



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
CAMPUS DI CESENA

Benessere organizzativo e relazioni positive: il ruolo della comunicazione

Rita Chiesa

Dipartimento di Psicologia

Bologna, 10 Maggio 2019

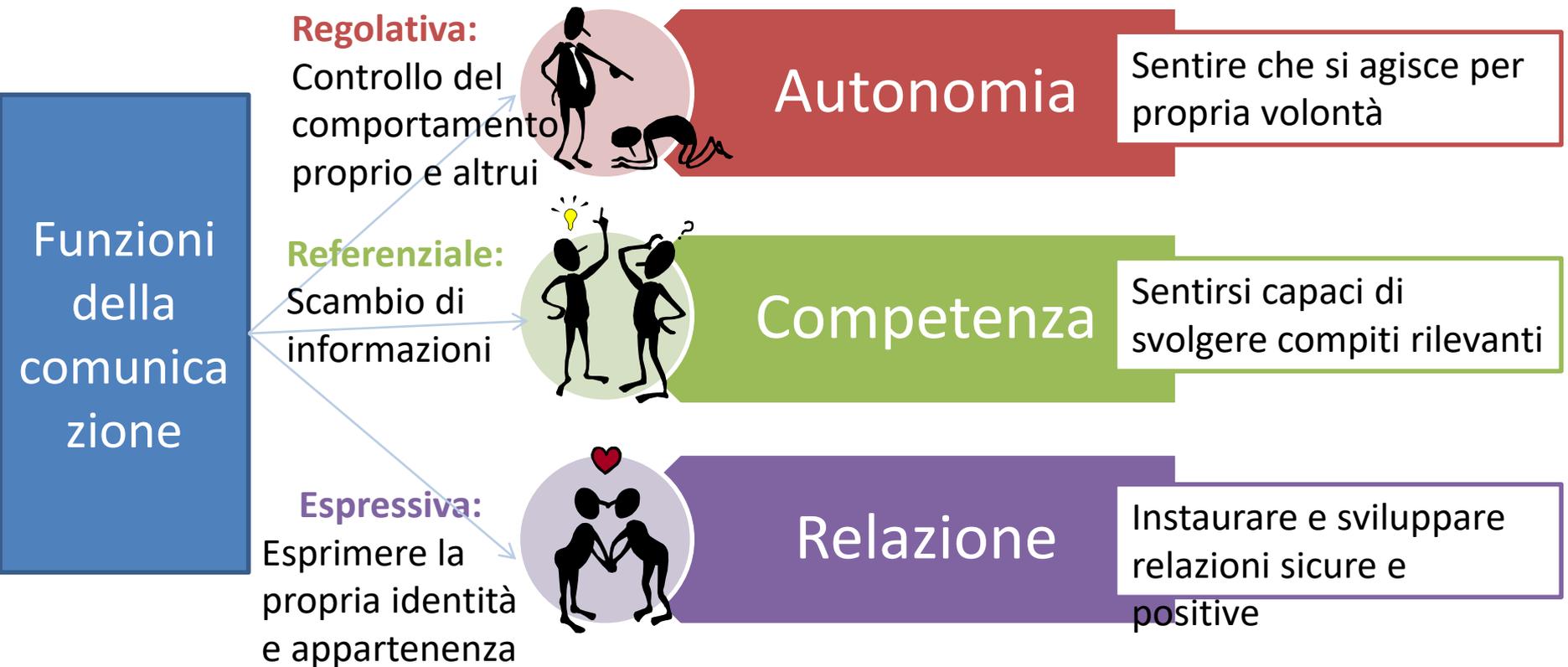
Agenda

- Bisogni umani e principi della comunicazione
- Ascolto attivo e comunicazione non violenta
- Generazione e sviluppo del conflitto
- La negoziazione



Benessere e realizzazione lavorativa dipendono dal soddisfacimento di tre bisogni universali

(Teoria dell'Autodeterminazione di Deci e Ryan, 1985; 2000)



