

La comunicazione



**"L'INFLUENZA CHE UN CAPO HA SUGLI ALTRI È
DOVUTA IN PARTE ALLA SUA POSIZIONE NELLA
GERARCHIA, IN PARTE ALLA SUA COMPETENZA, E IN
PARTE DIPENDE DALL'ESISTENZA DI UN SISTEMA
COMPLETO E SENSIBILE DI COMUNICAZIONI"**

MARSHALL E. DIMOCK



La comunicazione

IL TIPO DI RELAZIONE PIÙ COMUNE FRA ESSERI UMANI È LA COMUNICAZIONE.

È SOSTANZIALMENTE IMPOSSIBILE NON COMUNICARE.

ALL'INTERNO DI UN'ORGANIZZAZIONE OGNI ATTIVITÀ CONSISTE NEL GESTIRE INNUMEREVOLI MESSAGGI IN NUMEROSISSIME SITUAZIONI CON UN RILEVANTE NUMERO DI INTERLOCUTORI.

SAPER COMUNICARE È INDISPENSABILE PER TUTTI, MA CIÒ PARTICOLARMENTE PER UN MANAGER.



La comunicazione

LA COMUNICAZIONE, NEI DUE RUOLI DI EMITTENTE E DI RICEVENTE, PENETRA OGNI ASPETTO DELLA VITA MANAGERIALE E INCLUDE:

↪ **QUALUNQUE COSA DICIAMO E SCRIVIAMO;**

↪ **I NOSTRI ATTEGGIAMENTI E LE NOSTRE POSTURE FISICHE (IL LINGUAGGIO DEL CORPO);**

↪ **L'ASCOLTO E L'OSSERVAZIONE DI ALTRI.**



La comunicazione

➤ **ATTRAVERSO LA COMUNICAZIONE CERCHIAMO DI INFLUENZARE LE
ATTITUDINI, LA CONOSCENZA, LE AZIONI ALTRUI E QUESTO VALE ANCHE
DA PARTE DEGLI ALTRI NEI NOSTRI CONFRONTI.**

➤ **ANCHE IL MANAGEMENT PUÒ ESSERE DEFINITO ALLO STESSO MODO
INFLUENZARE LE PERSONE IN MODO DA FAR LORO RAGGIUNGERE
RISULTATI DESIDERATI.**

➤ **UNA COMUNICAZIONE EFFICACE È MOLTO "VICINA" ALL'ESSENZA STESSA
DEL MANAGEMENT EFFICACE, TANTO CHE SI PUÒ DIRE CHE L'UNO
IMPLICA L'ALTRO. È CERTAMENTE DIFFICILE GESTIRE EFFICACEMENTE
SENZA UNA NOTEVOLE CAPACITÀ DI COMUNICAZIONE.**



la comunicazione

**UNA "CADUTA" NELLA COMUNICAZIONE È INSIEME CAUSA ED EFFETTO DI
SERI PROBLEMI NELLE RELAZIONI, SIA DI NATURA PERSONALE (PER
ESEMPIO NEL MATRIMONIO) COME PURE SUL LAVORO (PER ESEMPIO
NELLA DINAMICA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI).**



La comunicazione

LA COMUNICAZIONE ASSOLVE A VARIE FUNZIONI NELL'AMBITO DI UN'ORGANIZZAZIONE:

- ↪ TRASMETTERE INFORMAZIONI FRA LE PERSONE;**
- ↪ MOTIVARE E DIRIGERE;**
- ↪ CREARE ATTEGGIAMENTI, DUNQUE INFLUENZARE IL COMPORTAMENTO;**
- ↪ COLLEGARSI CON L'AMBIENTE ESTERNO;**
- ↪ CREARE E MANTENERE RELAZIONI SOCIALI.**

LA COMUNICAZIONE QUINDI È ESSENZIALE PER L'ATTIVITÀ ORGANIZZATIVA.



la comunicazione

IN SINTESI, GLI ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA COMUNICAZIONE SONO RAFFIGURABILI NEL MODO SEGUENTE.

CHI (trasmettitore)	DICE COSA (messaggio)	ATTRAVERSO QUALE CANALE (mezzo)	A CHI (ricevente)	CON QUALE EFFETTO (risultato)
 STUDI SUL CONTROLLO	 ANALISI DEL CONTENUTO	 ANALISI DEI MEDIA	 ANALISI DEL PUBBLICO	 ANALISI DEI RISULTATI

(Modello di Lasswell)

↗ in quali circostanze
↗ a quale scopo

(Integrazione di Braddock)



La comunicazione

LA COMUNICAZIONE CONSISTE NELLA TRASMISSIONE E NELLA RICEZIONE DI UN MESSAGGIO DA UNO O PIÙ SOGGETTI A UNO O PIÙ ALTRI. DUNQUE, AFFINCHÉ VI SIA COMUNICAZIONE SONO NECESSARI:

- ↪ UNO O PIÙ SOGGETTI EMITTENTI**
- ↪ UNO A PIÙ SOGGETTI RICEVENTI**
- ↪ LA TRASMISSIONE**
- ↪ LA RICEZIONE**
- ↪ IL MESSAGGIO**

PER "MESSAGGIO" S'INTENDE UN PARTICOLARE GRUPPO DI SEGNI, SIMBOLI O SEGNALI CHE "CONTIENE" INFORMAZIONE.



