

STRUMENTI E TECNICHE PER MIGLIORARE
L'EFFICACIA COMUNICATIVA DEL PROFESSIONISTA
DELLO SL



Vicenza - Venerdì
4.11.2016 Palazzo Gualdo

Padova - Sabato
5.11.2016 Camera di
Commercio

Giovanna Raffaella Stumpo

avv.grstumpo@libero.it

www.giovanna.stumpo.name

CPO degli Ordini degli Avvocati di Vicenza e di Padova
SEMINARIO UNICO
UN NUOVO LINGUAGGIO PER LO STUDIO LEGALE

INDICE



□ Argomenti:

GLI ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE
GLI ELEMENTI DEL PROCESSO COMUNICATIVO
I DIVERSI TIPI DI COMUNICAZIONE
DISCOMUNICAZIONE E SUE CAUSE

REQUISITI ISO - Comunicazione efficace

Comunicazione e Leadership;

Comunicazione, coinvolgimento e responsabilizzazione delle RU

Orientamento al Cliente e comunicazione: momenti della qualità rilevante, feed back e soddisfazione

CALIBRARE IL MESSAGGIO DI STUDIO AI DIVERSI PUBBLICI: strumenti di comunicazione, promozione e pubblicità legale

www.giovanna.stumpo.name

2



LA COMUNICAZIONE
IL CONCETTO
ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE
ELEMENTI DEL PROCESSO
COMUNICATIVO
TIPI DI COMUNICAZIONE

www.giovanna.stumpo.name

3

Gli assiomi della comunicazione



- ◆ Non si può *non comunicare*;
- ◆ Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed uno di relazione;
- ◆ Comunichiamo sia attraverso un modulo verbale sia attraverso le modalità non verbali;
- ◆ Tutte le comunicazioni presuppongono una relazione comunicativa basate sulla uguaglianza o sulla differenza (soggetti).

www.giovanna.stumpo.name

4



Comunicare = mettere in comune.
Processo con cui (almeno) 2 persone realizzano la costruzione sociale della realtà.

Variabili:

- ◆ Inter- azione
- ◆ Influenza inter -personale
- ◆ Sistemica (contesto)



- ◆ Nello scambio interpersonale agiscono simultaneamente 2 codici:
 - **codice linguistico** (le parole scritte o parlate, **circa il 30%**);
 - **il codice corporeo** (vocalità, postura, gesti, mimica facciale, distanza e spazio, aspetto esteriore **circa il 70%**).
- ◆ La CNV (comunicazione non verbale) va considerata come parte integrante delle comunicazione interpersonale; perché partecipa a pieno titolo alla costruzione ed alla trasmissione del messaggio.



- Il feedback

Feedback = come ho percepito la tua comunicazione?

NON DIMENTICARE!!!
*i nostri messaggi devono essere **percepiti e decodificati**
 il feedback aiuta questo processo
diminuisce fraintendimenti e incomprensioni
 permette di ricevere informazioni su di sé, sull'effetto del proprio comportamento sugli altri*

Impariamo ad usare il feed back come fonte di informazioni
*Con i colleghi
 Con il cliente
 Con i collaboratori
 In aula*

**LA DIS- COMUNICAZIONE
 IL CONCETTO
 LE CAUSE**

La discomunicazione: che cosa significa?



La Comunicazione problematica (*miscommunication*)

Si realizza in tutti quei casi in cui lo scambio di un messaggio fallisce o manifesta evidenti difetti.

I principali fallimenti comunicativi possono insorgere nel momento in cui l'EMITTEnte:

- ◆ Non tiene conto del proprio **INTERLOCUTORE (chi/con chi)**
- ◆ Non tiene conto del **CONTESTO** in cui avviene l'interazione comunicativa (**dove/quando**)
- ◆ Non tiene conto dei possibili fattori di **DISTORSIONE e MALINTESO (come/cosa interferisce)**
- ◆ **TRASCURA** il feedback.