La comunicazione

- il comportamento non ha il suo opposto...per dirla più semplicemente, non è possibile non avere un comportamento.
- l'intero comportamento in una situazione di interazione (tra persone, esseri viventi, ecc.) ha valore di messaggio, vale a dire è comunicazione,
- ne consegue che comunque ci si sforzi, **non si può non comunicare.**

(Watzlawick e Bravin, 1971)



“avere un pianoforte in salotto non fa di noi un/a bravo/a pianista”

Pensiero

(intendo dire 10 cose)

emissione

(riesco a dirne 7)

ascolto

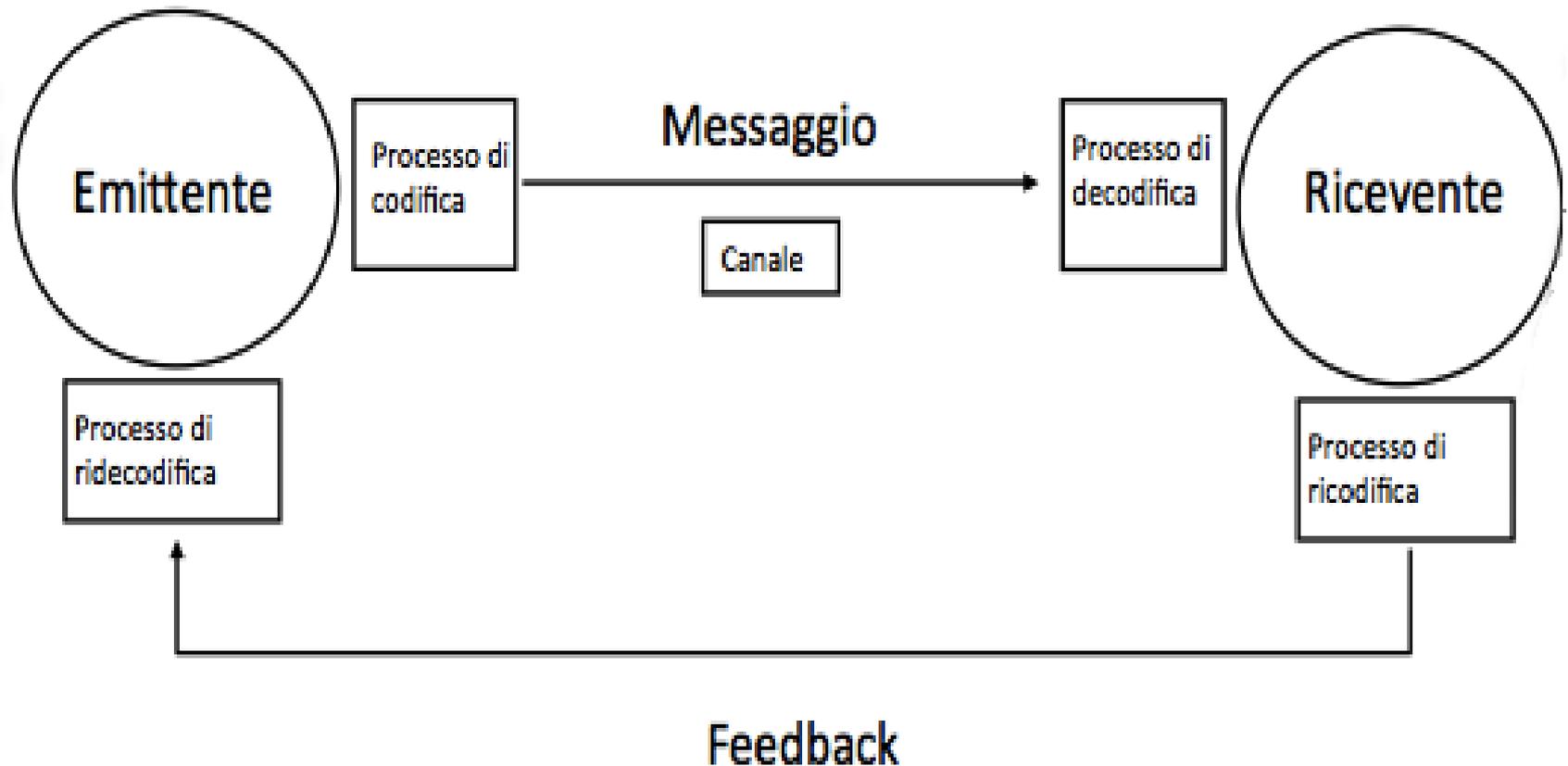
*(l'interlocutore
ne ascolta 5)*

comprensione

*(ne capisce 3....
Ma è convinto di
averne capite 10)*



nelle interazioni umane l'emittente è sempre **contemporaneamente** ricevente e viceversa



Presupposti teorici: Pragmatica della comunicazione (Watzlawick e la Scuola di Palo Alto)

I cinque assiomi sulla comunicazione:

1. L'impossibilità di non-comunicare
2. Livelli comunicativi di contenuto e di relazione
3. La punteggiatura della sequenza di eventi
4. Comunicazione numerica e analogica
5. Interazione complementare e simmetrica



1. Non si può non comunicare

- Qualsiasi forma di comportamento, quando siamo in presenza di altre persone, è una forma di comunicazione. Anche se ci sforziamo di non comunicare, il nostro fare sarà interpretato da chi ci sta vicino come un atto comunicativo.

Es. Se in treno chiudo gli occhi comunico che non voglio interagire con gli altri passeggeri



2. Ogni comportamento presenta un aspetto di contenuto e uno di relazione in modo che il secondo classifica il primo

- L'aspetto di contenuto riguarda il “cosa si dice” mentre l'aspetto di relazione il “come lo si dice”. Solo di rado le relazioni vengono definite con piena consapevolezza e ci si preoccupa di più del contenuto del messaggio. Il secondo assioma ricorda che ogni comunicazione contiene entrambi gli aspetti e che la relazione classifica il contenuto della comunicazione.