La comunicazione

Il processo di comunicazione

IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE È SINTETIZZABILE NEL MODO SEGUENTE:

IL SOGGETTO EMITTENTE CODIFICA L'INFORMAZIONE, CIOÈ LA TRASFORMA SECONDO UN CODICE, NOTO E ACCETTATO DAL SOGGETTO RICEVENTE, IN MODO CHE L'INFORMAZIONE STESSA SIA COMPRENSIBILE

Codice ↩ È un linguaggio o una comunicazione comune a tutti i soggetti che comunicano, concordata prima della comunicazione

L'INFORMAZIONE CODIFICATA È IMMESSA NEL CANALE DI COMUNICAZIONE CONTENUTA IN UN VETTORE

Canale di comunicazione ↩ È un collegamento nello spazio attraverso il quale transitano i vettori recanti informazioni per recapitarle ai soggetti riceventi.

Vettore

↩ È il mezzo specifico che porta l'informazione (lettera, libro, conferenza, intervista, ecc.).



la comunicazione

Il processo di comunicazione

gue)

C) ATTRAVERSO IL CANALE, L'INFORMAZIONE CODIFICATA PERVIENE AL SOGGETTO RICEVENTE CHE LO DECODIFICA.

D) IL SOGGETTO RICEVENTE INVIA AL SOGGETTO MITTENTE UN FEEDBACK, CIOÈ UN SEGNALE DI RITORNO CHE CONFERMA LA RELAZIONE AVVENUTA.

IL SEGNALE PUÒ ESSERE INDIRETTO

**↳ ES. MODIFICA DI UN
COMPORTAMENTO TENUTO
PRIMA DI RICEVERE IL
MESSAGGIO**

E) IL SOGGETTO RICEVENTE "TIENE CONTO" DEL SEGNALE DI RITORNO.



La comunicazione

Il processo di comunicazione

ALL'INTERNO DI UN'ORGANIZZAZIONE I CANALI DI COMUNICAZIONE POSSONO ESSERE COSTITUITI DA PERSONE, O POSIZIONI ORGANIZZATIVE ATTRAVERSO LE QUALI I MESSAGGI VANNO DAL SOGGETTO EMITTENTE AL SOGGETTO DESTINATARIO. IN QUESTI CASI CHI RICEVE LA COMUNICAZIONE E LA RITRASMETTE E' UN CENTRO DI COMUNICAZIONE.

I CENTRI DI COMUNICAZIONE SONO DI DUE TIPI:

A I NODI

↳ che ritrasmettono il messaggio senza influire sul contenuto;

B I CENTRI DECISORI

↳ che invece influiscono sul contenuto, selezionando le informazioni contenute nel messaggio e ritrasmettendole alterate, o modificate, o parziali.

(es.: un capo ufficio che riceve una direttiva e la trasmette ai suoi subordinati, in forma di direttive specifiche per ciascuno di loro).



NEL CORSO DEL PROCESSO DI COMUNICAZIONE INTERVENGONO VARI FATTORI CHE POSSONO ALTERARE ANCHE DI MOLTO I CONTENUTI DEL MESSAGGIO, PER ESEMPIO:

- ↪ **L'ERRORE**
- ↪ **LA DISTORSIONE**
- ↪ **IL RUMORE DI FONDO**
- ↪ **LA LUNGHEZZA DEL CANALE**
- ↪ **MATERIALE O DI DISATTENZIONE;**
- ↪ **PER ESEMPIO UNA INTERPRETAZIONE DIVERSA DELLA STESSA PAROLA;**
- ↪ **DOVUTO AD ESEMPIO AL LINGUAGGIO USATO;**
- ↪ **CHE PORTA AD AUMENTARE LA PROBABILITÀ DI ERRORE O DI DISTORSIONE.**



➤ PER OVVIARE AI FATTORI DI DISTURBO SI UTILIZZA LA COSIDDETTA RIDONDANZA, CIOÈ LA RIPETIZIONE DI INFORMAZIONI GIÀ TRASMESSE NELLO STESSO MESSAGGIO (ES.: RIPETERE LE STESSO COSE IN MODO DIVERSO).

