

COMUNICAZIONE STRATEGICA NEI PROGETTI: OLTRE L'INFORMAZIONE, VERSO IL COINVOLGIMENTO

Cynthia Raffaelli



presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

Non esiste progetto senza comunicazione.

Ma la vera domanda è:

Stiamo comunicando in modo efficace?

Founder & CEO di MAKE IT GENTLE, la prima community italiana dedicata alla Leadership Gentile (+ di **4.000 iscritti**), promuovo da **oltre 20 anni modelli di leadership centrati sulle persone** per creare business inclusivi e sostenibili. **Certificata ISIPM, SHRM, HRCI e PMI (Executive Coach)** e **C-Level Marketing & Communications** con esperienza internazionale in ruoli apicali, oggi accompagno aziende, organizzazioni e manager in **percorsi di consulenza, formazione e sviluppo** di competenze trasversali e innovative.





IL CERVELLO COMUNICA

PRIMA DELLE PAROLE.



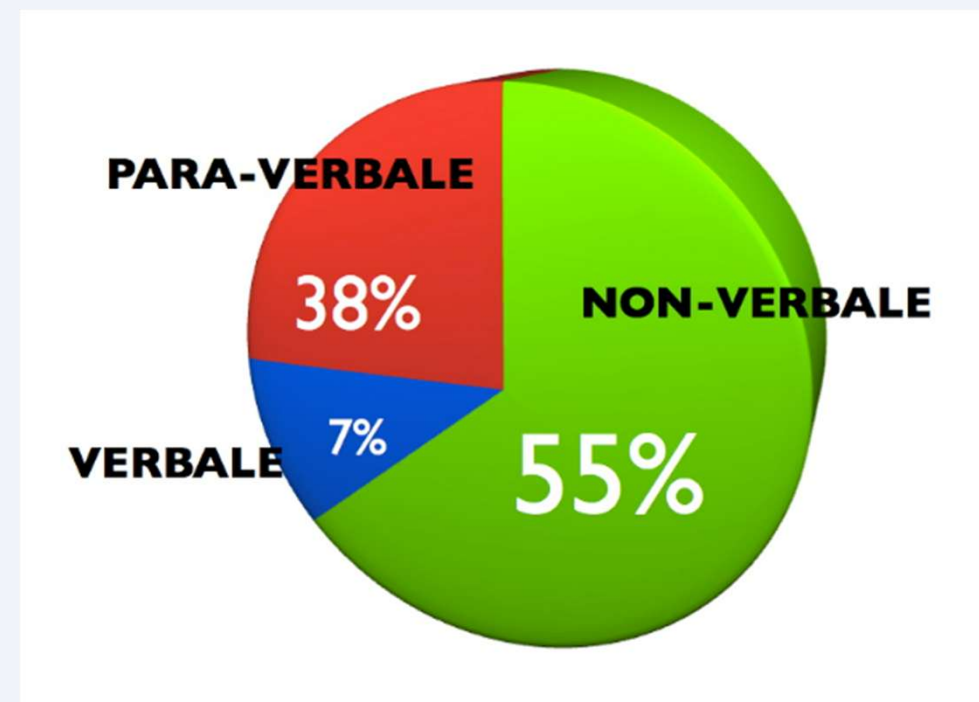
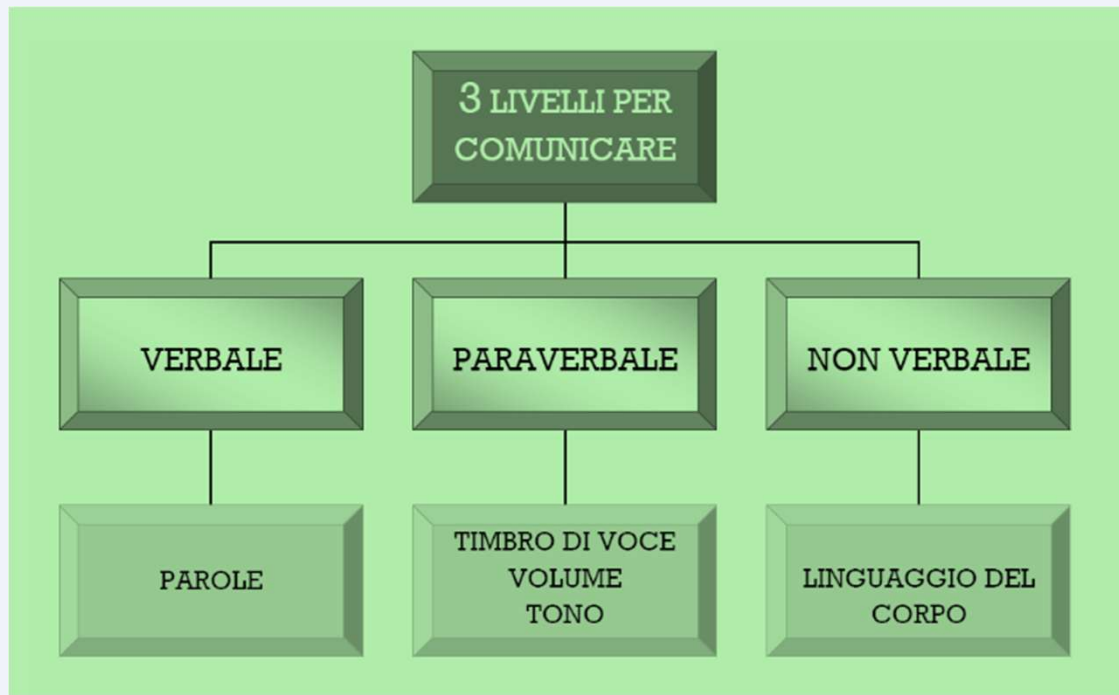
NON SI PUO' NON COMUNICARE.

ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

Paul Watzlavick, 1921-2007

1	Non si può non comunicare
2	Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione
3	La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione
4	La comunicazione può essere analogica o numerica
5	Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari

TIPI DI COMUNICAZIONE



Le neuroscienze ci dicono che **la comunicazione non è solo trasferimento di informazioni, ma co-creazione di significati attraverso emozioni, tono e contesto.**

COMUNICARE È UN ATTO CEREBRALE, EMOTIVO E RELAZIONALE.

Anche il silenzio o
un'assenza di feedback
ad una mail ***parlano***.





O mille richieste urgenti e
riunioni caotiche
parlano anche troppo.

*E' **successo** anche a voi?*

*Come vi siete **sentiti**?*

Se consideriamo inoltre che
in molte aziende la situazione è la seguente...

