

# COMUNICAZIONE E GRUPPI

## Definizione di Gruppo:

- unità che esprime qualcosa di più della somma delle qualità dei suoi membri (es. famiglia)
- formazione sociale organizzata, composta da un piccolo n° di persone (6-12) aventi tra loro relazioni faccia a faccia, reciprocità di rapporti sul piano intellettuale e affettivo (es. squadra sportiva)
- insieme di persone che si percepiscono interdipendenti, che svolgono (ognuno) una funzione specifica nel gruppo e stabiliscono regole a cui tutti i componenti devono attenersi (es. gruppo di lavoro)
- insieme di persone riunite attorno a uno scopo, anche solo quello di stare insieme (es. gruppo di amici)
- strumento indispensabile dello sviluppo psico-affettivo e culturale

# ATTEGGIAMENTI DI RUOLO E STILE DI LEADERSHIP

- Orientamento dell'individuo:
  - » verso il compito (task oriented)
  - » verso il gruppo (group oriented)
  - » verso se stesso (self oriented)
- Stile di Leadership:
  - autoritaria
  - laissez faire
  - democratica

# FUNZIONI DEL GRUPPO

- Esecutiva: adattamento del gruppo all'ambiente, mediante il raggiungimento dello scopo
- di Controllo: mantenimento della struttura e finalità del gruppo, mediante imposizione di norme e reclutamento
- Espressiva: potere del gruppo di gratificare sul piano psico-emotivo i componenti

# FENOMENI DI GRUPPO

- Coesione: campo totale di forze che agiscono sui componenti per farli rimanere nel gruppo. Un gruppo è tanto più coeso quanto più è attrattivo per i suoi membri
- Conformismo: tendenza ad accettare e uniformare i propri comportamenti a quelli del gruppo di appartenenza, per timore di rimanere senza la sua protezione
- Difese e alibi di gruppo: resistenza a situazioni, sia interne che esterne, vissute come minacciose per la coesione del gruppo
- Capro espiatorio: individuo che convoglia su di sé i malumori e l'aggressività degli altri membri del gruppo

- Sala degli specchi: il gruppo riflette ad ogni suo membro immagini gradevoli e sgradevoli del sé; per questo risulta ansiogeno e suscita atteggiamenti difensivi nei singoli. Contemporaneamente, gli altri fungono da controllo e riferimento

# GRUPPO SECONDARIO O ORGANIZZAZIONE

- Sistema sociale che funziona in modo diverso a seconda delle istituzioni sulle quali si fonda (giuridiche, economiche, politiche ecc.) e che si colloca all'interno di un segmento particolare della realtà sociale (amministrazione, mercato ecc.)
- Sistema complesso composto da:
  - un insieme di persone in reciproca interazione che perseguono determinati fini (uguali o complementari)
  - un insieme di strutture di funzionamento che regolano i rapporti tra le diverse parti componenti, determinando i ruoli dei diversi membri
- Sistema aperto in continua interazione con l'ambiente circostante e con le altre organizzazioni

# COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

- L'interazione è consentita dalle comunicazioni, elementi sociali che condizionano l'efficacia e l'esistenza stessa dell'organizzazione
- La comunicazione all'interno dell'organizzazione può essere intesa in 5 modi diversi sovrapponibili:
  - Tecnologico
  - Amministrativo e gestionale
  - Strutturale
  - Psicologico
  - Sociale

- Fattori che influenzano volume e contenuti delle informazioni, scambiate tra gli attori sociali, e le relazioni interpersonali nell'organizzazione:
  - Tecnici e operativi
  - Organizzativi
  - Sociologici
  - Psico-sociologici
  - Psicologici



# COMUNICAZIONE E GERARCHIA nell'organizzazione

- Struttura gerarchica piramidale
  - vantaggi: rapidità e esattezza delle informazioni
  - inconvenienti: scontento dei componenti e rischio di incomprensione dei messaggi
- Struttura interattiva
  - vantaggi: soddisfazione dei componenti e lavoro di équipe
  - inconvenienti: possibile incremento dell'ansia e creazione di sottosistemi di riferimento

# RETI DI COMUNICAZIONE

- Gruppi omogenei (es. impiegati di un ufficio)
- Gruppi eterogenei (es. personale di un dipartimento universitario)
- Gruppi trasversali (es. direttori di settori diversi)
  
- Rete a stella o centralizzata (o piramidale):  
la più comune nelle organizzazioni

# CANALI E CONTENUTI DELLA COMUNICAZIONE

- Canali: formali e informali
- Processi:
  - segregazione adattiva
  - segmentazione inadattata
- Contenuti, relativi:
  - ai compiti da svolgere per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione (di produzione)
  - ai bisogni degli individui e gruppi (di mantenimento)