➤ ALTRI TIPI DI OSTACOLO ALLE COMUNICAZIONI SONO LE BARRIERE, DI TIPO MECCANICO (ES. L'IMPOSSIBILITÀ, DOVUTA AL MEZZO UTILIZZATO, DI INVIARE INFORMAZIONI DI RITORNO, CHE IMPEDISCE ALL'EMITTENTE DI RICEVERE FEEDBACK) O DI TIPO PERSONALE (ES. L'OSTILITÀ FRA INTERLOCUTORI).



IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE PUÒ ESSERE SUDDIVISO IN SEI FASI DISTINTE:

- 1° FASE** ■ ■ ■ ■ ➔ **Identificare gli obiettivi della comunicazione.**
Che cosa vogliamo che il ricevente faccia o pensi?

- 2° FASE** ■ ■ ■ ■ ➔ **Identificare i riceventi.**
Chi deve sapere?
Chi deve essere informato?

- 3° FASE** ■ ■ ■ ■ ➔ **Scegliere il metodo di comunicazione.**
Lettera? Memoria?
Conversazione telefonica?
Riunione?
Altro?

- 4° FASE** ■ ■ ■ ■ ➔ **Adattare il messaggio al ricevente.**
Cosa sappiamo del ricevente per "confezionare il messaggio adatto per lui/lei?"

- 5° FASE** ■ ■ ■ ■ ➔ **Rendere possibile la risposta.**
Come riuscire a garantirci la risposta?

- 6° FASE** ■ ■ ■ ■ ➔ **Tenere conto della risposta.**
Come cambiare il nostro comportamento in funzione della risposta?



1ª FASE: IDENTIFICARE GLI OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE.

↳ Quando si vuole iniziare un processo di comunicazione occorre rispondere alle seguenti domande:

- ↳ Cosa voglio ottenere?
- ↳ Cosa voglio che il ricevente pensi o faccia a seguito della comunicazione?
- ↳ In che modo voglio influenzarlo?



1ª FASE: IDENTIFICARE IL RICEVENTE

⇒ Chi deve sapere ciò che voglio comunicare? In un'organizzazione è importante fare molta attenzione:

- ↖ A chi deve essere assolutamente informato.
- ↖ A chi deve sapere.
- ↖ A chi è bene che sia tenuto informato.
- ↖ A chi vuole comunque essere informato.

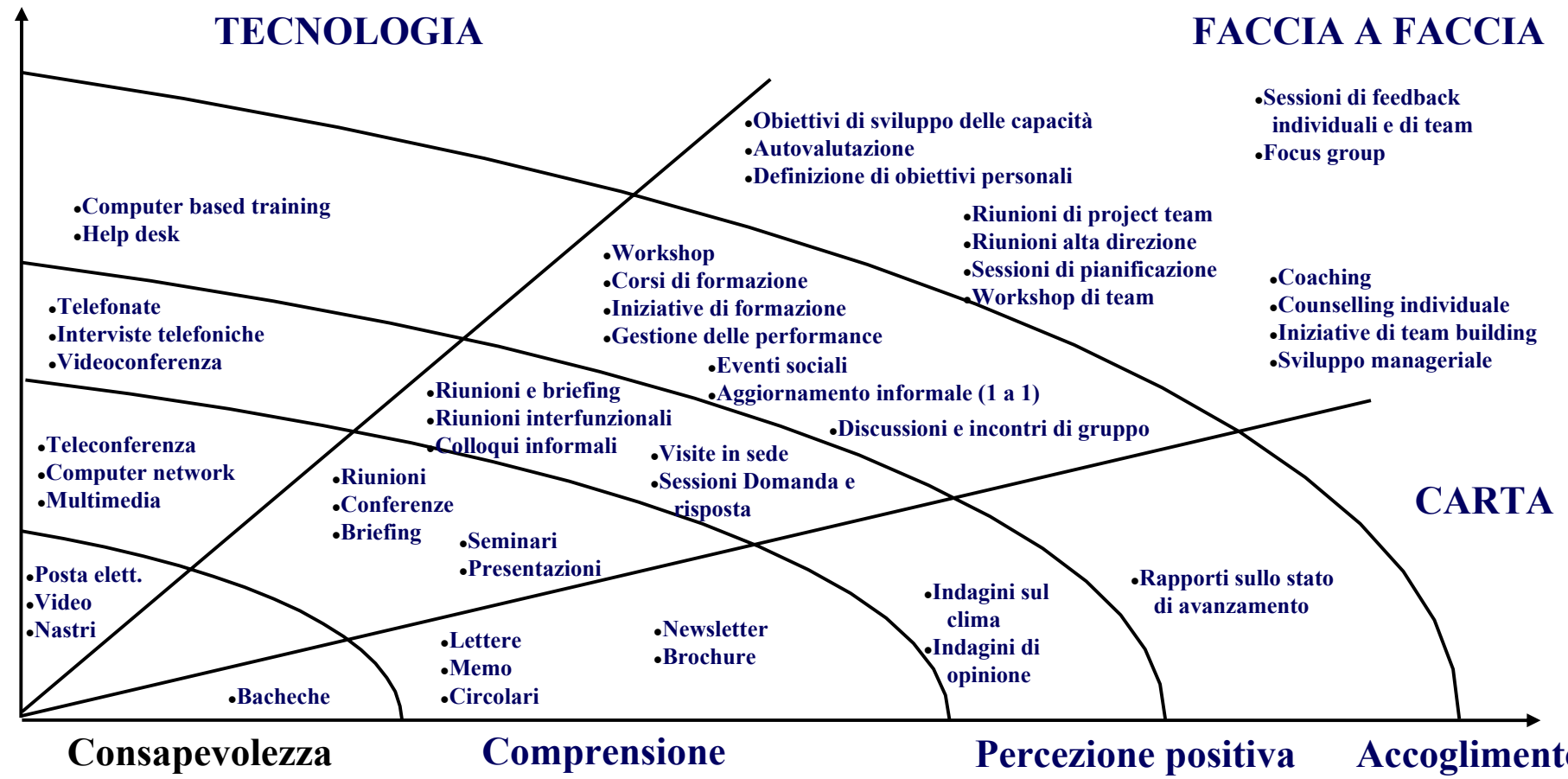
2ª FASE: SCEGLIERE IL METODO DI COMUNICAZIONE.