“FAI ATTENZIONE”: Ordine? Preghiera? Consiglio?



3. La natura della comunicazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti.

- La punteggiatura riguarda l'interpretazione che gli interlocutori danno alla loro comunicazione e ne organizza gli eventi comportamentali (gesti, movimenti, tono della voce...)

Es. In treno chiudo gli occhi perché non nessuno
parla con me vs.
In treno nessuno parla con me perché ho chiuso gli
occhi

4. Si comunica sia con il modulo numerico, sia con quello analogico

- Il modulo numerico è legato al contenuto del messaggio, alle parole, e serve a scambiare informazioni sugli oggetti (contenuto);
- il modulo analogico è legato al linguaggio non verbale e quindi più spesso legato all'aspetto di relazione, si riferisce all'espressione del viso, alla postura, alla gestualità, ai simboli presenti nel contesto interazionale.



Quando il messaggio verbale è contraddetto dal messaggio non verbale viene attuata una modalità comunicativa detta “doppio messaggio” che genera ambiguità e confusione nell’ascoltare.

5. Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari.

- L'interazione simmetrica è basata sull'uguaglianza, mentre l'interazione complementare si basa sulla differenza di posizione (up e down) nella relazione comunicativa. Si dicono complementari gli scambi comunicativi in cui i comunicanti non sono sullo stesso piano (mamma/bambino, dipendente/datore di lavoro). Sono simmetrici gli scambi in cui gli interlocutori si considerano sullo stesso piano: è questo il caso di comunicazioni tra pari grado (marito/moglie, compagni di classe...)



