



Cofinanziato  
dall'Unione europea



REGIONE  
PIEMONTE

## Relazione e comunicazione



# La comunicazione



API Formazione

Clarissa Amateis  
Paola De Matteo  
Andrea Scarselli

# Argomenti di oggi

---

1

Modelli di comunicazione

3

L'ascolto

2

La produzione

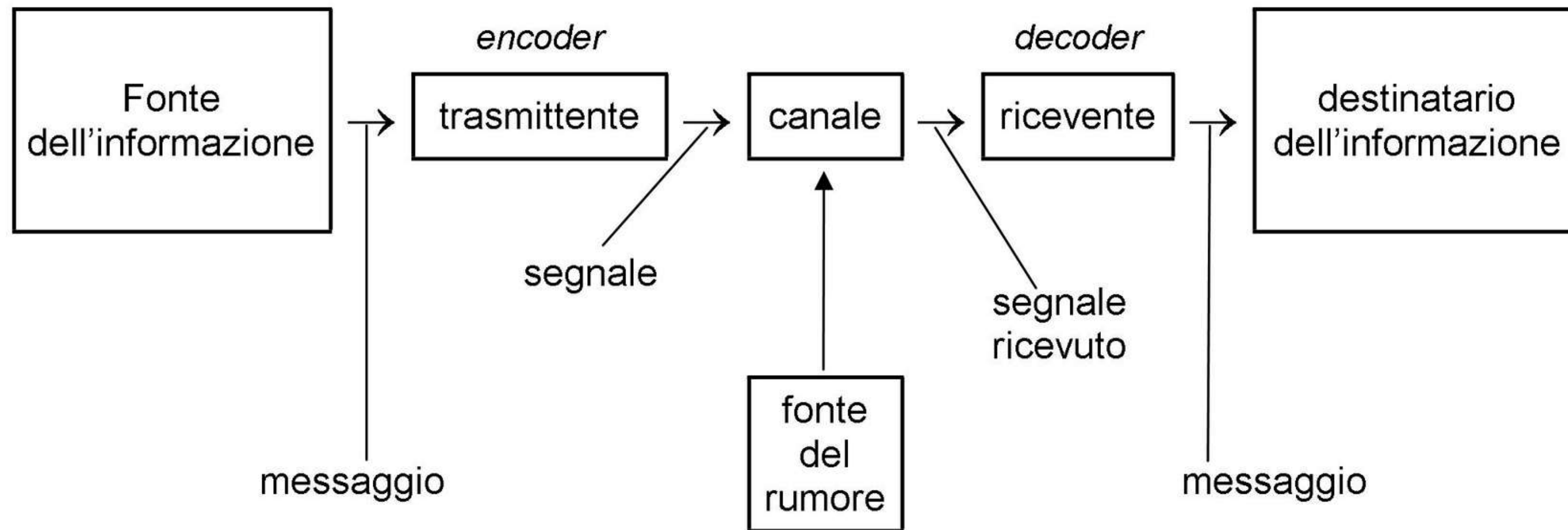
4

Gli stili comunicativi

**Cos'è secondo voi la  
comunicazione?**

# Modello matematico

Il modello matematico di Shannon e Weaver - 1949





# Teoria degli atti linguistici

Il linguaggio è orientato all'azione



**Dire è fare**

Gli enunciati possono apportare un cambiamento alla realtà o ai processi mentali degli interlocutori tanto quanto le azioni

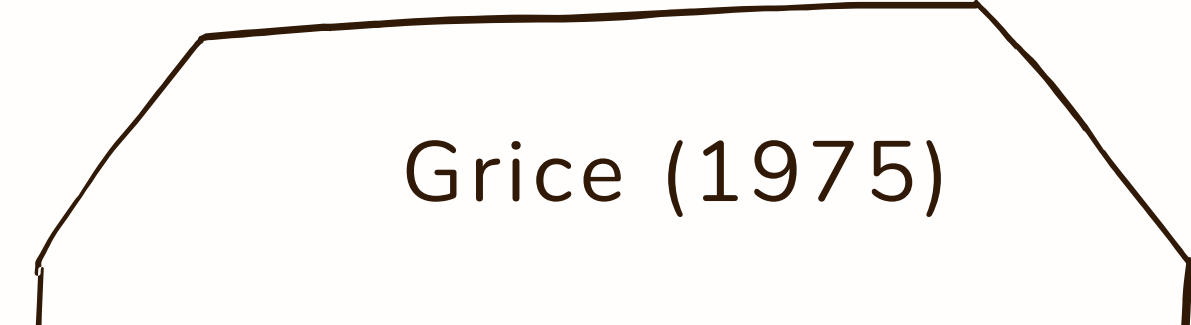


Austin (1962)



# Principio di cooperazione

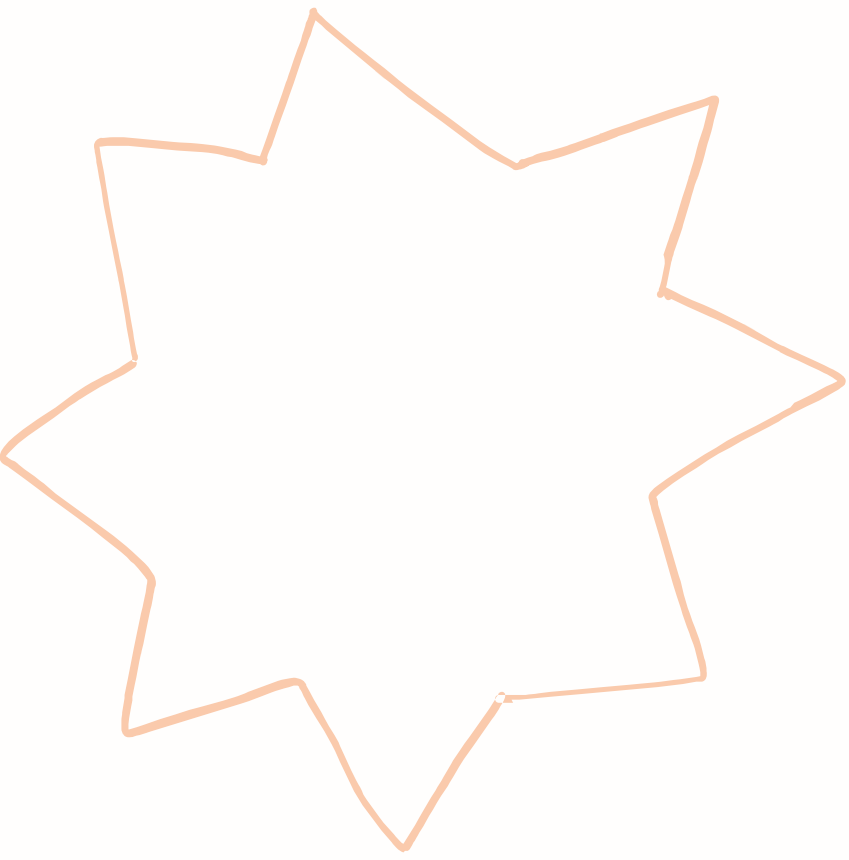
Conforma il tuo contributo conversazionale a quanto è richiesto, nel momento in cui avviene, dall'intento comune accettato o dalla direzione dello scambio verbale in cui sei impegnato.



