

# **CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

*Gianni Maria Strada*

# **La Comunicazione Interpersonale**

**Anno Accademico 2018 - 2019**

**Sistemi Organizzativi**

# La comunicazione

*“ Non sono le cose in se stesse a preoccuparci,  
ma le opinioni che ci facciamo di esse ”*

Epitteto I sec. d.C.

# La comunicazione secondo Cicerone

*Secondo Cicerone “gli uomini si distinguono dalle bestie essenzialmente perché dialogano tra loro ed esprimono le emozioni*

*L’arte della parola dà prestigio e la possibilità di gestire”*

# La comunicazione

E' la "*conditio sine qua non*" della vita umana e dell'ordinamento sociale

# Domande introduttive

Vi siete mai trovati nella condizione di non parlare con nessuno?

# Domande introduttive

Se sì, ritenete comunque di aver  
comunicato?

# Comunicazione deriva dal latino

Il termine comunicazione deriva dal latino *communicare*, un verbo a sua volta connesso al termine *communis*, comune

La radice è *cum* (con) e *munire* (legare, costruire)

Il termine comunicazione indica il mettere in comune

Quindi **comunicare è mettere in comune**



# Il processo comunicativo

La comunicazione è un processo in cui le persone si scambiano significati tramite un sistema comune di *simboli* o *segnali* e *comportamenti*

È un processo complesso, rappresentabile con un modello come quello che segue

# Il modello della comunicazione



# Comunicazione tramite linguaggi specifici

Ogni organizzazione ha un linguaggio specifico, è quasi come una lingua madre di una nazione

Per questo viene capito e utilizzato dai componenti dell'organizzazione

Ogni organizzazione possiede un gergo, slang, metafore, ...tutto questo consente di comunicare in modo specifico e chiaramente tra le persone

# Comunicazione tramite linguaggi specifici

Con l'utilizzo di questi linguaggi specifici si definisce e si riconosce anche l'esistenza di una cultura specifica che favorisce un migliore rapporto interpersonale e quindi una migliore collaborazione nei team e tra i team

# I requisiti della comunicazione

## I soggetti

Un comunicante ed un ricevente: possono essere individui o gruppi. I soggetti devono essere predisposti alla comunicazione sia fisicamente che psicologicamente e devono essere in sintonia

# I requisiti della comunicazione

Il contenuto:

Il contenuto deve essere chiaro, preciso, tempestivo, ed espresso in un linguaggio comune ad entrambi i soggetti

# I requisiti della comunicazione

La causa:

L'uomo, è un essere sociale e soddisfa con l'integrazione la sua necessità di affetto, dipendenza, appoggio, approvazione e riconoscimento

# I requisiti della comunicazione

Lo scopo:

É evidentemente il soddisfacimento del bisogno per cui si comunica. Quando lo scopo è raggiunto si avrà una comunicazione perfetta ed efficace



# I requisiti della comunicazione

Il mezzo:

Permette la comunicazione e la facilita, è in funzione del contenuto del messaggio e di chi lo deve ricevere

# La comunicazione

Nelle organizzazioni le informazioni si diffondono seguendo diverse direzioni:

*-dall'alto al basso*, è tipica l'informazione che il manager indirizza ai collaboratori

*-dal basso all'alto*, è il feedback che ritorna al manager

# La comunicazione

- *lateralmente*, avviene tra persone di pari livello, come nel caso del responsabile del personale che fornisce ai manager informazioni sui candidati selezionati per ricoprire le posizioni vacanti dell'area di loro responsabilità
- *a due vie*, nel caso in cui due o più persone interagiscono scambiandosi informazioni
- *in modo diffuso*, come nel caso di pettegolezzi o di "sentito dire"

# Con la parola si comunicano pensiero, tono e emozioni

Le modalità di comunicazione possono essere molteplici e impiegate per differenti scopi e a diversi livelli:

- Verbale
- Scritta
- Non verbale

Nonchè tramite linguaggi specifici:

- Umore
- Simboli
- Riti
- Social*

# La comunicazione

A partire dalla nascita siamo continuamente coinvolti in un processo di apprendimento di regole della comunicazione

# L'interazione tra le persone

L'interazione tra le persone è uno degli elementi dell'analisi sociologica. Nel corso dell'ultimo secolo molti studiosi hanno cercato di formulare delle teorie sull'interazione interpersonale, per spiegare come si comportano tra loro in una struttura sociale