La discomunicazione: che cosa significa?



La Comunicazione problematica (*miscommunication*)

Si realizza in tutti quei casi in cui lo scambio di un messaggio fallisce o **manifesta evidenti difetti.**

- **Componente EMOTIVA/MOTIVAZIONALE** (**perché** si sta comunicando? Quali sono i veri obiettivi?);
- **Componente COGNITIVA** (**cosa** si sta comunicando? contenuto del messaggio collegato al target ed agli obiettivi);
- **Componente COMPORTAMENTALE** (**come** si sta comunicando: VERBALE e/o NON VERBALE/ SCRITTA, in modo coerente o meno con l'interlocutore - **chi** - e/o nel contesto **dove e quando** COMUNICAZIONE INTERNA, ESTERNA WWW).

I fattori di distorsione - l'ambiente, il contesto la situazione



Il **luogo** e il **momento** della comunicazione vanno presi in considerazione, oltre ai fattori:

- ▶ **psicologici** (temperamento; attaccamento)
- ▶ **culturali e sociali** (schemi ambientali culturali e sociali; errori di attribuzione; controllo -dipendenza)
- ▶ **biologici o emozionali**

E quindi...
**GLI ELEMENTI DELLA
COMUNICAZIONE
EFFICACE**
Quali requisiti (ISO)





La regola delle 5 w + 1h (la buona notizia giornalistica)

- **Who - Chi?** **Soggetto di riferimento**
- **What - Cosa?** **Cosa è successo/fatto**
- **Where - Dove?** **Luogo in cui è avvenuto il fatto**
- **When - Quando?** **Prima, durante o dopo?**
- **Why - Perché?** **Bisogni esigenze/
motivazioni psicologiche**
- **How - Come?** **Modo della comunicazione**



- **CAP. 7 SUPPORTO (Norma UNI EN ISO 9001:2015)**
- **Par. 7.4 COMUNICAZIONE**
"L'Organizzazione deve determinare le comunicazioni interne ed esterne pertinenti al SGQ, includendo:
 - a) **COSA** vuole comunicare;
 - b) **QUANDO** comunicare;
 - c) **CON CHI** comunicare;
 - d) **COME** comunicare;
 - e) **CHI** comunica".
- **CAP. 2 CONCETTI FONDAMENTALI E PRINCIPI DI GESTIONE PER LA QUALITA' (Norma UNI EN ISO 9000:2015)**
- **Par. 2.2.5.5. COMUNICAZIONE**
"Una comunicazione pianificata ed efficace interna (ossia all'interno dell'Organizzazione) ed esterna (ossia con le Parti interessate rilevanti) accresce la partecipazione attiva delle persone e una maggiore comprensione:
 - del **CONTESTO** dell'Organizzazione
 - delle **ESIGENZE ed ASPETTATIVE** dei clienti e altre Parti interessate rilevanti;
 - del **QMS**.



Leadership - definizione



- **"Leadership"** = *"Egemonia esercitata da una persona, da un gruppo, da una azienda, da uno Stato etc..."*.
- **Egemonia** "Supremazia, preminenza, predominio"

(Fonte: Dizionario della Lingua Italiana ZANICHELLI).