MODELLI AUTORITARI



PRESSIONE DA STAKEHOLDER E SCADENZE



ECCESSIVA COMPETIZIONE



PAURA AD AMMETTERE GLI ERRORI



INCAPACITA' DI GESTIRE IN MODO SANO I CONFLITTI



PRESENZA DI CULTURE E GENERAZIONI DIVERSE



PERSONALITA' ARROGANTI E AGGRESSIVE NEI TEAM



PAURA AD ESPRIMERE LE PROPRIE IDEE



DEMOTIVAZIONE E DISANGAGEMENT



TEAM CHE SI SPENGONO E FALLIMENTO DEI PROGETTI





CLIENTE INSODDISFATTO CHE VA VIA...

PROJECT MANAGER DISPERATO!



**E' EVIDENTE QUANTO LE COMPETENZE DI
COMUNICAZIONE SIANO STRATEGICHE NELLA
GESTIONE DI UN PROGETTO!**

Il Project Manager comunica per il 75–90% del tempo.

SUCCESSO DI UN PROGETTO ———→ dipende da **buona comunicazione**

PROBLEMI DI UN PROGETTO ———→ quasi sempre dipendono da **cattiva comunicazione**

Con la **gestione di fornire con urgenza tante informazioni a gruppi diversi**
è facile sentirsi sopraffatti.

COMUNICAZIONE STRATEGICA \neq INFORMAZIONE



*Quanto ritenete che il vostro **team** sia **coinvolto** nei progetti che gestite?*

Da cosa dipende il coinvolgimento?

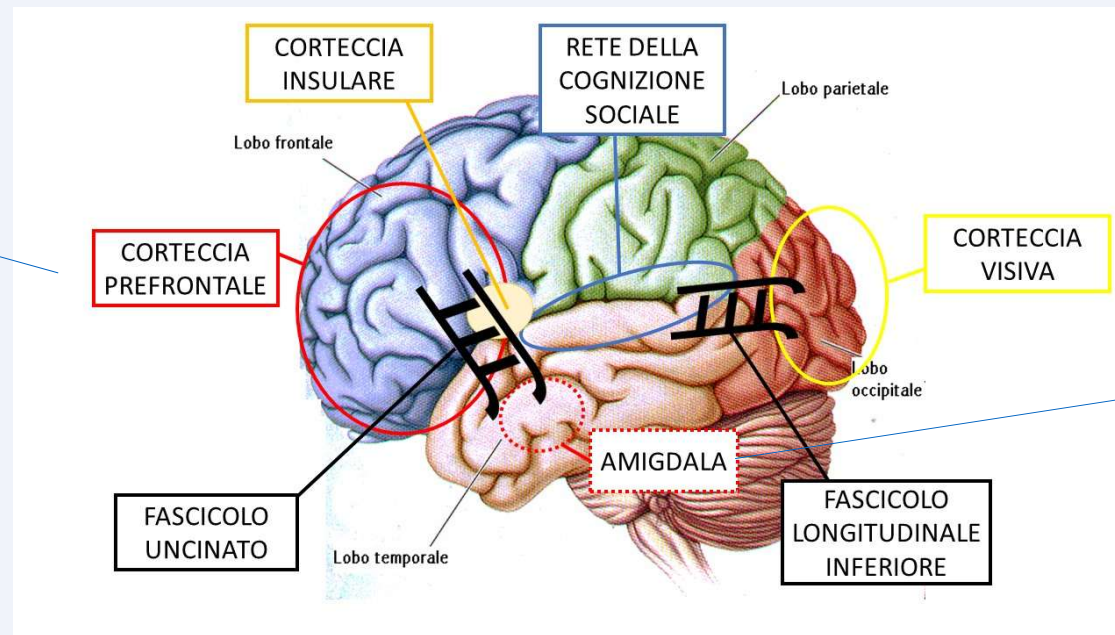
LA QUALITÀ DELLA COMUNICAZIONE DETERMINA LA QUALITÀ DELLE RELAZIONI

Perché?

**IL CERVELLO HA BISOGNO DI CERTEZZA
PER POTER FUNZIONARE IN MANIERA OTTIMALE.**

IL COINVOLGIMENTO NASCE DALLA FIDUCIA

RAZIONALITA'



EMOZIONE

**La fiducia nasce quando la nostra amigdala percepisce
coerenza tra tono, linguaggio del corpo e parole.**

Ogni messaggio è un micro-atto di leadership.

Le persone si motivano quando
hanno la **visione chiara e concreta del progetto, del loro ruolo e**
vengono **coinvolti a partecipare attivamente**
in un ambiente positivo e di fiducia.

Quale sarebbe il **risultato ottimale** in questo progetto?

Cosa pensi sia **importante raggiungere**?

Per quale motivo è importante per noi come team e per te come persona?

Più si fanno domande ai membri del team,
più la persona partecipa alla costruzione della visione,
più si sente responsabile,
e più è propensa a portare avanti il progetto con una motivazione costante.

COMUNICARE STRATEGICAMENTE



selezionare il **messaggio giusto**,
al **momento giusto**,
per il **destinatario giusto**.

L'AUDIENCE DEL PROGETTO

- **Ogni messaggio va calibrato sul destinatario**
- **E' necessario creare un'AUDIENCE LIST** (per **ruoli**, non nomi)
- **Adattare il canale** (riunioni individuali o di gruppo, posta elettronica, report, ecc.) **e il tono per ogni gruppo** (quali informazioni deve conoscere ciascun gruppo)

L'audience può essere distinta in **3 gruppi di persone:**

- 1. STAKEHOLDER**
- 2. SOSTENITORI**
- 3. SPETTATORI**

1. STAKEHOLDER

Persone, organizzazioni o gruppi i cui **interessi** possono essere **influenzati** positivamente o negativamente dal progetto.



Project Manager, dirigenti, membri del team, fornitori e clienti

2. SOSTENITORI

Persone che **aiutano** a portare a termine il progetto senza lavorare effettivamente al progetto.



Divisioni finance, IT, legale e controllo di qualità

3. SPETTATORI

Persone che non sono né stakeholder, né sostenitori: possono essere **interessati** al progetto, ma questo **non** ha un **impatto** diretto su di loro. E' sufficiente aggiornarli sullo stato del progetto.



altri Project Manager

*Con chi comunicate **troppo**? E con chi **troppo poco**?*

La maggior parte della **comunicazione avviene all'interno del team e lontano dagli Stakeholder** fin quando non riceveranno un aggiornamento.

