

Gestire le riunioni: dinamiche, ruoli e potere nella  
comunicazione organizzativa

**Dinamiche comunicative e psicologiche**

Marco Maio  
psicologo psicoterapeuta

Marco Maio

# Il modello CIAO

---

Il modello C.I.A.O. aiuta a schematizzare i passi fondamentali per impostare, gestire e monitorare una dinamica di comunicazione

# Il modello CIAO

---

- C = conoscere
- I = immedesimazione
- A = assertività
- O = osservazione

C=conoscere; I=immedesimazione; A=assertività;  
O=osservazione

---

## C come Conoscere

Conoscere il contesto e il contenuto della riunione.

*Così si è credibili.*

# Conoscere

---

- *Mindset*: comprensione (vs pre-giudizio)
- Concentrarsi sul contesto e sugli obiettivi formativi
- Disposizione al cambiamento (di prospettiva)
- Crescere (crescere non è arricchirsi ma perdere strati)

C=conoscere; I=immedesimazione; A=assertività;  
O=osservazione

---

## I come Immedesimazione

Immedesimarsi nel punto di vista dell'altro.

Significa anche: conoscere gli interessi dell'interlocutore, identificarsi, intendersi

Così la riunione può fornire *insight*.

I come immedesimazione

cosa state facendo, esattamente, quando ascoltate qualcuno?

## *Ascolto attivo e ascolto passivo*

Ascolto attivo

- 
- 
- 
- 
- 

Ascolto passivo

- 
- 
- 
- 
- 

**Qual è la cosa più importante?**

Marco Maio

## Quattro modi raffinati di non ascoltare

Ribattere — ascoltate solo il punto su cui dissentite, ignorando il resto

Diagnosticare — decidete chi ha torto prima che l'altro finisca

Raccontare — aspettate l'aggancio per la vostra storia simile

Risolvere — offrite soluzioni a chi voleva solo essere capito

C=conoscere; I=immedesimazione; A=assertività;  
O=osservazione

## A come Assertività

Essere assertivi significa saper gestire le frustrazioni e dare una risposta senza né fuggire né attaccare.

L'assertività è associata alle capacità di saper aspettare, prestare attenzione, affrontare, saper dire di no.

E anche: gestire la propria ansia e gestire il potere personale.

# Le domande ostili

“Quando un senior in riunione vi chiede «ma siete sicuri di questi numeri?», il novantacinque per cento delle volte non gli interessano i numeri. Sta misurando voi: come reagite, se vi difendete o vi giustificate, se restate centrati o vi disorganizzate.”

La domanda ostile in riunione non è orientata al contenuto. Lo fa solo apparentemente. In realtà È un gioco di potere: ha l'obiettivo di ristabilire i ruoli di potere, attraverso la provocazione, portando a svalutazione, delegittimazione.

Rispondere al contenuto è la trappola: si entra in un terreno tecnico in cui l'aggressore può rilanciare all'infinito.

Bisogna prima ristabilire la cornice, poi — se necessario — affrontare il merito.

Chi reagisce d'istinto perde la riunione.

A come assertività

# Gestione dell'ansia

- » L'**ansia** cela molto spesso un conflitto di qualcosa che non funziona nella **relazione tra sé e gli altri**. I principali sentimenti sono: senso di inadeguatezza, senso di impotenza, vergogna sociale.
- » Il conflitto ha sempre **due poli**: senso di impotenza-senso di onnipotenza, inadeguatezza-grandiosità, vergogna sociale-esibizionismo.
- » Per gestire l'ansia allora si può partire da qui: qual è il polo del conflitto che viene "rimosso"? Di cosa bisogna che sia cosciente?
- » **Problema più grande**: quando l'ansia non è riconosciuta perché semplicemente scaricata. In quali modi?

A come assertività

# Gestione del potere

---

- » Il potere logora...chi non lo conosce
- » Ciascuno ha un potere personale
- » Il potere è sia positivo che negativo

Le 4 R rallentano la riunione e ridanno il centro a chi parla.  
Non sono retorica difensiva: sono presa di regia.

Quattro mosse, da applicare in quest'ordine, nel tempo necessario:

**Riconoscere** — «capisco che la preoccupazione sia legittima»

**Riformulare** — «se ho capito bene, la domanda è...»

**Ricontestualizzare** — «vista nel quadro più ampio...»

**Rilanciare** — «mi tornerebbe utile sapere come la vedete voi»

C=conoscere; I=immedesimazione; A=assertività;  
O=osservazione

---

## O come Osservazione

Osservare significa controllare  
l'andamento della riunione.

O come osservazione

# Le riunioni sono macchine di “proiezioni”

- » Il collega percepito come: arrogante, incapace, manipolatore.
- » può essere contenitore di una proiezione.
- » Detesto nel collega qualcosa che non riconosco in me.
- » Esempio:
  - » “Quello monopolizza sempre la parola.”
  - » forse è la mia aggressività non integrata a essere proiettata.

O come osservazione

## INDICAZIONI PER GESTIRE LE DINAMICHE DI GRUPPO

0. Condividere le domande e gli obiettivi in anticipo
  1. Incoraggiare gentilmente la partecipazione
  2. Seguire il filo, senza deragliare o far deragliare
  3. Interrompere scopi “in ombra”: giochi di potere, bisogno di appartenenza acritica, sottogruppi di interesse.
4. Esplicitamente i conflitti se non possono essere più taciuti
5. Rinforzare i punti raggiunti sia sul piano operativo che di clima di gruppo

Marco Maio

# Le criticità secondo il modello CIAO

---

## Carenza di C = Conoscere

Poca obiettività, confusione, ambiguità nei contenuti.

## Carenza di I = Immedesimazione

Poca flessibilità e alto rischio di conflittualità, rigidità.

## Carenza di A = Assertività

Alta frustrazione, repressione, alto rischio di fraintendimenti.

## Carenza di O = Osservazione

Poca attenzione ai risultati, confusione.