

S  
E  
T  
T  
I  
N  
G



# Non vi è un rapporto diretto fra la realtà esterna e la realtà mentale



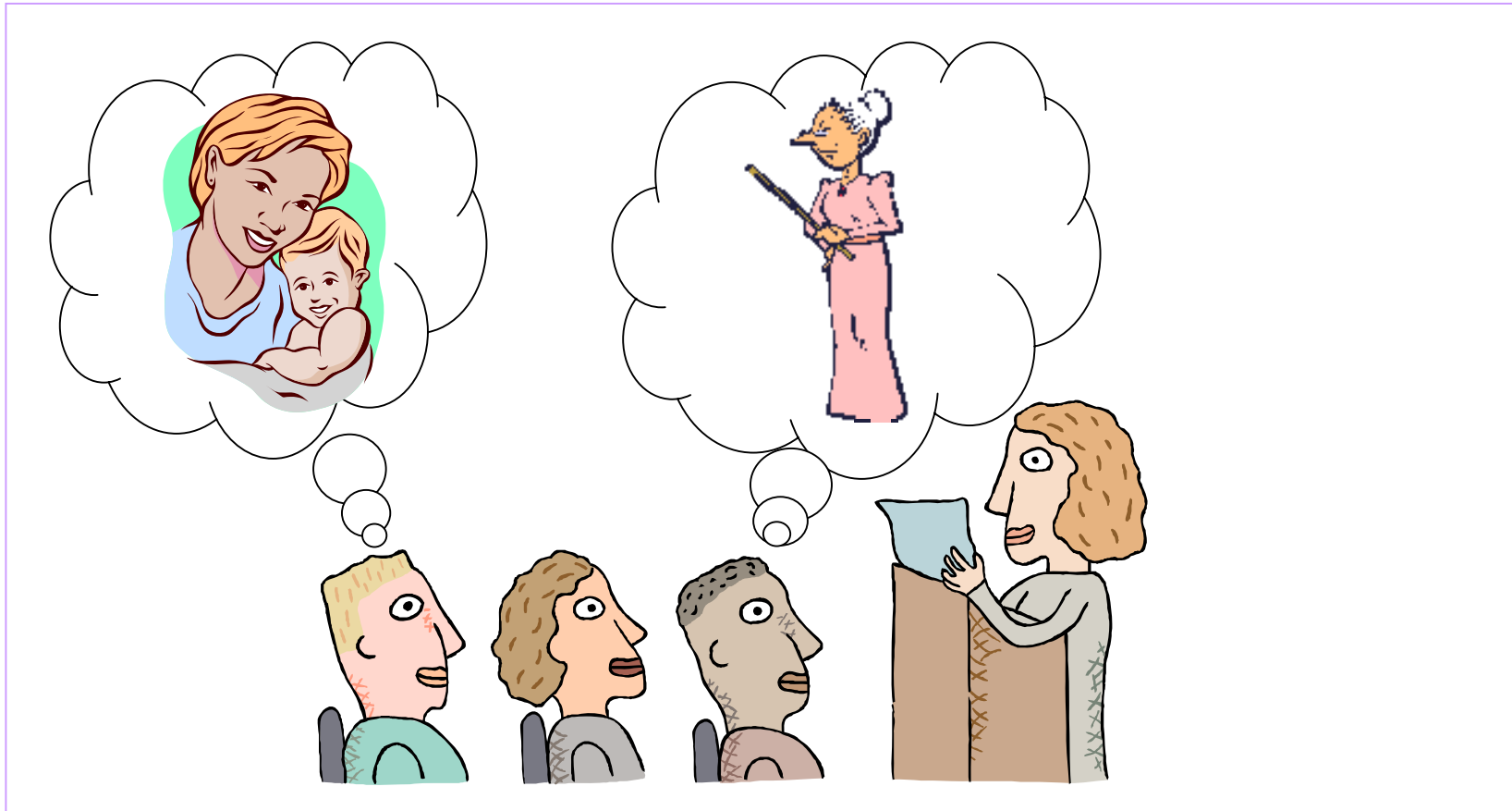


**Ogni situazione esterna è parzialmente categorizzata oggettivamente, ma per lo più “vissuta” insieme con ciò che questa realtà evoca nella mente del soggetto**





## La realtà esterna è variamente interpretata, vissuta e percepita





**Ogni persona non comunica solo informazioni,  
ma comunica anche il suo rapporto con le  
informazioni che dà**

Non dobbiamo giudicare gli  
altri, ma essere sempre  
disponibili e rispettosi...



## Le più comuni difese

**Negare e rimuovere** ciò che prova, ovvero collocare in latenza ciò che avverte come mentalmente faticoso. Una sorta di spegnimento mentale, analogo allo svenimento.