E' essenziale una strategia di prioritizzazione della comunicazione.

COME CREARE UN PIANO DI COMUNICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

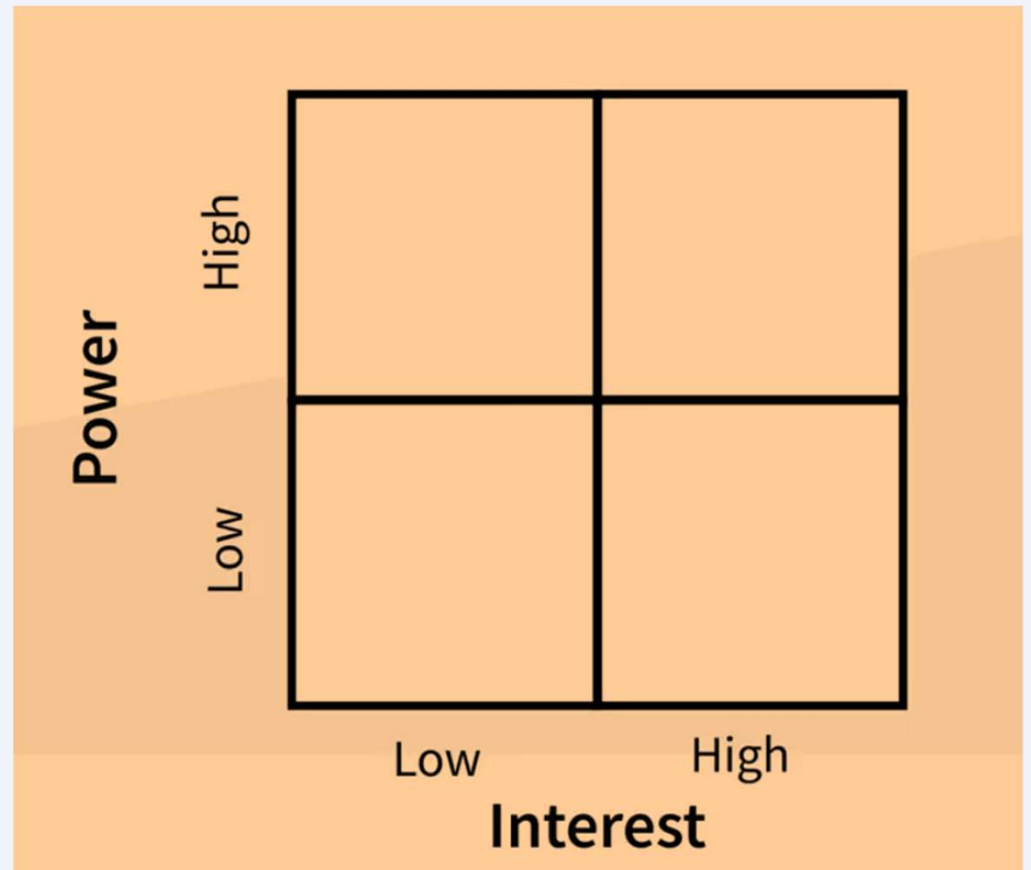
1. **Creare un REGISTRO DEGLI STAKEHOLDER:** elenco di tutte le persone, organizzazioni o gruppi i cui interessi possono essere influenzati positivamente o negativamente dal progetto.
2. **Creare un PIANO DELLA COMUNICAZIONE** rispondendo a queste **domande:** *quale Stakeholder riceverà la comunicazione? Come la riceverà? Cosa dirà la comunicazione? E quando la dovrà ottenere?*

Utilizzare i **ruoli** (come «Consulente» o «società di formazione»), anziché nomi specifici (come «Cynthia Raffaelli» o «MAKE IT GENTLE»), **ha 2 vantaggi principali:**

- 1. Semplificazione:** i ruoli semplificano il registro degli Stakeholder
- 2. Razionalizzazione:** si presuppone che **tutti i membri di un dato ruolo hanno esigenze comunicative simili. Aiuta a snellire la comunicazione.**

MATRICE POTERE/INTERESSE

è uno strumento di Project Management utilizzato **per analizzare gli Stakeholder, classificandoli in quattro quadranti** in base al loro **potere** (influenza sul progetto) e al loro **interesse** (quanto il progetto li influenza), aiutando a **definire la strategia di coinvolgimento per ognuno di loro.**

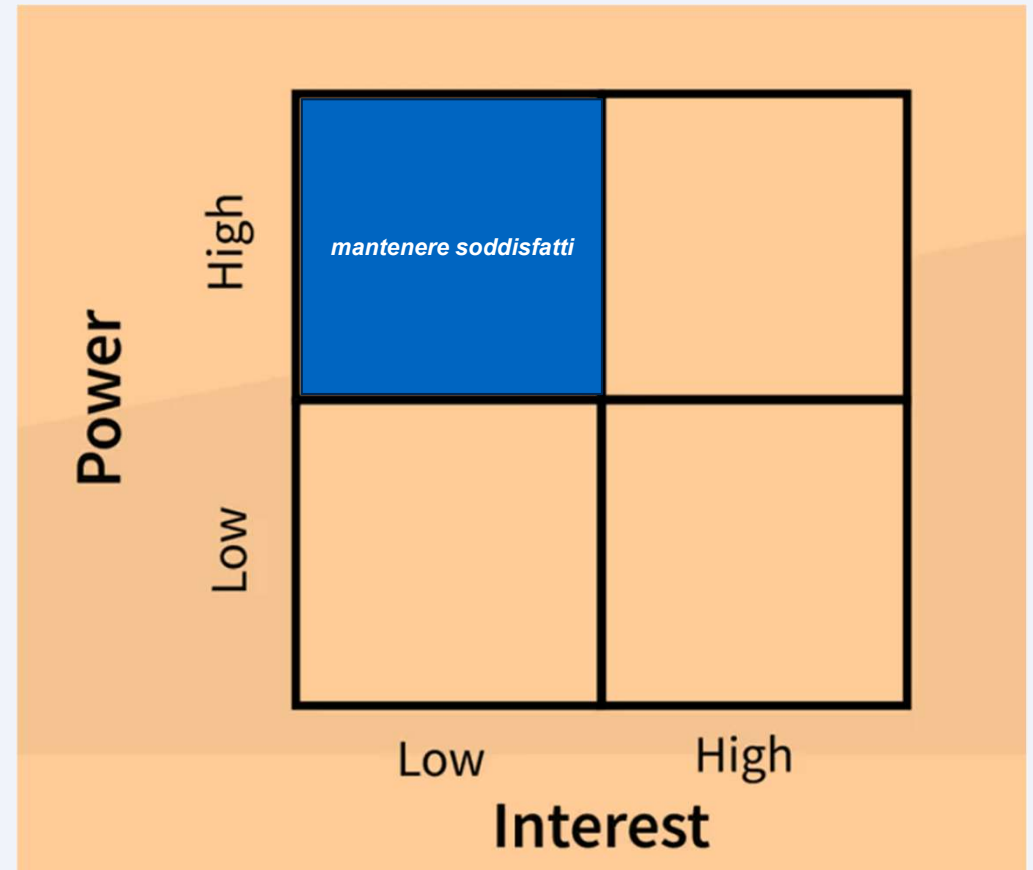


Obiettivo di Comunicazione (etichetta)