COMUNICAZIONE E LEADERSHIP

Quale relazione c'è



Cosa è Leadership



1. ORIENTAMENTO AL CLIENTE

2. LEADERSHIP



3. COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

4. APPROCCIO PER PROCESSI

5. APPROCCIO SISTEMICO ALLA GESTIONE

6. RAPPORTI DI RECIPROCO BENEFICIO CON I FORNITORI

7. DECISIONI BASATE SUI DATI DI FATTO

8. MIGLIORAMENTO CONTINUO

PRINCIPIO TQM: LEADERSHIP

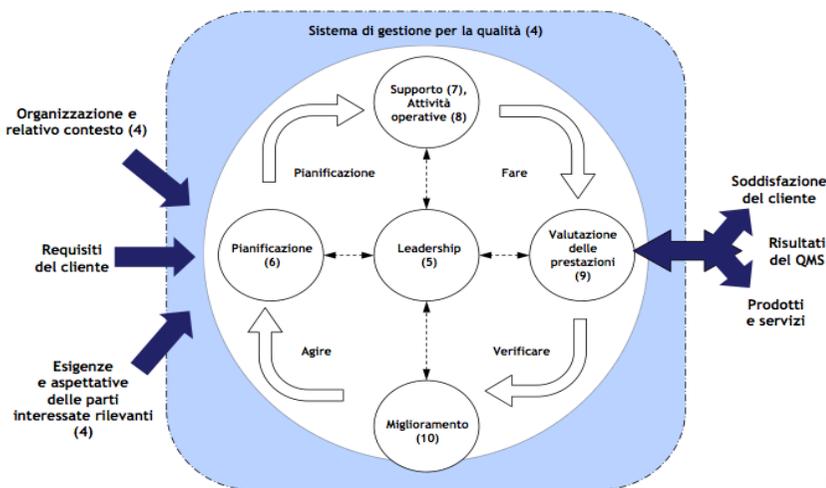


LEADERSHIP

(I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell' Organizzazione.

Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell' Organizzazione)

LA CENTRALITA' DELLA LEADERSHIP (QMS UNI EN ISO 9001: 2015)



LEADERSHIP -capacità e aspettative



CONOSCI TE STESSO

- ❶ Sicurezza di sé
- ❷ Autocontrollo
- ❸ Adattabilità
- ❹ Flessibilità e abilità relazionali
- ❺ Coinvolgimento/Carisma
- ❻ Spirito di iniziativa
- ❼ Accuratezza
- ❽ Competenza
- ❾ Spirito di collaborazione
- ❿ Capacità di gestire il conflitto e la negoziazione
- ⓫ Ascolto attivo

Padroneggiare →

Comunicare



LEADERSHIP NELL' ORGANIZZAZIONE



DIREZIONARE



La Leadership manageriale (standard ISO)

• **CAP. 2.3 PRINCIPI DI GESTIONE PER LA QUALITA' (Norma UNI EN ISO 9000:2015)**

• **Par. 2.3.2. LEADERSHIP**

ENUNCIAZIONE:

I leader **stabiliscono**, a tutti i livelli, **unità di intenti e di indirizzo** e creano condizioni in cui le persone partecipano attivamente al conseguimento degli obiettivi per la qualità dell'Organizzazione.

FONDAMENTO LOGICO:

L'**individuazione** di unità di finalità e di indirizzo e la **partecipazione attiva delle persone**

permettono ad un'Organizzazione di allineare:
le proprie strategie,
politiche,
processi e risorse

al fine di conseguire i propri obiettivi.

(segue)



BENEFICI FONDAMENTALI:

Alcuni benefici fondamentali sono:

- **Aumento dell'EFFICACIA e dell'EFFICIENZA** nel raggiungere gli obiettivi per la qualità dell' Organizzazione;
- **Migliore coordinamento** dei processi dell'Organizzazione;
- **Miglioramento della COMUNICAZIONE** tra i livelli e le funzioni dell'Organizzazione;
- **Sviluppo e miglioramento della CAPACITA'** dell'ORGANIZZAZIONE e delle SUE PERSONE di **fornire i risultati desiderati.**



(segue)

POSSIBILI AZIONI: comprendono:

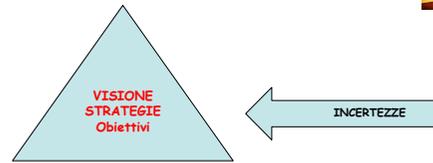
- COMUNICARE** la missione, la visione, la strategia, le politiche ed i processi dell'Organizzazione, nell'ambito di tutta l'Organizzazione;
- CREARE E SOSTENERE valori condivisi**, equità e modelli etici di comportamenti a tutti i livelli dell'organizzazione;
- Stabilire una CULTURA di fiducia e di integrità**
- Incoraggiare un IMPEGNO PER LA Q** esteso a tutta l'Organizzazione;
- Assicurare** che i Leader, a tutti i livelli, **SIANO SEMPRE POSITIVI PER LE PERSONE ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE;**
- Fornire alle persone le RISORSE NECESSARIE, la FORMAZIONE e l'AUTORITA'** per agire con responsabilità
- MOTIVARE, INCORAGGIARE E RICONOSCERE IL CONTRIBUTO** delle persone.

LEADERSHIP - La funzione di guida



Plan

Decisioni strategiche



Decisioni tattiche

(scelte che traducono le strategie in azioni)



Decisioni operative

(scelte che implementano le azioni)



www.giovanna.stumpo.name

25

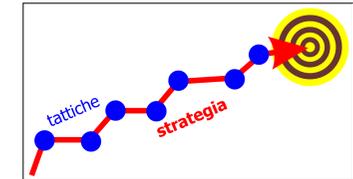
Non desideri ma obiettivi!



• Obiettivo

- SMART

- S - sfidante
- M - misurabile, concreto
- A - accordato, condiviso
- R - raggiungibile, realistico
- T - tempificato



www.giovanna.stumpo.name

26



**LEADERSHIP
E ORGANIZZAZIONE**

↓

**DIREZIONARE
COINVOLGERE LE PERSONE
DELL'ORGANIZZAZIONE**

www.giovanna.stumpo.name

27

COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE Politica di gestione delle RU

o **Condivisione di (una filosofia)**
Valori e identità
Clienti - Strategia
Obiettivi- Politica
Reddito
Immagine e messaggio

- **Metodo -Sviluppo del lavoro Knowledge**
- **Scelta di Persone**
- **Coabitazione negli stessi locali**



www.giovanna.stumpo.name



• COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

Le persone, a tutti i livelli, **costituiscono l'essenza** dell'organizzazione e il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione

www.giovanna.stumpo.name

29



CONOSCERE
SE' STESSO



L'ALTRO/GLI ALTRI
PER COINVOLGERE nel perseguimento di
politica e obiettivi

www.giovanna.stumpo.name

30

Leadership -comunicazione - coinvolgimento Non siamo tutti uguali !!!!



Numerosi studi classificano le persone in base al loro **canale primario**, ossia il canale di comunicazione connesso **a quel senso** - dei cinque che abbiamo - che spicca particolarmente nei nostri schemi mentali.

E' stato notato che la % di persone predisposte per un canale sensoriale piuttosto che un altro dipende da molti fattori come l'età, la scolarità, l'ambiente, la cultura.

In occidente le **persone adulte** sono circa così assortite per tipo:

- **55% visivo** o visuale (*Visual*)
- **20% uditivo** (*Auditory*)
- **25% cinestesico** o cinestetico (*Kinesthetic*)

www.giovanna.stumpo.name

31

Quali sono gli effetti in concreto ?



- Cosa cambia cioè tra una persona **visiva**, una **uditiva** ed una **cinestesica**?

Cambia (tendenzialmente) il loro modo di:

- esprimersi, scegliere le parole ed i verbi, modulare la voce
- gesticolare, muovere gli occhi e comunicare con il corpo
- respirare (!!)
- vestirsi
- **memorizzare le cose; apprendere e/o eseguire un incarico.**

www.giovanna.stumpo.name

32



**CONOSCERE
SE' STESSO
L'ALTRO/GLI ALTRI
a livello fisico
+
(a livello di aspettative)**



A. Maslow (1908-1970) - La piramide comportamentale

Ogni azione umana (**quindi ogni comportamento**) tende a soddisfare un bisogno/necessità.

