

## PERCORSO COMPETENZE TRASVERSALI

### Gestione dei gruppi di lavoro, Negoziazione Mediazione, Gestione del conflitto

#### La comunicazione

##### Introduzione

Benvenuti. In questa video lezione parleremo della comunicazione.

In particolare, vedremo:

- le abilità di base che la permettono
- come comunicano i gruppi
- e quali sono gli strumenti comunicativi per lavorare in maniera efficace

#### Gli strumenti della comunicazione

Esistono quattro strumenti di base per comunicare:

- ascoltare
- parlare
- leggere
- e, infine, scrivere

Tutte queste abilità possono essere migliorate attraverso la pratica. Basti pensare che tutti noi impariamo a parlare da piccoli, in un'età in cui è difficile ricordare il processo di apprendimento. Cominciamo da poche semplici parole, ma poi via via, col passare del tempo, il nostro vocabolario si arricchisce. Inoltre, la prima abilità linguistica che sviluppiamo è la comprensione orale, in quanto costituisce la base per il successivo sviluppo delle altre abilità.

Con il tempo, attraverso gli insegnamenti di genitori ed insegnanti, si sviluppano gradualmente le altre abilità, quali la lettura e la scrittura.

Riassumendo: sin dalla tenera età impariamo a parlare e comunicare nella lingua dei nostri genitori. Se poi siamo fortunati ed abbiamo genitori di diversa nazionalità, impariamo anche a comunicare in più lingue. In seguito, in età prescolastica e frequentando la scuola elementare, impariamo a leggere e scrivere più o meno correttamente. Ma quando si impara ad ascoltare?

Ebbene, nonostante la maggior parte del nostro tempo lo si passi ascoltando, questa l'abilità viene data per scontata e quindi non insegnata. Tuttavia, probabilmente l'ascolto è l'abilità più importante da sviluppare, in quanto è quella che maggiormente influisce sulla comunicazione, permettendoci di renderla efficace.

Approfondiamo tutti questi aspetti a cui abbiamo accennato...

#### Parlare chiaro

Partiamo dalla Comunicazione.

L'eloquenza viene definita dalla Treccani come "l'arte e la tecnica di parlare o scrivere con efficacia, in modo da persuadere o commuovere gli uditori o i lettori".

Per poter ottenere questo effetto, tuttavia, sono necessari alcuni accorgimenti!

Innanzitutto, prima di parlare è necessario che l'oratore sappia cosa dire e come dirlo. Poi, dovrebbe conoscere bene il proprio interlocutore, il suo livello di conoscenza dell'argomento, gli obiettivi del colloquio, il ruolo svolto nella gerarchia dell'organizzazione, ecc.

Questo permette, indipendentemente dal fatto che si stia parlando ad un individuo, ad un gruppo di persone, o a un vasto pubblico, di comunicare in modo efficace il proprio messaggio.

Un altro approccio per facilitare la comunicazione con dei collaboratori potrebbe essere quello di porre domande: questo agevolerebbe la comprensione ed eventuali risposte.

Facciamo un paio di esempi...

Per quanto riguarda la domande a risposta chiusa, queste possono essere risolte con una risposta del tipo «Sì» o «No».

Domanda: «Hai completato il compito?»

Risposta: «Sì».

Domanda: «Ti serve più di tempo per farlo?»

Risposta: «No»

Le domande a risposta aperta, invece, sono pensate per permettere di articolare la risposta ed ottenere maggiori informazioni, e quindi non possono essere evase con semplice «Sì» o «No», Per esempio:

«Come spiegherai la legge della domanda e dell'offerta?»

«Come possiamo assicurarvi del nostro impegno nel progetto?»

Come si vede queste domande lasciano spazio ad una risposta più articolata. che permette poi di aprire una discussione attraverso un reciproco scambio di idee.

