

Tecniche di comunicazione e sensibilizzazione dei lavoratori

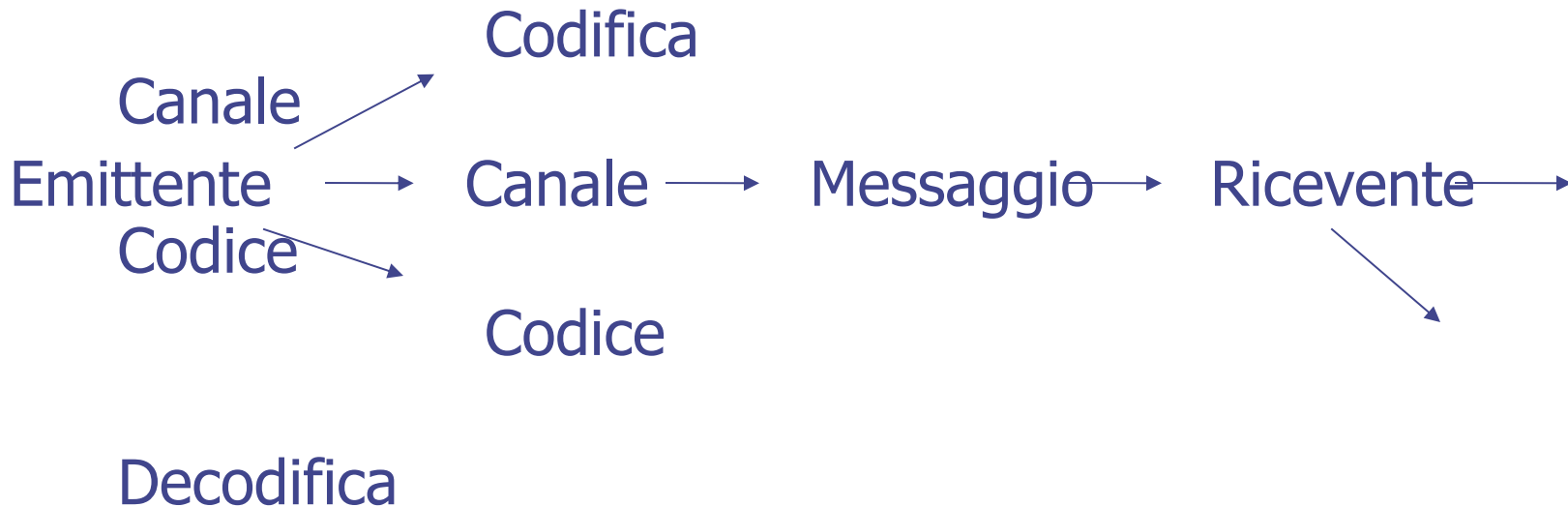
Gianluca Sotis - SPP CNR, Roma

LA COMUNICAZIONE: IL CONTESTO

La persona in grado di comunicare bene è colui che è capace di tenere in considerazione le variabili più importanti che definiscono il confine entro il quale essa si realizza:



Modello emittente – messaggio – ricevente (Shannon, Weaver, 1949)



- **Emittente:** è il soggetto che emette il messaggio
- **Codifica:** il processo che traduce in forma simbolica il contenuto
- **Messaggio:** l'insieme dei simboli che l'emittente origina
- **Canale:** è il percorso che il messaggio compie
- **Decodifica:** è il processo con il quale il ricevente dà significato ai simboli trasmessi dall'emittente

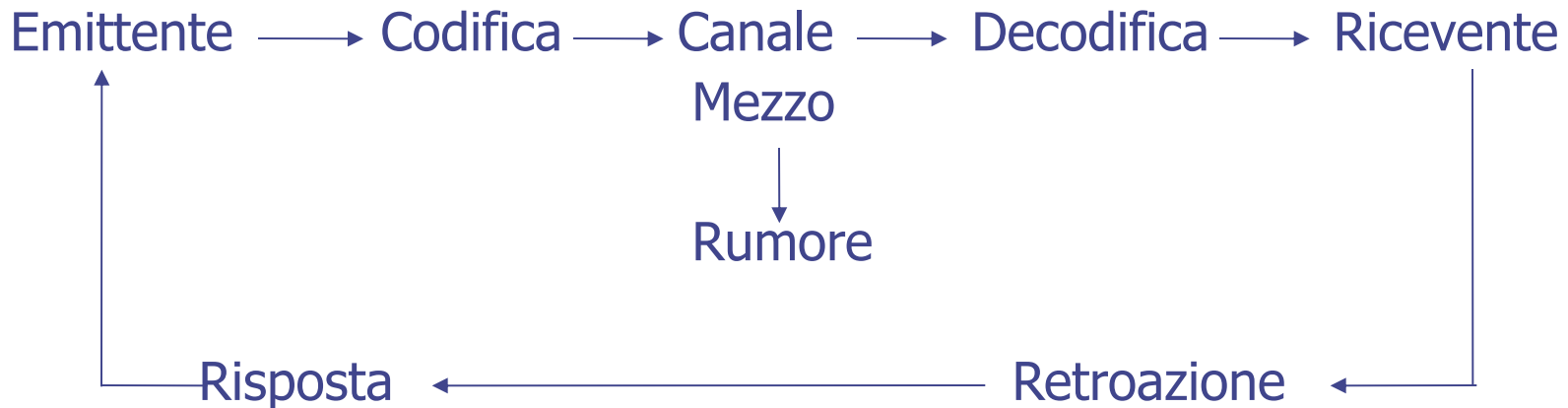
Cos'è la comunicazione?