**Razionalizzare** l'evento e le personali risonanze (darvi cioè una "spiegazione" razionale in grado di tacitare e isolare gli aspetti emotivamente problematici).

**Isolare** componenti della situazione, rompendone l'unità e neutralizzandone la portata emotiva. Si tratta di una specie di lettura dell'evento limitata, circoscritta, che facilmente espone a fraintendimenti, letteralizzazioni, banalizzazioni, semplificazioni, parcellizzazioni.

**Proiettare** sulla situazione e sui protagonisti coinvolti propri sentimenti negativi (ansia, paura, rabbia, timori, invidia), così da rendere se stessi più accettabili. L'attribuzione all'esterno di personali aspetti che non si riesce ad integrare, ovviamente, rende la situazione ancora più negativa di quanto non sia.

**Compensare e invertire** proprie difficoltà con comportamenti e atteggiamenti opposti (esibendo forza ove si avverte fragilità, ad esempio, oppure svalorizzare perché non si è sicuri del proprio valore...).

**Identificarsi** con persone, ideologie, modi di fare e di essere ritenuti più validi del proprio modo di essere e di pensare.

**Spostare** propri sentimenti negativi nei confronti di persone o idee che non si possono attaccare su altre persone o idee che appaiono più deboli (è uno dei meccanismi difensivi alla base del burn-out nelle organizzazioni).