# DISFUNZIONI DELLA COMUNICAZIONE

- Processi relativi a chi tratta e trasmette l'informazione:
  - riduzione, accentuazione, ristrutturazione
- Processi relativi a chi riceve l'informazione:
  - assimilazione, dipendenza
- Impersonalità del lavoro burocratico e adesione alla regola, non all'obiettivo
- Individualismo e difficoltà di scambi interpersonali
- Gerarchizzazione rigida dei ruoli
- Dipendenza eccessiva

# RELAZIONI INTERPERSONALI

- Instaurare rapporti positivi con gli altri attraverso la conoscenza di sé e comunicando non solo verbalmente ma anche col comportamento
- Variabili interne ed esterne che influiscono sul processo comunicativo:
  - sistema d'interpretazione
  - empatia con l'interlocutore
  - componente emotiva implicita nella comunicazione

Comprendere le dinamiche relazionali e sapere cogliere il feedback

Comunicazione faccia a faccia, sincronica, equilibrata vs asimmetrica

# IL CONFLITTO

- Gestione del conflitto
- Forme di conflitto: semplice, minaccioso, catastrofico
- Meccanismi di rimozione del conflitto: a) razionalità b) alleanza
- Modi di gestione del conflitto:
  - integrazione
  - sottomissione
  - dominio
  - elusione

# COMUNICAZIONE INTRA E INTER-GRUPPI

- Identificazione con il gruppo di appartenenza (ingroup) e differenziazione dagli altri (outgroup) con associazione di giudizi di valore (positivi vs negativi)
- Accentuazione delle somiglianze intra-gruppo, con assegnazione di valori e significati positivi al proprio gruppo e quindi a se stesso, e massimizzazione delle differenze inter-gruppi

# PREGIUDIZIO

- Opinione preconcetta, derivata non da conoscenza, verifica dirette ma dal senso comune
- Costrutto cognitivo-emotivo finalizzato alla difesa degli interessi reali o immaginati (economici, di prestigio sociale, ideologici, etnici, religiosi) dell'in-group
- Caratterizza il comportamento individuale (eventuale conflitto, antagonismo) quando si ritiene che tali interessi siano incompatibili con quelli dell'out-group e che la sua azione possa danneggiare l'in-group
- L'atteggiamento di marcato e sistematico favoritismo verso l'in-group si fonda sul bisogno dell'individuo di possedere un'identità sociale positiva
- La consapevolezza del proprio valore è in stretta relazione con l'in-group e il prestigio di cui gode
- Per meglio differenziarsi in positivo si discrimina l'out-group



- Fa ricorso alla logica dell'eccezione (che conferma la regola) per giustificare comportamenti dissonanti rispetto a determinati Stereotipi
- Il pre-giudizio ignora ideologicamente o omette volontariamente le fasi di valutazione e di scelta e passa direttamente al giudizio, senza considerare i presupposti cognitivi deducibili dalle informazioni raccolte prima di esprimere il giudizio
- Conseguenza: errori di percezione, di giudizio, di valutazione, cognitivi, rilevanti per le relazioni inter-gruppi (discriminazione)
- I pre-giudizi fanno parte del sistema culturale appreso, pertanto non se ne può essere privi
- Più che negarli, si può essere consapevoli della loro esistenza e degli ostacoli comunicativi causati
- Si può imparare a distinguerli, ridimensionarli, controllarli, in base a motivazione, bisogni

# STEREOTIPO

- Tipizzazione di azioni/idee da parte di un gruppo sociale, ripetute, dunque diventate abituali, perché si sono rivelate adeguate a rispondere a determinati bisogni
- Pensiero organizzato, schema rigido, sapere preconcepito, col quale etichettare un intero gruppo sociale
- Schematizza e cristallizza una realtà dinamica, riconducendo i singoli all'interno di una categoria connotata da alcuni tratti tipici (negativi), generalizzati impropriamente a tutto il gruppo sociale

# CLIMA SOCIALE

- Insieme delle condizioni (ambientali, organizzative, relazionali, comunicative) che caratterizzano un contesto sociale
- Benessere vs malessere
- Il benessere nelle interazioni è fondamentale per uno sviluppo equilibrato e per la costruzione di un contesto sociale positivo
- In assenza di un'atmosfera affettivo-relazionale positiva, i soggetti non si possono impegnare nelle attività in modo adeguato, poiché la loro attenzione-tensione è assorbita dal conflitto e dal malessere
- Comportamenti prosociali vs antisociali

# RELAZIONALITÀ E NON DIRETTIVITÀ

- Autenticità (sincerità verso l'altro)
- Accettazione (valorizzazione dell'altro)
- Empatia (coinvolgimento emotivo e delle proprie capacità)

# PROSOCIALITA'

- Abilità cognitive (capacità di comprendere, discernere, assumere il punto di vista dell'altro)
- Abilità emozionali (capacità di reagire con le stesse reazioni dell'interlocutore)
- In ogni condotta, le motivazioni e il dinamismo energetico dipendono dall'affettività, mentre le tecniche e l'adeguamento dei mezzi impiegati costituiscono l'aspetto cognitivo

# AZIONE PROSOCIALE

Fattori componenti:

- Abilità cognitive (problem solving)
- Assertività (accettazione + autenticità)
- Empatia
- Autocontrollo

Fattori antagonisti:

- Passività
- Aggressività
- Competitività

# STILI COMUNICATIVI

- Aggressivo:
  - esprime intenzione di conseguire un obiettivo personale con danno per l'interlocutore
  - reazione: attacco, fuga dalla minaccia
- Competitivo:
  - esprime intenzione di conseguire un obiettivo comune a più persone ma conseguibile solo da una di esse
  - reazione: contrapposizione, conflitto fra i concorrenti
- Passivo:
  - esprime rinuncia a raggiungere un obiettivo personale e sottomissione all'interlocutore
  - reazione: aggressività, dominio, manipolazione

- Assertivo:
  - esprime intenzione di conseguire un obiettivo personale senza danno per l'interlocutore, rispettandone l'individualità; possesso di competenza socio-comunicativa
  - reazione: favorevole ad accordi anche su aspetti divergenti
- Prosociale:
  - esprime intenzione di conseguire il benessere dell'interlocutore, migliorarlo, ridurre lo stato di disagio
  - reazione: accettazione, appoggio, empatia, gratitudine



# STILI COMUNICATIVI A CONFRONTO

	Passivo	Aggressivo	Assertivo
Pensieri	Autodenigrazione Sensi di colpa	Prevaricazione Attacco	Autostima
Emozioni	Paura Rabbia repressa Ansia sociale	Rabbia esplosiva Risentimento	Gestione delle emozioni
Comportamenti	Evitamento Fuga Scarso coinvolgimento Manipolazione degli altri colpevolizzandoli	Attacco verbale Attacco fisico Invadenza Competizione esasperata	Affronta le reazioni sociali Rispetta la dignità altrui Rispetto di se stessi

# STILI COMUNICATIVI A CONFRONTO

## e atteggiamenti degli interattanti

### Aggressivo

- emittente:

\*appagamento di sé

\*autostima

\*espressione incontrollata di sé

\*disprezzo per gli altri

\*senso di colpa

- interlocutore:

\*umiliazione

\*offesa

\*frustrazione

\*diffidenza

\*paura

\*rifiuto

\*rivalsa

\*contrattacco

\*allontanamento

## Competitivo

- emittente:

\*soddisfazione di sé

\*autostima

\*autoaccettazione

- interlocutore:

\*insoddisfazione

\*senso inferiorità

\*frustrazione

\*rabbia

\*evitamento della  
competitività

## Passivo

- emittente:

\*umiliazione

\*ansia

\*inibizione

\*autorifiuto

\*disistima di sé

- interlocutore:

\*disistima per l'altro

\*senso di colpa o  
rabbia

\*affermazione di sé  
a danno dell'altro

\*disagio

\*allontanamento

## Assertivo

- emittente:

\*soddisfazione di sé

\*autostima

\*espressione adeguata di sé

\*autoaccettazione

- interlocutore

\*autostima

\*soddisfazione

\*espressione di sé

\*autoaccettazione

\*apertura

\*avvicinamento

## Prosociale

- emittente:

- \*soddisfazione di sé
- \*soddisfazione per gli altri
- \*autostima
- \*espressione adeguata di sé
- \*autoaccettazione

- interlocutore:

- \*autostima
- \*soddisfazione
- \*sentimenti  
positivi per sé  
e per gli altri
- \*apertura
- \*avvicinamento

# REGOLE PER UNA COMUNICAZIONE EFFICACE

## Principio di Cooperazione:

fornire il proprio contributo come richiesto, al momento opportuno, dagli scopi e dall'orientamento della comunicazione

- **Quantità:** fornire un contributo adeguato, non più informativo del necessario
- **Qualità:** fornire un contributo vero, non falso, non privo di prove adeguate
- **Modo:** evitare oscurità d'espressione, ambiguità, essere brevi e ordinati
- **Relazione:** fornire contributi pertinenti

- Le organizzazioni oggi vivono e interagiscono in un contesto in continua trasformazione, che comporta l'esigenza che la **comunicazione interna** contribuisca in tempo reale alla condivisione di conoscenze, alla individuazione e soluzione di problemi, al rapido adattamento ai cambiamenti
- Comunicazione organizzativa:
  - Funzionale
  - Informativa istituzionale
  - Formativa
  - Creativa



- Le attività di comunicazione nelle organizzazioni vanno collegate al concetto di **qualità** del servizio, sia come strumento esterno per facilitare il processo di informazione e trasparenza verso utenti-clienti, sia verso l'interno per agevolare i flussi di informazione e l'accelerazione dei processi di motivazione e coinvolgimento delle risorse umane
- L'importanza della comunicazione è connessa al fine ultimo del servizio, la soddisfazione dell'utente-cliente, cioè a un **valore intangibile** che si colloca al di là di quelli tangibili