La comunicazione è configurata come un processo di trasmissione di informazioni o di messaggi da un emittente ad un ricevente.

- ◆ È un monologo unidirezionale
- ◆ È una visione tecnocratica della comunicazione
- ◆ In base a questa visione l'emittente è il solo attore della comunicazione.
- ◆ Comunicazione centrata sulla trasmissione (dire).

Cos'è la comunicazione? I modelli teorici

Modello interattivo (Curter, Monsley, 1951)



- Mezzo: è il supporto sul quale viaggia il messaggio
- Retroazione: reazione del ricevente
- Risposta: è la comunicazione che il ricevente manda
- Rumore: disturbo nel processo di comunicazione che causa una distorsione del messaggio e non favorisce una comunicazione efficiente

Cos'è la comunicazione?

La comunicazione si configura come un passaggio di un messaggio / informazioni da un emittente ad un ricevente e viceversa; ogni atto comunicativo è sempre situato e la situazione / il contesto influenzano la parola.

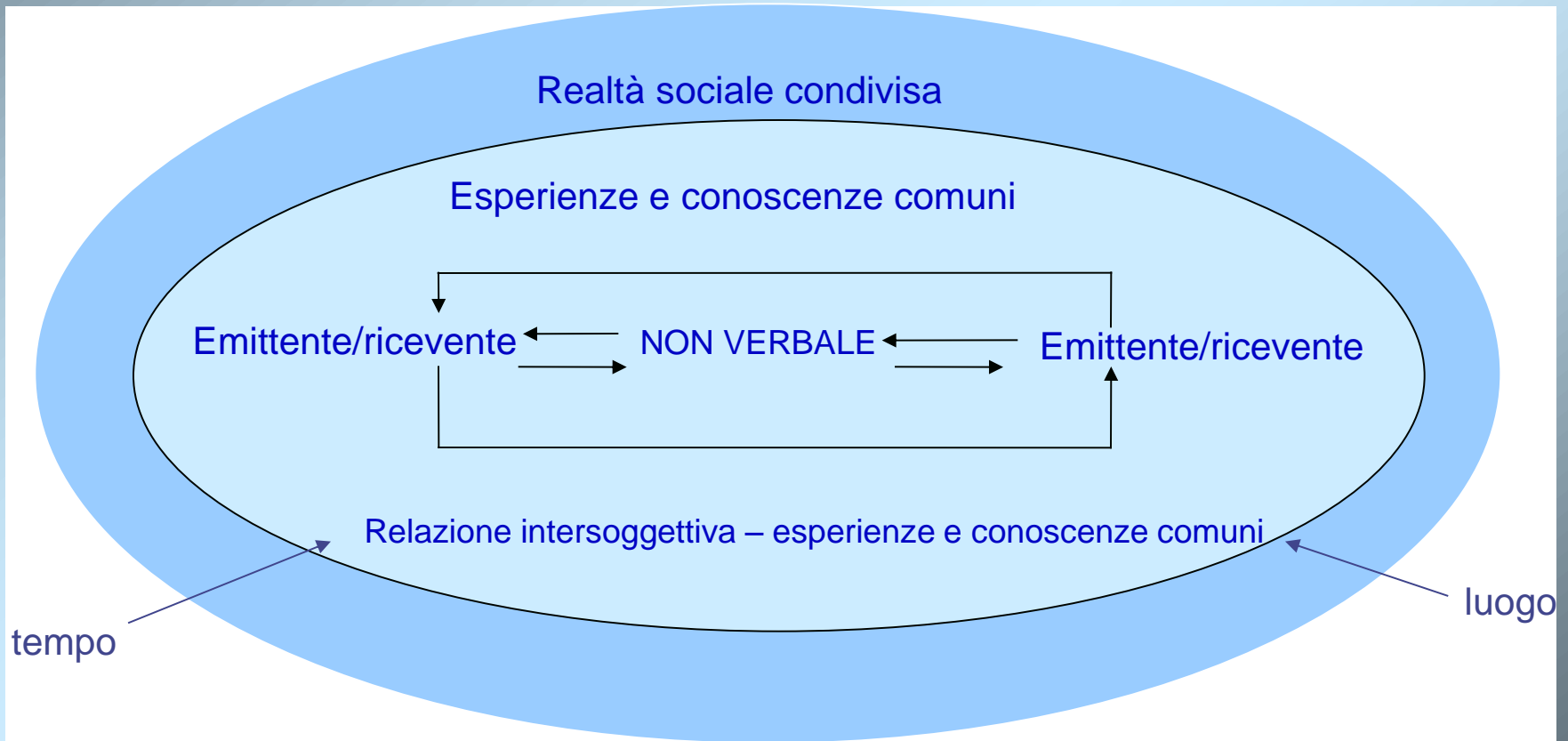
È sempre **bidirezionale**

- ◆ È una visione sistemica della comunicazione