Grice (1975)







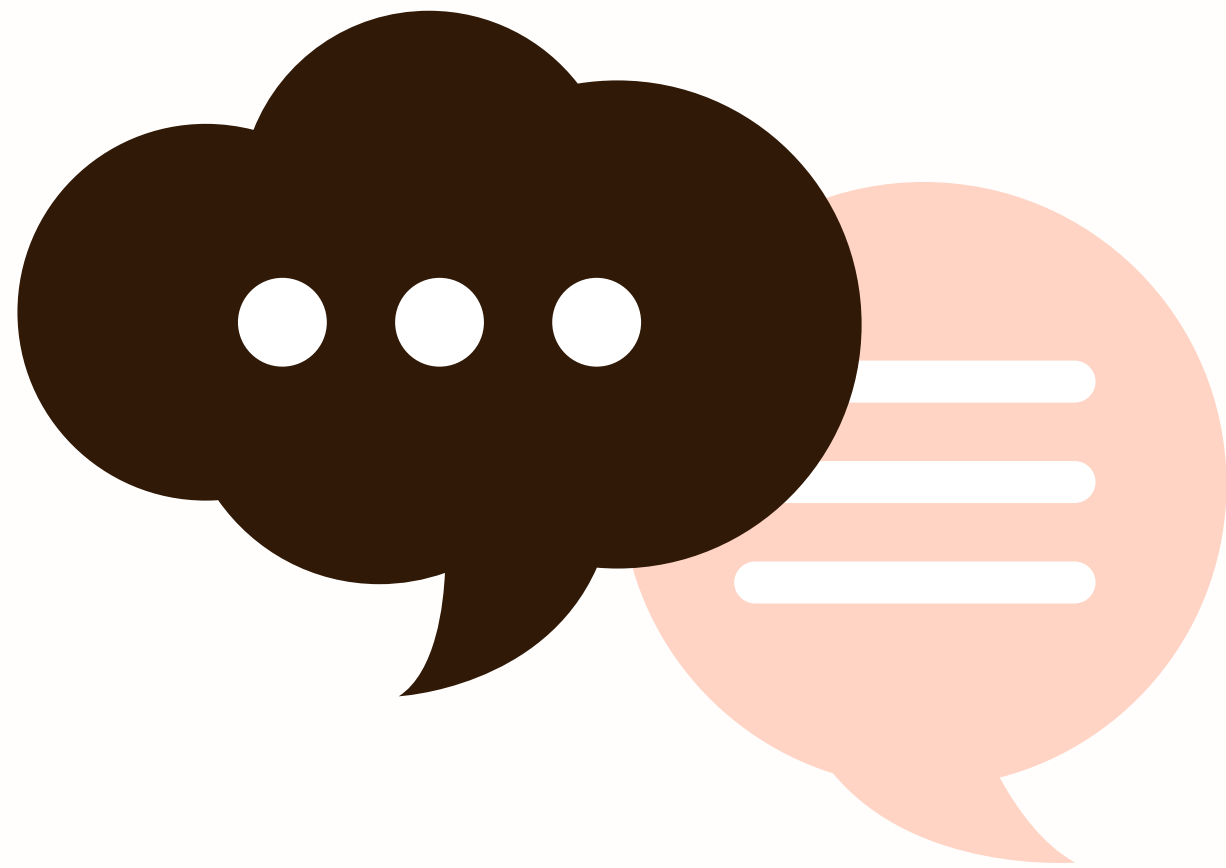
# Modello psicologico

E' impossibile non comunicare

Bateson (1972)  
Watzlawick (1967)

**Quante modalità di  
comunicazione  
esistono?**

# Comunicazione verbale



1

Parole e significati

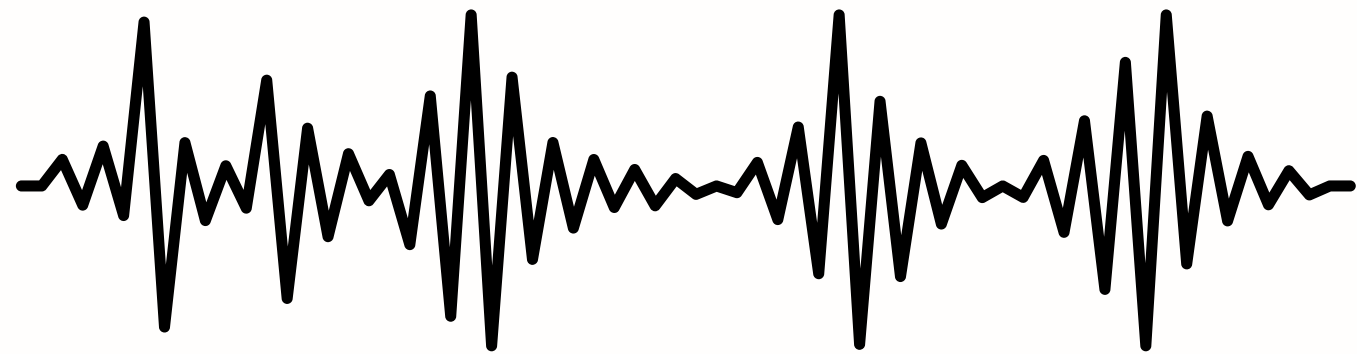
2

Costituisce il 7%  
dell'efficacia comunicativa

3

**Cosa si dice**

# Comunicazione paraverbale



1

Tono, ritmo, volume...

2

Costituisce il 38%  
dell'efficacia comunicativa

3

**Come** diciamo qualcosa

# Comunicazione non verbale



1

Gestualità, postura, prossemica...