⇒ Il metodo (canale + vettore) deve essere adatto allo scopo.



La comunicazione

Il processo di comunicazione



1ª FASE: ADATTARE IL MESSAGGIO AL RICEVENTE.

↪ È una fase particolarmente delicata: in molti casi gli errori nel processo di comunicazione sono fatti in questa fase.

↪ Si deve ricordare che una buona comunicazione è possibile solamente:

- ↪ Se si definisce accuratamente un profilo del ricevente.
- ↪ Se si adattano le modalità di comunicazione alle caratteristiche dominanti.
- ↪ Se il messaggio che si invia è il più possibile corto e semplice.



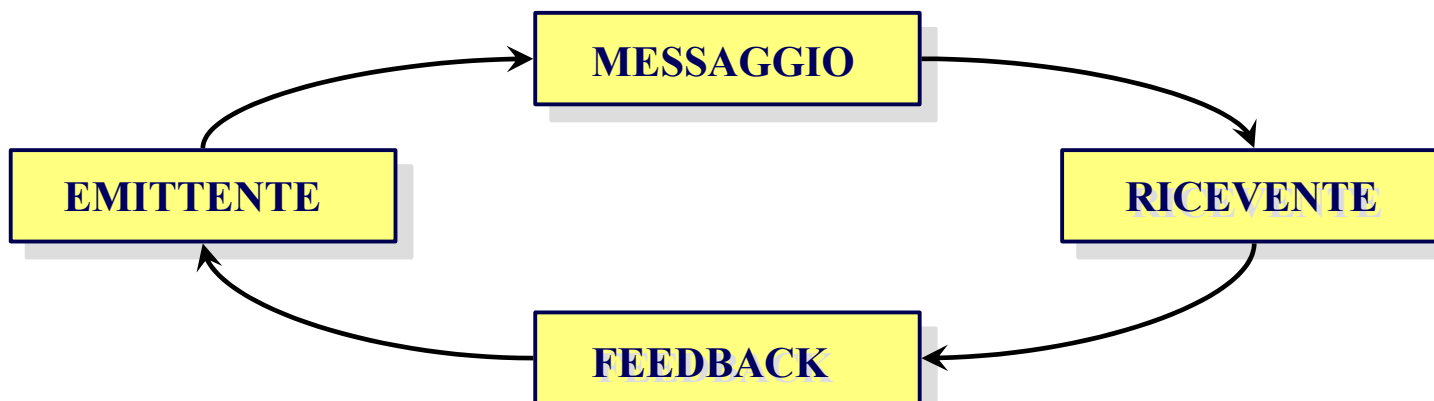
➤ **Definire accuratamente il profilo del ricevente significa avere sufficienti informazioni s**

- ↖ **Età.**
- ↖ **Cultura (livello di studi).**
- ↖ **Background professionale.**
- ↖ **Probabili opinioni sull'oggetto della comunicazione.**
- ↖ **Idee o convinzioni che possono causare resistenza.**



FASE: RENDERE POSSIBILE LA RISPOSTA

- Spesso si intende la comunicazione come un puro e semplice invio di messaggi: invece nella comunicazione contano allo stesso modo l'invio come la ricezione.
- Il processo di comunicazione è sintetizzabile così:



L'EMITTENTE INVIA IL MESSAGGIO, IL RICEVENTE INVIA UN FEEDBACK, UNA RISPOSTA.



gue)

↪ **Se anche fino a questa fase si è proceduto correttamente; se il messaggio è stato correttamente adattato alle necessità e alle caratteristiche del ricevente, ma non ci si è preoccupati di rendere possibile il feed-back, il processo può fallire.**

Infatti se chi riceve il messaggio non è in grado di dare un feed-back la comunicazione non è completa.



2ª FASE: TENERE CONTO DEL FEEDBACK

↪ L'ultimo anello della catena del processo di comunicazione consiste nel tener conto, da parte dell'emittente, del feedback inviato dal ricevente.

Tener conto significa essenzialmente modificare in tutto o in parte il proprio comportamento o i propri atteggiamenti in funzione del messaggio di ritorno.

↪ AD ESEMPIO

Si immagini un processo di comunicazione che ha per oggetto la valutazione delle prestazioni di un proprio dipendente. Se il feedback è un invito a una maggiore precisione nel circostanziare i rilievi negativi, il processo di comunicazione è veramente completo se l'emittente (il valutatore) dà spiegazioni al ricevente (il valutato) sul merito del feedback e ne tiene conto successivamente.



TIPI DI COMUNICAZIONE

➤ **POSSIAMO DISTINGUERE VARI TIPI DI COMUNICAZIONE:**

- ✦ **COMUNICAZIONI UNIDIREZIONALI O BIDIREZIONALI:** A SECONDA DELLA POSSIBILITÀ CHE HA O NON HA SOGGETTO RICEVENTE DI INVIARE MESSAGGI DI RITORNO. (AD ES. LA RADIO E LA TV CONSENTONO SOLO COMUNICAZIONI UNIDIREZIONALI).
- ✦ **COMUNICAZIONI A UNA VIA O A DUE (O PIU') VIE:** A SECONDA DEL FATTO CHE IL VERSO PREVALENTE DELLA TRASMISSIONE VADA DA UN SOLO EMITTENTE A UNO O PIU' RICEVENTI OPPURE CHE EMITTENTI E RICEVENTI SIANO EGUALMENTE COINVOLTI (ES.: UNA CONFERENZA E' UNA COMUNICAZIONE A UNA VIA; UNA RIUNIONE E' UNA COMUNICAZIONE A PIU' VIE).
- ✦ **COMUNICAZIONI VERTICALI O ORIZZONTALI:** A SECONDA DELL'ESISTENZA O MENO DI UN DISLIVELLO GERARCHICO FRA IL SOGGETTO EMITTENTE E IL SOGGETTO RICEVENTE (ES.: FRA UN CAPO E I SUOI DIPENDENTI LA COMUNICAZIONE E' VERTICALE: DISCENDENTE SE IL CAPO E' L'EMITTENTE E I SUBORDINATI I RICEVENTI; ASCENDENTE NEL CASO CONTRARIO).
- ✦ **COMUNICAZIONI FORMALI O NON FORMALI:** SONO FORMALI LE COMUNICAZIONI CHE AVVENGONO ATTRAVERSO UNA RETE DI CANALI E UN COMPLESSO DI MEZZI UFFICIALMENTE E DELIBERATAMENTE COSTITUITI, IN CONFORMITÀ ALLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA. SONO INFORMALI LE COMUNICAZIONI CHE AVVENGONO AL DI FUORI DI OGNI UFFICIALITÀ E INDIPENDENTEMENTE DALLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.



FORME E MEZZI DI COMUNICAZIONE

▶ **LE FORME DI COMUNICAZIONE SONO ESSENZIALMENTE DUE:**

A. LA COMUNICAZIONE ORALE

B. LA COMUNICAZIONE SCRITTA

▶ **DI OGNUNA DI QUESTE DUE FORME È OPPORTUNO METTERE IN EVIDENZA I VANTAGGI, SVANTAGGI E MEZZI CON I QUALI SI INSTAURANO.**

▶ **VA OSSERVATA IN VIA PRELIMINARE LA CRESCENTE IMPORTANZA CHE STANNO ACQUISTANDO LE COMUNICAZIONI AUDIOVISIVE (RADIO - TV - VIDEO - ECC.) CHE, COMUNQUE, IN AMBITO ORGANIZZATIVO NON HANNO ANCORA RAGGIUNTO UN'IMPORTANZA E UNA DIFFUSIONE PARAGONABILE A QUELLA RAGGIUNTA IN ALCUNI CONTESTI. L'USO DI TALI FORME DI COMUNICAZIONE SI PUÒ GIUSTIFICARE, DATI I COSTI, IN CIRCOSTANZE PARTICOLARI, NELLE QUALI SI VOGLIA TRASMETTERE DEI MESSAGGI DOTATI DI PARTICOLARE FORZA TEMPESTIVITÀ E QUALITÀ.**



COMUNICAZIONE ORALE

VANTAGGI	SVANTAGGI	MEZZI
<p>Consente un contatto diretto e personale</p> <p>Facilita la bidirezionalità</p> <p>Facilita il feedback</p> <p>Consente di correggere eventuali fattori di disturbo (errori - distorsioni - rumori di fondo)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Labilità dei messaggi• Rende difficile o impossibile controllare successivamente il contenuto dei messaggi e l'esattezza dell'interpretazione• Rende massima la possibilità di distorsioni ed errori nelle ritrasmissioni successive dello stesso messaggio• Rende più forti le barriere di tipo personale	<ul style="list-style-type: none">• Ordini e istruzioni• Colloqui e conversazioni formali (es.: selezione - valutazione) e informali• Riunioni• Comitati• Gruppi di lavoro• Conferenze / presentazioni



COMUNICAZIONE SCRITTA

VANTAGGI	SVANTAGGI	MEZZI
<p>• Pluralità contemporanea di destinatari, di messaggi identici per forma e contenuti</p> <p>• Riduzione del rischio di distorsione dei messaggi nel transito per canali di comunicazione</p> <p>• Conservabilità dei messaggi</p> <p>• Consente la trasmissione di messaggi particolarmente complessi</p> <p>• Facilita lo studio, l'interpretazione e la ritrasmissione dello stesso messaggio</p>	<ul style="list-style-type: none">• È sempre unidirezionale• Non consente una verifica immediata della comprensione del messaggio e dell'esattezza dell'interpretazione• E' lenta (o comunque più lenta di quella orale)• E' più costosa di quella orale• Richiede maggior cura nella preparazione del messaggio	<ul style="list-style-type: none">• Ordini di servizio, circolari, regolamenti• Lettere, memorandum, rapporti, verbali, rendiconti, memorie• Affissi, cartelli• Manuali, opuscoli, bollettini, estratti• Riviste, giornali, pubblicazioni• Questionari, formulari di indagine• Annunci su giornali



EQUISITI DELLA COMUNICAZIONE

↪ **PER ESSERE EFFICACE LA COMUNICAZIONE DEVE RISPONDERE, NELLA MISURA MAGGIORE POSSIBILE, AI SEGUENTI REQUISITI:**

- ↪ **CHIAREZZA**
- ↪ **PRECISIONE**
- ↪ **OBIETTIVITÀ E VERIDICITÀ**
- ↪ **TEMPESTIVITÀ**
- ↪ **CONTINUITÀ**
- ↪ **INTERESSE PER IL DESTINATARIO**
- ↪ **DIFFUSIONE CORRETTA**



SULL'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE INFLUISCONO NOTEVOLMENTE I FATTORI ESTERNI ALLA COMUNICAZIONE IN SÉ, LEGATI AL CONTESTO IN CUI ESSA AVVIENE. IN PARTICOLARE:

↳ **IL LUOGO, E PIÙ PRECISAMENTE LA RELAZIONE FRA IL LUOGO E GLI INTERLOCUTORI (ES.: IL PROPRIO UFFICIO, L'UFFICIO DEL CAPO; LA SALA RIUNIONI; LA MACCHINA DEL CAFFÈ, ECC.).**

↳ **LA SISTEMAZIONE FISICA, CIOÈ LO SPAZIO FISICO VERO E PROPRIO, CON LE SUE CARATTERISTICHE (LUMINOSITÀ - AMPIEZZA - TEMPERATURA LOCALI - ODORI, ECC.). NELLE COMUNICAZIONI SCRITTE LA FISICITÀ È RELATIVA AL DOCUMENTO IN SÉ: CARATTERI DI STAMPA, LEGGIBILITÀ DI FIGURE E GRAFICI, IMPAGINAZIONE, USO DEI COLORI, ECC.**



↪ **IL TEMPO, CIOÈ IL MOMENTO SPECIFICO IN CUI AVVIENE LA COMUNICAZIONE E LA SUA DURATA.**

↪ **LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE**

↪ **IL CLIMA INTERNO ALL'ORGANIZZAZIONE**

SU QUESTI ULTIMI DUE FATTORI È BENE CONCENTRARE L'ATTENZIONE.



LA COMUNICAZIONE E LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

↪ **UNO DEGLI ELEMENTI CHE PIÙ INFLUISCE SU MODALITÀ, DIFFUSIONE E INTENSITÀ DELLA COMUNICAZIONE È LA "CULTURA" DELL'ORGANIZZAZIONE.**

QUESTO PERCHÉ OGNI ORGANIZZAZIONE HA LA SUA PROPRIA CULTURA: L'INSIEME DEI VALORI CONDIVISI, DEI MODELLI DI COMPORTAMENTO ACCETTATI E RESPINTI, DELL'ATMOSFERA CHE SI RESPIRA, DEL SUO RETAGGIO STORICO".

SI POTREBBE DEFINIRE LA CULTURA COME IL "MODO IN CUI SI FANNO LE COSE".



↳ SONO STATI FATTI MOLTI TENTATIVI DI ETICHETTARE E DEFINIRE I TIPI CARATTERISTICI DELLE CULTURE DELLE ORGANIZZAZIONI.

SECONDO ROGER HARRISON SI POSSONO IDENTIFICARE TRE TIPI FONDAMENTALI DI CULTURA ORGANIZZATIVA:

- A LA CULTURA "TRANSAZIONALE"
- B LA CULTURA DI "AUTO-ESPRESSIONE"
- C LA CULTURA "SUPPORTIVA"



LA TABELLA SEGUENTE METTE A CONFRONTO LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEI TRE TIPI DI CULTURA.

	TRANSAZIONE	AUTO-ESPRESSIONE	SUPPORTIVA
STRUTTURA	Gerarchica - con molte regole	Struttura piatta - poche regole e procedure	Struttura attenta ai bisogni dei clienti
STILE DI LEADERSHIP	Stile autoritario - pluralità di leader	Guidata da leader carismatici	Leader che aiutano a servire meglio i clienti
ADATTA A	Situazioni di stabilità - ricerca di sicurezza	Situazioni di cambiamento e di alta competitività	Situazioni guidate dall'attenzione al cliente
INTEGGIAMENTI DOMINANTI	Senso di sicurezza	Stimolo ad assumersi alti rischi in vista di alte ricompense	La soddisfazione sul lavoro deriva dalla soddisfazione del cliente



gue)

↳ **IN MOLTE ORGANIZZAZIONI SONO PRESENTI TUTTI E TRE I TIPI DI CULTURA, MA CON UN'ACCENTUAZIONE SPECIFICA PER UNO DI ESSI.**

↳ **GLI EFFETTI PIU' TIPICI SULLA COMUNICAZIONE SONO:**

A NELLA STRUTTURA TRANSAZIONALE LA COMUNICAZIONE HA UN PREVALENTE ANDAMENTO TOP-DOWN.

B NELLA STRUTTURA DI AUTO-ESPRESSIONE LA COMUNICAZIONE TRASVERSALE E' MOLTO ACCENTUATA.

C NELLA STRUTTURA DI SUPPORTO LA COMUNICAZIONE E' DIFFUSA IN OGNI SENSO E MOLTO SVILUPPATA OLTRE I CONFINI DELL'ORGANIZZAZIONE.



LA COMUNICAZIONE E IL CLIMA INTERNO

- ↪ **COSÌ COME LA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE INFLUISCE SULLA COMUNICAZIONE, ALTRETTANTO SI PUÒ DIRE PER IL "CLIMA" INTERNO ALLA STESSA.**
- ↪ **CON L'ESPRESSIONE "CLIMA INTERNO" S'INTENDE IL GENERALE ATTEGGIAMENTO DELLE PERSONE VERSO L'ORGANIZZAZIONE: PER ESEMPIO CIÒ CHE LE PERSONE RITENGONO DI DOVERSI ATTENDERE NEL CASO CHE COMMITTANO UN ERRORE O OTTENGANO UN SUCCESSO.**



gue)

↳ UNO DEI CLASSICI STUDI SUL CLIMA INTERNO, QUELLO DI JACK GIBB, HA INDIVIDUATO E DESCRITTO DUE TIPI ANTITETICI DI CLIMA:

A CURA DI SUPPORTO: LE PERSONE CONDIVIDONO LE INFORMAZIONI E LAVORANO INSIEME PER RISOLVERE I PROBLEMI; GLI ERRORI SONO VISTI COME OPPORTUNITÀ PER IMPARARE; I SUCCESSI SONO APERTAMENTE RICONOSCIUTI; LE PERSONE SI SENTONO APPREZZATE PER QUELLO CHE SONO.

B CLIMA DI DIFESA: LE PERSONE SI TENGONO PER SE' LE INFORMAZIONI E LAVORANO IN COMPETIZIONE; GLI ERRORI SONO VISTI COME "DISGRAZIE" DA EVITARE E I SUCCESSI ALTRUI SUSCITANO GELOSIE, SE NON RANCORI; LE PERSONE SONO CONVINTE CHE SI VOGLIA ESPLICITARE UN CONTINUO CONTROLLO SU DI LORO PER POTERLE SFRUTTARE.



La comunicazione

La comunicazione efficace

(continua)

↳ UN ALTRO MODO PER DEFINIRE IL CLIMA DI SUPPORTO, CHE EVIDENTEMENTE INCORAGGIA E MIGLIORA LA COMUNICAZIONE, È : CLIMA AD ALTO FEED-BACK.

QUESTO TIPO DI CLIMA PRESUPPONE SI FACCIA UNA NETTA DISTINZIONE TRA FEED-BACK E ATTEGGIAMENTO CRITICO, SINTETIZZABILE COSÌ:

ATTEGGIAMENTO CRITICO	FEED-BACK
<ul style="list-style-type: none">• Negativo e distruttivo	<ul style="list-style-type: none">• Fatto per aiutare a migliorare
<ul style="list-style-type: none">• Astioso	<ul style="list-style-type: none">• Senza acrimonia
<ul style="list-style-type: none">• Valutativo	<ul style="list-style-type: none">• Descrittivo

PER ESEMPIO:

LA FRASE: "FAI SEMPRE QUESTO TIPO DI ERRORE DI DISATTENZIONE NEI TUOI RAPPORTI" È CERTAMENTE VALUTATIVA.

LA FRASE: " È UN PO' DIFFICILE LEGGERE QUESTO RAPPORTO, SCRITTO COSÌ IN PICCOLO" È CERTAMENTE DESCRITTIVA.



MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE

↳ È FACILE CHE IN UN'ORGANIZZAZIONE SI SVILUPPI UNA SORTA DI POLARIZZAZIONE: UNA MENTALITÀ "NOI" CONTRO "GLI ALTRI", IN VIRTÙ DELLA QUALE TUTTE LE RAGIONI SONO DALLA PARTE DEL "NOI" E I TORTI DALL'ALTRA.

MOLTI CONFLITTI NELLE RELAZIONI FRA AZIENDE E SINDACATI SONO VERSIONI ESTREMIZZATE DI QUESTO TIPO DI POLARIZZAZIONE.

↳ CIÒ PUÒ VENIRE EVITATO SE LE PERSONE HANNO AMPIO ACCESSO A TUTTE LE INFORMAZIONI RILEVANTI E NE POSSONO DIBATTERE APERTAMENTE.



gue)

► **I VANTAGGI DI UNA MIGLIORE COMUNICAZIONE CON LE PERSONE SONO MOLTEPLICI:**

- ✦ **CONDIVIDERE I PROBLEMI, IN MODO CHE NON TOCCHI SOLO AI MANAGER SOSTENERNE TUTTO IL PESO;**
- ✦ **"APPROPRIARSI" DEI PROBLEMI: SE LE PERSONE LI CONDIVIDONO, SONO IN GRADO DI FARSI CARICO DELLA LORO SOLUZIONE E DI ASSUMERSENE, CONDIVIDENDOLA, LA RESPONSABILITÀ;**
- ✦ **CREARE UN CLIMA DI FIDUCIA: CONDIVIDERE LE INFORMAZIONI, CHIEDERE ALLE PERSONE IL LORO PARERE E MOSTRARSI DISPONIBILE A CAMBIARE LE PROPRIE OPINIONI DI CONSEGUENZA È UNO DEI MODI MIGLIORI PER CREARE UN CLIMA DI FIDUCIA FRA SÉ E I PROPRI COLLABORATORI;**
- ✦ **CREARE UN CLIMA FAVOREVOLE ALL'INNOVAZIONE, GRAZIE ALLA DIFFUSIONE DELL'INFORMAZIONE E ALLO STIMOLO CONTINUO A DIBATTERE E A CERCARE SOLUZIONI INNOVATIVE.**

È PERÒ UN FATTO CHE SPESSO SI TROVANO MOLTE SCUSE PER NON COMUNICARE DI PIÙ CON I PROPRI COLLABORATORI, COSÌ COME È ALTRETTANTO VERO CHE A VOLTE SONO I COLLABORATORI A NON VOLER COMUNICARE DI PIÙ.



GLI ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

- ↪ **NON SI PUÒ NON COMUNICARE.**
- ↪ **OGNI COMUNICAZIONE HA UN ASPETTO DI CONTENUTO ED UN ASPETTO DI RELAZIONE IN MODO CHE IL SECONDO CLASSIFICA IL PRIMO ED È QUINDI “METACOMUNICAZIONE”.**
- ↪ **LA NATURA DI UNA RELAZIONE DIPENDE DALLE MODALITA’ DEL SUSSEGUIRSI DELLE SEQUENZE DI COMUNICAZIONE FRA COMUNICANTI.**
- ↪ **TUTTI GLI SCAMBI DI COMUNICAZIONE SONO SIMMETRICI O COMPLEMENTARI A SECONDA CHE SIANO BASATI SULL’EGUAGLIANZA O SULLA DIFFERENZA DELLE PERSONE COMUNICANTI.**