- ◆ In base a questa visione della comunicazione emittente e destinatario sono entrambi attori della comunicazione
- ◆ Comunicazione centrata sulla ricezione (ascoltare)

Cos'è la comunicazione? I modelli teorici

Modello dialogico (Rommetveit, 1970)

Introduzione di: contesto – relazione – intersoggettiva – non verbale



Cos'è la comunicazione?

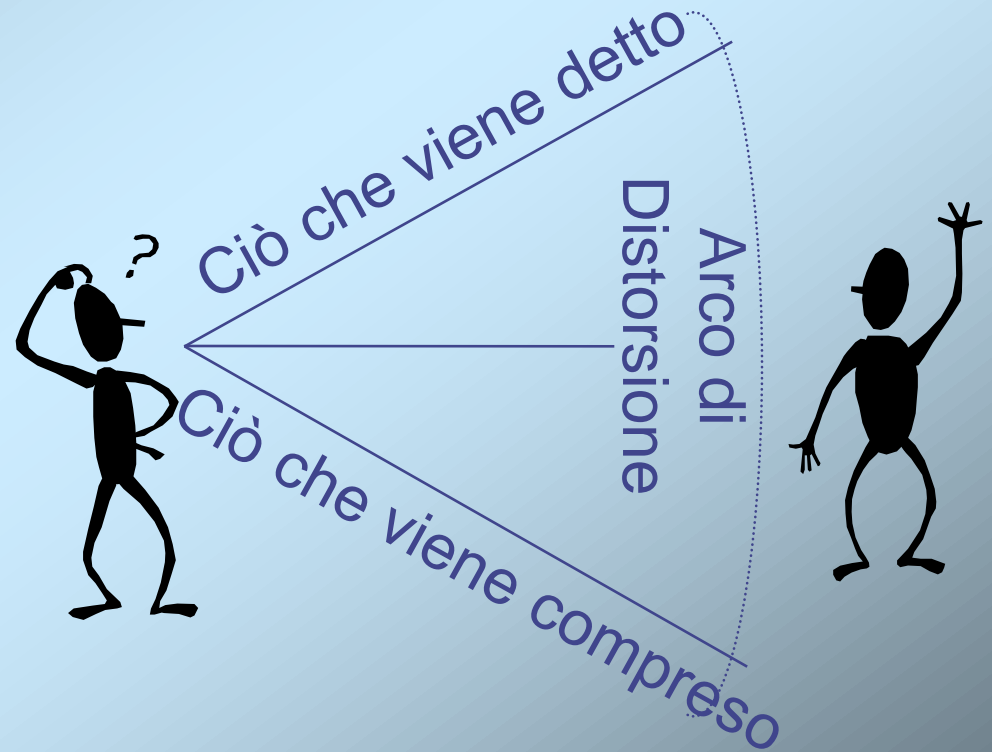
- Un processo di scambio di informazioni ed **emozioni** al fine di realizzare un'influenza reciproca
- Un processo che porta alla costruzione di significati comuni

Sono molte le variabili che influenzano la comunicazione:

- **Atteggiamenti**
- **Conoscenze**
- **Valori**
- **Cultura**
- **Attese**
- **Status sociale/posizione nell'organizzazione**
- **Contesto**

L'ARCO DI DISTORSIONE

NELL'AMBITO DEL
PROCESSO
COMUNICATIVO CIO' CHE
VIENE COMUNICATO NON
SEMPRE CORRISPONDE A
CIO' CHE VIENE RECEPITO.
LA DIFFERENZA TRA
QUESTI DUE MOMENTI
GENERA L'ARCO DI
DISTORSIONE



SU 100 CONCETTI CHE VOGLIAMO ESPRIMERE.....

....ne esprimiamo solo 80

....l'interlocutore ne ascolta solo 60 ...

....di cui ne comprende 40 ...

....e ne accetta solo 30 ...