2

Costituisce il 55%  
dell'efficacia comunicativa

3

Cosa si dice **senza le parole**




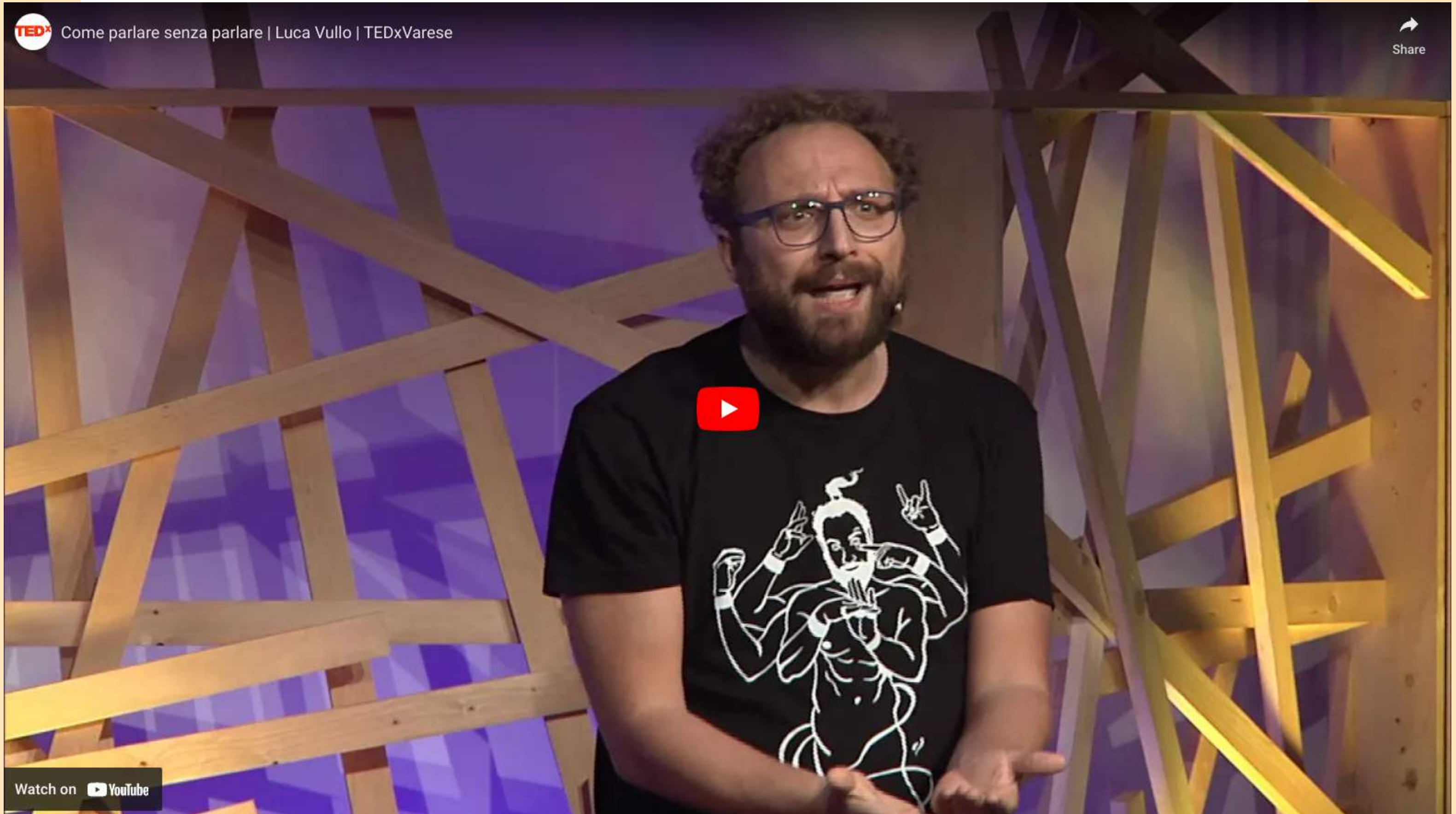
Come parlare senza parlare | Luca Vullo | TEDxVarese



Share



Watch on  YouTube

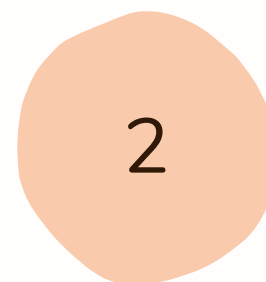


**Quante modalità di  
ascolto esistono?**

# Ascolto passivo



Azione inconsapevole, non si presta attenzione



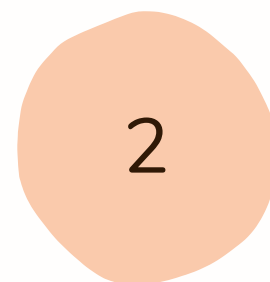
Ascoltare per parlare



# Ascolto attivo



Attenzione e partecipazione  
nella conversazione



Ascoltare per ascoltare

# Ascolto empatico



1

Attenzione anche ai significati occulti, celati

2

Ascoltare per capire



The Big Bang Theory Active Listening - english sub



Share



Watch on  YouTube

# Componenti base dell'ascolto attivo

# Componenti base dell'ascolto attivo

## Segnali di reazione

- continuatori;
- segnali di riconoscimento;
- segnali di ricezione di novità.

# Componenti base dell'ascolto attivo

## Segnali di reazione

- continuatori;
- segnali di riconoscimento;
- segnali di ricezione di novità.

## Riformulazioni

- non aggiungono contenuto in più;
- modalità con cui chiedere conferma.

# Componenti base dell'ascolto attivo

## Segnali di reazione

- continuatori;
- segnali di riconoscimento;
- segnali di ricezione di novità.

## Riformulazioni

- non aggiungono contenuto in più;
- modalità con cui chiedere conferma.

## Domande

- domande espansive o di chiarimento;
- domande di specificazione.

# Componenti base dell'ascolto attivo

## Segnali di reazione

- continuatori;
- segnali di riconoscimento;
- segnali di ricezione di novità.

## Riformulazioni

- non aggiungono contenuto in più;
- modalità con cui chiedere conferma.

## Domande

- domande espansive o di chiarimento;
- domande di specificazione.

## Tempestività Misura



**Quando una  
conversazione non è  
piacevole/utile?**

# Stili di comunicazione

L'insieme di comportamenti posti in essere durante una qualunque comunicazione interpersonale, sia utilizzando la comunicazione **verbale** che quella **non verbale**.

**Sono situazionali.**

# Stile di comunicazione passivo

- Desiderio di essere simpatici e di voler essere quindi accettati da tutti
- Riluttanza a lasciarsi coinvolgere in conflitti
- Timore che il proprio coinvolgimento non produca risultati positivi
- Senso di scarsa autoefficacia

1

I conflitti esistono: cercare in ogni modo di evitarli è una strategia controproducente nel medio/lungo termine.

2

La persona passiva tende a smarrire la fiducia e la stima in se stessa.

3

Rischio di lacerazione dei rapporti interpersonali.

# Stile di comunicazione aggressivo

- Gli altri sono comunque ostili e che quindi è necessario essere armati ed attaccare per primi.
- Dopo aver aggredito qualcuno, ci si sente meglio.
- Si è insensibili alle ragioni proposte dall'altro e non si dà tempo all'interlocutore di esprimere il proprio punto di vista.

1

Le persone trattate con durezza ingiustificata tenderanno ad allontanarsi.

2

Si vedono solo i risultati sul breve termine, non quelli a lungo termine.

3

Il beneficio ottenuto è limitato nel tempo.

# Stile di comunicazione assertivo

- La negoziazione è lo strumento principale per affrontare e risolvere i conflitti interpersonali nei quali inevitabilmente si imbatte.
- Il punto di vista altrui va ascoltato e rispettato, il proprio disaccordo va espresso sempre con rispetto dell'interlocutore

1

Si raggiungono in parte gli obiettivi scelti e formulati, l'autostima viene rinsaldata positivamente

2

I rapporti con gli altri vengono mantenuti.

3

E' possibile che la persona assertiva non venga né creduta, né tanto meno accettata.