E' importante che i partner siano d'accordo sulle posizioni reciproche: quando tale accordo viene a mancare normalmente si esplicitano disaccordi sul contenuto del messaggio, ma quello che realmente si contesta è il tipo di relazione proposta



“Dosi” di contenuto e relazione

		RELAZIONE	
		+	-
CONTENUTO	+	1. Dosi Consistenti	2. Contenuto trionfante
		Bisogni: <ul style="list-style-type: none"> • Scambiare informazioni necessarie • Esistere • Favorire un buon clima 	Bisogni: <ul style="list-style-type: none"> • Contribuire alla realizzazione dell'obiettivo • Autorealizzarsi • Partecipare ad attività complesse
	,	3. Identità dilagante	4. Dosi Minime
		Bisogni: <ul style="list-style-type: none"> • Affermare le proprie convinzioni • Potere, rassicurazione • Controllo 	Bisogni: <ul style="list-style-type: none"> • Rispetto regole cortesia



Possibili reazionee alla comunicazione

Sul piano del contenuto:

- a. Accettazione : condivido la tua opinione;
- b. Rifiuto: non condivido il tuo punto di vista.
- c. Squalificazione: rendere la comunicazione banale

Sul piano della relazione:

- a. Conferma di come l'altro si pone nei nostri confronti (in maniera simmetrica o complementare)
- b. Rifiuto di come l'altro si pone nei nostri confronti
- c. Disconferma: tu non esisti



Ostacoli alla comunicazione efficace

LE PATOLOGIE DELLA COMUNICAZIONE: IL DOPPIO LEGAME

Esempi di messaggi «*doppio legame*»

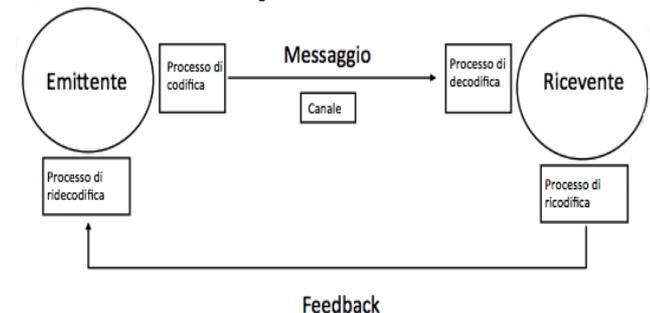
- «Sii spontaneo»
- «Devi essere felice di svolgere il tuo lavoro»
- «Non essere così obbediente»
- «Sei libero di andartene, caro. Non fare caso se comincio a piangere»



La comunicazione efficace parte dall'ASCOLTO

Per chi parla: Come farsi ascoltare?

- Preparare mentalmente ciò che si vuole esprimere, organizzare il contenuto secondo criteri di importanza primaria e secondaria.
- Negoziare il tipo di ascolto che l'ascoltatore può e vuole dedicare.
- Porre attenzione alla relazione attuale e pregressa, ai rispettivi ruoli, della legittimità e credibilità di chi parla, al contratto d'ascolto.
- Scegliere il registro linguistico e gli stili comunicativi più appropriati al contenuto, al contesto, al tempo a disposizione, agli obiettivi.



Ascolto attivo



- E' opinione comune che ascoltare sia un processo passivo(non parlare) anziché attivo (saper ascoltare)

In realtà si distinguono almeno tre livelli di ascolto

- **Livello 1: ascolto empatico.** Ci si astiene dal giudicare chi parla mettendosi al suo posto e tentando di vedere le situazioni dal suo punto di vista.
- **Livello 2: non sintonizzato.** Si tende ad ascoltare logicamente, interessandosi più al contenuto che alle motivazioni/emozioni dell'interlocutore.
- **Livello 3: Frammentato.** La persona simula l'attenzione mentre sta pensando a tutt'altro, dando dei giudizi, formulando mentalmente obiezioni e consigli, oppure si prepara a quello che vuol dire dopo