....ricordandone poi —————→



20

FATTORI CONCORRENTI

Rumori ed Interruzioni / Parlare l'uno sopra l'altro

Differenze / Carenze di vocabolario / Utilizzo improprio delle parole

Poca o la troppa emotività nel trasmettere il messaggio

Scarsa corrispondenza tra segnali verbali e non verbali

Scarsa attenzione a capire se l'altro ha capito

Stereotipi e pregiudizi

Differenze di classe

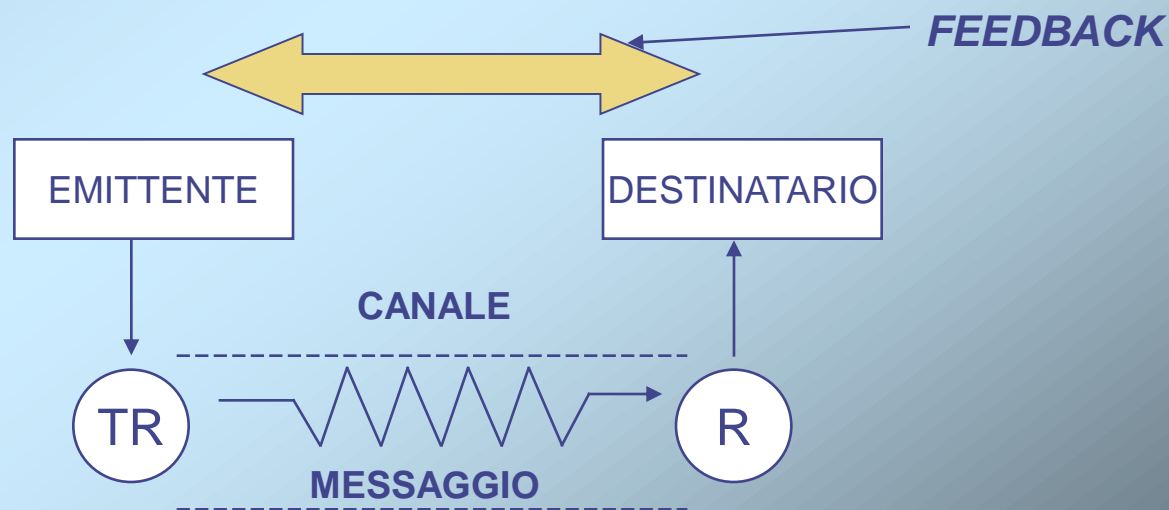
Aver parlato senza aver pensato

Dimenticare chi si ha davanti



IL FEEDBACK: IL SEGRETO DI UNA BUONA COMUNICAZIONE

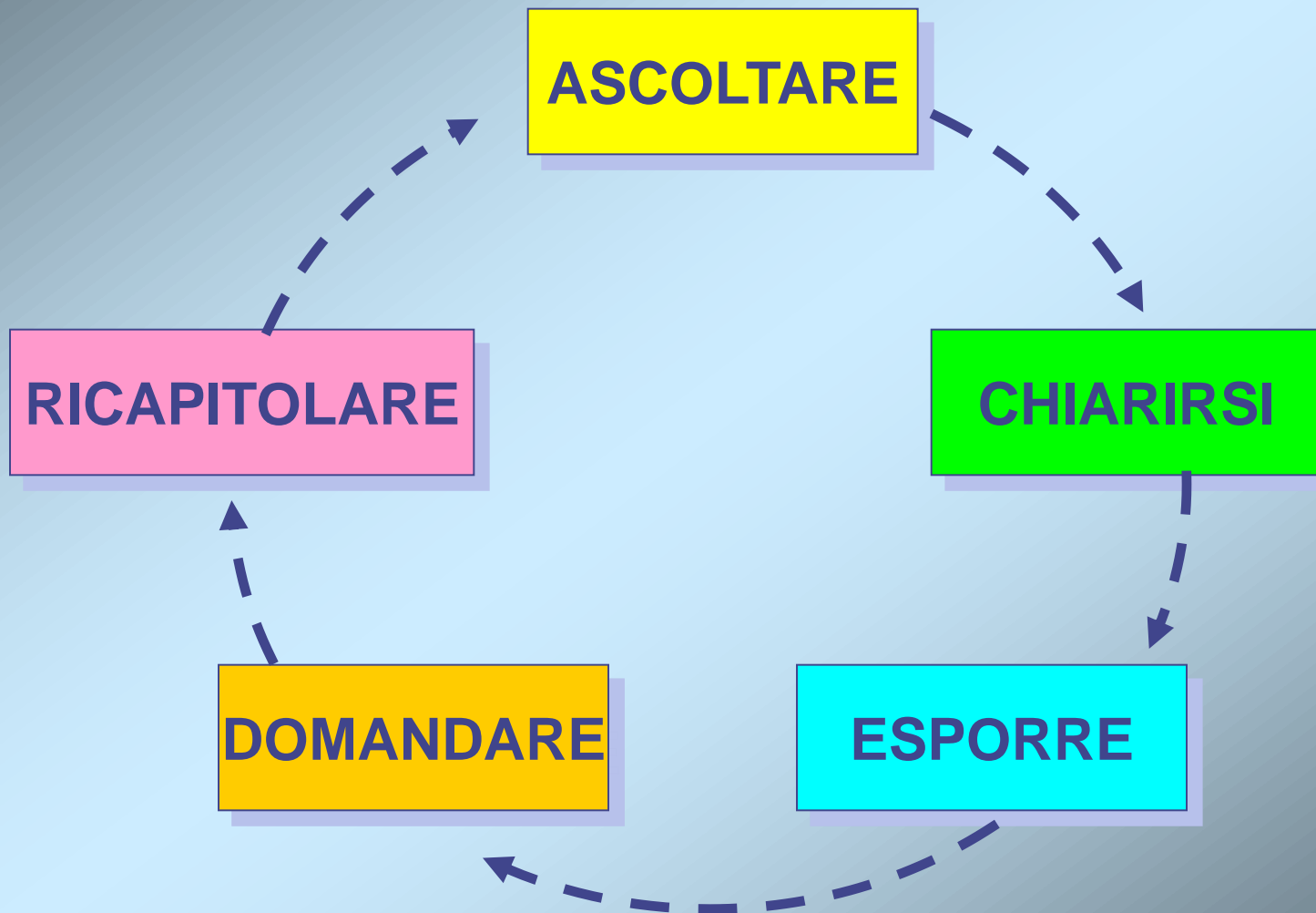
Il feedback e' l'azione orientata a verificare se l'altro ha compreso effettivamente cosa abbiamo voluto trasmettere. Consideriamo, infatti, che gli altri capiscono, in prima battuta, ciò che in un dato momento stimola l'attenzione ed è coerente con il loro modo di vedere le cose