### L'abilità dell'ascolto

Invece, a proposito dell'abilità dell'ascolto, va detto che la maggior parte delle persone nasce con un buon udito, ma purtroppo non con una buona capacità di ascolto. Infatti, nella nostra lingua, abbiamo due verbi che definiscono lo stesso senso, ma con differente significato. E cioè:

- Sentire, percepire involontariamente o volontariamente un suono o un rumore con l'udito, senza però prestarvi troppa attenzione.
- e poi Ascoltare, che significa sentire intenzionalmente qualcosa, prestando attenzione e con un coinvolgimento e una partecipazione da parte dell'ascoltatore.

Ascoltare, quindi, è una operazione più raffinata, che comporta l'impiego da parte dell'uditore di risorse cognitive per comprendere il messaggio.

Naturalmente, come abbiamo già detto, si può imparare ad essere buoni ascoltatori. Ma questo richiede pratica per ottenere dei risultati.

Vediamo qualche accorgimento che è possibile adottare per migliorare la nostra capacità di ascolto sia quando si ha a che fare con gruppi numerosi, sia quando si parla a tu per tu.

- Prestare la massima attenzione
- Non dare per scontato quello che sta per dire l'altra persona
- Non sprecare tempo a formulare una risposta senza aver prima ascoltato cosa l'altro ha da dire
- Mandare feedback visivi attraverso le espressioni facciali o cenni per confermare il nostro ascolto
- Prendere appunti se appropriato
- Essere pazienti durante l'intero scambio
- Ascoltare le idee, e non solo i fatti, in quanto le storie, le ragioni, gli obiettivi ci aiutano a ricordare i fatti
- Verificare quanto l'altro sta dicendo se non ci è perfettamente chiaro: «Quindi stai dicendo che...»
- Domandare: «Cosa intendi quando dici ...?»
- Riconoscimento: guardare chi parla, annuendo se siamo d'accordo
- Restare in silenzio per prestare totale attenzione a quanto l'altro sta comunicando

In particolare, questo ultimo aspetto è particolarmente utile quando le persone manifestano sentimenti forti ed hanno bisogno di attenzione. Infatti, permette loro di sfogare il primo bisogno, cioè quello di condividere i propri sentimenti, avendo qualcuno che li ascolta. Solo dopo che questa fase è terminata, infatti, è possibile avviare una comunicazione efficace. A questo punto entra in gioco l'ultimo accorgimento e cioè:

- Incoraggiare: «Dimmi pure...», «Ne vuoi parlare?»

### La scrittura

Per quanto riguarda la scrittura, poi, come abbiamo detto si impara a scrivere durante il ciclo della scuola primaria. Tuttavia, in seguito, a meno che non si intraprendano percorsi specifici, si tende a trascurare questa abilità che invece è importantissima, soprattutto in seguito alla terziarizzazione del lavoro

Saper scrivere in modo semplice, ma curato e comprensibile è un'abilità utile per svariate attività, come scrivere email per lavoro, scrivere un curriculum, interfacciarsi con Enti o organizzazioni, partecipare ad un concorso.

Inoltre con il passare del tempo e il progresso tecnologico, la scrittura ha subito alcune modifiche sostanziali. Per scrivere un romanzo si usa un tipo di scrittura differente rispetto a quella usata per scrivere un e-book, oppure un sito web.

Quindi, imparare a differenziare la propria scrittura in funzione della sua destinazione d'uso è una competenza fondamentale, che a volte può perfino fare la differenza tra avere e non avere un lavoro.

Ormai tutti noi abbiamo una casella di posta elettronica, la cosiddetta e-mail. Ma quanti di noi sanno quali sono le regole base per scrivere una email formale? Vediamole:

L'oggetto. L'oggetto dell'email è la prima voce che il destinatario legge in anteprima quando vede l'email, quindi è fondamentale non trascurarlo perché se scritto male potrebbe far considerare l'email inutile o addirittura come spam.

L'oggetto, quindi, deve essere esplicito, breve e conciso: deve spiegare in poche parole il tema centrale della tua comunicazione.

Per quanto riguarda il corpo dell'email, innanzitutto bisogna curare i saluti. Esistono diverse formule efficaci. In genere, si utilizzano aggettivi esprimenti rispetto e nel caso di persone importanti riverenza.