mantenere soddisfatti

Strategia Comunicativa

inviare comunicazione sufficiente a
mantenerli aggiornati



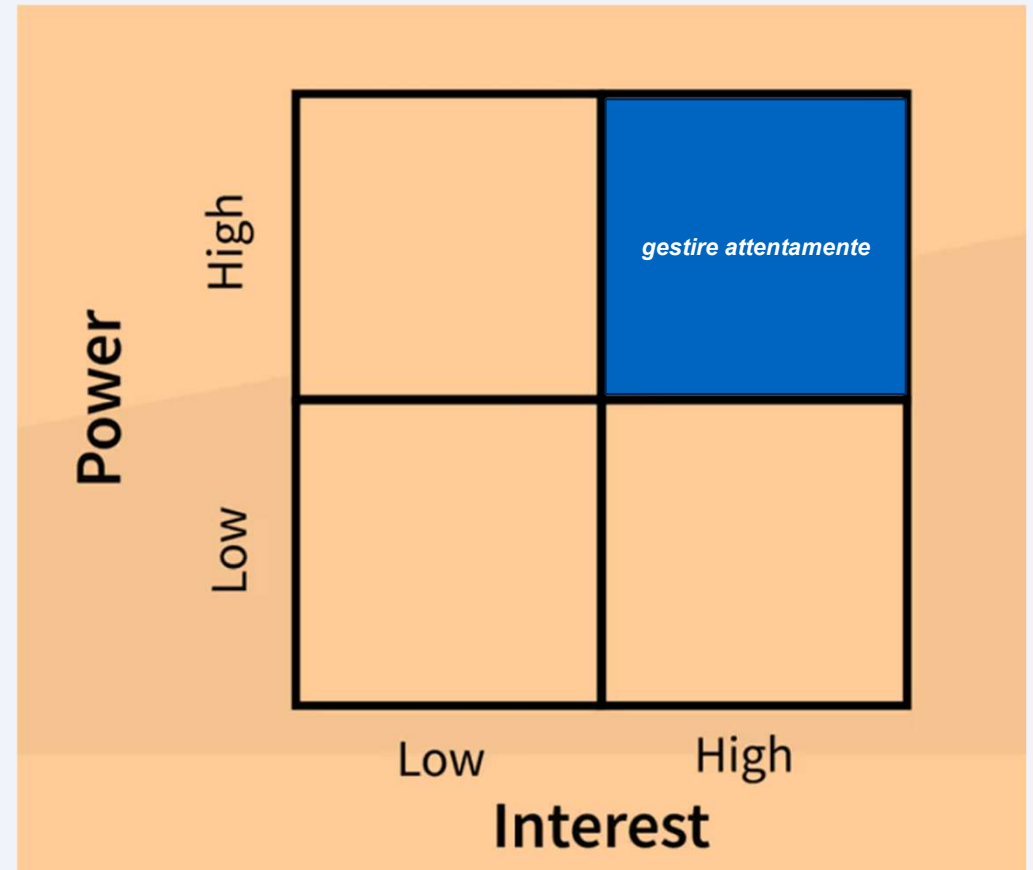
Obiettivo di Comunicazione (etichetta)

gestire attentamente

Strategia Comunicativa

assicurarsi che abbiano copie di tutti i rapporti e accesso a tutte le informazioni di progetto.

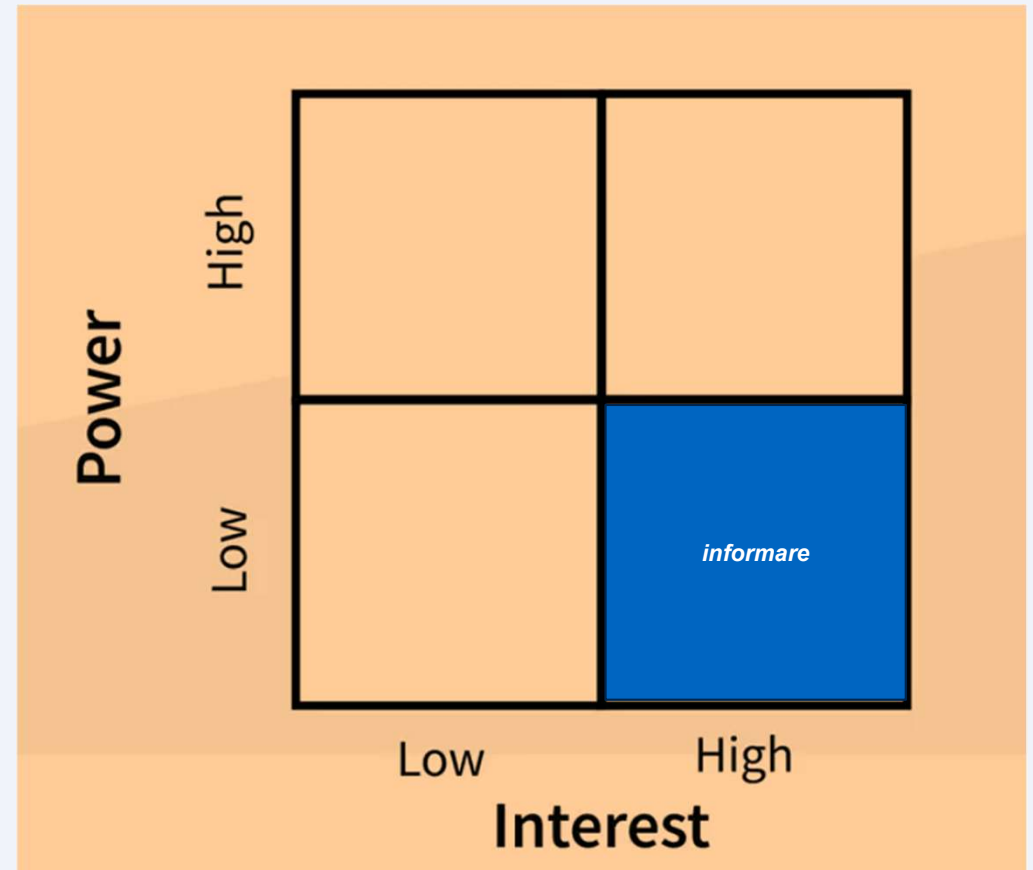
Stakeholder di massima priorità.