L'uomo è un animale insaziabile; nel momento in cui è riuscito a soddisfare un bisogno subito viene sollecitato da un altro ancora più pressante. **Questo processo prosegue all'infinito; inizia con la nascita e termina con la morte.**

I bisogni dell'uomo non sono tutti uguali ma presentano una gerarchia d'importanza.



(Segue) La scala dei bisogni o piramide di Maslow

l'individuo si realizza passando per i vari stadi, i quali devono essere soddisfatti in modo progressivo.



Leadership - Gestione del personale

Teoria dell'organizzazione moderna

► **stile partecipativo e flessibilità**

- Se l'organizzazione **incentiva e motiva le persone** affinché allarghino gli orizzonti, rafforzino la padronanza operativa e conoscitiva dell'ambiente/ delle attività, affermino l'autostima, è probabile che **esse identifichino** le loro finalità e gratificazioni con la "Vision" e la "Mission" dell'organizzazione

-Segue-



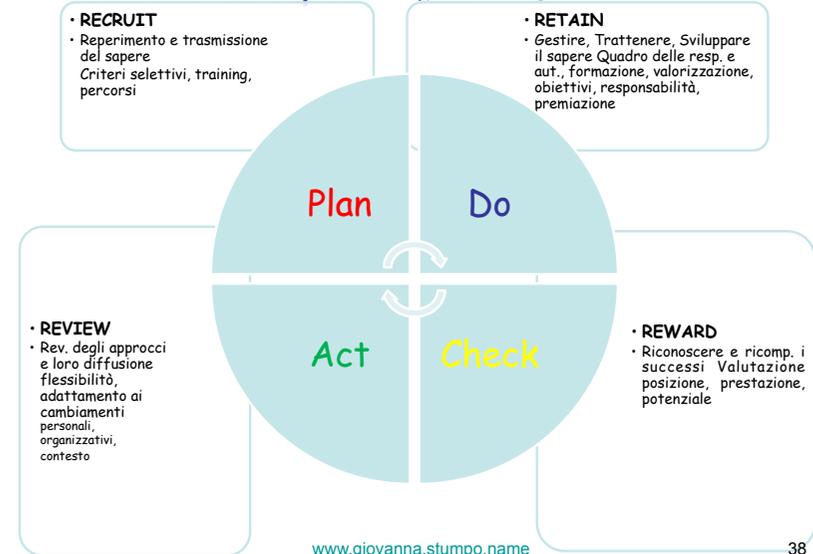
- **Stabilire un fine comune e dividerlo** (Professionisti, Collaboratori e Dipendenti);
- Adoperarsi affinché **bisogni, valori e obiettivi individuali si identifichino** con la Missione e Visione dell'organizzazione;
- Fare in modo che i **comportamenti delle persone siano allineati** (*teaming, allineamento e gioco di squadra*)



www.giovanna.stumpo.name

37

Leadership - Coinvolgimento Gestione del capitale umano - PDCA



38

L'ascolto nella Leadership



• Assumere un **atteggiamento direzionale** (cosa; come; chi; quando; dove) → **facilitatore** sulle azioni da intraprendere.

Le azioni «vanno istruite» in senso graduale (passo dopo passo) con massima specificità e concretezza.

- ▶ integrare i punti di vista divergenti e contrari
- ▶ dare precedenze operative (prima questo, poi quello)
- ▶ accordarsi basandosi sui fatti
- ▶ riepilogare il deciso ed i passi concreti concordati
- ▶ la tempistica deve essere chiara!

www.giovanna.stumpo.name

39

COMUNICAZIONE
Quando l'interlocutore è il cliente...
Bisogni, desideri, aspettative,
soddisfazione !!

www.giovanna.stumpo.name

40



• ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.



Impostare la relazione, nella logica di gestire il cliente, in una prospettiva di sua soddisfazione:

1. Capire chi è l'interlocutore
2. assicurare che siano chiaramente definite le esigenze e le aspettative del cliente;
3. assicurare che, compresi i requisiti del cliente, questi divengano "requisiti interni dell'organizzazione" in fase di progettazione/pianificazione e sviluppo operativo del lavoro;
4. diffondere e condividere le informazioni relative al cliente all'interno dell'organizzazione;
5. instaurare con il cliente "efficaci canali di comunicazione";
6. assicurare di aver pienamente soddisfatto le esigenze ed aspettative del cliente.

L'avvocato e il cliente - Conoscenza dei bisogni



La percezione dell'avvocato da parte del cliente è variabile a seconda del tipo di cliente interlocutore

- **cliente - privato:** l'avvocato è visto come soggetto che vive in un mondo a sé, usa un linguaggio spesso troppo tecnico, è imperscrutabile
- **cliente - PMI:** l'avvocato deve avere un ruolo di guida per le scelte di business, deve fornire un servizio globale
- **cliente - grande impresa:** (cliente del cliente: interlocutore è il giurista di impresa); il servizio richiesto all'avvocato mirato ed è generalmente "specialistico"

NB Il criterio di scelta dell'impresa di avvalersi della consulenza di uno studio legale, nell'80% dei casi (dati Censis) si basa sulla fama e il successo che ad esso è riconosciuto dall'opinione pubblica

*Capire chi si ha di fronte...
Come il cliente sceglie lo Studio legale?*

C. L'Avvocato e il cliente impresa- bisogno e "desiderio"



Perché la specializzazione premia....

- La richiesta di servizi di qualità e le continue riforme normative, **spingono il consumatore a rivolgersi all'avvocato conosciuto come particolarmente esperto del settore;**
- **Non più avvocato da solo! Coprire tutte le specializzazioni è utopistico** sia in termini di risorse finanziarie che per la complessità e vastità di contenuti;
- E' possibile combinare lo studio generico e lo studio specializzato;
- **Il servizio specializzato offre un valore aggiunto** superiore e il cliente è disposto ad investire somme maggiori per uno specialista o uno Studio multi practice con più specialisti

i.e. Per l'avvocato specializzato è più facile crearsi una fama/esigere un prezzo più alto

(Segue) Il rapporto col cliente



Quali capacità distintive?

- **Instaurare una relazione di continuità** anche dopo la conclusione di un incarico (tramite invio di lettere informative, contatti telefonici, colazioni non necessariamente legate a contesto professionale atte a rafforzare il rapporto di fiducia);
- **Comunicazione delle proprie competenze** (ad es. attraverso curriculum vitae aggiornati, esperienze, iniziative di formazione ed approfondimenti da pubblicare sul sito web; organizzazione di Workshop/eventi su cliente);
- **La formazione continua** non soltanto in ambito giuridico. La lamentela più frequente dei clienti è che gli avvocati avrebbero una visione parziale e non prospettica dei problemi aziendali
- **La metodologia superiore** (conoscenza delle lingue; dotazioni informatiche; metodologie di processazione veloci ed efficienti; multidisciplinarietà).



Client care: le caratteristiche di un rapporto soddisfacente con il cliente



- **Fiducia** - il cliente dovrebbe percepire che i suoi interessi sono importanti per le scelte che il professionista fa per il cliente stesso
- **Rispetto** - il cliente deve arrivare a rispettare il giudizio e la valutazione del professionista (rispetto che spesso nasce dall'esperienza e dalla collaborazione)
- **Cortesie e comprensione**
- **Partecipazione e interesse** - del professionista per le questioni del cliente
- **Coinvolgimento e updating** - coinvolgimento e ricerca dell'accordo del cliente nelle decisioni (aiuta a condividere i successi e ridurre l'impatto dell'insuccesso)

La competenza e l'abilità del professionista in materia è sottintesa...