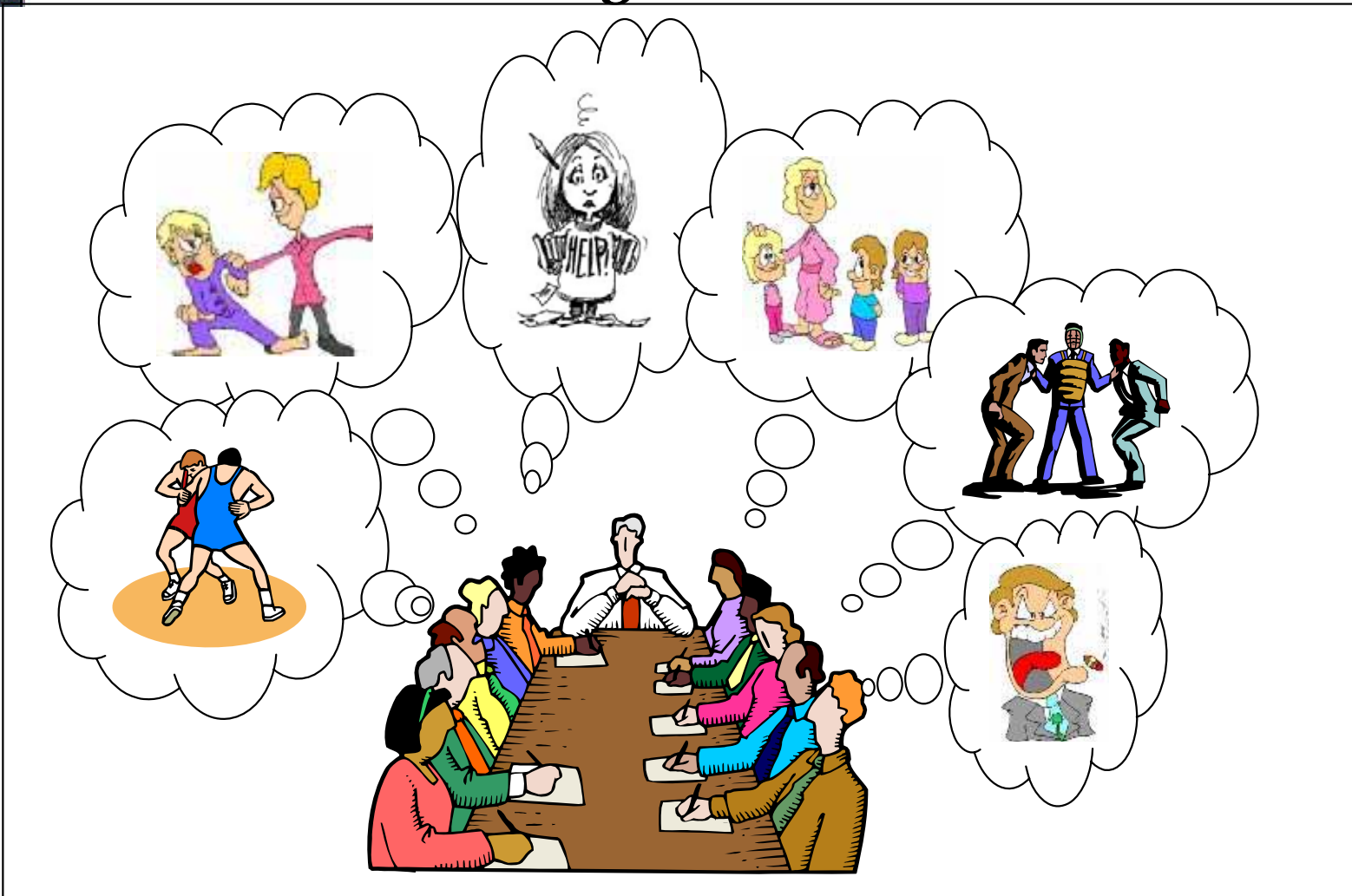


**Realtà 1: due persone parlano di un problema**

**Realtà 2: Più presenze vivono eventi (anche passati)**



# In un incontro si raccolgono le molteplici “voci” individuali e la personalità del gruppo (cultura organizzativa)





La “**cultura organizzativa**” di un gruppo è la sua personalità collettiva. Essa funge da “seconda pelle” all’interno della quale le persone possono trovare rifugio, soddisfazione, gratificazione, identità. Oppure serve da copertura e “deposito” degli irrisolti individuali. Inoltre nella dimensione collettiva si attivano maggiormente peculiari atteggiamenti soprattutto nei confronti: della **distribuzione e dell’uso del potere e dell’appartenenza** o meno al gruppo.