**Competenze  
necessarie per  
la  
comunicazione  
assertiva**

**Competenze  
necessarie per  
la  
comunicazione  
assertiva**

**Ascolto  
attivo**

# Competenze necessarie per la comunicazione assertiva

Ascolto  
attivo

Descrizione  
non valutativa  
del  
comportamento



# Competenze necessarie per la comunicazione assertiva

Ascolto  
attivo

Descrizione  
non valutativa  
del  
comportamento

Accettazione e  
espressione  
del  
sentimento

# Competenze necessarie per la comunicazione assertiva

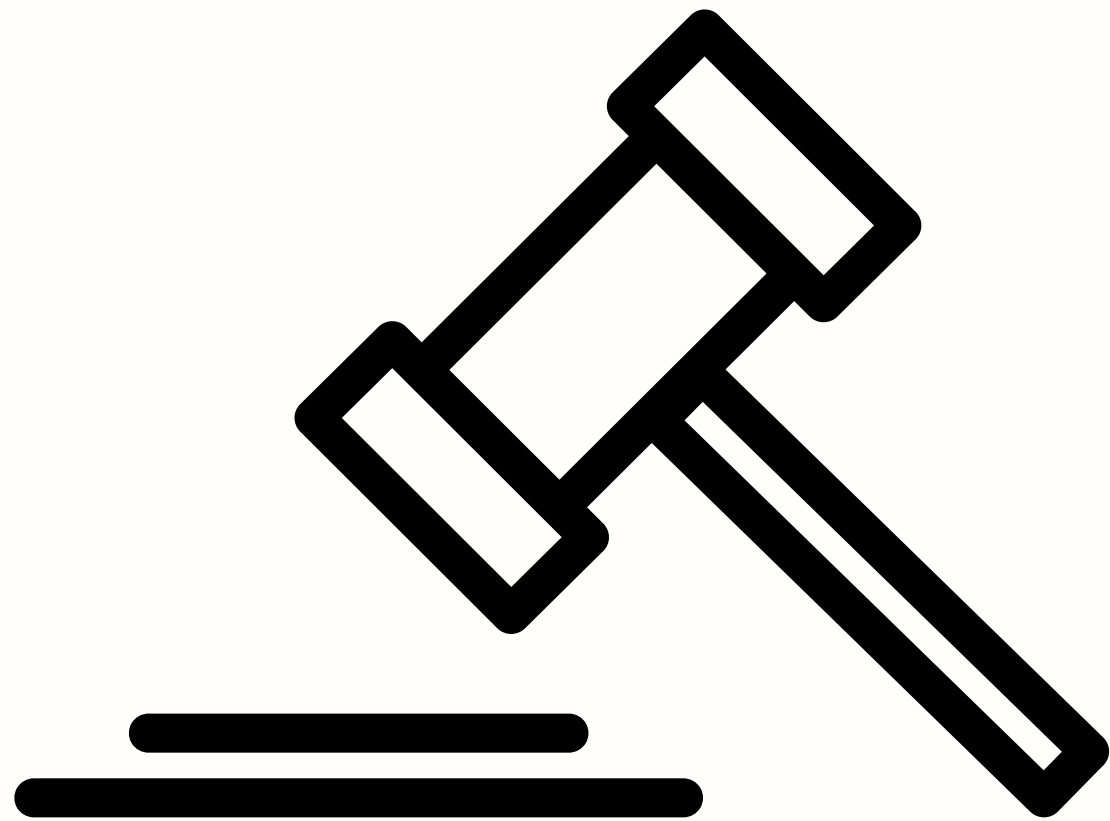
Ascolto  
attivo

Descrizione  
non valutativa  
del  
comportamento

Accettazione e  
espressione  
del  
sentimento

Indicazione  
degli effetti  
prodotti dal  
comportamento

# La gestione delle obiezioni



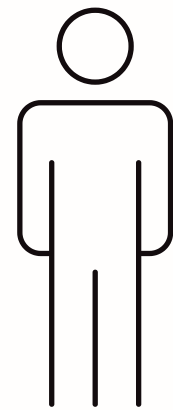
1 Feel

2 Felt

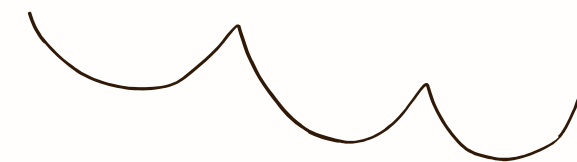
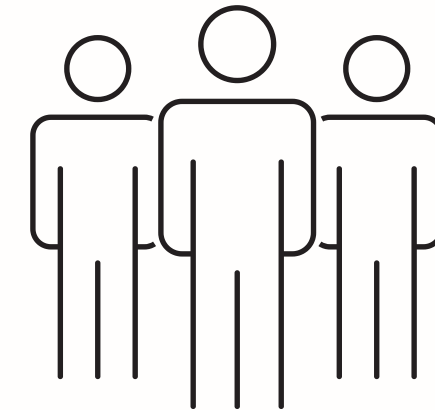
3 Found

# Prossimamente...

Singolo individuo



Componente di un gruppo



The background features a white space with several decorative elements: a large orange blob in the top-left corner, a bright yellow sun in the top-right, a thin black wavy line on the right side, and another orange blob in the bottom-right corner. In the bottom-left, there are two overlapping black hand-drawn ovals.

**Grazie  
dell'attenzione!**

## MATERIALE DIDATTICO RELAZIONE E COMUNICAZIONE - Parte 1 e 2

### Definizione di Comunicazione

La parola comunicazione deriva dal lat. *communicatio -onis* e indica in senso generico il fatto di comunicare, cioè di trasmettere ad altro o ad altri. Esistono però poi numerose definizioni del termine a seconda del contesto di utilizzo:

1. Comunicazione come **relazione complessa tra persone** (di carattere cognitivo, spirituale, emozionale, operativo, ecc.) che istituisce tra di esse dipendenza, partecipazione e comprensione, unilaterali o reciproche → *essere capace* di comunicare in pubblico o con i propri amici.
2. Comunicazione intesa come capacità di **far conoscere o rendere nota un informazione** → vi comunico che ....
3. Nell'ambito delle scienze umane e sociale, comunicazione significa saper trasmettere un informazione contenuta in un *segnale*, attraverso un mezzo (*canale*), da un sistema (*promotore*) a un altro (*recettore*): in questo senso il segnale è dotato di significato e tale da poter provocare una reazione nel recettore che agisce sul promotore.

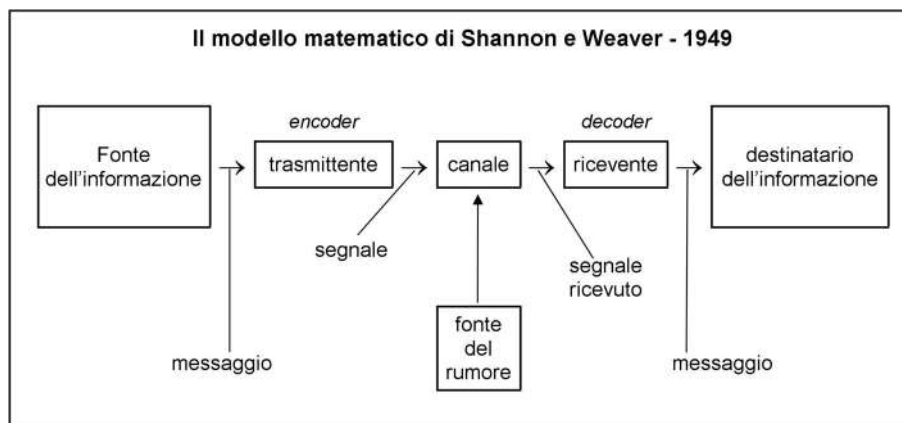
### Modelli teorici di riferimento

#### 1. Shannon e Weaver (1949): il modello matematico

Uno dei primi modelli classici sulla comunicazione, diversamente da come ci si aspetterebbe, è un modello matematico che nasce dall'opera di due matematici statunitensi, Shannon e Weaver.

Il loro è un modello strutturale in cui la funzione relazionale è completamente assente, mentre ci si concentra su ruoli e processi che la caratterizzano. Si parte da una fonte che genera un messaggio, il quale viene poi codificato e trasmesso tramite un canale ad un destinatario volto alla decodifica; un ruolo decisivo è svolto dal rumore, elemento ambientale che può ostacolare la comunicazione e dal feedback, cioè dall'informazione di ritorno.