**CLIENT CARE
CURA DELLA RELAZIONE CON IL
CLIENTE**



Q ATTESA - Q EROGATA - Q PERCEPITA



Il risultato della maggiore/minore armonia tra qualità percepita e qualità attesa dal cliente, determina in lui 3 diversi gradi di soddisfazione:

- **CLIENTE DELIZIATO** (situazione che si verifica quando la qualità percepita supera la qualità attesa);
- **CLIENTE SODDISFATTO** (situazione che si verifica quando la qualità percepita è in linea con la qualità attesa);
- **CLIENTE INSODDISFATTO** (situazione che si verifica quando la qualità percepita è inferiore a quella attesa).



2. I Questionari

- Non sostituiscono le conversazioni ed il rapporto personale con il cliente
- **Si possono allegare alla parcella**
- Se lo staff/professionista sa che tipo di domande verranno fatte al Cliente alla conclusione dell'operazione modificherà il proprio comportamento di conseguenza

Sono quindi:

- i) Strumenti di orientamento al cliente e di *client care*;
- ii) Strumenti di *feed-back*,
- iii) Strumento di *training*/ crescita orientamento strategico indiretto sulle persone dell'organizzazione.



CONCLUSIONI
UTILE STRUMENTO
-autovalutazione e correzione-

Calibrare il messaggio ai diversi pubblici
-strumenti di comunicazione, promozione
e pubblicità legale-

2. La pubblicità - definizione



- “Attività **aziendale** diretta a **far conoscere** l’esistenza di un bene o di un servizio e **ad incrementarne il consumo e l’uso**”. E’ anche “qualsiasi forma di annuncio diretto al pubblico per scopi commerciali”.

(Fonte: *Il Nuovo Zanichelli*).

- **Advertising** “una forma di comunicazione a pagamento mediata da una fonte identificabile, **programmata per persuadere** il ricevente affinché quest’ultimo possa agire nell’immediato o nel futuro. E’ dunque la forma di comunicazione più conosciuta e maggiormente utilizzata, tanto che per molti anni è stata il più popolare sinonimo degli stessi termini di marketing, comunicazione e promozione”.

avv.grstumpo@gmail.com

53

2. La pubblicità - il processo



Il Modello AIDA coniato nell’800 da E. St. E. Lewis, ripreso negli anni 20 da E.K. STRONG, divenuto popolare negli anni ’60, alla base di una efficace campagna pubblicitaria.

- **A** = **Attenzione (Awareness)**
- **I** = **Interesse (Interest)**
- **D** = **Desiderio (Desire)**
- **A** = **Azione (Action)**

avv.grstumpo@gmail.com

54

Il Logo che comunica



55

Il logo che persuade - verso la pubblicità????



56

Il Sito che fornisce comunicazione informativa



www.studiolegalemoscoloni.it
www.studiolegaledanovi.it

avv.grstumpo@gmail.com

57

Il sito che non solo comunica....



**AIDA – COMUNICAZIONE, INFORMAZIONE, PERSUASIONE
PUBBLICITA'?**

www.gop.it: il dinamismo internazionale
www.cbalex.com: gli awards dell'expertise specifico
www.belex.com: l'anticipazione dei tempi (organizzazione e focus team)
www.chiomenti.com: la app sempre connessi

avv.grstumpo@gmail.com

58

Leadership - farsi la domanda



AUTOVALUTAZIONE
ESERCITAZIONE SWOT

www.giovanna.stumpo.name

59

La matrice SWOT



STRENGTH PUNTI DI FORZA	WEAKNESSES PUNTI DEBOLI
OPPORTUNITIES OPPORTUNITA'	THREATS MINACCE

www.giovanna.stumpo.name

60

Grazie per l'attenzione!



Avv. Giovanna Raffaella Stumpo

avv.grstumpo@libero.it

www.giovanna.stumpo.name

+39 02 5450007

+ 39 333 3446353

