

CATALOGO INTERREGIONALE ALTA FORMAZIONE

Tipo corso: Master non universitari
Area Tematica: Gestione e sviluppo delle risorse umane



ALTA FORMAZIONE
altaformazioneinrete.it

Master in

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ID. Corso: 3397/AG/101 - Edizione 6667

Elaborato Finale

La comunicazione in azienda e nel processo di selezione

MADONIA DOMENICA STEFANIA

Id. Voucher 13464

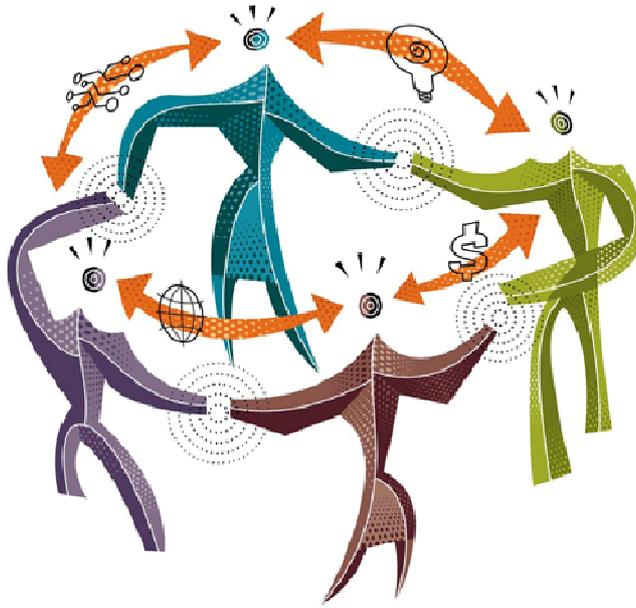
Indice generale

<u>1. LA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE</u>	3
<u>2: GLI ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE</u>	6
<u>2.1 Primo assioma: l'impossibilità di non comunicare.</u>	6
<u>2.2 Secondo assioma: livello di contenuto e livello di relazione.</u>	6
<u>2.3 Terzo assioma: la punteggiatura della sequenza di eventi.</u>	7
<u>2.4 Quarto assioma: comunicazione numerica ed analogica.</u>	7
<u>2.5 Quinto assioma: interazione simmetrica e complementare.</u>	9
<u>3 LE PATOLOGIE LEGATE AGLI ASSIOMI</u>	11
<u>3.1 Patologie legate al primo assioma.</u>	11
<u>3.2 Patologie legate al secondo assioma.</u>	12
<u>3.3 Patologie legate al terzo assioma.</u>	13
<u>3.4 Patologie legate al quarto assioma.</u>	14
<u>3.5 Patologie legate al quinto assioma.</u>	14
<u>4 ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE</u>	16
<u>5 ELEMENTI DI DISTURBO NELLA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE</u>	18
<u>6 COMUNICAZIONE VERBALE, NON- VERBALE E PARA VERBALE</u>	21
<u>7 GLI STILI COMUNICATIVI</u>	22
<u>7.1 LO STILE ASSERTIVO</u>	22
<u>7.2 LO STILE AGGRESSIVO</u>	23
<u>7.3 LO STILE PASSIVO</u>	23
<u>8 LA COMUNICAZIONE AZIENDALE</u>	25
<u>9 LA COMUNICAZIONE NEL PROCESSO DI SELEZIONE</u>	33
<u>9.1 L' intervista</u>	34
<u>9.2 Il colloquio</u>	34
<u>9.3 Meccanismi di difesa</u>	35
<u>STAGE PRESSO IL COMUNE DI SAN GIOVANNI GEMINI E COMUNE DI</u> <u>CAMMARATA.</u>	37
<u>STAGE IN AZIENDA: AUCHAN</u>	40
<u>Bibliografia</u>	43
<u>Sitografia</u>	43

1. LA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

Il termine “*comunicazione*” deriva dal latino “*communis*” che significa mettere in comune , unire qualcosa, condividere.

Quindi per comunicare, innanzitutto è necessario essere almeno in due, poiché comunicando si condivide qualcosa con qualcun altro.



Non possiamo farne a meno ...coscientemente o non, comunichiamo con gli altri interagendo. Viviamo attraverso il nostro comportamento e ci esprimiamo attraverso il rapporto con gli altri: siamo talmente in interazione che una qualsiasi modificazione di ciascuno di noi comporta una modificazione di tutti gli altri.

Le nostre azioni, le nostre reazioni, le attitudini e quindi i nostri comportamenti sviluppano delle relazioni e così comunichiamo in mille modi e maniere: **parlando, stando in silenzio, indicando, sgranando gli occhi, portandoci le mani sul viso o chinando la testa.**

Uno stesso messaggio o una stessa "reazione" possono assumere significati diversi se espressi in un certo ambiente o in un altro, in un contesto socio-culturale piuttosto che in un altro. Inoltre, si provi a pensare come cambiano visibilmente i comportamenti "individuali" quando si è in un gruppo: a volte la folla si scatena con una violenza tale che esula dalla somma delle "aggressività" individuali.

... ma quanto si è consapevoli di questi processi?

Un'attenta riflessione potrebbe aiutare ad avere una migliore comunicazione, a migliorare i rapporti interpersonali, a dare un impulso positivo alle relazioni?

Applicare consapevolmente le tecniche di comunicazione potrebbe voler dire 'valorizzazione' della condizione umana o solo 'rinuncia' alla spontaneità, talvolta così accattivante ?

Quanto tutto ciò ha a che fare con i concetti di onestà, verità, manipolazione, persuasione?

Ed infine: esiste una scienza, una psicologia della comunicazione che ci possa fornire degli strumenti per migliorare questi processi?

Conviene partire dai primi studi sistematici al riguardo svolti da un gruppo di ricercatori per il **Mental Research Institute** di **Palo Alto** in California (USA) tra gli anni '50 e '60.