Il punto di forza di questo modello risiede nella sua generalizzabilità: costruito per risolvere dei problemi tecnici è applicabile anche ad altri sistemi.



## 2. La teoria degli atti linguistici di Austin (1962) e il principio di cooperazione di Grice (1975): il modello pragmatico

Il modello pragmatico si concentra su uno dei tre livelli del linguaggio, ossia il **livello pragmatico**; esso studia la relazione tra segno e attore e lo scopo per il quale viene emessa una frase. La pragmatica è lo studio del linguaggio in relazione al contesto, pertanto secondo tale modello il significato di una frase dipende dalla relazione tra chi parla e chi ascolta all'interno di uno specifico contesto.

Con la sua teoria degli atti linguistici Austin lascia il piano delle regole linguistiche per analizzare le conversazioni di uso quotidiano che i soggetti hanno. Il principio da lui seguito è *"dire è fare"*, con il quale intende che il linguaggio è orientato all'azione e gli enunciati possono apportare un cambiamento alla realtà o ai processi mentali degli interlocutori tanto quanto le azioni.

Es. Se affermo, quindi comunico che sto per uscire il mio comportamento e la mia azione saranno guidati dalla mia affermazione.

All'interno del modello pragmatico ritroviamo anche il famoso principio di cooperazione di Grice: *"Conferma il tuo contributo conversazionale a quanto è richiesto, nel momento in cui avviene, dall'intento comune accettato o dalla direzione dello scambio verbale in cui sei impegnato."* Quando noi partecipiamo ad una conversazione, partiamo dal presupposto che gli altri non vogliono imbrogliarci ma che stiano parlando in modo tale da cooperare con noi.

Il valore e la forza di questo principio risiedono nel fatto che spiega come sia possibile, per un ascoltatore, intendere qualcosa di più o di diverso rispetto quanto il parlante dice letteralmente, in modo da far sì che il principio venga rispettato. Per capire meglio come funziona può essere utile un esempio classico:

A: "sai che ore sono?"  
B: "mah, è già passato il lattaio..."

A primo impatto la risposta di B non sembra rispettare il principio di cooperazione, poiché non fornisce ad A l'orario richiesto; se però B sa che A conosce l'ora in cui di solito passa il lattaio, allora A può implicare, dedurre, dalla risposta di B che ore sono: in questo modo B ha rispettato il principio.

## 3. Il modello psicologico di Bateson (1972) e Watzlawick (1967)

Questi due autori introducono una nuova visione della comunicazione, che per loro diventa espressione della relazione che intercorre tra mittente e destinatario (ricordiamo invece che nel primo modello classico la relazione non era contemplata). Sostengono che è possibile interpretare un messaggio basandoci sul tipo di relazione, ad esempio, la frase "come ti sta male questa maglietta!" ha un effetto diverso a seconda del tipo di relazione che abbiamo con chi la pronuncia e anche di quante volte viene ripetuta.

Uno degli assiomi più importanti è sicuramente *"è impossibile non comunicare"* secondo il quale ogni scambio, anche quello inconsapevole o implicito, persino il silenzio, è comunicativo ed esercita un'influenza. Non può esistere la non comunicazione in quanto non può esistere il non comportamento ed impossibile non interagire ad un qualche livello.



## Le componenti della comunicazione efficace

### 1. Le componenti della comunicazione: verbale; non verbale; paraverbale

Uno studio condotto nel 1972 da Albert Mehrabian, professore di Psicologia a Los Angeles (“Non-verbal communication”) ha mostrato come il messaggio che viene inviato attraverso la nostra comunicazione è attribuito al linguaggio:

- VERBALE (parole) 7%
- PARAVERBALE (Volume, tono, ritmo) 38%
- NON VERBALE – Movimenti del corpo (aspetto, espressioni, look) 55%

L’efficacia di un messaggio dipende, quindi, solamente in minima parte dal significato letterale di ciò che viene detto e il modo in cui questo messaggio viene percepito è influenzato pesantemente dai fattori di comunicazione non verbale (soprattutto nei casi in cui non c’è “familiarità” con il nostro interlocutore).

La parte della comunicazione dedicata al **linguaggio verbale** è costituita dal significato delle parole e del discorso. Per una buona comunicazione il linguaggio verbale deve essere efficiente ed efficace. Una comunicazione è efficiente quando il mittente del messaggio si fa accettare dal suo interlocutore e da quest’ultimo viene udito e capito.



Perché la comunicazione sia anche efficace è importante raggiungere altri due scopi: essere ricordati e suscitare un feedback a noi favorevole.

Il linguaggio paraverbale indica la modalità con cui usiamo la voce (tono, timbro, altezza, cadenza, pause). Tale comunicazione permette di dare risalto ad un concetto rispetto che ad un altro e di essere “interessanti” verbalmente.

Il linguaggio paraverbale che agisce soprattutto a livello di inconscio sull’uditore è composto da:

- il tono (voce monotona o variata)
- il ritmo
- il volume
- la velocità
- il timbro
- la dizione
- la cadenza

Per attirare attenzione nella comunicazione paraverbale è opportuno evitare una voce monotona che risulti piatta, un volume di voce troppo costante, l’eccessiva presenza di cadenze, le troppe pause che, invece, potrebbero essere utilizzate per rafforzare i concetti chiave nei momenti di riflessione.

Il linguaggio paraverbale deve essere inoltre controllato, in modo che non sia troppo condizionato dall’emozione. L’importante è essere convincenti, facendo percepire l’entusiasmo in ciò che si desidera comunicare. L’eccesso di enfasi in un discorso (fatti salvi i punti che si intendono evidenziare) può renderlo poco interessante per una parte dell’uditorio.

Il linguaggio non verbale comprende:

- i segnali fisiologici come il colorito, la respirazione, i movimenti degli occhi, ecc...
- la gestualità espressa soprattutto con mani e piedi
- la postura
- la prossemica, cioè il rapporto tra il nostro corpo e lo spazio circostante composto da oggetti o persone.

La differenza tra chi sa comunicare in modo efficace e chi, invece, non riesce a trasmettere il messaggio nel modo desiderato sta proprio nella capacità di sintonizzare questi livelli. Conoscere bene tutti i livelli, saperli gestire contemporaneamente e avere la consapevolezza della loro funzionalità è fondamentale per migliorare la propria comunicazione in modo più efficace

## 2. L’ascolto attivo

Ci sono tre elementi che vengono identificati come **componenti basilari dell’ascolto attivo**:

1. I **segnali di reazione** corrispondono alla prima componente dell'ascolto attivo e sono anche fra le attività dell'ascoltatore che meno interferiscono con il discorso del parlante. Includono principalmente:
  - i continuatori: segnali con cui si invita l'altro a tenere la parola e tenere il suo turno. "Hmhm"
  - i segnali di riconoscimento: con cui si segnala che il punto espresso da quella unità è stato recepito senza problemi "Sì, certo giusto", o annuire.
  - i segnali di ricezione di novità: con cui si segnala che ciò che è stato appena ascoltato è una novità o comunque induce un cambio di stato cognitivo "Ah, oh!"
2. Il secondo elemento che compone l'ascolto attivo e che permette di manifestare attivamente il proprio ascolto è costituito dalle **riformulazioni**.  
Una caratteristica costitutiva delle riformulazioni è che esse vengono presentate come enunciati che pretendono di non dire sostanzialmente niente di più di quello che è già stato detto o che può naturalmente essere inferito da questo. Spesso con una riformulazione si chiede conferma di ciò che è stato compreso, l'interlocutore può approvarla, bocciarla o correggerla.
3. Infine, le **domande** possono essere principalmente di due tipi:
  - domande espansive o di chiarimento: con cui si richiede di dire qualcosa che non è stato percepito o capito, manifestando di stare ascoltando attivamente e che permettono a chi parla di fornire una versione migliore di quanto detto
  - domande di specificazione: con cui si chiede di colmare una lacuna riconoscibile nel suo resoconto, ad esempio spiegare in modo più particolareggiato ciò che è stato detto in modo sommario.