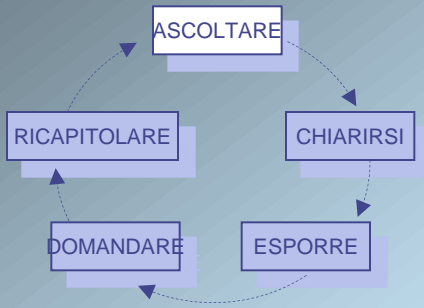
IL FEEDBACK: CARATTERISTICHE

- IL FEEDBACK O INFORMAZIONE DI RITORNO CONSENTE ALL'EMITTENTE DI **RENDERSI CONTO** DEL RISULTATO DELLA COMUNICAZIONE
- SENZA RETROAZIONE **NON C'E'** COMUNICAZIONE, MA SOLO TRASMISSIONE DI INFORMAZIONE
- SENZA RETROAZIONE NON C'E' POSSIBILITA' DI COGLIERE I **DISTURBI** NELLA COMUNICAZIONE E QUINDI INTERVENIRE PER MIGLIORARLA
- SOLO LA RICERCA E L'UTILIZZAZIONE DEL FEEDBACK CONSENTONO DI STABILIRE UN **REALE E FRUTTUOSO** PROCESSO DI COMUNICAZIONE
- IL CONCETTO DI FEEDBACK PERMETTE DI CONCEPIRE LA COMUNICAZIONE COME UN PROCESSO **CIRCOLARE** DI MANTENIMENTO O CAMBIAMENTO DELLE RELAZIONI

IL CICLO DELLA COMUNICAZIONE EFFICACE



ASCOLTARE



Gli dei ci hanno dato due orecchi ed una sola lingua. Usiamoli seguendo questo rapporto evitando di invertire le cose.

- Analizzare le idee dell'altro senza soffermarsi troppo sulle proprie
- Ridurre blocchi emotivi
- Evitare di parlare sull'altro
- Non lavorare mentre si ascolta
- Contenere la propria emotività
- Resistere alle distrazioni
- Dare attenzione ai comportamenti che esprimono emozioni-atteggiamenti-intenzioni (tono di voce, silenzi, gestualità, sguardo ecc.)
- Capire qual è il linguaggio dell'altro








LA CAPACITA' DI ASCOLTO



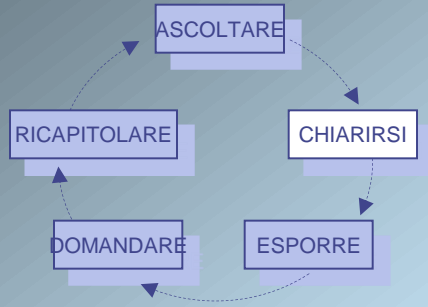
L'ascolto può essere considerato come un momento del processo di comunicazione: il messaggio in arrivo viene ascoltato ed elaborato per formulare un'azione o un messaggio di ritorno.

I LIVELLI DI ASCOLTO

QUANDO QUALCUNO PARLA POSSIAMO:

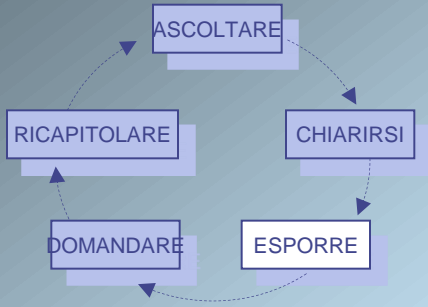
-  **IGNORARLO** ————— Non ascoltiamo quello che dice
-  **FINGERE DI ASCOLTARLO** ————— Continuiamo ad assentire per chiudere al più presto il discorso
-  **ASCOLTARE IN MODO SELETTIVO** ————— Ascoltiamo solo alcune parti della comunicazione
-  **ASCOLTARE IN MODO ATTENTO** ————— Prestiamo attenzione e ci concentriamo sulle parole che ci vengono dette
-  **ASCOLTARE IN MODO EMPATICO** ————— Ascoltiamo con l'intento di comprendere

CHIARIRSI



- Farsi aiutare dall'altro a capire il suo pensiero
- Evitare di pensare di aver capito
- Dimostrare di essere interessati al problema anche se viene posto per l'ennesima volta
- Formulare domande chiare che consentono di capire effettivamente il messaggio dell'altro
- Scrivere le cose che l'altro dice e che sono utili per la comprensione del messaggio
- Riprodurre le affermazioni altrui (usando esempi e concetti propri) collegandole a situazioni-interventi precedenti

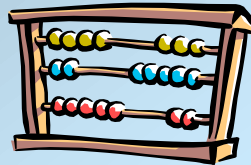
ESPORRE



- Focalizzarsi sulla descrizione dei fatti e non sul giudizio personale
- Focalizzarsi sui comportamenti osservati e non sulla personalità
- Prendere in considerazione i bisogni e le modalità di apprendimento dell'altro
- Dare l'impressione al ricevente che si può fare qualcosa
- Dare l'informazione che il ricevente può utilizzare piuttosto che quella che si vorrebbe dare
- Organizzare in forma strutturata le informazioni che si devono trasmettere
- Non esporre informazioni in maniera prolissa

LA COMUNICAZIONE VERBALE

CONTENUTI LOGICO-RAZIONALI



IL CANALE VERBALE E' REGOLATO DA UNA SINTASSI LOGICA,
COMPLESSA ED EFFICACE,

TUTTAVIA:

*LE PAROLE SONO PER LORO NATURA AMBIGUE E LA STESSA
FRASE. PER QUANTO COSTRUITA IN MODO GRAMMATICAMENTE
CORRETTO, IN CONTESTI DIFFERENTI PUÒ ASSUMERE SIGNIFICATI
COMPLETAMENTE DIVERSI.*

Ergo...

**Occhio alle parole ed espressioni
biunivoche/equivoche**

IL CONTESTO DETERMINA IL SIGNIFICATO

Il contesto è la complessità delle condizioni (ambientali, culturali, ecc.) in cui avviene la comunicazione.

La stessa parola, lo stesso segno può assumere valore diverso in base ai diversi contesti

...L'ASCOLTO ATTIVO

TECNICHE **NON VERBALI** PER FAVORIRE L'ASCOLTO

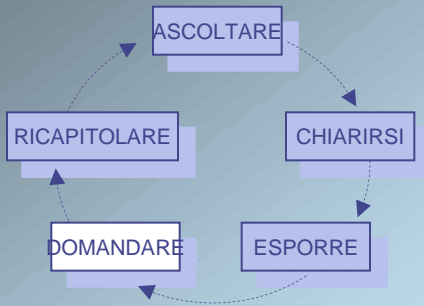
- GUARDARE CON ATTENZIONE
- PRENDERE NOTA MANTENENDO IL CONTATTO VISIVO
- ESPRIMERE SENTIMENTI IN MODO EMPATICO
- ASSENTIRE
- SILENZIO

...L'ASCOLTO ATTIVO

TECNICHE **VERBALI** PER FAVORIRE L'ASCOLTO

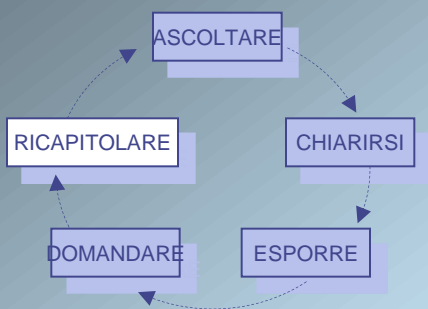
- PARAFRASARE I CONTENUTI
- ESPPLICITARE LE IMPLICAZIONI DEL MESSAGGIO RICEVUTO
- INTERPRETARE GLI STATI D'ANIMO DELL'INTERLOCUTORE
- STIMOLARE ULTERIORI CHIARIMENTI
- RASSICURARE

DOMANDARE



- Sollecitare il feedback piuttosto che imporlo
- Dare il feedback al momento opportuno
- Prestare attenzione al livello di comprensione dell'altro
- Dare l'impressione che si è interessati a capire se l'altro ha capito
- Evitare domande che contengano già una risposta
- Stimolare nell'altro il maggior numero di domande possibili

RICAPITOLARE



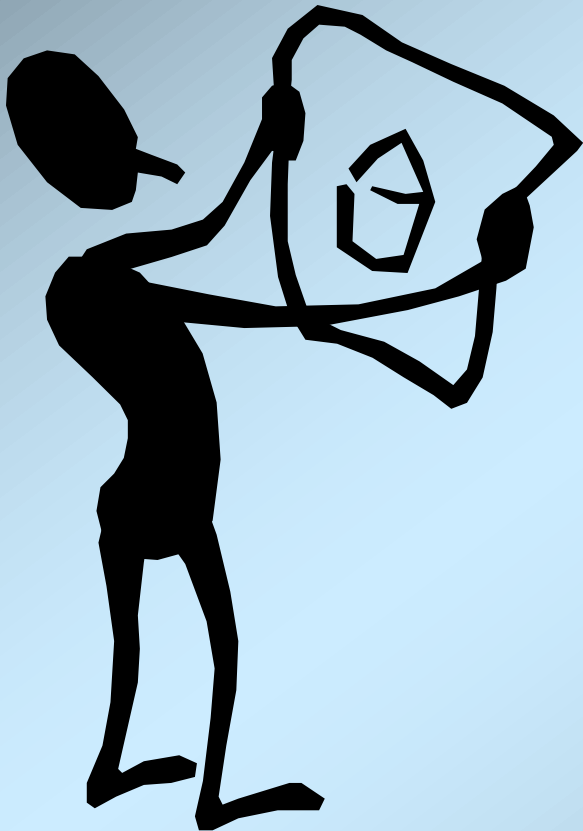
- ◆ Far emergere i punti essenziali (propri-altrui) per:
 - fissare le cose dette che verranno ora usate
 - sospendere un dibattito-scontro
 - fare il punto della situazione comune prima di svilupparla
 - fare imprimere nella memoria ciò che serve di più
- ◆ Purché la sintesi **legittimi** le posizioni oggettive di tutti non dia implicitamente giudizi di valore (se no è un vero e proprio intervento – non una ricapitolazione)

Ad esempio

- ◆ In sintesi le cose dette su questo tema sono: per me... per te
- ◆ le cose che abbiamo definito insieme sono:
- ◆ quelle in sospeso sono:

L'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE

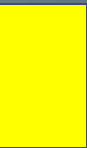
L'efficacia della comunicazione in genere e nella formazione in particolare è data da tre elementi:



CREDIBILITA'

UTILITA'

COMPRENSIBILITA'



CREDIBILITA'

Il ricevente difficilmente ci si lascerà influenzare da un emittente (sorgente) che non sia credibile, vale a dire che non venga giudicato competente e degno di fiducia. Il ricevente accorderà la sua fiducia solo nella misura in cui la sorgente gli sembri obiettiva, vale a dire non appaia intenzionalmente o involontariamente privilegiare un aspetto del problema a scapito di un altro, ovvero possa essere sospettata di modificare il suo discorso in funzione delle attese del suo pubblico.

UTILITA'

Il contenuto oggetto della comunicazione (messaggio) deve risultare saliente per chi lo riceve, affinché sia in grado di sollecitare la sua attenzione e stimolarne la comprensione. Nell'ambito della formazione un contenuto di apprendimento risulterà effettivamente utile nella misura in cui influisca realmente sull'esperienza dei discenti, vale a dire risulti concretamente trasferibile a livello lavorativo. Inoltre affinché la comunicazione risulti efficace il messaggio dovrà risultare comprensibile e aderente agli schemi mentali dell'interlocutore.

COMPRENSIBILITA'

A fronte dell'utilità il contenuto oggetto della comunicazione (messaggio) deve risultare semplice per chi lo riceve, ovvero deve essere facilmente decodificabile dalle categorie linguistiche che ha a disposizione

Nell'ambito della formazione un contenuto di apprendimento risulterà effettivamente comprensibile nella misura in cui è facilmente correlabile all'esperienza concreta e non rimanga nei termini del teorico

SITUAZIONI DI LAVORO in cui è più IMPORTANTE la competenza COMUNICATIVA

- ◆ Negoziazione di obiettivi
- ◆ Diffusione di informazioni
- ◆ Incontro con organi di controllo
- ◆ Spiegazione di istruzioni operative e/o procedure
- ◆ Nei momenti di informazione, formazione e addestramento
- ◆ Feed-back correttivi
- ◆ Riunioni di decisione

STRATEGIE COMUNICATIVE IN CASO DI NEGOZIAZIONE DI OBIETTIVI

- ✓ ascoltare le motivazioni dell'altro
- ✓ chiarire subito i reciproci bisogni
- ✓ esplicitare i reciproci obiettivi
- ✓ ricapitolare spesso
- ✓ fare molte domande
- ✓ evidenziare i vantaggi della controparte nella scelta di un certo obiettivo

STRATEGIE COMUNICATIVE IN CASO DI

DIFFUSIONE DI INFORMAZIONI

- ✓ usare messaggi brevi e semplici
- ✓ essere ridondanti
- ✓ usare messaggi specifici per target diversi
- ✓ usare mezzi che aiutino la memorizzazione dei messaggi
- ✓ verificare i risultati chiedendo feed-back

STRATEGIE COMUNICATIVE IN CASO DI

INCONTRI CON GLI ORGANI DI CONTROLLO

- ✓ ascoltare
- ✓ rispondere in modo puntuale
- ✓ rendere i documenti facilmente reperibili
- ✓ non contestare le osservazioni, ma spiegare le logiche delle decisioni
- ✓ Fare domande

STRATEGIE COMUNICATIVE IN CASO DI

SPIEGAZIONE DI ISTRUZIONI OPERATIVE E/O PROCEDURE

- ✓ Non dare niente per scontato
- ✓ Strutturare il discorso in maniera semplice e logica
- ✓ parlare più lentamente di quanto siamo abituati a fare
- ✓ Sollecitare e prendere in considerazione i feedback
- ✓ Evitare gli atteggiamenti valutativi o critici nei confronti di chi fa domande

STRATEGIE COMUNICATIVE IN CASO DI

MOMENTI DI INFORMAZIONE, FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO

- ✓ Progettare con cura l'iniziativa
- ✓ Usare supporti che stimolino più canali (vista, udito, ecc)
- ✓ Rilasciare documentazione di supporto
- ✓ Prevedere momenti di confronto
- ✓ Non adottare atteggiamenti critici

STRATEGIE COMUNICATIVE IN CASO DI *FEED BACK CORRETTIVI*

- ❖ Partire da un rinforzo positivo
- ❖ Essere centrati sul comportamento
- ❖ Essere concreti
- ❖ Dare un feedback applicabile

STRATEGIE COMUNICATIVE IN CASO DI

RIUNIONI DI DECISIONE

- ✓ garantire la presenza dei decisori
- ✓ esplicitare subito quali decisioni sono oggetto della riunione
- ✓ definire subito il programma e i tempi della riunione
- ✓ chiudere la riunione indicando chi, come e quando si metteranno in atto le decisioni prese

Cenni sulle tecnologie di comunicazione

MASS MEDIA (caratteristiche principali)

- *Larga diffusione*
- *Autoconsistenza*
- *Basso costo unitario*
- *Incrementano le conoscenze*
- *Rinforzo attitudini preesistenti*
- *Richiedono poco coinvolgimento del target*
- *Inducono cambiamenti solo in soggetti predisposti*
- *Messaggio generalista*
- *Difficile valutazione di impatto*

La facilità di ricezione di un messaggio è tanto maggiore quanto maggiore è la **ridondanza** e quanti maggiori sono i **modi** attraverso cui viene trasmesso.

Ricordiamo il

- 20% di ciò che vediamo
- 30% di ciò udiamo
- 50% di ciò che vediamo ed udiamo
- 80% di ciò che vediamo, udiamo e facciamo

Tecnologie multimediali

- Versatilità
- Alto grado di interattività con l'utente
- Possibilità di contestualizzare il processo di comunicazione

Realtà virtuale

- *Ricostruzione grafica **tridimensionale** di un ambiente nel quale l'utente viene "immerso" percependo le sensazioni associate ad un fenomeno che si sviluppa nello spazio*

- Apprendimento percettivo-motorio
- Trasmissione di conoscenze strutturate

Internet

- Informazione statica (*leggi linee guida, bibliografia, manuali*) e dinamica (*notizie, progetti, bandi...*)
- Scambio di materiali e dati (*monitoraggio situazioni complesse*)
- Learning community (*cfr. progetto SEW*)
- Attività associative (*supporto a comunità professionali; comunità di pratica*)
- Coordinamento e gestione remota

Computer Supported Work System (CSWS)

- ◆ Sistemi per il supporto alle interazioni, sia formali che informali, all'interno di un'organizzazione. Si basano in genere su ambienti di rete ricchi di funzionalità legate allo scambio di informazioni, alla comunicazione interpersonale e al lavoro collaborativo.