Obiettivo di Comunicazione (etichetta)

informare

Strategia Comunicativa
di solito implica **molta**
comunicazione unidirezionale (ad
es. **blogger o media**, che possono
essere potenti in altre aree, ma non
sono una priorità alta per il progetto).

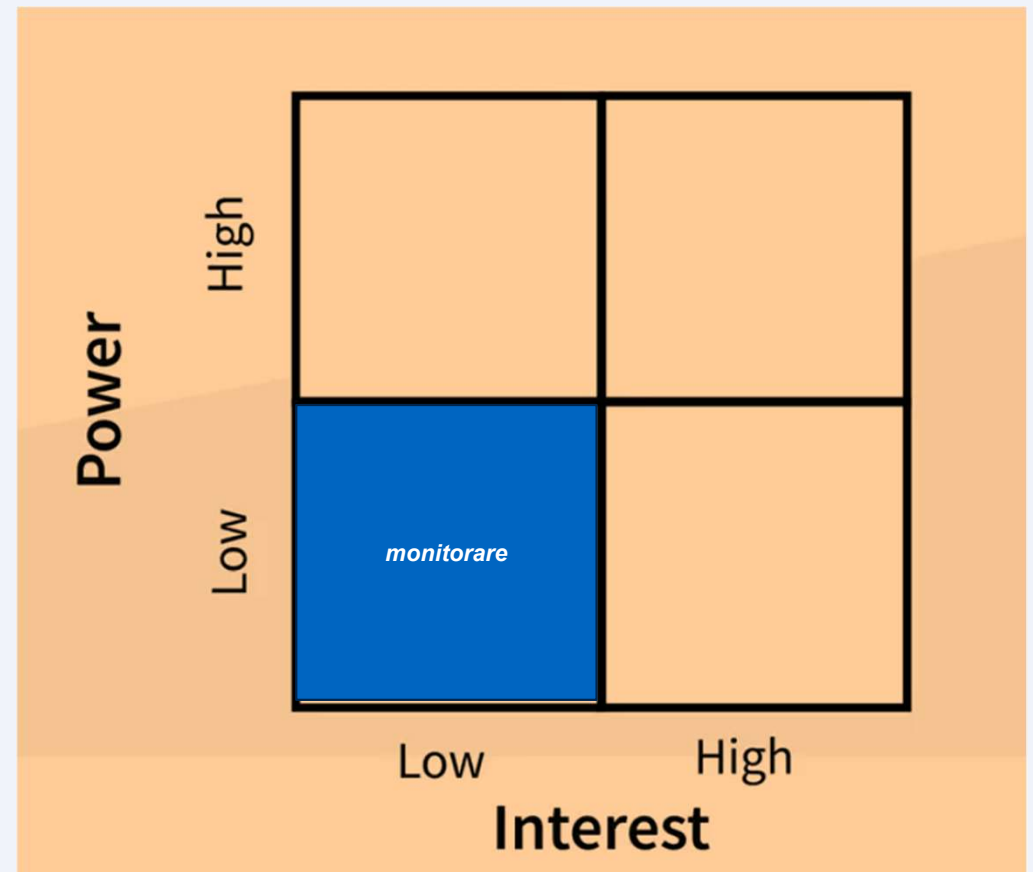


Obiettivo di Comunicazione (etichetta)

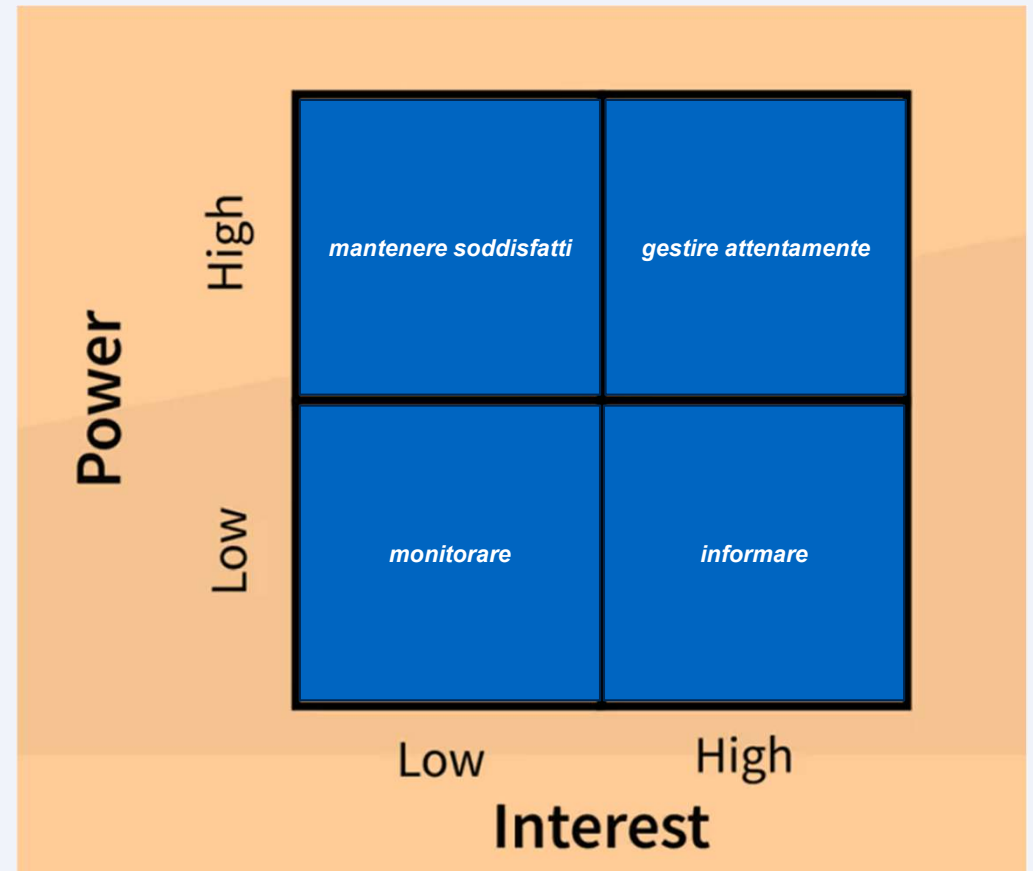
monitorare

Strategia Comunicativa

hanno la **priorità più bassa**. Sono Stakeholder scarsamente connessi al progetto (ad es. **utenti finali** interessati solo se il sito web è inattivo): da monitorare per assicurarsi che non diventino Stakeholder a priorità più alta.