# L'interazione tra le persone

**George Homans (1910-1989)**, sociologo americano, elaborò la **“teoria dello scambio”**:

**la persone interagiscono dopo aver valutato costi e benefici**

# I principi dell'interazione tra le persone secondo G. Homans

1. Quanto più spesso un comportamento è ricompensato, tanto più è probabile che venga ripetuto
2. Nel caso in cui alcuni aspetti ambientali sono stati collegati ad un comportamento ricompensato, è probabile che venga ricercato quell'ambiente particolare o uno analogo



# **I principi dell'interazione tra le persone secondo G. Homans**

3. Quanto più è consistente la ricompensa per un dato comportamento, tanto più è probabile che questo venga ripetuto
4. Quanto più spesso le esigenze o i desideri vengono soddisfatti, tanto meno si dà valore ad ogni ulteriore ricompensa

# L'interazione

L'interazione è l'insieme di una serie di  
messaggi

# Il comportamento

L'interazione tra le persone è il  
*comportamento*

# Come avviene la comunicazione

La comunicazione avviene grazie  
alla interazione tra le persone

# Il processo di comprensione

Per capire noi stessi dobbiamo essere capiti  
dagli altri

Per essere capiti dagli altri, abbiamo bisogno  
di capire gli altri

# La comunicazione

Siamo come una *ricetrasmittente* sempre  
accesa

# La comunicazione

La comunicazione è un insieme di messaggi, nel  
caso in  
cui un messaggio non generi possibilità di  
confusione è,  
esso stesso, una comunicazione

# Assiomi della comunicazione

*Assioma: Proposizione, posta a base di un ragionamento, che non ha bisogno di dimostrazione perché evidente di per sé*



# Assiomi della comunicazione

Non si può non comunicare

# Assiomi della comunicazione

Il comportamento è comunicazione

# Assiomi della comunicazione

Il comportamento ha valore di messaggio

# Assiomi della comunicazione

Il comportamento non ha un suo opposto

# I tre principi

La comunicazione è:

1. Percezione
2. Aspettativa
3. Partecipazione

# Percezione

É la presa di coscienza nell'ambito dell'esperienza sensibile oppure delle possibilità o delle disponibilità dell'intuizione

# Aspettativa

É l'attesa per la riuscita di qualcosa. È la proiezione di un progetto, di una speranza. La proiezione può essere vissuta come pesante, vincolante come se gravasse su di noi inchiodandoci a come gli altri ci vedono, questa condizione ci limita nella nostra libertà

# Aspettativa

Può essere l'attesa del conosciuto,  
qualcosa su cui fare affidamento:  
abbiamo l'aspettativa del sostegno di  
una persona, l'aspettativa del  
successo di un buon investimento; ...



# Aspettativa

Non è certezza, né pretesa di certezza.

È quella minima fede nella conoscenza di come va il mondo, di come vanno le persone, lungi dall'essere pretenziosa, ma forte per chi è sovrano nella scelta

# Criticità della comunicazione

Gli obiettivi = Cosa si vuole ottenere

I parametri = Come ci si accorge di  
averli ottenuti

Le finalità = Che utilizzo ne farò

# **Ogni volta che comunichiamo trasmettiamo almeno sei messaggi**

1. Ciò che vogliamo dire

2. Ciò che realmente diciamo

# **Ogni volta che comunichiamo trasmettiamo almeno sei messaggi**

3. Ciò che l'altro ode

4. Ciò che l'altro ritiene di aver udito

# **Ogni volta che comunichiamo trasmettiamo almeno sei messaggi**

5. Ciò che l'altro dice

6. Ciò che riteniamo che l'altro abbia detto

# La comunicazione è di due tipi

1. A una via
2. A due vie

# Comunicazione a una via

Vantaggi:

È rapida e non ha interferenze

Svantaggi:

Il ricevente non può retroagire

# Comunicazione a due vie

Vantaggi:

La compartecipazione e il coinvolgimento

Svantaggi:

La ridondanza



# Ostacoli alla comunicazione

I comportamenti:

1. Aggressivo
2. Passivo
3. Assertivo

# Agressivo

Generalizza, scarica i problemi, dà ordini, accusa, valuta, enfatizza e sfoga emozioni, i propri bisogni sono i doveri altrui, orientato al breve

Meccanismo di difesa: “imporre la propria superiorità” annullando ragioni e desideri dell’altro

# Passivo

Informa parzialmente, evita rimanda, giustifica, enfatizza, inibisce, i bisogni altrui sono corrispondono ai propri doveri, reprime emozioni, è orientato ai buoni rapporti

Meccanismo di difesa “evitare rischi e attacchi” cercando ad ogni costo di andare d'accordo

# Assertivo

Analizza e dà informazioni, risolve i problemi, guida e orienta, valorizza sé e l'altro, esprime e rispetta le proprie e altrui emozioni, distingue bisogni e diritti doveri, orientato ai risultati e alle relazioni di breve lungo termine

Risolve problemi e ottiene risultati: utilizza in modo sinergico le risorse personali ed altrui

# **Ostacoli alla comunicazione**

Barriere di posizione

Ambiguità di ruolo

Differenze di linguaggio

# Ostacoli alla comunicazione

Malintesi

Emozioni e sentimenti

Tipo di organizzazione

# **Gli ostacoli che rendono difficile la comunicazione**

Il capo e il collaboratore, come tutte le persone nelle loro relazioni, anche senza rendersene conto, hanno timori reciproci

Il primo teme la perdita di prestigio e l'altro la disapprovazione del suo operato

# La barriera di posizione

Quanto descritto è condizionato dalla barriera di posizione determinata dalla differenza di informazione e di ruolo



# La barriera di ostilità interpersonale

Le diversità di temperamento e di carattere non portano, generalmente, a raggiungere una comunicazione efficace

I problemi sono personalizzati anziché essere trattati come esigenze oggettive

È la barriera di ostilità interpersonale che blocca le comunicazioni perché le due parti si sentono minacciate

# Ambiguità di status e di ruolo

Se si hanno responsabilità e autorità si può commettere l'errore di non ascoltare e di non considerare attentamente e correttamente le idee altrui

Se si ritiene di avere uno status inferiore all'altro si è portati ad essere critici verso le proprie idee avendo delle inibizioni

Si potrebbe essere acquiescenti con il capo e si potrebbe non esprimere più le proprie opinioni

# Ambiguità di status e di ruolo

La diversa formazione e cultura può determinare differenze di linguaggio, i diversi significati attribuiti alle parole creano difficoltà alle comunicazioni

# La più grossa barriera alla comunicazione

Le emozioni e i sentimenti sono barriere perché generano la repressione o l'eccessivo coinvolgimento che impediscono o complicano la relazione

# La tattica ostruzionistica

La tecnica più usata frequentemente è fingere una mancanza di comprensione evitando di farsi coinvolgere nella relazione impedendo così la comunicazione

# La tendenza a valutare

E' naturale la tendenza a valutare e approvare o disapprovare le affermazioni dell'altro

La tendenza a esprimere giudizi valutativi è quasi sempre presente in ogni scambio di messaggi verbali

È una tendenza che aumenta quando sono chiamati in causa emozioni e sentimenti

# Come migliorare la comunicazione

Non si deve dimenticare che si comunica su  
due livelli

# Come migliorare la comunicazione

A livello:

- dell'argomento o operativo
- emozionale o dei sentimenti



# Come rendere efficace la comunicazione

Per avere una buona comunicazione, chi  
comunica si deve porre sei  
domande:

# Come rendere efficace la comunicazione

1. Ciò che è chiaro per me, lo è anche per l'altro?

# Come rendere efficace la comunicazione

2. L'altro è in condizione di dirmi ciò che pensa, o lo incoraggio a dirmi ciò che desidero sentirmi dire?

# Come rendere efficace la comunicazione

3. Prima di rispondere, controllo se ho veramente capito?

# Come rendere efficace la comunicazione

4. Cerco di comprendere i sentimenti degli altri, che possono essere diversi dai miei?

# Come rendere efficace la comunicazione

5. Cerco di ascoltare dal punto di vista dell'altro, prima di valutare dal mio?

# Come rendere efficace la comunicazione

6. Faccio uno sforzo cosciente per costruire la possibilità di *feedback*?

# Necessità di coraggio

Ci si deve forzare di comprendere l'altra persona, per entrare nel *suo mondo* individuale e cercare di vedere con gli occhi dell'altro evitando di esprimere preventivamente giudizi di valore

Senza giudizi valutativi cambieremo il nostro modo di interagire

Si devono ignorare i sentimenti dell'altro per razionalizzare i propri



# % dei diversi tipi di comunicazione