Questi sono i tre elementi costitutivi fondamentali dell'ascolto attivo.

Esistono anche altri interventi che l'ascoltatore può mettere in atto: ad esempio, i suggerimenti lessicali quando il narratore fatica a trovare il termine, segnale che si è sintonizzati e partecipi a quello che si sta dicendo, oppure si può intervenire con brevi richiami alle proprie esperienze personali che mostrano tratti di similarità con quelle narrate, oppure con delle sollecitazioni ad individuare autonomamente delle opzioni per affrontare i problemi, dal punto di vista sia emotivo che pratico.

In tutti questi interventi, è importante tenere presente la tempestività e la misura: i propri interventi non devono interrompere la narrazione ma stimolarla nei punti di arresto oppure andare a rispondere ai tentativi di coinvolgimento; e, poichè l'intenzione con cui si interviene non è quella di ritagliarsi troppo spazio per sè, non devono essere interventi troppo lunghi.

Per approfondimenti: *L'ascolto*, L. Lugli, M. Mizzau

### 3. La gestione delle obiezioni

Le obiezioni sono parte del processo comunicativo e per rendere efficace la comunicazione occorre saperle gestire in modo corretto.

Le obiezioni sono utili perché sono il segnale di un cambio di direzione della conversazione e dimostrano un senso di interesse rispetto all'argomento di discussione. Davanti ad una obiezione il primo obiettivo è saperne di più, per trasformare l'obiezione da generica a specifica, solo così si possono trovare delle possibili risposte: "Cosa intendi esattamente?" "Puoi spiegarmi meglio?"

Si usa poi il metodo **Feel, Felt, Found**:

- Feel: cercare di comprendere emotivamente come si sente l'interlocutore entrando in relazione con lui
- Felt: far capire all'interlocutore che non è solo nel muovere l'obiezione ma che questa può essere condivisa
- Found: trovare una risposta o una soluzione.

## **GLI STILI COMUNICATIVI**

Gli stili comunicativi sono l'insieme delle caratteristiche distintive della comunicazione che ciascuno di noi adotta. Sono situazionali, pertanto ognuno può adottare stili comunicativi diversi in situazioni diverse.

### **1. Stile Passivo**

Le persone che adottano tendenzialmente uno stile di comunicazione passivo sono spinte di solito da questi pensieri:

- Desiderio di essere simpatici e di voler essere quindi accettati da tutti
- Riluttanza a lasciarsi coinvolgere in conflitti
- Timore che il proprio coinvolgimento non produca risultati positivi
- Senso di scarsa autoefficacia
- Apprensione nel caso in cui dovesse perdere il controllo di se stesso ed alzare il tono più del lecito il risultato sarebbe un fastidioso senso di colpa

### **2. Stile aggressivo**

Le persone che adottano tendenzialmente uno stile di comunicazione aggressivo sono spinte di solito da questi pensieri:

- Attraverso il piglio duro ed aggressivo, si ottengono i risultati. Alla base di questo convincimento vi è la persuasione che gli altri ti siano comunque ostili e che quindi sia necessario essere armati ed attaccare per primi
- Dopo aver aggredito qualcuno, ci si sente meglio. Però è un beneficio limitato nel tempo la relazione con l'altro in tempi lunghi sarà sempre meno soddisfacente
- Il mondo è popolato da gente ostile, dalla quale ci si deve pur proteggere.
- Si è insensibili alle ragioni proposte dall'altro e non si dà tempo all'interlocutore di esprimere il proprio punto di vista. In questo modo l'aggressivo toglie a se stesso la possibilità di migliorare la qualità dei suoi rapporti

### **3. Stile assertivo**

Le persone che adottano tendenzialmente uno stile di comunicazione assertivo sono spinte di solito da questi pensieri:

- La negoziazione è lo strumento principale per affrontare e risolvere i conflitti interpersonali nei quali inevitabilmente si imbatte.
- Il punto di vista altrui va ascoltato e rispettato, il proprio disaccordo va espresso sempre con rispetto dell'interlocutore
- I rapporti con gli altri vengono mantenuti

- Attraverso queste modalità si raggiungono in parte gli obiettivi scelti e formulati, l'autostima viene rinsaldata positivamente

### **Competenze necessarie per uno stile di comunicazione assertivo:**

1. **L'ascolto attivo:** attraverso la riformulazione l'interlocutore trasmetterà al suo emittente indicazioni, con cui dimostrare di averne compreso il messaggio, di aver colto l'atmosfera emozionale e sentimentale che lo circonda, ecc. Viene così garantita una comunicazione di qualità.
2. **Descrizione non valutativa del comportamento:** al posto di etichette, epiteti, ecc., proviamo ad operare una descrizione precisa del comportamento sul quale si desidera esprimere un'opinione. In essa non dovrebbe essere presente né alcuna valutazione, né tantomeno alcuna forma di interpretazione.
3. **Accettazione ed espressione del sentimento:** Vivere assieme agli altri ci espone a molte sensazioni e sentimenti diversi. L'espressione di un sentimento positivo rende più calorosa la relazione, collocandola sul piano di una fiducia e disponibilità reciproca.
4. **Indicazione degli effetti prodotti dal comportamento:** spesso le persone sono più sensibili nei nostri confronti di quanto sembri di primo acchito. Semplicemente, non si rendono conto di produrre in noi dei sentimenti più o meno forti o coinvolgenti, né di causare degli effetti spiacevoli connessi alle loro azioni. E' opportuno, indicare le ragioni per le quali proviamo determinati sentimenti, descrivendo gli effetti negativi prodotti su di noi dai loro comportamenti.

## **IL GRUPPO**

### **Definizione di gruppo**

Il termine gruppo definisce un insieme di più cose o persone, distinte l'una dall'altra, ma riunite insieme in modo da formare un tutto.

La definizione è molto ampia ed è quindi chiaro come possano esistere molte tipologie di gruppi differenti, a seconda di quelli che sono i criteri che utilizziamo per la definizione.

In sociologia il gruppo *sociale* è insieme di persone unite da reciproci rapporti, in vista di obiettivi comuni, dotato di una struttura interna, tale da consentire ai componenti comportamenti comuni o concordi.

- *il gruppo primario* è quello formato dalle persone (parenti, amici, ecc.) che hanno un ruolo decisivo nella formazione della personalità di un individuo e si contrappone a *gruppo secondario* che si limitano ad un insieme di persone che condividono un obiettivo comune (colleghi di lavoro, squadra di pallavolo..)
- *il gruppo di riferimento*, quello con cui l'individuo si confronta e identifica e da cui deriva i propri modi di comportamento. Non è necessariamente il gruppo primario,

Anche in psicologia sono state fornite diverse definizioni di gruppo. Tra queste ricordiamo quelle di Sherif (1969) e Tajfel (1979).

Sherif considera il gruppo come *una struttura di status, ruoli, valori e norme, che si forma dall'interazione, nel tempo, d'individui con motivazioni, interessi, problemi comuni.*

Tajfel, proponendo la Teoria dell'Identità Sociale, definisce il *gruppo come luogo di origine dell'identità sociale*: nell'uomo è spontanea la tendenza a costituire gruppi, a sentirsi parte ed a distinguere il proprio gruppo di appartenenza (ingroup) da quelli di non-appartenenza (outgroup), mettendo in atto dei meccanismi di bias cognitivo ed un comportamento di favoritismo per il proprio gruppo (e l'inverso per gli outgroup).

### **Le caratteristiche del gruppo**

Oltre all'insieme particolare delle relazioni affettive che si sviluppano all'interno del gruppo e che ne sono il collante, le caratteristiche di un gruppo sono:

- ampiezza
- interazione prolungata
- percezione del gruppo come un'unità a sé stante
- obiettivi
- norme interne/rituali
- presenza di ruoli

### **Le dinamiche di gruppo**

Il termine dinamica di gruppo è stato introdotto dallo psicologo K. Lewin per indicare lo studio, basato su concetti che si ispirano alla fisica (forza, equilibrio, ecc.), dei fenomeni che si producono nell'ambito dei gruppi. Indicano quindi le modalità di interazione tra gruppi e persone e includono eventi come la formazione e lo scioglimento dei gruppi e i modi in cui influenzano i propri membri.

### **La fasi del gruppo secondo Tuckman (1977)**

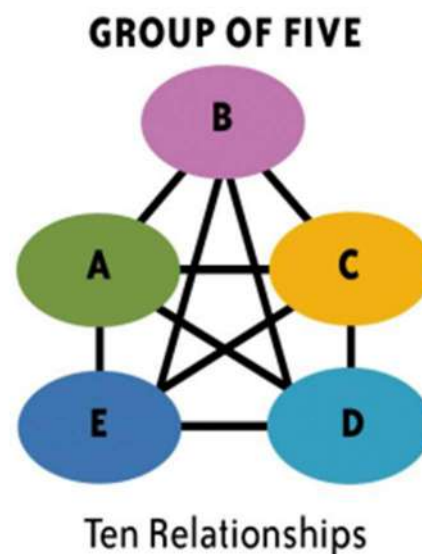
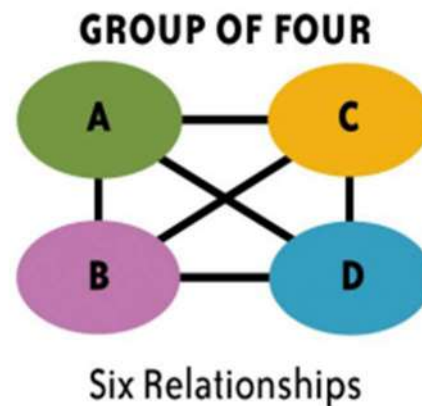
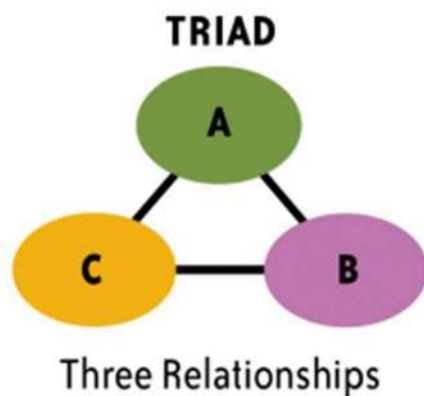
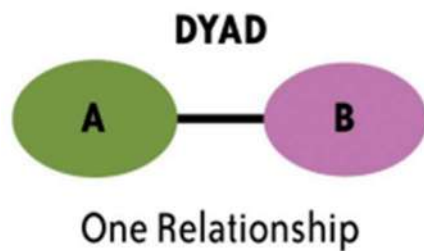
Il modello di Tuckman sullo sviluppo «ciclico» delle fasi di un gruppo, evidenzia alcuni passaggi essenziali per la crescita positiva e funzionale del gruppo stesso.

Sono state individuate 5 fasi:

1. **Forming**: la fase di "formazione" si svolge quando i membri si incontrano per la prima volta. Ci si conosce, si condividono informazioni sui propri background, interessi ed esperienze e si formano le prime impressioni l'uno dell'altro. I membri discutono gli obiettivi e gli scopi condivisi e iniziano a pensare a quale ruolo e contributo possono fornire. Anche nei team consolidati può verificarsi questa fase quando vengono introdotte nuove risorse e/o vengono effettuati dei cambiamenti all'interno dell'organigramma.
2. **Storming**: questo stadio non è evitabile. In questa fase i membri del team si sfidano a vicenda per lo status e per l'accettazione delle loro idee. Hanno opinioni diverse su cosa dovrebbe essere fatto e come dovrebbe essere fatto: il che spesso causa conflitti. Mentre progrediscono attraverso questa fase, imparano come risolvere insieme i problemi e stabiliscono ruoli e responsabilità. In questa fase il gruppo è chiamato a sviluppare consapevolezza di sé e del proprio funzionamento interno, ognuno deve ascoltare e rispettare le differenze, valorizzando la diversità consapevoli che siano necessarie.
3. **Norming**: si inizia ad essere più efficaci e focalizzati sullo sviluppo di un modo di lavorare insieme per raggiungere gli obiettivi, rispettando opinioni e differenze. In questa fase il gruppo

concorda delle regole, delle modalità e degli strumenti. I membri iniziano a fidarsi l'un l'altro e si cercano attivamente, collaborando.

4. **Performing:** i membri si conoscono, si fidano l'un l'altro. Le prestazioni possono essere misurate dal morale, dal clima di gruppo e dagli obiettivi. La motivazione e il coinvolgimento sono elevati. I cambiamenti e i confronti avvengono seguendo le modalità sperimentate e senza incidere sul gruppo.
5. **Adjourning:** La fase finale si verifica quando il gruppo si sta sciogliendo, è accompagnato da sentimenti di tristezza ma può essere un'opportunità per riflettere su quanto fatto e su quanto ogni membro si è arricchito, su cosa porterà di questa esperienza nel prossimo gruppo.



*The Real World*  
Copyright © 2008 W.W. Norton & Company, Inc.

Le **dinamiche in-group e out-group** riferiscono al gruppo in cui una persona si identifica e verso il quale prova un sentimento di lealtà (ingroup) e qualsiasi gruppo verso il quale una persona sente opposizione, rivalità o ostilità (outgroup). Gran parte di noi è collegata a un certo numero di ingroups e out-groups sulla base del nostro background etnico, religioso, familiare, professionale, educativo, etc...

Il **conformismo si riferisce** invece alla volontà di adeguarsi necessariamente al gruppo, quando il desiderio di ottenere un consenso da parte del gruppo supera quello di prendere la decisione giusta. Di conseguenza non vengono espresse e valutate tutte le soluzioni alternative possibili.