Gli individui possono reagire attraverso diverse modalità, così riassumibili:

**Identificarsi** col leader o con la mission del gruppo. In questo caso il soggetto si muoverà nel gruppo come un “affiliato” o “fidelizzato”. Sarà schierato con la leadership e mal sopporterà altrui forme di resistenza. Il prezzo della sua fedeltà, però, potrà consistere anche in una generale deresponsabilizzazione ideativa e/o operativa.

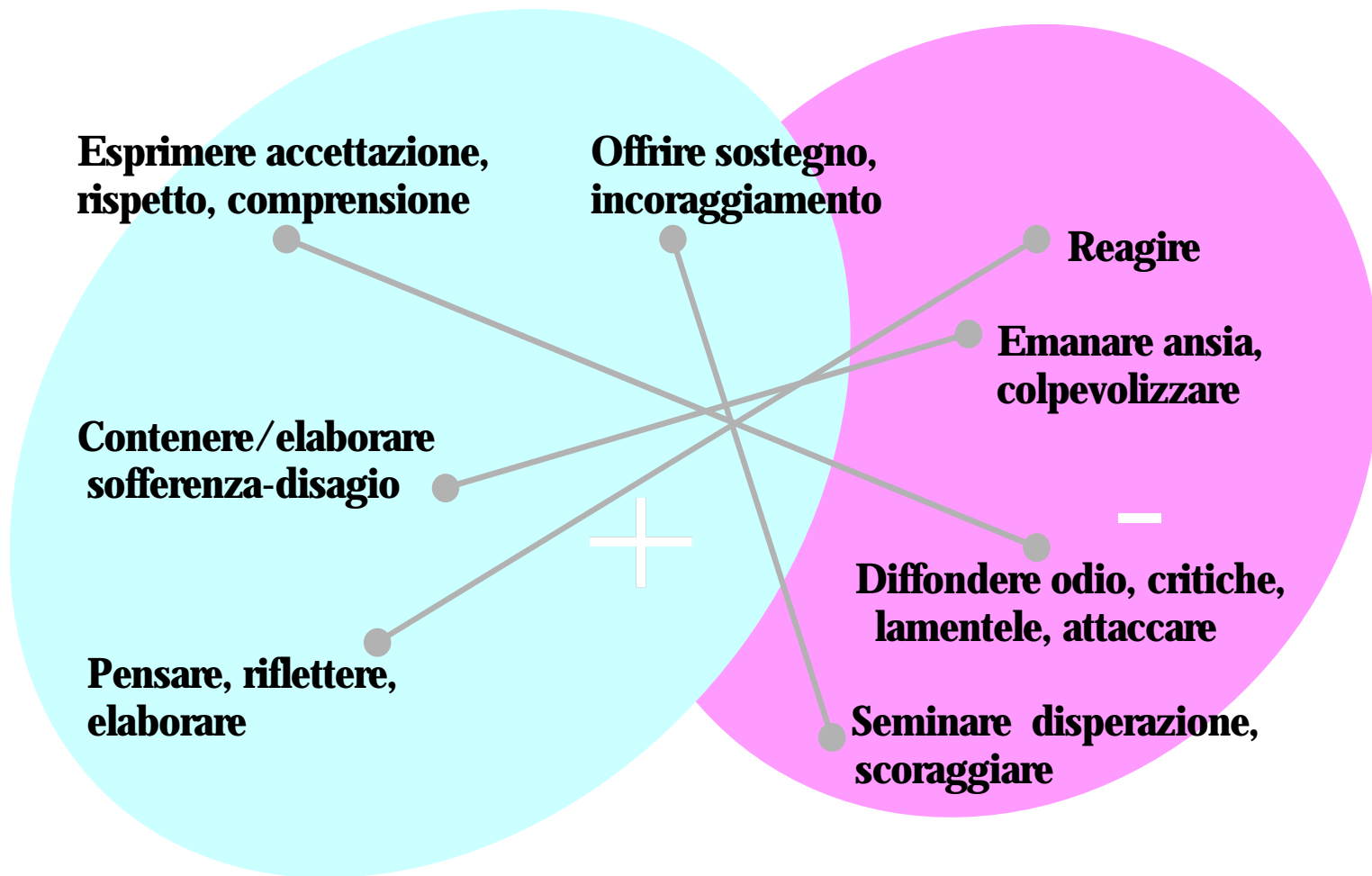
§ **Opporsi** alla leadership e al gruppo, tramite attacchi e fughe, fomentazione di conflitti, alleanze scismatiche, ridicolizzazioni, ironie, colpevolizzazioni, lamentele.