Il gruppo, guidato da **Don Jackson** e sotto la guida di **Gregory Bateson** era stato ingaggiato per degli studi sulla schizofrenia, ma sviluppò anche delle interessanti teorie sulla comunicazione che ora vengono universalmente riconosciute come i capisaldi di questa nuova disciplina. In particolare **Jackson**, **Watzlawick**, **Janet Bavelas** scrissero "**Pragmatica della comunicazione umana**" nel 1967, in cui delinearono i percorsi della comunicazione.

Il libro applica l'**approccio sistemico** al terreno delle relazioni umane e ai turbamenti psichici. Ma cosa si intende per "sistema". La più comune definizione è:

insieme di elementi talmente in interazione che una qualsiasi modificazione di uno di essi comporta una modificazione di tutti gli altri .

Il concetto, di derivazione cibernetica, viene applicato alle relazioni umane, dove gli elementi del sistema sono "gli individui in interazione". L'**interazione** è il meccanismo centrale in un procedimento sistemico e implica

l'idea di mutua relazione, di azione reciproca. I sistemi umani sono sistemi aperti che comunicano in modo costante con il loro ambiente. Se si vuole coglierne la "dinamica di gruppo" bisogna situarsi al livello della totalità e non a livello degli individui. Solo una visione totale (sistemica) dei processi di interazione può portare a comprendere i comportamenti individuali.

Un altro principio importante evidenziato in questa opera è quello di "**retroazione**" (feedback) che conduce al superamento della concezione lineare di casualità nelle relazioni umane.

Un tipico esempio è quello del bambino che non vuole mangiare, non perchè ha un cattivo carattere e vuol fare disperare sua madre, ma perché entrambi operano in una logica di sfida reciproca in cui l'insistenza di un comportamento non fa che alimentare il comportamento dell'altro.

La retroazione (feedback) può essere positiva, tendendo ad accentuare il fenomeno, o negativa, tendendo ad attenuarlo. Quando un sistema reagisce ad ogni perturbazione con una serie di meccanismi regolatori che lo riportano nel suo stadio iniziale, si parla di **omeostasi**.

Questi studi, che propongono lo studio delle relazioni umane alla luce della teoria dei sistemi, hanno subito interessanti sviluppi e notevoli applicazioni pratiche. Sono stati approfonditi i vari aspetti della comunicazione, a partire dall'affinamento della capacità di ascolto allo studio dei segnali non verbali. La comunicazione quindi, come studio dei processi che permettono ai "flussi di messaggi" di passare da un individuo all'altro in modo che da una parte ne sia rispettato il contenuto e dall'altra ci sia un contributo al miglioramento della relazione.

2. GLI ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

2.1 Primo assioma: l'impossibilità di non comunicare.

Il comportamento non ha un suo opposto: non possiamo non comportarci. In ogni caso, abbiamo sempre un comportamento. Se concordiamo nel definire come messaggio l'intero comportamento di una situazione di interazione, allora ne consegue che è impossibile non comunicare. Non possiamo sottrarci alla comunicazione.

Una unità di comunicazione (comportamento compreso) è chiamata messaggio, una serie di messaggi scambiati fra persone è una interazione. Le interazioni possono essere sussunte in modelli di interazione.

Il centro dell'interesse del nostro approccio è quello di analizzare le conseguenze pragmatiche delle interazioni comunicative.

2.2 Secondo assioma: livello di contenuto e livello di relazione.

Una comunicazione non soltanto trasmette informazione, ma al tempo stesso impone un comportamento. Dentro un messaggio esiste quindi sia una componente di informazione (l'aspetto di notizia), sia una componente di comando.

L'aspetto di notizia di un messaggio trasmette informazione ed è quindi sinonimo nella comunicazione umana del contenuto del messaggio. L'aspetto di comando si riferisce invece alla relazione tra i comunicanti.

L'aspetto di comando non viene quasi mai negoziato apertamente. Sembra anzi che, quanto più una relazione è spontanea e sana, tanto più l'aspetto relazionale della comunicazione recede sullo sfondo.

Il problema consiste allora nel definire la relazione che intercorre tra l'aspetto di comando e quello di notizia del messaggio. Watzlawick utilizza l'analogia del calcolatore: per operare, la macchina ha bisogno non solo di dati (informazione), ma anche di dati sui dati, ovvero di codice che dica alla macchina come trattare i dati (meta-informazione). Portando l'analogia nel mondo della comunicazione umana, possiamo identificare l'aspetto di notizia

del messaggio come comunicazione, e l'aspetto di comando come meta-comunicazione (secondo la definizione precedentemente data per questo concetto).

Quindi, ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi meta-comunicazione.

2.3 Terzo assioma: la punteggiatura della sequenza di eventi.

L'osservatore esterno considera una serie di comunicazioni come una sequenza ininterrotta di scambi. Tuttavia chi partecipa all'interazione, ed è quindi calato nella comunicazione, legge lo scambio e reagisce ad esso secondo quella che Bateson e Jackson hanno definito punteggiatura della sequenza di eventi (ricordarsi l'esempio dello sperimentatore e del topolino). Noi non discuteremo se la punteggiatura della sequenza di comunicazione sia buona o cattiva (è evidente che essa organizza gli eventi comportamentali ed è quindi essenziale per l'interazione).

Quello che a noi interessa è rilevare come spesso i conflitti relazionali siano semplicemente basati su una punteggiatura conflittuale della suddetta sequenza degli scambi. Ogni parlante interpreta lo scambio in modo tale da vedere il proprio comportamento come causato dal comportamento dell'altro, e mai come causa della reazione dell'altro, e viceversa: in breve, ogni parlante accusa l'altro di essere la causa del proprio comportamento. È evidente che il problema della punteggiatura è risolvibile solo a livello di meta-comunicazione, cioè ad un livello in cui si parla della relazione e non dei contenuti degli scambi comunicativi.

La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti.

2.4 Quarto assioma: comunicazione numerica ed analogica.

Nella comunicazione umana si hanno due possibilità di far riferimento agli oggetti: in modo analogico, attraverso una rappresentazione; in modo

numerico, attraverso un'assegnazione simbolica. Come hanno osservato Bateson e Jackson, non c'è nulla di specificamente simile ad un tavolo nella parola 'tavolo'.

Nella comunicazione analogica invece c'è qualcosa di specificamente "simile alla cosa" rappresentata. Come possiamo facilmente riscontrare nell'esperienza, capire una lingua straniera ascoltandola alla radio risulta molto più difficile del capirla osservando un parlante: in quest'ultimo caso, possiamo inferire il significato delle parole attraverso l'uso sia del linguaggio dei segni che dei 'movimenti e intenzione' che il parlante usa.

Cos'è allora la comunicazione analogica? Praticamente è ogni comunicazione non verbale (intesa nel senso esteso proprio di Watzlawick, che quindi include posizioni del corpo, gesti, espressioni del viso, inflessioni della voce, sequenza e ritmo delle parole, il contesto in cui avviene la comunicazione).

L'uomo è l'unico essere vivente ad usare sia il modulo analogico che quello numerico per comunicare con i suoi simili. Il linguaggio numerico serve a scambiare informazione sugli oggetti e a trasmettere la conoscenza nel tempo. Gli animali usano il modulo analogico per comunicare tra loro e con l'uomo, ma la natura della loro comunicazione, come dimostrato da Bateson, ha carattere relazionale e non assertivo: vale a dire che la comunicazione animale non è una comunicazione che fa asserzioni denotative sugli oggetti, ma è una comunicazione legata alla definizione della natura delle proprie relazioni con gli altri soggetti.

Gli animali, quando parliamo con loro non capiscono il significato delle nostre frasi, ma al contrario capiscono benissimo la ricchezza analogica con cui comunichiamo loro queste frasi.

Da queste considerazioni si ricava una importante nozione: ogni volta che la relazione è il problema dei comunicanti, il modulo numerico è privo di forza, ed in realtà risulta solo strumentale ad una lotta che ha come obiettivo ristabilire

una regola, ovvero una definizione condivisa della relazione in crisi.

Da sottolineare inoltre che, se in ogni comunicazione coesistono sia un aspetto di relazione che uno di contenuto, sembra logico aspettarsi che il modulo numerico sia quello più adatto a veicolare il contenuto, l'aspetto di notizia, mentre il modulo analogico sia quello più idoneo a veicolare la definizione della relazione, l'aspetto di comando della comunicazione. Questo a causa delle limitazioni fisiologiche incontrate dal modulo analogico nella comunicazione di concetti astratti, oppure nell'affrontare connettivi logici come la negazione, o l'esclusione, oppure ancora nella gestione della temporalità (mancando indicatori che consentano di distinguere tra presente, passato e futuro).

L'uomo ha quindi la necessità di combinare i due moduli, compiendo continue traduzioni dall'uno all'altro: ecco che parlare sulla relazione è difficile, a causa dello sforzo di traduzione dal modulo analogico a quello numerico necessario a negoziare la relazione stessa (in sostanza, prima di parlare sulla relazione, è necessario che i parlanti portino per così dire in chiaro, e reciprocamente, i comportamenti dell'altro).

Allora, gli esseri umani comunicano sia con il modulo numerico che con quello analogico. Il linguaggio numerico ha una sintassi logica assai complessa e di estrema efficacia ma manca di una semantica adeguata nel settore della relazione, mentre il linguaggio analogico ha la semantica ma non ha nessuna sintassi adeguata per definire in un modo che non sia ambiguo la natura delle relazioni.

2.5 Quinto assioma: interazione simmetrica e complementare.

Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza. Nel primo caso, un parlante tende a rispecchiare il comportamento dell'altro, creando un'interazione simmetrica. Nel secondo caso, il comportamento di un parlante completa quello dell'altro e costituisce un tipo diverso di Gestalt comportamentale, creando un'interazione complementare. In quest'ultimo caso, un partner assume una

posizione primaria, detta one-up, superiore; mentre l'altro partner completa per così dire la configurazione assumendo una posizione one-down, ovvero inferiore. Non dobbiamo tuttavia attribuire giudizi di valore come “buono” e “cattivo” o “forte” e “debole” alla precedente distinzione: l'assunzione di una posizione o l'altra potrebbe essere determinata semplicemente da contesti culturali o sociali (es. madre/figlio, medico/paziente, insegnante/allievo).



3. LE PATOLOGIE LEGATE AGLI ASSIOMI

Ogni assioma precedentemente illustrato implica, come corollario, precise patologie comunicative. Le conseguenze pragmatiche di queste patologie corrispondono a varie psicopatologie individuali.

3.1 Patologie legate al primo assioma.

Abbiamo visto che non comunicare è impossibile, poiché è impossibile non assumere un comportamento. E' lecito supporre tuttavia che si avranno tentativi di non comunicare ogni volta in cui si cercherà di evitare l'impegno inerente ad una comunicazione. Prendiamo ad esempio due soggetti che siedono in posti adiacenti su un aereo. Non possono andarsene e non possono non-comunicare.

Quali sono allora i possibili risvolti pragmatici di questa condizione?

1. 'Rifiuto' della comunicazione: un passeggero fa capire all'altro che non vuole conversare, comportamento che certo richiede coraggio ed un certo disprezzo delle 'buone maniere';
2. 'Accettazione' della comunicazione: un passeggero cede alla conversazione dell'altro e cominciano a comunicare;
3. 'Squalificazione' della comunicazione: il passeggero che non voleva comunicare si abbandona ad una sorta di comunicazione inconcludente, cambiando argomento, contraddicendosi e fraintendendo l'altro nel tentativo di invalidare la comunicazione tra loro (la cosiddetta 'arte gentile di non dire nulla dicendo qualcosa');
4. Usare un sintomo come comunicazione: un passeggero manifesta un sintomo, dietro il quale nasconde la propria volontà di non impegnarsi in una comunicazione, che fa capire all'altro che non è possibile conversare con lui (far finta di dormire, ad esempio, in modo da 'dare la colpa' al sonno, e non a se stessi, del non poter parlare con l'altro).

3.2 Patologie legate al secondo assioma.

Spesso accade che il motivo scatenante di una discussione consista in un disaccordo a livello di relazione (meta-comunicazione), mentre la discussione rimane centrata a livello di contenuto. Questa confusione tra l'aspetto di contenuto e quello di relazione scaturisce dalla difficoltà di parlare sulla relazione, e lascia i parlanti a litigare su aspetti su cui spesso sono già d'accordo (il contenuto, appunto), mentre l'aspetto relazionale resta fuori portata.

Il disaccordo è la scintilla che illumina questi livelli: i due livelli sono strettamente legati, e non si può toccarne uno senza influire anche sull'altro, in maniera più o meno incisiva. Spesso risolvere un problema di contenuto implica creare un problema di relazione: una volta che il disaccordo sul contenuto è chiarito, restano due persone di cui una aveva ragione e l'altra torto. Evidentemente, a questo punto le due persone devono lasciare il contenuto, su cui si sono accordate, e cominciare a parlare della loro relazione, e di cosa comporti avere ragione o torto a quel livello. E quindi devono definire, dopo il disaccordo, se la loro relazione è simmetrica o complementare.

Per la pragmatica della comunicazione, il disaccordo a livello di meta-comunicazione è più importante, per le sue implicazioni, di quello a livello di contenuto.

A livello della relazione, i parlanti definiscono la relazione stessa e implicitamente se stessi. In questa ottica, sono possibili tre reazioni a questa definizione di se stessi:

1. Conferma: il rispondente conferma all'emittente la versione che questo ha dato di sé. C'è riconoscimento e conferma per l'emittente, che quindi può consolidare l'immagine di se stesso che costruisce dentro di sé;
2. Rifiuto: il rispondente rifiuta l'immagine proposta dall'emittente. Questo rifiuto presuppone riconoscimento, e quindi, sebbene sia in disaccordo con l'emittente, ne conferma la realtà come emittente;

3. Disconferma: in questo caso l'emittente non viene preso in considerazione dal ricevente. Il problema non è più confermare o rifiutare una definizione, ma negare che una definizione, giusta o sbagliata che sia, sia mai stata prodotta dall'emittente, negando altresì la realtà dell'emittente. Questa ultima possibilità comporta per l'emittente il fenomeno della "perdita del Sé", ovvero all'alienazione.

La disconferma dell'altro è spesso prodotta dal fenomeno dell'impenetrabilità, ovvero dall'incapacità di acquisire consapevolezza delle percezioni interpersonali degli altri: ogni parte non si accorge del punto di vista dell'altra, creando una catena patologica di reciproci 'non prendersi in considerazione', poiché nessuno considera l'altro come valido emittente.

3.3 Patologie legate al terzo assioma.

La sequenza di eventi viene punteggiata dai parlanti secondo il loro punto di vista, come abbiamo precedentemente osservato. Generalmente si suppone che l'altro abbia le stesse informazioni che abbiamo noi, e che da queste trarrà le nostre stesse conclusioni. Anche nel caso di punteggiature differenti, non sarà possibile risolvere i conflitti comunicativi fino a che la comunicazione stessa, e quindi la definizione della relazione tra i comunicanti, non diventerà l'oggetto della loro comunicazione, ossia fino a che non cominceranno a meta-comunicare.

L'aspetto patologico di confusione nella punteggiatura della sequenza di eventi consiste nel fenomeno delle 'profezie che si autodeterminano', ovvero in quegli atteggiamenti che il soggetto crede di subire dagli altri, comportandosi di conseguenza, ma che in realtà è lui stesso a provocare: i comportamenti che osserva negli altri li imputa (immotivatamente) a cause del proprio comportamento, mentre questi sono in realtà reazioni al comportamento del soggetto.

3.4 Patologie legate al quarto assioma.

Possiamo commettere errori nel processo di traduzione dal modulo analogico a quello numerico (e viceversa). Ricordiamo ancora una volta che tutti i messaggi analogici sono invocazioni di relazione, ovvero proposte che riguardano le regole future della relazione (Bateson): spetta poi a noi attribuire il corretto significato (ovvero il significato inteso dall'emittente) positivo o negativo alle suddette proposte.

Il linguaggio numerico ha una sintassi particolarmente adatta a comunicare a livello di contenuto. Usare questo linguaggio per meta-comunicare è quindi conveniente, sebbene sia necessaria una fase di inferenza per tradurre il linguaggio analogico in quello numerico, mancando nel primo quei connettivi logici che invece possiamo usare nel secondo. Nel linguaggio analogico la negazione ad esempio viene segnalata mostrando un comportamento che non viene portato a conclusione. Sta quindi a noi tradurre questo comportamento in una negazione nel linguaggio numerico, per discutere della relazione a livello meta-comunicativo.

Concludendo, Watzlawick sottolinea come la prima conseguenza di un guasto nella comunicazione sia di solito la perdita parziale della capacità di meta-comunicare con un metodo numerico sulle circostanze particolari della relazione (ricordiamo infatti che, sebbene il modulo numerico risulti più adatto a veicolare il contenuto, mentre il modulo analogico la relazione, ciò non significa che si possa meta-comunicare solo col modulo analogico: anzi, il modulo numerico risulta essere il più adatto a risolvere incomprensioni in questo senso, sebbene attraverso i problemi di traduzione esaminati sopra).

3.5 Patologie legate al quinto assioma.

Partendo dalla considerazione che in una relazione sana sono presenti, alternativamente, sia situazioni simmetriche che situazioni complementari, e che entrambe indifferentemente concorrono a confermare il Sè dei comunicanti, andiamo ad esaminarne le derive patologiche.

Per quanto riguarda l'interazione simmetrica, è sempre presente il pericolo della competitività. Questo rischio porta la relazione verso una escalation (simmetrica) all'interno della quale i due comunicanti non arretrano mai di fronte all'altro, ma tentano di avere 'l'ultima parola' sul contenuto (che ovviamente rispecchia la volontà di arrogarsi il diritto di definire la relazione).

Quando siamo di fronte ad una escalation simmetrica, siamo spesso di fronte a due partner che rifiutano reciprocamente le definizioni del Sé dell'altro.

Quando siamo di fronte invece a patologie dell'interazione complementare, osserviamo disconferme del Sé dell'altro: si assiste quindi ad una negazione dell'altro come emittente, mancandone del tutto il riconoscimento. La complementarietà patologica si definisce rigida: i comunicanti permangono nelle posizioni one-up e one-down in modo statico, senza possibilità di alternarsi.

In questo contesto, solo e sempre uno dei due avrà diritto di parlare dell'altro (la madre del figlio, ad esempio), mentre quest'ultimo non avrà diritto di fare commenti (o meglio, li farà, ma non verranno presi in considerazione) - evidentemente un altro esempio di come l'attenzione del ricercatore debba sempre monitorare la relazione nella, e non il contenuto della, comunicazione.

Le interviste esaminate in aula propongono esempi tratti dall'esperienza clinica della Scuola di Palo Alto, ed illustrano escalation simmetrica, complementarietà rigida, ed infine una comunicazione giudicata sana. Per esprimere giudizi su di esse, Watzlawick ci ha dimostrato come sia necessario concentrarci sullo schema relazionale che i comunicanti tratteggiano comunicando, e non sui contenuti che vengono scambiati. In questa ottica, nessuna asserzione, isolata dalle altre, può essere simmetrica, complementare, o altro. La risposta del partner è *conditio sine qua non* per classificare il messaggio. E le relazioni tra i messaggi (interazioni) sono quelle che determinano l'emergere della struttura relazionale, oggetto della nostra ricerca, e

conseguentemente ciò su cui dobbiamo concentrare la nostra attenzione di ricercatori.

4. ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE

Il processo della comunicazione include sempre questi elementi: emittente, ricevente, messaggio, referente, codice, canale e contesto.

L'**emittente** esprime (codifica) un'idea, una sensazione attraverso segni che possono essere interpretati dal ricevente (decodifica) solo se quest'ultimo conosce il codice utilizzato. I codici sono molto diversi l'uno dall'altro e hanno complessità crescenti. Uno dei più complessi è il codice della lingua, grazie al quale è possibile esprimere una infinità di messaggi.

Il **messaggio** è il contenuto della comunicazione che può essere costituito da segni di diverso genere e di diversa complessità.

Il **contenuto** si riferisce sempre ad una realtà (referente) che può essere concreta, astratta o fantastica. Ci sono anche messaggi che non rimandano ad alcun referente e non hanno alcun significato immediato, come accade, per esempio, nella poesia.

Il **canale** è il mezzo attraverso il quale il messaggio si trasmette. Può trattarsi di un canale fisico (onde sonore ecc.) oppure psicologico (potenziamento o disturbo della comunicazione).

Il **contesto** è molto importante per la riuscita del processo comunicativo, sia quando si tratta di comprendere testi scritti che quando si tratta di processi di comunicazione di tipo relazionale. Ci sono, poi, fattori che contribuiscono a disturbare o potenziare il processo della comunicazione. I primi vengono solitamente chiamati rumori e possono essere di vario genere a seconda del media utilizzato, tra i secondi molto importante è il feedback, cioè il ritorno all'indietro del messaggio inviato dall'emittente che può così modificarlo, e la ridondanza, cioè tutti quegli elementi che rafforzano la comunicazione attraverso il concorso di diversi codici.

Processo comunicativo



Boriana De Mei
Centro Nazionale di Epidemiologia, Sorveglianza e
Promozione della Salute



5. ELEMENTI DI DISTURBO NELLA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

Il nostro modo di vedere la realtà non è "obiettivo", ma dipende dalle nostre esperienze in base alle quali elaboriamo le realtà recepite dai sensi. Una stessa realtà viene percepita dalle persone in modo diverso e questa diversità può creare talvolta disagio e conflitti nelle relazioni interpersonali. Nel processo comunicativo interpersonale ciascuno dei partners percepisce se stesso e l'altro in modo soggettivo, cioè influenzato dagli atteggiamenti, i valori e le opinioni personali.

Questi aspetti soggettivi consentono all'individuo di inserire le informazioni che riceve dal mondo esterno in un sistema di riferimento stabile che gli permette di adattarsi all'ambiente, ma, nello stesso tempo, contribuisce a rendere il processo comunicativo ancora più complesso e difficilmente controllabile. Ci sono, poi, dei fattori che possono influenzare la comunicazione creando difficoltà di vario genere. Tra questi elementi di disturbo nella comunicazione interpersonale si possono ricordare lo stereotipo e il pregiudizio.

Lo stereotipo si può definire come quel meccanismo che ci fa interpretare la realtà non in base all'esperienza, ma in base al modello che un determinato gruppo si è costruito di quella realtà. Gli stereotipi non solo non ci permettono di cogliere la realtà come essa è, ma possono anche disturbare in modo consistente la comunicazione interpersonale.

Il pregiudizio, invece, è un atteggiamento sfavorevole verso una persona o una categoria di persone che non si modifica neanche in presenza di informazioni contrarie. Il pregiudizio non permette di recepire in pieno le informazioni ricevute poiché esse vengono filtrate in modo da cogliere solo quelle che confermano la propria convinzione. Sia gli stereotipi che i pregiudizi disturbano la comunicazione interpersonale anche se hanno l'innegabile vantaggio di semplificare molto la realtà e di risparmiare energia e conflitti all'individuo.

Altri fattori che influenzano la percezione di sé e dell'altro nella comunicazione sono:

- le caratteristiche individuali;
- il modo di conoscere e strutturare mentalmente la realtà;
- gli stati emozionali che influenzano notevolmente la percezione che la persona ha di sé e dell'altro;
- l'attribuzione di intenzioni che non corrispondono alla realtà giudicando il comportamento del partner comunicativo in senso negativo senza avere chiesto conferma della percezione soggettiva: spesso le intenzioni del partner non sono quelle che sembrano;
- persuasione egocentrica in base alla quale si pensa che l'unico modo di vedere il mondo esterno sia il proprio;
- effetto alone: quando si coglie un aspetto positivo o negativo si tende ad estenderlo a tutta la persona; così accade che, se abbiamo di una persona una impressione globalmente negativa, tendiamo a sottovalutarne i tratti positivi.

Vi sono, quindi, una serie di barriere cioè di ostacoli allo scambio di informazioni:

- **Le idee preconcepite:** pregiudizi e stereotipi;
- **La limitatezza delle capacità del ricevente o la densità dei contenuti trasmessi nell'unità di tempo.**
- **La distrazione:** elementi che non sono in relazione al significato che si vuole trasmettere, ma che sono di impedimento alla ricezione del messaggio.
- **Il presupposto formulato:** la fonte più comune dei fraintendimenti quotidiani è che chi parla o scrive assume presupposti, che ritiene non necessario rendere espliciti, in quanto dà per scontato che essi siano patrimonio comune al soggetto ricevente.

- **L'incompatibilità di schemi:** riguarda il fatto che una stessa informazione possa avere, per persone differenti, significati completamente diversi a seconda della loro storia personale, dell'ambiente socio- economico in cui vivono, dei valori morali...
- **L'influenza dei meccanismi in parte coscienti e in parte inconsci.** Tra i fattori inconsci che determinano selezioni e distorsioni percettive, vi sono i fenomeni della proiezione, identificazione e repressione descritti da Freud. Inoltre, sono elementi limitanti i tabù sociali, la suggestione e la persuasione occulta.
- **La presentazione confusa:** la barriera in esame ha come effetto una certa riduzione dell'efficacia della comunicazione, piuttosto che una sua deformazione e deriva da un modo disordinato di presentare/trasmettere un messaggio.
- **La mancanza di canali di comunicazione** consiste molto semplicemente, come dice l'enunciato stesso, nella mancanza di mezzi che mettono in contatto coloro che potrebbero o vorrebbero emettere o ricevere un messaggio.

6. COMUNICAZIONE VERBALE, NON-VERBALE E PARA-VERBALE

Il contenuto della comunicazione può, inoltre, assumere varie forme e modulazioni; queste vengono suddivise in:

Verbale: registro semantico (livello di difficoltà e scelta dei vocaboli o modi di dire), formalità e informalità, ornamenti del discorso, sintassi.

Para-verbale: tono, volume, velocità, pause, vocalizzazioni, dizione, etc.

Non-verbale: postura, gestualità, mimica facciali, sguardo, abbigliamento, prossemica (movimenti del corpo).

La comunicazione è tanto efficace quanto più sono coerenti i livelli verbale, para-verbale, non verbale. Viceversa l'incongruenza è causa di malintesi, di scarsa affidabilità e di minore capacità di persuasione. In questi casi le componenti para-verbali e non-verbali sono prevalenti sul contenuto non verbale.

7. GLI STILI COMUNICATIVI

Alla luce di quanto detto è possibile delineare alcuni stili comunicativi che possono essere definiti anche comportamentali. Sono stati delineati principalmente tre stili: **aggressivo, passivo e assertivo**. È chiaro che il miglior stile comunicativo è quest'ultimo ed è uno stile a cui tutti dovremmo ambire.

L'assertività è una tendenza di comportamento: la tendenza a comunicare in modo chiaro e diretto, ma non minaccioso o aggressivo, il proprio punto di vista anche se contrario a quello dell'interlocutore, pur mantenendo con lui un buon rapporto. Vi è la volontà di affermare i propri diritti e le proprie posizioni senza ansie o sensi di colpa ma, al contempo, rispettando e tenendo conto dei diritti altrui. Un elemento importante dell'assertività è il saper ascoltare ovvero prestare attenzione non solo al contenuto relazionale ma anche a quello emotivo della comunicazione, riassumere e dare feedback, chiedere chiarimenti. Solo un ascolto attento permette di comprendere l'opinione altrui.

7.1 LO STILE ASSERTIVO

Si basa sulla consapevolezza del proprio valore senza per questo svalutare gli altri e sul tentativo di affermare i propri diritti tenendo conto di quelli altrui.

- ✚ Si esprime pienamente, ma senza prepotenza
- ✚ Sia assume le responsabilità
- ✚ Persegue obiettivi
- ✚ È propositivo
- ✚ Ammette i propri errori
- ✚ Ascolta
- ✚ Riconosce i meriti
- ✚ Crede nella possibilità di cambiare o di correggersi
- ✚ Valorizza i lati positivi di se stesso e degli altri.

Gli effetti dello stile assertivo su se stessi sono quelli di accrescere la propria fiducia, di sentirsi più energici e gratificati dal proprio mondo delle relazioni.

7.2 LO STILE AGGRESSIVO

Tende a dominare e svalutare gli altri ed ad affermare i propri diritti a scapito di quelli degli altri

- ✚ È competitivo
- ✚ È arrogante
- ✚ È invadente
- ✚ È accentratore
- ✚ È manipolatore
- ✚ È ipercritico
- ✚ Agisce d'impulso
- ✚ È intrasigente
- ✚ Non ascolta
- ✚ Provoca conflitti
- ✚ Si esprime in modo violento
- ✚ Ordina invece di concordare
- ✚ Si concentra solo sui lati negativi degli altri.

Colui che utilizza uno stile aggressivo provoca negli altri reazioni aggressive, resistenze e timori; spinge a creare relazioni false.

7.3 LO STILE PASSIVO

Si basa su una scarsa valutazione di sé e sull'incapacità di affermare i propri diritti.

- ✚ Tende a non prendere posizione e ricerca approvazione
- ✚ Evita le responsabilità
- ✚ Cerca di evitare ogni contrasto
- ✚ Non esprime i propri sentimenti
- ✚ Si concentra sui propri lati negativi e su quelli positivi degli altri
- ✚ Attribuisce erroneamente le cause dei propri successi o insuccessi.

Il soggetto passivo tende generalmente a somatizzare attraverso disturbi fisici ed avere poco stima di sé, a sentirsi colpevole di ogni evento. Con gli altri si possono realizzare dinamiche di sfruttamento o di protezione.

8. LA COMUNICAZIONE AZIENDALE

“Non si può non comunicare”: questo assioma della comunicazione, se applicato alla vita delle imprese, induce ad effettuare alcune interessanti considerazioni. Innanzitutto un’azienda, per il solo fatto di esistere, verrà percepita in un determinato modo da tutti coloro che entreranno in contatto con essa. Ciascuno avrà nella sua mente un’immagine che sarà data da una serie di fattori, quali ad esempio la sede dell’impresa, le persone con le quali si è entrati in contatto, le tecnologie impiegate, i prodotti, il livello di servizio offerto, i rapporti con la clientela, ecc...

E’ importante riconoscere che queste immagini si formano spontaneamente nella mente delle persone, ma è altrettanto importante sapere che si possono indirizzare in un unico senso attraverso la gestione di tutti i messaggi che vengono inviati all’esterno. Se l’azienda non dà importanza alla comunicazione, non potrà svolgere le proprie funzioni vitali e risolvere le eventuali conflittualità che nascono all’interno.

Ma se l’azienda vorrà dare importanza alla comunicazione, dovrà prendere coscienza di quelli che sono i suoi processi naturali per cercare di utilizzarli a proprio favore attraverso una comunicazione organizzata degli stessi.

La vita di un’azienda è costellata da una serie di eventi fisiologici di minore o maggiore importanza che accadono naturalmente: organizzare la comunicazione significa che man mano che questi eventi si verificano, bisogna decidere se e come farli conoscere all’esterno.

Qualsiasi evento infatti può diventare una “notizia”, ovvero un’informazione che soddisfa un bisogno di conoscenza di qualcuno, purché tale evento sia comunicato al pubblico giusto nel modo e nel momento giusto. E’ fondamentale pertanto saper cercare nella propria organizzazione quelle informazioni che possono essere interessanti per l’esterno, allacciandole

strategicamente con gli eventi che accadono naturalmente sia all'interno della comunità locale dove l'azienda opera, sia all'interno del sistema paese.

Questo nel tempo significa darsi un vantaggio competitivo costruendo un capitale "immagine" da gestire per rendersi visibili esternamente, in quanto maggiore visibilità e maggiore trasparenza significano maggiore credibilità e quindi maggiore possibilità di reperire risorse finanziarie, di avere clienti fedeli, di attirare personale qualificato, ecc...

In tale modo la comunicazione diventa una risorsa a disposizione dell'azienda da impiegare e gestire saggiamente: l'azienda che comunica in modo organizzato verrà percepita come più qualificata, riuscirà a controllare maggiormente la comunicazione inconsapevole che esiste comunque sia internamente (le cosiddette "voci di corridoio") sia esternamente ("ciò che dice la gente").

Il piano di comunicazione aziendale, rappresenta lo strumento attraverso cui l'azienda individua con modalità personalizzate rispetto ai vari interlocutori, le azioni e gli strumenti di comunicazione che deve attivare. Affinché il sistema si sviluppi e funzioni, è necessario che la comunicazione divenga patrimonio culturale di tutta l'azienda e che ognuno partecipi alla sua costruzione e al suo sviluppo. Infatti la funzione comunicare appartiene a tutto il personale.

L'obiettivo qualificante in questa direzione, è la ricerca di sinergie e modalità di lavoro che ottimizzino l'attività di strutture ed operatori che già si occupano, seppur in modo settoriale e separato, di informazione e comunicazione.

Una ulteriore spinta in questa direzione è data dalla riorganizzazione delle funzioni assegnate alle varie strutture che si occupano di comunicazione ed al loro coordinamento.

PCA non è un dato scontato ma il risultato della costruzione di una rete interaziendale costituita dai:

- Referenti Staff di Direzione Generale
- Referenti URP
- Referenti Ufficio Stampa
- Referenti Ufficio Qualità

Conseguentemente, il ruolo primario assegnato a queste strutture (Uff. Stampa , URP ecc.) è proprio quello di aiutare e facilitare i vari livelli aziendali a svolgere con maggiore efficacia la comunicazione di propria competenza, attraverso una attività di consulenza, individuazione di soluzioni e progettualità, iniziative di formazione.

La comunicazione esterna cura dell'immagine aziendale e promuove il prodotto e/o servizio. **“Promuovere l'immagine aziendale”** significa cercare di rendere visibili e valorizzare i fattori di qualità dei nostri servizi con l'obiettivo di rendere minima o annullare l'eventuale differenza che esiste tra **l'identità aziendale** (ciò che siamo realmente) e **l'immagine** (ciò che il nostro pubblico percepisce). Quindi, far conoscere l'Azienda ed i suoi servizi, ma anche chi e come li eroga. **Non basta “saper fare” o “fare” bisogna anche “farlo sapere”.**

Il compito principale, ma non esclusivo da questo punto di vista, è assegnato all'ufficio stampa che dovrà garantire, accanto alla quotidiana attività di comunicazione di servizio, la promozione nei media locali delle attività che si caratterizzano per innovazione, qualità, eccellenza.

L'attività di comunicazione interna, ha come proprio fine il coinvolgimento, la responsabilizzazione del personale e la promozione di una sua crescita professionale coerente con gli obiettivi strategici indicati dagli organi di direzione. Conseguentemente, le nostre azioni saranno orientate, principalmente, ad informare il personale sulle principali linee strategiche dell'Azienda, a sensibilizzarlo e motivarlo sul raggiungimento degli obiettivi indicati.

Sulla base di queste linee si ritiene che la comunicazione aziendale debba perseguire i seguenti obiettivi:

- comunicazione funzionale/operativa/organizzativa/gestionale
- maggiore consapevolezza e condivisione degli obiettivi/politiche aziendali
- sviluppo senso di appartenenza
- miglioramento e sviluppo qualità dei servizi
- supporto alla comunicazione esterna.

Il disegno progettuale delle nuove forme organizzative si regge sul dialogo.

La comunicazione interna significa prendere in considerazione modi di relazione diversi:

- ❖ La comunicazione tra individui e gruppi di lavoro,
- ❖ Processi di comunicazione tra gruppi di lavoro all'interno della stessa organizzazione,
- ❖ Tutti gli altri tipi di contatti, flussi, scambi informativi presenti
- ❖ all'interno di una organizzazione.

Tali processi di comunicazione sono interdipendenti tra loro e permettono l'evoluzione di una organizzazione ed il benessere all'interno della stessa, attraverso una socializzazione basata sulla fiducia e sulla trasparenza.

Inoltre, l'interazione di tali processi di comunicazione, determinano l'integrazione attiva rispetto ai contenuti del lavoro ed agli scopi, quindi intensifica la conoscenza. Al contrario, l'informazione unidirezionale limita la possibilità di vedere il livello organizzativo superiore ed evidenzia le asimmetrie di potere e quelle cognitive.

Nella formulazione di una **STRATEGIA DI COMUNICAZIONE INTERNA** bisogna:

- 1) Tenere conto dei rapporti che intercorrono tra gli obiettivi e le logiche di azione e le variabili rilevanti del suo contesto organizzativo di riferimento:

- ❖ Motivazioni, interessi, comportamenti degli operatori coinvolti nella produzione di conoscenza,
- ❖ Apparati e strutture di comunicazione,
- ❖ Comunicazione esterna dell'organizzazione
- ❖ Comunicazioni sull'organizzazione emesse da altri interessati alle sue attività (clienti, organi d'informazione...).

2) Suscitare consapevolezza di potersi impadronire delle competenze ed abilità da comunicatori.

3) Realizzare lo sviluppo di competenza comunicativa manageriale con processi sistematici di formazione o con la partecipazione a gruppi di progetto.

Il coordinamento operativo tra messaggi comunicati all'esterno ed immagine interna dell'organizzazione scolastica può facilitare la politica di gestione delle risorse umane e rendere la comunicazione interna competitiva con le altre comunicazioni sull'organizzazione scolastica.

UNA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE INTERNA È TANTO PIÙ EFFICACE QUANTO PIÙ È COERENTE CON QUELLA DI COMUNICAZIONE ESTERNA. OVVIAMENTE LE SCELTE DI COMUNICAZIONE DEVONO ESSERE COERENTI CON LE SITUAZIONI ORGANIZZATIVE, I VALORI E LE PROFESSIONALITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE, LE CULTURE DEL LAVORO PRESENTI.

COMPORAMENTI STRATEGICI:

- *Dare notorietà a fatti dell'organizzazione:* come informazione di coinvolgimento,
- *Operare meglio:* integrare e correggere per mezzo della comunicazione gerarchica le conoscenze che derivano dalle esperienze e dalle abitudini lavorative;
- *Comprendere la collocazione organizzativa:* punta ad aumentare la competenza dell'organizzazione degli operatori;

- *Cogliere le logiche di azione dell'organizzazione*: attraverso la ricostruzione di nuove evidenze e nuovi scenari;

- *Orientarsi nel cambiamento/affrontare le emergenze*: fornisce le motivazioni per agire in modo congruente agli obiettivi generali dell'organizzazione, che tende a far diventare comuni con il dialogo, la condivisione della diagnosi e dell'elaborazione di regole di condotta, fa leva sull'acquisizione di una conoscenza approfondita della situazione in cui si opera, dell'interdipendenza dei fenomeni.

L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE INTERNA è permessa se si ottiene un'omogeneità di ricezione in corrispondenza ad una presunta omogeneità di trasmissione e poter pensare di utilizzare la comunicazione interna come collante organizzativo. Lo sviluppo della comunicazione organizzativa si ottiene attraverso:

- **L'ampliamento del know how dell'istituzione**; utilizza modi di comunicazione che fanno leva sulle possibilità di sperimentazione individuale, sulla valutazione e diffusione della ricerca, sull'integrazione del know how prodotto nell'istituzione, sugli strumenti di supporto al lavoro cooperativo.

- **Collaborare attivamente**: dare trasparenza agli avvenimenti che accadono nell'istituzione, consentire di formulare ipotesi di intervento, verificare la comunanza di conoscenze e di modo di agire, attraverso il confronto di opinioni sul decidere e realizzare le decisioni. Prerequisiti sono l'interiorizzazione dei fini e delle logiche di azione con tutti gli strumenti dell'ascolto interno, dell'informazione, dello scambio. Per ascolto si intende quel complesso di attività di ricerca sistematica, formale ed informale, volta a capire e ad approfondire aspettative e bisogni delle differenti popolazioni aziendali, il clima interno, i vari problemi gestionali.

- **Costruire e realizzare progetti/ottenere risultati organizzativi comuni**: organizzazione e comunicazione devono coincidere per favorire l'elaborazione e la diffusione dei modi per raggiungere gli obiettivi.

ALCUNI ATTEGGIAMENTI FONDAMENTALI DA ADOTTARE IN UN GRUPPO (AZIENDA PUBBLICA O PRIVATA) PER FAVORIRE COMPrensIONE E MAGGIORE COMUNICAZIONE

1) EMPATIA

La capacità di immergersi nel mondo soggettivo altrui e di partecipare alla sua esperienza in tutta la misura in cui la comunicazione verbale e non verbale lo permette; attraverso una comprensione obiettiva e la percezione dei sentimenti espressi appunto attraverso il linguaggio non verbale. La comprensione empatica deve essere comunicata per sortire i suoi effetti positivi nel colloquio.

2) CONSIDERAZIONE POSITIVA

L'interlocutore è visto, considerato, accettato così come è e in modo positivo e affettuoso. Non si intende solo verso il contenuto della comunicazione, ma più in profondità la personalità del membro del gruppo.

La considerazione positiva si traduce e si comunica con atteggiamenti di non valutazione e favorisce così il superamento dello stato ansioso, l'accettazione di sé, la conquista di autonomia personale, il superamento di momenti critici.

3) AUTENTICITA'

Atteggiamento che ogni persona dovrebbe avere nei propri confronti.

Congruenza, accordo interiore, genuinità, spontaneità, trasparenza, coerenza. L'autenticità con se stesso è il fondamento per uno stile relazionale autentico.

4) CONFRONTO

Porre uno o più partecipanti del gruppo di fronte a contraddizioni presenti nel loro modo di parlare ed agire. