell'**equilibrio**: **non urgente ma importante**
Quali sono le cose che non dovevi fare questa settimana ma hai scelto di farle lo stesso perchè le ritenevi molto importanti?

Esercitazione – le mie priorità





Una delle più grandi scoperte della mia generazione è che un essere umano può cambiare la propria vita, semplicemente cambiando il proprio modo di pensare

William James



Fabrizio De Maria

- Formatore qualificato AIF (Associazione Italiana Formatori)
- Business ed Executive Coach professionista, certificato WABC
- Specializzato in soft skills, nella progettazione e gestione di percorsi di supporto al cambiamento e di miglioramento delle performances individuali e/o di team
- Esperienza e competenze acquisite prima in aziende nazionali e multinazionali, poi come imprenditore e consulente freelance.



fabrizio.demaria@gmail.com





GRAZIE
DELL'ATTENZIONE!