**Controdipendere**, ponendosi o come alternativa alla leadership e alla mission del gruppo, o semplicemente rifiutandole e contrastandole.

§ **Collaborando** con la leadership e il gruppo, condividendo in modo non passivo decisioni e attività.



# ATTEGGIAMENTI RELAZIONALI





# RELAZIONE PROFESSIONALE

**Finalizzata** a uno o più obiettivi da perseguire

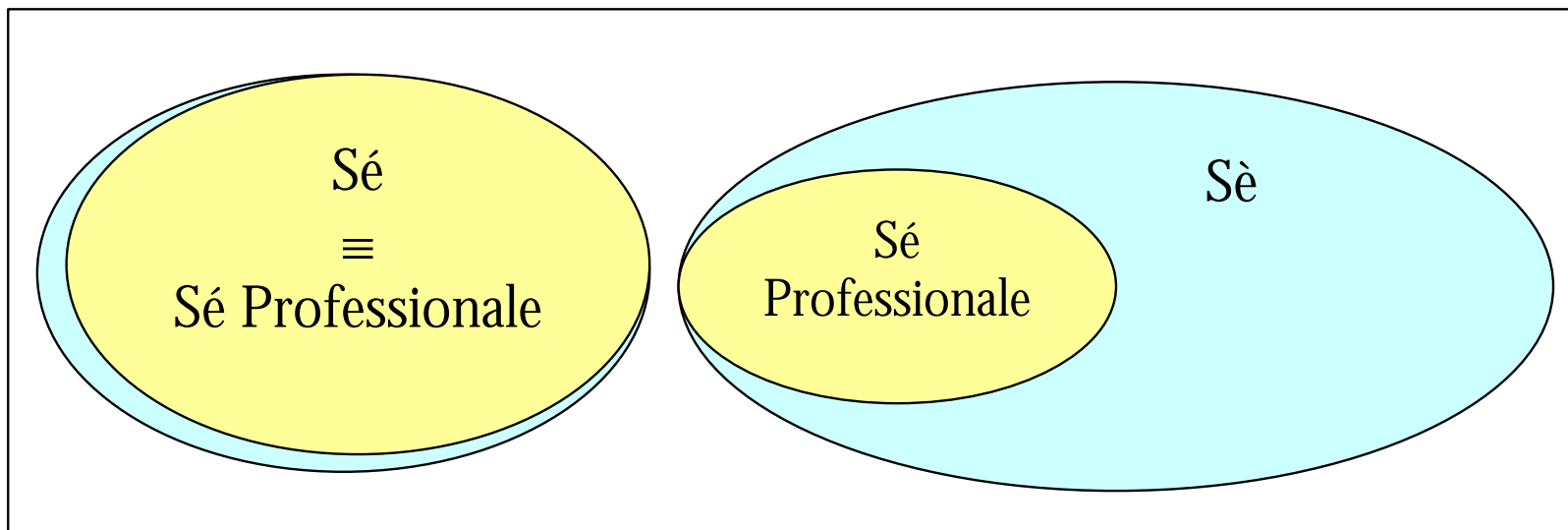
**Temporanea, transitoria**

**Strumentale, contrattuale**, non fine a se stessa

**Eterocentrata**, focalizzate su “oggetti” esterni alle persone

**Secondaria** rispetto alle relazioni d'amicizia, d'amore, d'affetto

**Asimmetrica e dissimmetrica** (non si è sullo stesso piano)



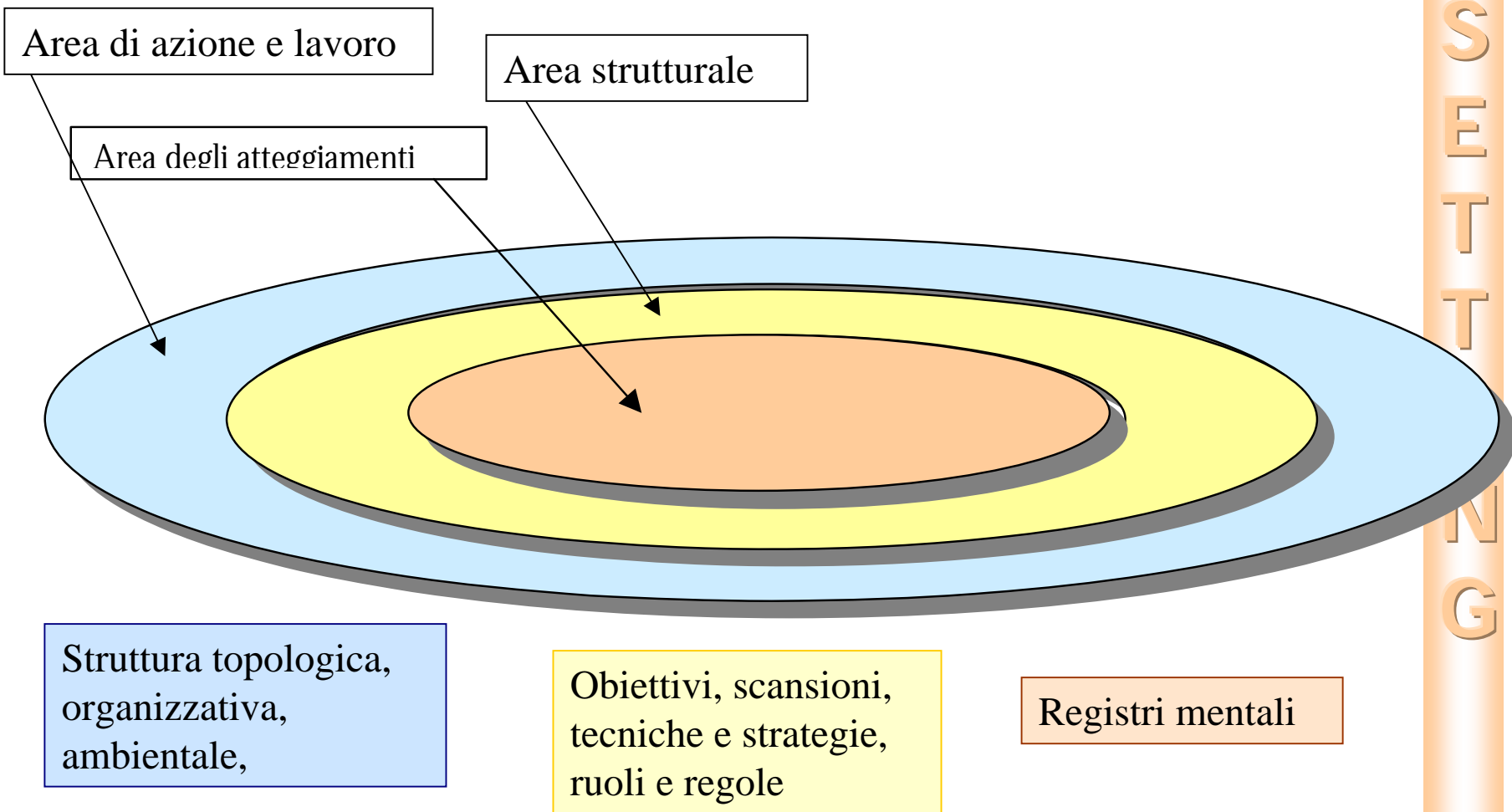


<i>Dinamica del gruppo</i>	<i>Possibile modulazione del conduttore</i>
Svalorizzazione dell'incontro tramite simmetrizzazioni amicali	Atteggiamenti consapevolmente responsabilizzanti e insediamento nel ruolo
Esercizi depressivi (proposte impossibili, fomentazione d'ansia, evocazione di divieti e nemici, auto e eterosvalutazione, ...)	Riorganizzare la speranza, aderire alla realtà, evidenziare possibilità
Idealizzazioni e sopravvalutazioni	Richiamo alla realtà e alle effettive possibilità
Atteggiamenti di timore, preoccupazione, freddezza, sospetto	Rassicurare, contenere, incoraggiare, sostenere, offrire calore ed empatia
Clima formalistico, esteriore, conformistico, routinario	Coinvolgere, spiazzare, far partecipare, incoraggiare
Impulsività, iperattività, reattività, superficialità	Riflessività, profondità, aiuto ad un pensiero più verticale
Passività, impotenza, demotivazione, inattività	Proporre ipotesi di lavoro, delegare, incoraggiare, responsabilizzare
Colpevolizzazioni, lamentele, critiche, aggressività	Dare fiducia, offrire possibilità, scommettere su fattibilità, non giudicare
Mors tua, vita mea – Mors mea, vita tua	Mors tua, mors mea – vita tua, vita mea



# STRATIFICAZIONI DEL SETTING PROFESSIONALE

S  
E  
T  
T  
I  
N  
G





## **SETTING E'**

**modo di stare con**

**disposizione e l'atteggiamento mentale**

**modo di pensare e di relazionarsi**

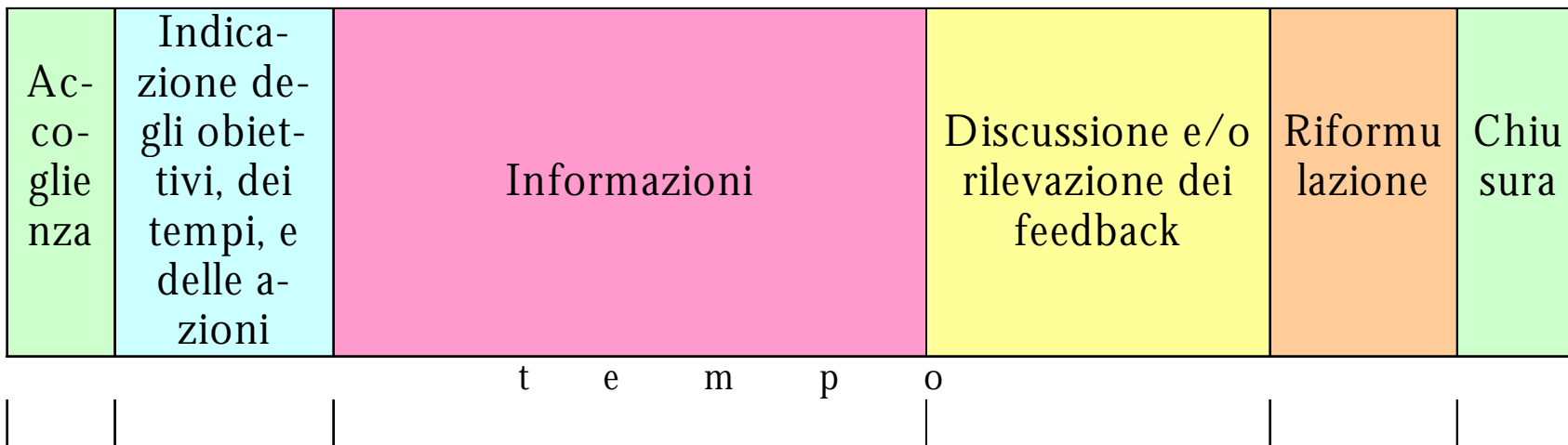
**cornice, lo sfondo, lo scenario mentale e fisico**

**insieme di condizioni mentali, di modalità comunicative e relazionali, di elementi concreti (il luogo, la disposizione delle persone, l'ambiente, gli orari, le regole, i rituali...) che permette di sviluppare una forma di relazione emancipativa.**

**condizione necessaria e indispensabile per comprendere e orientare le persone ai traguardi professionali e personali definiti**



# SET INFORMATIVO



**Reperibilità**

**Puntualità (in/out)**

**Affidabilità**

**Condivisione cambiamenti (mai troppi)**

**Trasparenza**

**Buona organizzazione  
coerenza al progetto**

**Essenzialità  
Chiarezza**

**Costanza, fedeltà  
Giusta distanza**

S  
E  
T  
T  
I  
N  
G



# SET INFORMATIVO

## Assertività

### **Partecipazione, coinvolgimento, proattività**

Comunicazione **diretta, chiara, non generica o ambigua**

Capacità di **esprimere incoraggiamento, sostegno, ascolto, stimolazione**

Capacità di **esprimere dissenso, sapere e potere dire di no**, affermare i propri punti di vista senza negare, attaccare o cercare di vincere sugli altri

Utilizzo di un **registro positivo** rispetto a quello negativo

Comunicazione **razionale, realistica, mai aggressiva o minacciosa**

Saper **chiedere chiarimenti**, motivazioni, punti di vista

Saper **difendere e tutelare** con fermezza il proprio e altrui ruolo, funzioni, diritti delle persone e dell'organizzazione



## SET INFORMATIVO

Sono un gruppo di persone demotivate e irresponsabili

Sono persone che non accetteranno il mio ruolo, la mia supremazia, l'esercizio del potere

Sono persone che evitano di assumersi le responsabilità

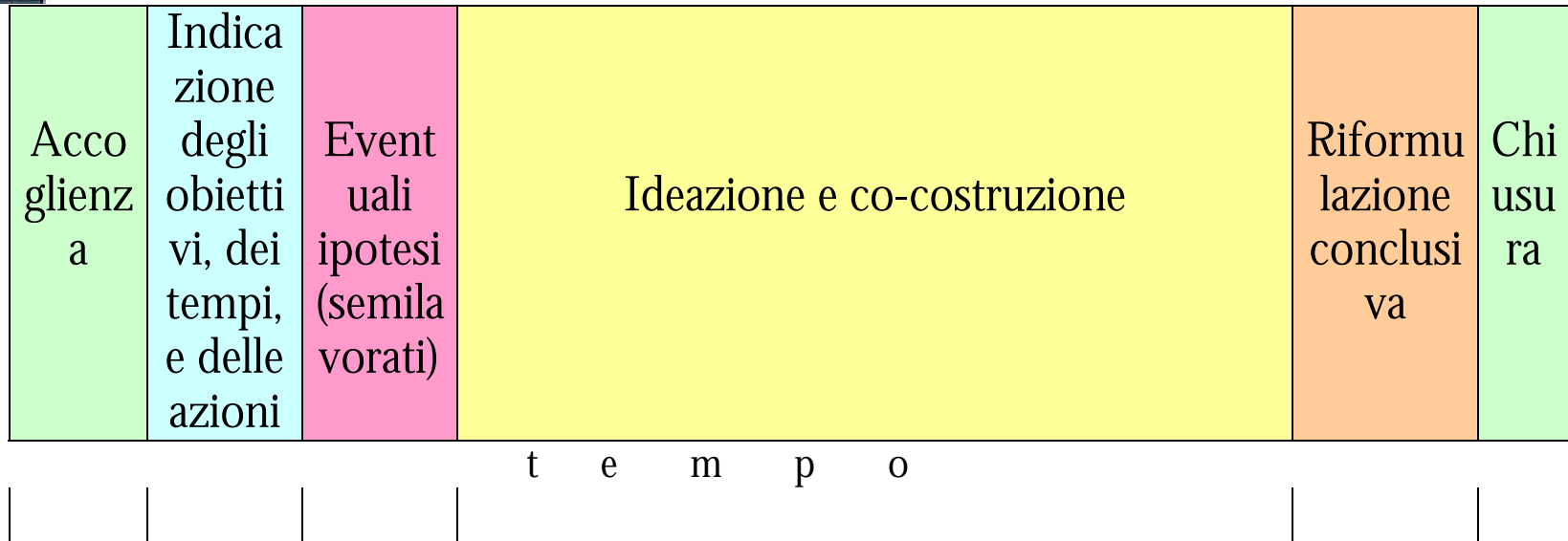
Sono persone critiche, che non danno fiducia

Sono persone deboli, fragili, infantili, incapaci

- Tendenza a controllare, dominare, aggredire, difendersi o infantilizzare gli interlocutori
- Tendenza a sottomettersi al gruppo, a farsi autorizzare l'esercizio del potere, a farsi sedurre o a sedurre
- Tendenza a esibire la propria superiorità (rifugiarsi nell'espertese, enfatizzare il proprio impegno, sottolineare le proprie qualità e possibilità)
- Tendenza a colpevolizzare, minacciare, criticare, lamentarsi.
- Tendenza a sedurre, fare i "beneducati", deresponsabilizzarli, assumersi incarichi e impegni.
- Tendenza al formalismo, al mettersi "in una botte di ferro", allo schiacciarli in strade senza uscita, al non lasciare spazi di critica, al risultare "senza peccati".
- Tendenza alla disconferma degli interlocutori, al paternalismo, alla loro svalorizzazione, al loro controllo



# SET IDEATIVO



**Definire e custodire il setting,**

**Facilitare la riflessione e l'espressione**

**Ascoltare attivamente**

**Amplificare**

**Sollecitare indirettamente**

**Apparire un po' ignoranti**

**Aiutare ad accorgersi**

**Aiutare ad analizzare e a chiarire**

**Rispecchiare, riformulare**

**Spiazzare**

**Non re-agire**

SETTING

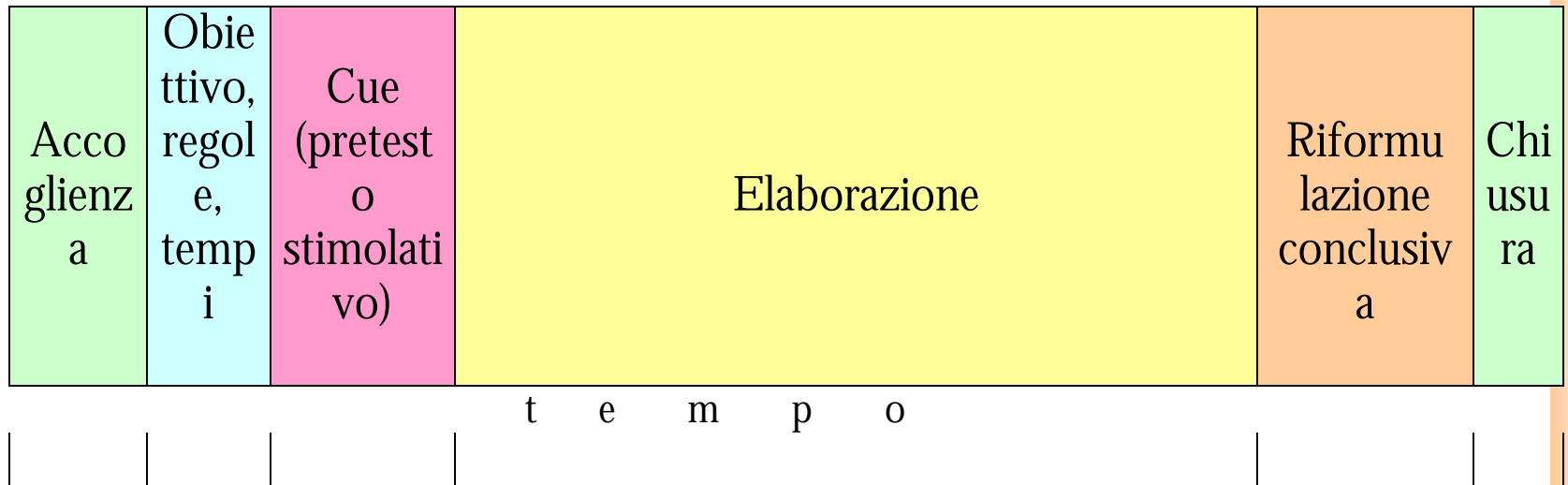


# SET RIFLESSIVO





# SET RIFLESSIVO



**Avalutatività - Non omissione - Astinenza - Auto/Eterocentratura**

**Intransitività conoscenze - Discrezione - Rispetto**

**Definire e custodire il setting - Facilitare la riflessione e l'espressione -  
Ascoltare attivamente - Amplificare - Aiutare ad accorgersi - Aiutare  
indirettamente ad analizzare e a chiarire - Rispecchiare, riformulare -  
Spiazzare - Sollecitare indirettamente - Non re-agire - Apparire un po'  
ignoranti -**



# SET RIFLESSIVO

## CAPACITA' POSITIVE

- Incoraggiare (individuare, sviluppare le “isole di capacità”)
- Rilevare e comprendere i sintomi collettivi e individuali (non attaccarli)
  - Predisporre viabilità allo sviluppo
- Agire pensando e imparando dall'esperienza
  - Inventare, immaginare, creare mondi
    - Deletteralizzare, non giudicare
- Spendere i propri talenti “gratuitamente”



# SET RIFLESSIVO

## CAPACITA' NEGATIVE

- Contenere
  - Rispettare (guardare un'altra volta) – rispettarci
    - Saper stare mentalmente soli
    - Non sedurre, non farsi sedurre
  - Saper stare nell'incertezza, nelle domande, nel vuoto
    - Non cercare conferme, non pagare debiti
    - Potere e sapere dire di no e di sì
    - Non dare risposte dirette, aiutare a pensare
      - Non fare al posto di
- Accogliere, comprendere, amplificare, rispecchiare, riformulare
  - Astenersi dal prescrivere, giudicare, convincere
    - Let it be (non “voler” cambiare gli altri)



## AIUTO

- ✓ **A divenire consapevoli di ciò che si è e si fa davvero nell'organizzazione**
- ✓ **A riconfigurare la propria organizzazione in modo da:**
  - **A generare senso e interesse per le persone**
  - **A sviluppare i potenziali individuali e gruppali**
  - **A integrare gli stili personali di vita con gli stili professionali**
  - **A rendere sinergici gli obiettivi professionali con i valori e le potenzialità individuali**

**Significati per l'individuo**

**Finalità dell'organizzazione**