“Cattivi” ascoltatori

1. **Il multi-attività:** Sì, ti ascolto. Non ti guardo, ma ti ascolto. Finisco una frase ... dimmi. Scusa, intanto rispondo al telefono. Che stavi dicendo?
2. **Il mondano:** Se ho un minuto? Certo. Entra e dimmi pure. Oh, scusa, c'è qualcun altro alla porta. Entra, stavamo chiacchierando.
3. **Il finisci-frasi:** Fermati, so benissimo dove vuoi arrivare. Non c'è bisogno che tu finisca. Lo so, finisco io per te.
4. **Il contraddittore:** Qualsiasi cosa tu dica, proverò a dire il contrario. Ho il dovere di fare l'avvocato del diavolo. Credo che questo ti aiuti. Come fai a sapere che la tua idea è buona?
5. **Il grande filosofo:** Ora, cercherò di chiarirti cosa vuoi davvero, ma in un'accezione più ampia e profonda.
6. **L'autobiografo:** Ah, quello che mi racconti mi evoca parecchi ricordi. Per cui ti racconterò la mia esperienza. Può servire anche a te. Dunque, nel 1992...
7. **lo scruta-orologio:** Sì, sì. Scusa, no, non vado di corsa. E' solo che... sai l'ora? No, continua pure.



Imparare ad ascoltare non per rispondere ma per capire

- L'ascolto attivo permette di comunicare la propria attenzione empatica secondo questo schema:
 - 1 - riformulazione dei contenuti** (capire senza giudicare)
 - 2 – rispecchiamento dei sentimenti** (Controllare la comunicazione non verbale, propria e altrui)
 - 3 – collegare sentimenti e contenuti** (Capire le finalità, il significato emotivo di ciò di cui sta parlando il nostro interlocutore) .



Tecniche di riformulazione

Riformulazione: dire con parole proprie quanto ascoltato (se ho ben capito quello che tu dici è...).

- **ridefinizione:** una specie di riformulazione che consente di attenuare la forza negativa o esagerata di un termine o di un concetto (problema/questione;meraviglioso/interessante)
- **sintesi:** una specie di riformulazione che coglie l'essenziale di quanto ascoltato ed elimina ciò che è marginale (il succo della storia è...)
- **estensione:** ampliare, allargare o generalizzare quanto ascoltato, riferendolo a un altro contesto (quello che tu dici vale anche... altro luogo, altro tempo, altre persone)



Le basi della comunicazione empatica (o non violenta)

- 1. Osservare quanto succede in modo "neutro"**, sospendendo il giudizio (“sei il solito disordinato”, vs. “sono due settimane che non metti in ordine i fascicoli”)
- 2. Prendere consapevolezza dei sentimenti che si provano durante l’osservazione delle azioni.** I sentimenti ci informano sui nostri bisogni inappagati. Non attribuire agli altri la responsabilità dei nostri sentimenti; l’origine del sentimento negativo è principalmente nel bisogno non soddisfatto. Le azioni di altri possono “favorire” i nostri sentimenti, ma non ne sono l’unica causa.
- 3. Prendere consapevolezza ed esprimere i propri bisogni**
- 4. Esprimere le proprie richieste.** Devono riguardare il presente; devono essere concrete; devono essere espresse in forma positiva; devono essere realizzabili; devono lasciare la possibilità di scelta. (“per favore, puoi bussare alla mia porta prima di aprire?” e non “Devi rispettare di più la mia privacy”)



Vita lavorativa e conflitti

Il conflitto è stato paragonato all'acqua:

- un suo eccesso danneggia la vita e le cose



- la sua scarsità crea un paesaggio secco, desertico, senza vita né colore.



Vita lavorativa e conflitti

Conflitto: divergenza, reale o percepita, di interessi e obiettivi (personali o di gruppo) all'interno di una relazione di interdipendenza

- I conflitti sono fenomeni normali nella vita sociale.
- Sono potenzialmente distruttivi in un'organizzazione quando:
 - richiedono molta energia, lasciandone poca per il lavoro.
 - la convinzione che qualsiasi iniziativa possa provocare discussioni, e che non ottenga, in ogni caso, alcun risultato può demotivare la partecipazione



Dal conflitto di idee al conflitto di posizioni

1. Gli uomini hanno idee.
2. Gli uomini esprimono idee.
3. Gli uomini esprimono idee che non sono loro.
4. Le idee, una volta espresse e dunque sottoposte alla pressione di un pubblico, diventano oggetti artificiali privi di un reale rapporto con la loro origine. Gli uomini le affinano con tale ingegno da renderle micidiali. Col tempo scoprono di poterle usare come armi. Non ci pensano su un attimo. E sparano.

Sviluppo del conflitto

Differenze
(punto di vista
differenti che
possono
ancora essere
gestiti in
maniera
collaborativa)

Disaccordi
(le differenze si
crystalizzano in
posizioni rigide
"personali")

Dispute
(comunicazio
ne non
collaborativa,
allargamento
temi
discussioni
accese)

Estensione
(le parti
cercano di
coinvolgere
terzi,
mancanza di
comunicazion
e eccetto la
replica)

Lotta
(il fine diventa
produrre il
danno della
controparte)

Assenza

C. Manifesto

Conseguenze

C. Latente

C. Diffuso



Definire il conflitto

- Oggetto (relazione/contenuto)
- Intensità (basso-medio-alto)
- Stadio di sviluppo
(latente/manifesto/diffuso)



Come gestire il conflitto

1. Riconoscere il conflitto
2. Capire i motivi dell'altro ed esprimere i propri bisogni
3. Ricercare in modo creativo soluzioni
4. Individuare l'opzione più soddisfacente e consolidare l'accordo



Cos'è la negoziazione?

Il processo con cui almeno due parti, integrando percezioni, bisogni e motivazioni diverse, cercano di raggiungere un accordo su un punto di interesse reciproco, tale da consentire a ciascuno il massimo vantaggio.



Perché è possibile la negoziazione?

- *Le posizioni si riferiscono a quello che le parti affermano di volere. Sono fondate su una sequenza di fatti, delle argomentazioni giustificative con prevalenza di elementi retorici, giuridici e morali.*
- *In un conflitto le posizioni si presentano come incompatibili e reciprocamente escludenti, ostacolando qualsiasi possibilità di arrivare ad un accordo di reciproca soddisfazione*
- *Gli interessi invece indicano ciò che le parti desiderano in realtà e, a differenza delle posizioni, non sempre sono opposti ma possono essere anche comuni e differenti.*



Come far procedere la negoziazione

- La negoziazione cooperativa presuppone la possibilità che le parti possano soddisfare i loro reciproci interessi attraverso la creazione di opzioni e la promozione dello sforzo congiunto delle parti per risolvere il conflitto.

Per far questo occorre:

- **Non fermarsi alle posizioni:** (anche se sembrano le uniche imprescindibili perché dichiarate dalle parti)
- **Identificare e dare priorità agli interessi:** L'abbinamento tra gli interessi comuni e differenti permette di raggiungere accordi ottimali in quasi tutti i negoziati
- **Assumere le decisioni in conformità a criteri espliciti:** Prima di cominciare a discutere sui possibili termini, è consigliabile accordarsi sui criteri da seguire.
- **Generare opzioni negoziali:** frequentemente le parti cominciano le loro negoziazioni con la convinzione di avere già formulato la migliore soluzione e pensando di dovere convincere la controparte ad aderire alla propria proposta per raggiungere un accordo



Concludendo...

- Comunicare è naturale ma non è scontato
- Bisogna riconoscere che il proprio punto di vista è la vista di un punto e da un punto: il proprio
- Si ascolta innanzitutto non per rispondere ma per capire
- I problemi (ed i conflitti) non possono essere risolti dallo stesso livello di pensiero che li ha generati





ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
CAMPUS DI CESENA

Rita Chiesa

Dipartimento di Psicologia

rita.chiesa@unibo.it

www.unibo.it