Tale atteggiamento scaturisce anche per il timore del giudizio altrui, L'apprensione per la valutazione si verifica quando si pensa di essere giudicato in modo eccessivamente duro da parte degli altri membri del gruppo. Di conseguenza non vengono espresse opinioni personali.

Da questo atteggiamento può scaturire quella che si chiama **diffusione di responsabilità** (Bandura et al., 1996; Caprara et al., 1996) ovvero quando in uno stato di emergenza o in una situazione estrema la responsabilità viene divisa tra i partecipanti e di conseguenza, percepita come non appartenente a nessuno, producendo indifferenza.

### **Le dinamiche comunicative nel gruppo**

All'interno di un gruppo vi sono alcuni fattori che possono ostacolare la comunicazione: le **barriere comunicative** ostacolano la crescita del gruppo se sono reiterate da parte dei singoli membri. Esse sono:

- Conformarsi: seguire passivamente il gruppo;
- Dominare: imporre la propria autorità;
- Cercare lodi: chi vuole attrarre attenzioni;
- Aggredire: attaccare con ironia;
- Resistere: tendenza a trovare più ostacoli del ragionevole;
- Scherzare: chi manifesta scarso interesse;
- Sfogarsi: quando si cerca di vittimizarsi;
- Perseguitare: assimilare un membro di un gruppo o attaccarlo verbalmente;
- Ostracizzare: escludere o isolare una persona;
- Essere maldicente: mettere in rilievo colpe o difetti altrui;
- Umiliare: offendere creando disagio;
- Essere omertosi: tenere sotto silenzio circostanze dannose.

### **Il feedback**

Un aspetto comunicativo essenziale per la crescita della squadra e lo sviluppo dei singoli membri è sicuramente legato alla capacità di strutturare un efficace processo di feedback interno.

Il feedback nel linguaggio tecnico e scientifico, termine equivalente all'italiano "retroazione", che designa il processo per cui l'effetto risultante dall'azione di un sistema (meccanismo, circuito, organismo, ecc.) si riflette sul sistema stesso per variarne o correggerne opportunamente il funzionamento. Il feedback, dal punto di vista comunicativo, è dunque un «messaggio di ritorno» che serve alle persone per modificare o intensificare il proprio comportamento.

I feedback rappresentano dunque un «rinforzo» e secondo la teoria comportamentale i rinforzi possono essere di diversa natura:

- Primari o naturali (in risposta a bisogni primari)
  - Tangibili: es. oggetti

- Sociali: es. approvazione sociale
- Simbolici: denaro, premi, risultati
- Informativi: il piacere di sapere quali risultati ottengono le nostre azioni
- Dinamici: la promessa di ottenere qualcosa in cambio

### Caratteristiche di un feedback efficace

1. **Frequente** : il feedback è un processo continuo e fa parte della routine quotidiana. La sua frequenza deve essere adattata alle esigenze dei collaboratori e alla situazione.
2. **Accurato** : dare un feedback che sia giusto, equilibrato e appropriato aiuta i collaboratori a cambiare e a crescere. Prendersi il tempo per riflettere, mettere in discussione le supposizioni, verificare i fatti ed elencarli prima di dare il feedback.
3. **Specifico** : basarsi sui fatti e non sulle emozioni. Andare oltre al dire ai collaboratori cosa hanno fatto bene o male..
4. **Tempestivo** : quanto più il feedback è vicino alla prestazione tanto maggiore sarà il suo impatto.

### I circuiti comunicativi nell'organizzazione

La comunicazione in organizzazione si può categorizzare in modo diverso a seconda degli elementi che si prendono in considerazione.

- 1) il **disegno organizzativo**: ovvero in base al modo in cui viene rappresentato l'insieme delle relazioni. Ad esempio, prendendo in considerazione la gerarchia, la comunicazione può essere di tipo top-down (dal capo ai collaboratori) o viceversa bottom-up (da collaboratori a capo). Tuttavia, sappiamo per esperienza che le comunicazioni non sono nella realtà così lineari e si possono osservare intrecci di comunicazioni diversi in base alle situazioni.
- 2) i **partecipanti** della comunicazione: la comunicazione può avvenire tra singoli individui, tra enti che si rivolgono alla collettività... il tipo di partecipanti ci indica anche se lo scambio comunicativo è bidirezionale o unidirezionale (Ente che comunica il suo brand).
- 3) le **finalità** della comunicazione: la comunicazione può avere lo scopo di influenzare il corso di azioni in maniera esplicita e diretta (es. il capo che invita i suoi collaboratori a essere più sostenibili) oppure di modificare il corso di azioni solo in un secondo momento, in maniera indiretta (l'azienda che rivede le sue politiche allineandosi a una visione diversa)
- 4) gli **strumenti**: si possono distinguere strumenti diretti (es. situazioni comunicative in presenza e basate sul rapporto interpersonale) o indiretti (mezzi e tecnologie che permettono di moltiplicare i contatti di un messaggio e lo rendono disponibile in tempi e luoghi lontani da quello di produzione).

**La comunicazione di raccordo**: questo tipo di comunicazione si presenta nel momento in cui l'emittente è una persona che agisce in nome dell'Ente a cui appartiene, mentre il ricevente è una singola persona esterna a questo Ente. La comunicazione di raccordo può essere in entrata o in uscita.

Per quanto riguarda la comunicazione di raccordo in entrata, bisogna tenere in considerazione che il ricevente (il singolo) si trova in una situazione di incertezza sia rispetto a come comportarsi sia rispetto agli esiti dei suoi comportamenti.

Bisogna quindi in primo luogo dare un **risposta di contenimento** rivolta a orientare il nuovo arrivato, a indicare i percorsi da seguire, favorire l'adesione alle procedure, alle regole e alla cultura del servizio... Ad esempio, anticipare per quanto possibile le richieste, le attese e i bisogni informativi



dell'utente, rendendo facilmente disponibile l'informazione necessaria. Non va mai dimenticata la presa in carico dell'altro e delle sue esigenze ed è necessario prestare attenzione all'utenza.

In secondo luogo, bisogna dare una **risposta di accoglienza**: quando l'utente entra in rapporto con l'unità operativa, deve essere ricevuto e riconosciuto come persona, bisogna rispettare gli impegni eventualmente assunti in precedenza e deve ricevere conferme circa le sue attese.

Questa fase iniziale si chiude con la **stipulazione di un patto** dove tempi, orari e modi del servizio vengono esitati a fronte di esborsi pecuniari, rischi, sofferenze e altro. La funzione contrattuale deve essere condotta con chiarezza, trasparenza ed equità.

**La comunicazione di accesso**: in questo tipo di comunicazione l'organizzazione (ricevente) si pone in ascolto nei confronti di un messaggio prodotto da un pubblico (emittente).

Un esempio di questo tipo di comunicazione è il proliferare delle indagini di customer satisfaction.

Ci sono due principali modalità:

1. il singolo si rivolge all'organizzazione per esprimere un giudizio, porre una richiesta o evidenziare un problema;
2. vengono diffuse indagini campionarie per raccogliere le opinioni.

E' importante che i canali di comunicazione di accesso siano effettivamente accessibili dagli utenti e siano la reale opportunità di esprimere il loro punto di vista.

Bisogna saper porre le domande giuste e non imporre attraverso di esse il punto di vista di chi chiede il feedback.

Fondamentale, inoltre, la capacità e la volontà di gestire le informazioni ottenute.