Per esempio "egregio" o "spettabile" sono aggettivi appropriati quando l'email è indirizzata a qualcuno che non si conosce per niente o che merita particolare riverenza. Ad esempio, un cliente importante, un potenziale datore di lavoro, oppure "al Magnifico rettore dell'università degli studi".

Per quanto riguarda il titolo, se non conosciamo esattamente il ruolo del destinatario possiamo chiamarlo "signore" o "signora", usando le abbreviazioni, Sig. e Sig.ra.

Gentile, invece, è più usato in email rivolte a persone con cui si ha già una certa relazione. Per esempio, un collega di lavoro con cui abbiamo un rapporto formale e così via.

Infine, si può usare "alla cortese attenzione di".

Questa formula è utile quando si deve scrivere ad un ufficio, nei casi in cui sarebbe inappropriato usare uno degli aggettivi sopra menzionati, oppure quando ci si riferisce ad una persona inviando l'email ad un account generico, per esempio, un account info@###.it.

Dopo il titolo segue sempre il nome del destinatario.

Terminati i saluti, bisogna andare a capo. Se non si conosce già la persona, è necessario una brevissima presentazione e se l'email non è attesa può essere utile usare una formula gentile per introdurla, per esempio: "Sperando di non arrecarle alcun disturbo..."

Dopo, utilizzando la forma di cortesia (il Lei formale) e la coniugazione dei verbi alla terza persona singolare, si espongono le ragioni dell'invio dell'email.

Qui è necessario:

- Scrivere chiaro e sintetico. Il tempo è denaro, e tutti a lavoro hanno molto da fare e poco tempo a disposizione per farlo
- Strutturare il testo. Dividere il corpo del testo in paragrafi. Risulterà più scorrevole!
- Prestare attenzione alla punteggiatura, al lessico, ma anche all'ortografia e alla grammatica. Il testo che viene letto contribuisce a creare nel destinatario un'immagine ed un giudizio su chi ha scritto l'email.
- Segnalare la presenza di eventuali allegati (con formule come Allego alla presente il file con...)

Terminato il corpo, si passa ai saluti finali. Anche in questo caso esistono varie formule tutte efficaci, come:

- Distinti saluti
- Cordiali saluti
- Cordialmente

Oppure, nel caso ci si aspetti un riscontro, si può inserire delle formule per invitare il destinatario a rispondere: “In attesa di un suo cortese riscontro, la saluto cordialmente.” Oppure: “In attesa di una sua cortese risposta, la saluto distintamente.”

Dopo quest’ultima formula, va messa una virgola e andando a capo va inserita la firma con il nostro nome e cognome.

Bene... l’email è pronta! Ricordati di non inviarla mai senza averla prima riletta attentamente!

### Gestire la comunicazione nel gruppo di lavoro

Prima di concludere, parliamo della comunicazione all’interno dei gruppi.

Le persone, per i motivi più disparati, costruiscono relazioni con altri individui, creando insieme di individui più o meno strutturati.

Un gruppo è un insieme di individui che si percepiscono interdipendenti per qualche aspetto. Il gruppo è un’aggregazione nella quale le persone assumono dei ruoli, creando rapporti sociali. Perché si instaurino questi rapporti di reciproca influenza e interdipendenza, tuttavia, è necessario che passi del tempo.

Un gruppo sociale, invece, è una aggregazione di individui che interagiscono tra loro per un tempo prolungato allo scopo di conseguire determinati obiettivi. Ogni membro si percepisce e viene percepito dagli altri come parte di un tutto. In pratica si sviluppa un certo grado di appartenenza.

Il gruppo, infine, è più della somma dei singoli individui. Il suo plus-valore, infatti, è dovuto agli apporti di ogni individuo che lo compone, in quanto ognuno di loro è portatore di esperienza, competenze, abilità, sia tecniche che relazionali.

La comunicazione è il pre-requisito indispensabile per la creazione e la vita stessa del gruppo. Si può dividere in quattro livelli:

- 1) Livello dei contenuti - cosa si dice o si fa
- 2) Livello dei metodi - come si organizza
- 3) Livello dei processi comunicativi - chi dice o fa cosa, a chi, in che modo
- 4) Livello delle dinamiche di gruppo - cosa accade tra i membri che comunicano

A livello dei contenuti, ad esempio, si distingue tra informazioni primarie e secondarie e, nel caso si affronti un problema, tra cause e soluzioni. È questo il livello in cui una situazione, un problema o un obiettivo viene definito rispetto alle sue caratteristiche costitutive.

A livello dei metodi, ci si occupa del modo in cui la comunicazione all’interno del gruppo si organizza. Ad esempio, come separare i tempi di produzione di idee da quelli decisionali e valutativi, come gestire la successione delle diverse fasi della conversazione, ecc.

A livello dei processi comunicativi, occorre fare attenzione a come si struttura la conversazione, assicurandosi che tutti possano esprimersi e possano interagire tra di loro. Ma bisogna anche saper gestire i silenzi o le domande che cadono nel vuoto.

A livello delle dinamiche di gruppo, infine, è importante saper gestire le relazioni che si sviluppano tra in membri. Queste possono essere fonte sia di fattori positivi, come amicizia o affiatamento. Sia fonte di fattori negativi, come conflitti e tensioni.

### Le strutture della comunicazione nei gruppi

La comunicazione all'interno di un gruppo può strutturarsi in diversi modi:

- Bipolare o bidirezionale. Avviene tra due poli o entità del gruppo seguendo una direzione di "andata e ritorno"
- A cerchio o anello. Avviene tra due o più entità tramite un sistema di comunicazione chiuso su se stesso, in cui ogni singola entità riceve delle informazioni e le riporta, anche rielaborandole, all'entità successiva
- A ruota o stellare. Avviene tra due o più entità passando, però, attraverso un elemento centrale. In un gruppo di lavoro, questa modalità comunicativa per cui tutti comunicano con X e X comunica con tutti, pare risulti piuttosto efficace, in particolare, quando è necessario che determinate decisioni vengano prese con rapidità
- A rete. Avviene tra tutti i membri di un gruppo dove tutti comunicano con tutti, ovviamente, rispettando turni di parola e tempi di espressione di ciascuno

Logicamente non è sempre tutto rose e fiori e può essere necessario ricorrere a tecniche di negoziazione e gestione del conflitto, quando si presentino divergenze e conflitti. A questo scopo, saper attivare il consenso interno può essere molto utile e per farlo si può ricorrere a:

- Chiedere a ciascuno membro pareri e motivazioni
- Pretendere fatti, definizioni o spiegazioni
- Verificare discrepanze tra fatti ed opinioni
- Cambiare idea di fronte a idee o opinioni inoppugnabili
- Riconoscere differenze e analogie tra i diversi punti di vista nel gruppo
- Favorire l'empatia, non mettendosi sulla difensiva quando c'è contrapposizione
- Elencare pregi e difetti di ciascuna idea o opinione

### Il Brainstorming, la fase generatrice

La comunicazione all'interno del gruppo può essere condotta con varie tecniche, una della quali è il brainstorming.

L'espressione brainstorming, tradotta letteralmente come ("tempesta di cervelli"), è una tecnica creativa di gruppo che facilita la generazione di idee. Deriva direttamente dal metodo delle Quaestiones disputatae delle Università medievali. Iniziò a diffondersi sul finire degli anni cinquanta, grazie al libro Applied Imagination del dirigente pubblicitario Alex Faickney Osborn.

Il brainstorming è un metodo di ricerca delle idee nel quale i partecipanti del gruppo contribuiscono proponendo le proprie senza ordine e senza filtri. Queste proposte vengono inizialmente raccolte senza valutazioni e senza censure, e poi, in un secondo momento, vengono analizzate e approfondite.

Nella fase iniziale, quella di generazione di idee, ci sono delle regole da seguire e il mediatore della seduta di brainstorming deve aiutare i partecipanti a seguirle, assicurando tutti sul fatto che ogni contributo verrà preso in considerazione e inserito tra le scelte.

Vediamo queste regole:

- 1) Generare tante idee. Si tratta di raccogliere una grande quantità di idee in linea con lo scopo, sperando che tra queste si trovi quella o quelle che si adattano meglio agli intenti del gruppo. Per questo è importante avere un flusso di idee continuo, anche se tra queste ve ne saranno molte insensate o deboli sul piano del contenuto
- 2) Nessuna critica, discussione o commento. Per non interrompere il flusso di idee o bloccare le persone più introversi, quando si prende la parola si devono esprimere una o più nuove idee inerenti allo scopo. L'analisi sarà presa in considerazione solo nella fase successiva, quella di analisi
- 3) Elencare correttamente tutte le idee. Solo se vengono riportate tutte le idee può iniziare la fase di analisi delle suddette, perciò sarebbe utile individuare un moderatore che stili un elenco delle idee generate
- 4) Siate creativi e lasciatevi ispirare anche dalle idee degli altri. La fase generativa di idee è composta da tante idee diverse indipendenti le une dalle altre. Nulla vieta, poi, di partire da idee già proposte e svilupparne delle nuove

### Il Brainstorming, la fase di analisi

La seconda fase è quella di analisi delle idee generate.

In questa fase creatività e naturalezza cedono il passo a considerazioni sensate e strategiche, con le quali le idee vengono valutate in relazione allo scopo concreto.

Durante l'analisi si svolge una discussione aperta nella quale una ad una ogni idea viene discussa e sviluppata. Infine, si decide quale scartare o tenere. Il moderatore guida la discussione e depenna dall'elenco una alla volta le idee scartate, fino a quando rimane la migliore tra quelle proposte.

Un altro metodo per l'analisi è il procedimento per esclusione. Con questo metodo si procede in maniera argomentativa e comparativa, eliminando tutte le idee fino a quando non ne rimane una sola che viene poi sviluppata. Le idee da escludere possono essere decise per alzata di mano, o attraverso una discussione collegiale.

### Riunioni efficaci

Parlando di riunioni efficaci, vi è mai capitato di uscire da una riunione di lavoro avendo la sensazione di aver perso tempo? Fare riunioni produttive non è semplice, è fondamentale adottare degli accorgimenti prima, durante e dopo.

Prima della riunione. Innanzitutto, se si pensa ad un incontro solo per fornire delle informazioni, ebbene, salvo casi particolari, esistono tanti altri mezzi più rapidi ed efficienti. Inoltre, deve essere sempre ben chiaro chi lo convoca e lo guida, ovvero chi avrà la responsabilità di usare al meglio tempo e risorse per l'obiettivo comune.

Ecco alcuni elementi a cui è utile prestare attenzione in modo che la riunione funzioni:

- Chiarezza del tema da affrontare
- Definizione degli obiettivi
- Chiarezza dei ruoli

Il tema deve essere esplicito, con un ordine del giorno coerente e chiaro. Eventuali materiali devono essere condivisi con un congruo anticipo. Anche gli obiettivi dell'incontro devono essere chiari.

Durante la riunione. È fondamentale che vi sia un ruolo guida, che orienti il gruppo verso le soluzioni e i risultati e mantenga il focus sull'ordine del giorno, gestendo i tempi durante i momenti partecipativi, i laboratori, i focus group.

Un ruolo fondamentale negli incontri di tipo negoziale è svolto dal moderatore, che grazie alla sua esperienza e competenza tecnica aiuta a trovare un punto di incontro quando le opinioni dei partecipanti non riescono in alcun modo a convergere.

Chiudere la riunione. La riunione deve chiudersi con un output ben definito, un piano di azione e la definizione dei prossimi passi da compiere. Eventualmente, se necessario, andrà fissato un incontro successivo.

Una cosa che spesso si trascura è la mappatura di chi deve fare cosa, entro quando la deve fare, in che modalità. Senza questi output sarà poco probabile che la riunione abbia un impatto positivo e porti a dei risultati tangibili.

Dopo la riunione. Dopo la riunione è fondamentale condividere risultati e decisioni prese attraverso email o comunicati. Inoltre, può essere utile definire delle tempistiche per accogliere ulteriori riflessioni e feedback dai partecipanti.

### Strumenti collaborativi integrati

All'interno di un'organizzazione, la collaborazione e la comunicazione possono avvenire, oltre ai canali classici, anche sfruttando strumenti tecnologici, come piattaforme aziendali attraverso la condivisione di risorse di rete. Oppure, in alternativa, attraverso la pubblicazione on line di blog, wiki aziendali, forum della community.

Questi strumenti di comunicazione superano la concezione del web.1.0, dove la comunicazione avveniva senza iterazioni e da uno a tanti (per esempio la gazzetta ufficiale della Repubblica Italiana), permettendo la condivisione, lo scambio di idee e di dati in tempo reale.



Le piattaforme integrate permettono di sviluppare il lavoro collaborativo e facilitano la collaborazione a distanza, sia nello spazio, cioè in arie diverse, sia nel tempo, in fasce orarie differenti dal solito orario lavorativo standard.

Inoltre, permettono a più utenti di lavorare allo stesso documento in contemporanea, migliorando la produttività ed ottenendo in maniera più rapida e precisa feedback da colleghi, oppure da esperti interni o esterni con diverse conoscenze disciplinari.

Di solito, una piattaforma integrata risponde ad una molteplicità di esigenze. Ad esempio:

- Gestione della messaggistica
- Gestione dei dati e delle informazioni
- Erogazione dei materiali e documenti aziendali
- Gestione di attività collaborative specifiche
- Attuazione di simulazioni
- Verifica dei risultati
- Gestione di statistiche sulle interazioni e monitoraggio del sistema

Inoltre, possono prevedere la condivisione e la gestione attraverso internet di file anche permettendo l'accesso dall'esterno.

Naturalmente, esistono anche delle alternative alle Piattaforme quali, ad esempio blog e Forum.

La differenza tra blog e forum si sostanzia nel fatto che il blog è uno spazio personale (di uno scrittore, giornalista, ecc.) e si basa sul modello nel quale la comunicazione è da uno a molti. L'autore del blog sceglie il tema che preferisce e scrive un post, mentre chi lo segue può rispondere attraverso i commenti. Ma il fulcro della comunicazione rimane sempre l'articolo pubblicato dall'autore.

Il Forum online, invece, è differente e rispecchia perfettamente la funzione storica originale del luogo, punto centrale di ogni città romana, dove si svolgeva la vita pubblica e gli affari. Il forum online è uno spazio pubblico di confronto aperto a tutti sul web, sulla base del modello di comunicazione "molti a molti". Il singolo utente può aprire un thread (letteralmente "filone"), una discussione aperta agli utenti interessati e sviluppata da questi attraverso la supervisione di moderatori.

Di solito l'utente che apre il thread stabilisce l'argomento (topic), a cui segue poi uno scambio tra più soggetti. Il thread è quindi composto dal topic, seguito poi dai vari post pubblicati dagli utenti che partecipano. Il singolo thread si presenta in maniera unitaria con i vari contributi posti uno sotto l'altro in sequenza, tipicamente in ordine cronologico discendente.

Infine, abbiamo le risorse di rete, che possiamo definire come spazi sul server dedicati alla condivisione e all'archiviazione di documenti, file multimediali, ecc.

Ultimamente queste piattaforme stanno sempre più integrando la possibilità di collaborare in tempo reale, attraverso appositi applicativi come Hangout integrato in Google Drive e Teams di Microsoft office 365.

## Conclusioni

Bene è tutto!

Abbiamo approfondito la comunicazione, sia come serie di abilità più o meno sviluppate per comunicare tra persone, sia per comunicare dal punto di vista organizzativo.