Questa strategia è **essenziale per contrastare la pressione a comunicare costantemente e urgentemente con tutti.**



ESERCITAZIONE 1: STAKEHOLDER MAPPING EXPRESS

- Formate **gruppi di 4–5 persone**
- Inserite i **ruoli degli Stakeholder** del progetto in un quadrante della matrice in base al **Potere** (influenza sul progetto) e all'**Interesse** (quanto il progetto li influenza)

Ora si può **aggiornare il REGISTRO DEGLI STAKEHOLDER**,
base per il **PIANO DELLA COMUNICAZIONE DEL PROGETTO**.

IL REGISTRO DEGLI STAKEHOLDER elenca e classifica tutti gli individui o gruppi interessati dal progetto (*strumento di analisi e identificazione*), mentre il **PIANO DI COMUNICAZIONE** definisce come e quando comunicare con loro, includendo obiettivi, messaggi e canali di comunicazione (*strumento operativo per gestione delle relazioni e flussi di informazioni*).

**Il REGISTRO è la mappa, il PIANO è la bussola:
uno identifica, l'altro guida.**

REGISTRO DEGLI STAKEHOLDER

Le **etichette generate dalla griglia** (ad es. «*mantenere soddisfatto*», «*gestire attentamente*», «*informare*», «*monitorare*») vengono utilizzate per definire la **priorità**.

REGISTRO DEGLI STAKEHOLDER



Name	Title	Role	Expectations	Power	Impact	Interest	Influence	Priority
Pamela Welch	Vice President	Project Sponsor	On-time delivery, commitment to dates, clear documentation	High	High	High	High	Manage closely
Sandra Ortiz	CEO	Executive Sponsor	Delivery within budget, fully functional product	High	High	Low	High	Inform
Timothy Garrett	Doctor	Advisory Group	Usability, response to feedback	High	Low	High	Low	Keep satisfied
Lawrence Hicks	Journalist	Observer	Favorable coverage	Low	Low	Low	High	Monitor

PIANO DELLA COMUNICAZIONE

Le etichette devono essere **definite** e **dettagliate**.

E' parte del PIANO DI GESTIONE DEL PROGETTO
e va **aggiornato durante tutto il ciclo di vita del progetto**.





Bombshell Beauty stakeholder register template

Overview **List** Board Timeline Calendar Dashboard Workflow

#	Task name	Role	Category	Influence	Interest	Contact frequency	Preference	Email	+
---	-----------	------	----------	-----------	----------	-------------------	------------	-------	---

▼ About the Bombshell Beauty website redesign

<input checked="" type="checkbox"/>	Bombshell Beauty site redesign								
-------------------------------------	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

▼ Stakeholders

<input checked="" type="checkbox"/>	Anne Campbell	Project lead	Internal	High	High	Daily	Video call +1	anne.campbell@bo...	
<input checked="" type="checkbox"/>	Madison Ford	Director: Web dev	External	High	High	Daily	Email +1	madison.ford@bom...	
<input checked="" type="checkbox"/>	Carol Welsh	Senior developer	Internal	Medium	Medium	Weekly	Slack +1	carol.welsh@bombs...	
<input checked="" type="checkbox"/>	John Cantu	Senior developer	External	Medium	Low	Monthly	Slack +1	john.cantu@bombs...	
<input checked="" type="checkbox"/>	Daniel Payne	Designer	External	Low	Low	Quarterly	Telephone	daniel.payne@bom...	

Cosa comunicare, con ***quale canale***, con che ***frequenza***
per ciascun gruppo di Stakeholder?

*Come cambia il **tono** e la **strategia** se il potere o l'interesse si spostano?*

Per **Stakeholder** di massima priorità (*Executive Stakeholder*) il PM dovrà:

1. **INQUADRARE IL PROGETTO** NEL QUADRO GENERALE (Visione)
2. ESSERE **SINTETICO E FOCALIZZATO AI RISULTATI** (Elevator Pitch 30')
3. COMPRENDERE I **FATTORI MOTIVANTI CHIAVE** DELL'EXECUTIVE
(Tempi-Costi-Qualità)

Per comunicare efficacemente è sempre necessario comprendere la percezione dell'altro e adattare il proprio messaggio per creare un'intesa.



ASCOLTO ATTIVO

EMPATIA

CONOSCENZA DELL'INTERLOCUTORE

ADATTAMENTO DEL MESSAGGIO

***PER SAPER PARLARE BISOGNA
SAPER ASCOLTARE.***

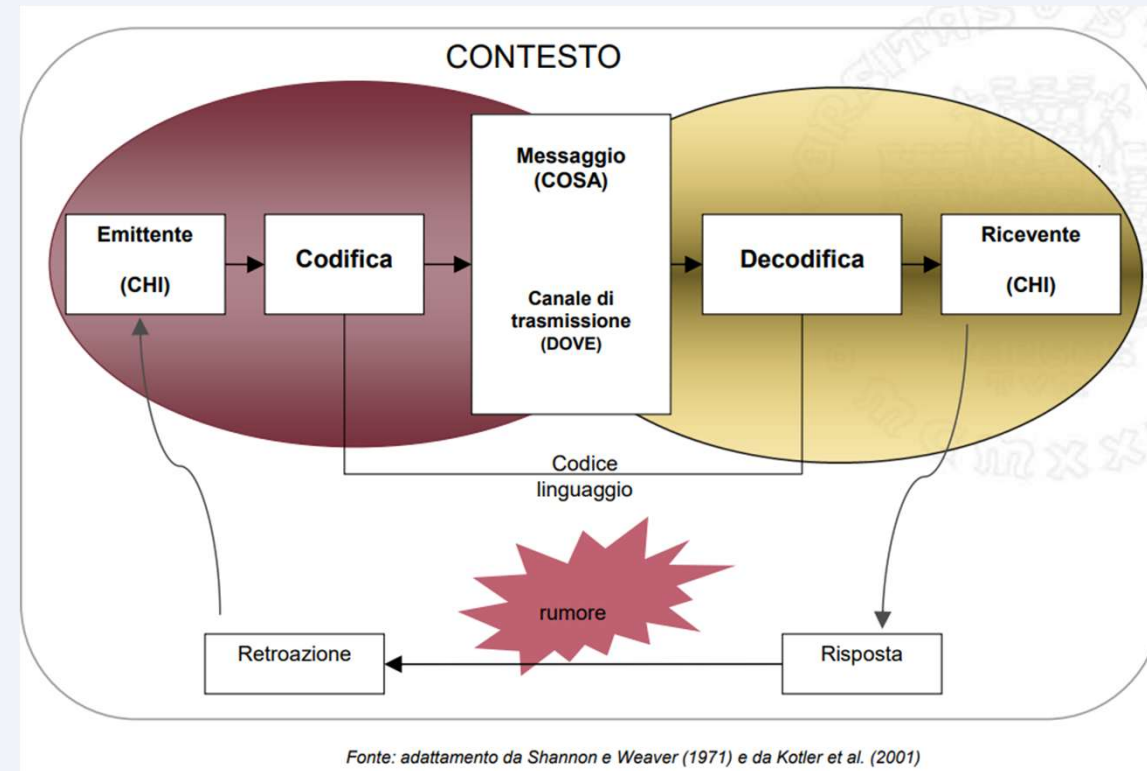


COMUNICAZIONE

processo di **codificare il significato nei messaggi** e **decodificare i messaggi nel significato**, utilizzando **parole, scritti, immagini e gesti** .

RUMORE

rischio di perdere il significato del messaggio lungo la strada



Quando il rumore è più forte del messaggio



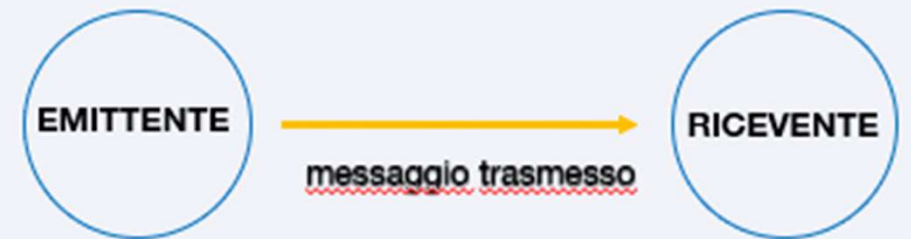
FALLIMENTO DELLA COMUNICAZIONE

FONTI DI RUMORE

1. **Contenuto:** parole, soprattutto se hanno più significati, o gesti
2. **Circostanze:** cosa sta accadendo quando si riceve il messaggio
3. **Contesto:** dove si svolge la comunicazione

COMUNICAZIONE BIDIREZIONALE: LA CHIAVE DEL COINVOLGIMENTO

COMUNICAZIONE UNIDIREZIONALE



COMUNICAZIONE BIDIREZIONALE



COMUNICAZIONE **UNIDIREZIONALE**

- **asincrona** (mail, report, ecc.)
- **senza espressioni o tono**
- **rischio malintesi**
- **uso notifiche a basso contenuto emotivo**
- se suscita **domande**, si passa a **comunicazione bidirezionale**

COMUNICAZIONE **BIDIREZIONALE**

- **sincrona** (conversazioni, telefonate, chat)
- **espressioni e linguaggio corpo**
- **ritmo** (botta e risposta)
- **meno malintesi**
- **uso comunicazioni importanti / ad alto contenuto emotivo**

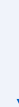
più utilizzata perché richiede meno sforzo e tempo,
ma meglio solo per notifiche

COMUNICAZIONE **UNIDIREZIONALE**



informa

COMUNICAZIONE **BIDIREZIONALE**



coinvolge

Il dialogo genera fiducia e riduce errori.

TECNICHE PER MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE BIDIREZIONALE

- **Ascolto attivo**
- **Evitare multitasking**
- **Rimuovere barriere fisiche** (es. scrivania)
- **Essere oggettivi** (consapevolezza della distinzione tra ciò che si vuole sentire e ciò che si sta effettivamente ascoltando)

PROCESSO ASCOLTO ATTIVO

- **RINSING:** selezionare parti del messaggio rilevanti, rimuovere contenuto extra e identificare il problema reale
- **REMIXING:** sintetizzare il messaggio
- **REWORDING:** chiarire e aggiungere informazioni
- **REPEAT:** ripetere le informazioni, trasformandole in una **domanda diretta** per assicurarsi di aver compreso correttamente

OBIETTIVO ASCOLTO ATTIVO

rimanere concentrati sul motivo per cui l'altra persona sta parlando, garantendo così una comprensione accurata **prima di rispondere.**

*Cosa cambia nel vostro cervello quando vi sentite **davvero ascoltati**?*

GESTIONE DOMANDE DIFFICILI

E' inevitabile: ad un certo punto, uno Stakeholder farà una domanda difficile.



Esempio: **il progetto è in ritardo.**

Lo Stakeholder domanda: «***Perché pensi che dovremmo finanziare questo progetto se il software non funziona?»***»

**La motivazione principale di una domanda difficile è spesso strumentale :
stanno per utilizzare la risposta del PM con qualcun altro.**



Ciò che sta realmente chiedendo è:
"Dammi una risposta che posso usare"

← **BISOGNO**



L'obiettivo è **trasformare una situazione potenzialmente difensiva in un'opportunità per una comunicazione chiara**, assicurando che lo Stakeholder riceva una spiegazione utilizzabile da condividere con altri.

METODO «NIECE» PER RISPOSTA EFFICACE A DOMANDE DIFFICILI

N – Non arrabbiarsi mai

I – Illustrare la domanda con esempi (es. «*quale parte del software non funziona?*»)

E – Empatizzare con lo Stakeholder e ammettere eventuali errori

C – Chiarire la sua domanda (es. «*mi sta chiedendo di cancellare il progetto?*»)

E – Spiegare in modo esauriente la risposta



fase che fornisce il valore riutilizzabile

*"Non credo che dovremmo cancellare questo progetto perché
abbiamo deciso di sviluppare il software molto rapidamente.
Lo abbiamo fatto **perché sapendo che sarebbe stato necessario
apportare molte modifiche.** Il rovescio della medaglia nel consegnarlo
rapidamente è che **dovremo dedicare più tempo al debugging**"*

La risposta deve includere il ragionamento
dietro le decisioni del progetto.

ESERCITAZIONE 2: LE DOMANDE DIFFICILI (ROLE PLAY)

Lo stakeholder fa una domanda provocatoria

“Perché siamo in ritardo?”



ESERCITAZIONE 2: LE DOMANDE DIFFICILI (ROLE PLAY)

Il PM risponde usando il **METODO NIECE**:

- **N**on arrabbiarsi
- **I**llustrare con esempi
- **E**mpatizzare
- **C**hiarire la domanda
- **E**sporre in modo esaustivo



*Quale parte della risposta ha **abbassato la tensione emotiva**?*

COMUNICAZIONE CROSS-FUNZIONALE



A large purple oval contains the names of five business functions: Sales, Finance, Marketing, Human Resources, and Technology. The word 'Marketing' is positioned in the center, while the other four functions are arranged around it, representing cross-functional communication.

Sales Finance
Marketing
Human Resources Technology

La sfida più grande nella comunicazione cross-funzionale è



**il linguaggio e i concetti condivisi
che fanno parte di ciascuna area funzionale
(es. sales vs IT)**

OBIETTIVO

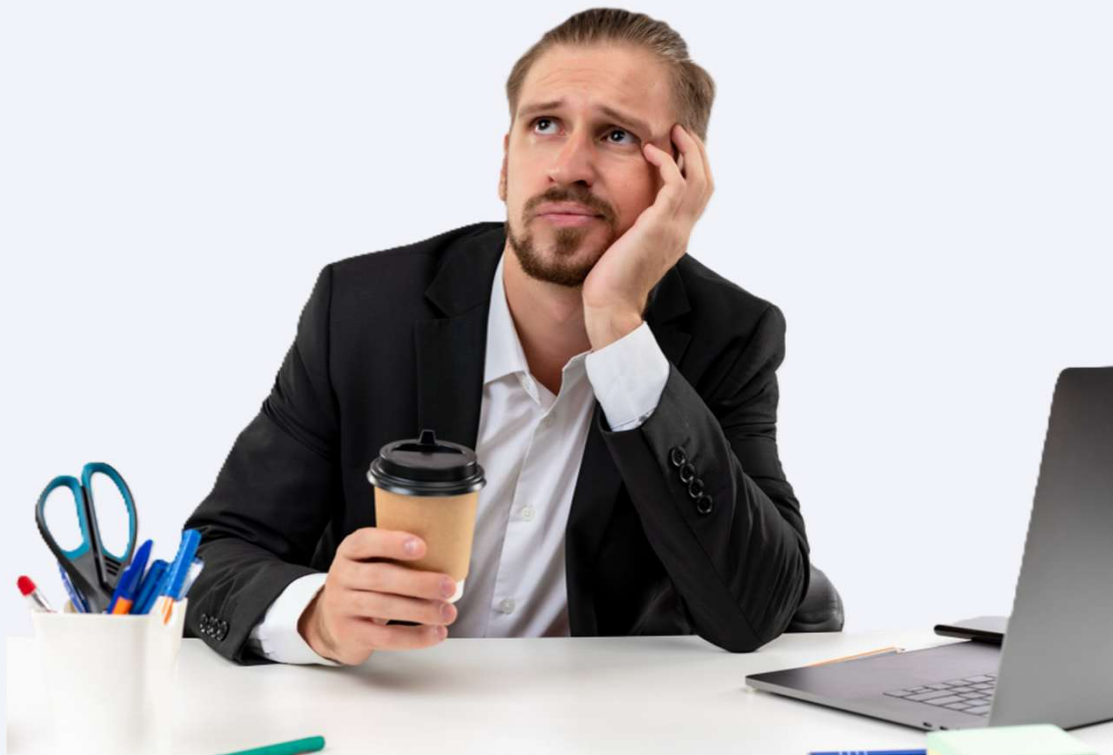
creare e rafforzare un **linguaggio condiviso** (termini tecnici, gergo, ecc.)

BENEFICI

1. **FUNZIONALI** consente di **prendere decisioni molto più rapidamente**
2. **EMOTIVI** fa sentire tutti in grado di contribuire alle discussioni di gruppo

STRATEGIE PER RENDERE I TEAM CROSS-FUNZIONALI EFFICACI

1. **CROSS-TRAINING** - formazione incrociata tra i membri del team nelle diverse aree funzionali
2. **COMPORTAMENTI DEL PM E DEL TEAM** – essere **aperti** a imparare e insegnare, essere **pazienti**, **non aver paura** di fare domande
3. **JARGON BOARD CONDIVISA** - lavagna che elenca il linguaggio condiviso, acronimi o termini specifici **del settore**
4. **SESSIONI DI FORMAZIONE RIDOTTE** - un membro comunica **concetti chiave** al resto del team



Molte volte **le persone sono in riunione e non sanno perché sono lì.**

**Il PM deve
scegliere la tipologia corretta di riunione,
stabilire un obiettivo chiaro e
assicurarsi che tutti i partecipanti ne siano consapevoli.**

COME ORGANIZZARE RIUNIONI EFFICACI



METODO SHARKS

metodologia strutturata specificamente progettata per aiutare
i Project Manager ad **organizzare e condurre riunioni con efficienza.**

METODO SHARKS

- S - State the agenda** (dichiarare l'agenda all'inizio della riunione)
- H - Hijackers** (attenzione ai «dirottatori» della riunione)
- A - Adding relevant information** (aggiungere informazioni rilevanti)
- R - Repeat the agenda** (ripetere l'agenda alla fine della riunione)
- K - Keep the meeting short** (mantenere la riunione breve)
- S - Scheduling outside of the meeting** (pianificazione fuori della riunione)

COMUNICARE E' COINVOLGERE

1. **È impossibile non comunicare.**
2. **Il cervello risponde prima all'emozione** che alla logica.
3. La comunicazione strategica si costruisce su **ascolto** e **adattamento**.
4. Il Project Manager comunica non per informare, ma per **orientare**.

BENEFICI PER PROJECT MANAGER

Queste strategie aiutano il **PM** a:

- **comunicare professionalmente**
- **gestire le aspettative e le informazioni in modo mirato**
- **gestire i conflitti e ridurre le incomprensioni**
- **snellire la comunicazione**
- **raggiungere più agevolmente il successo del progetto...**

INSIEME AL TEAM!





Grazie per l'attenzione!



presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025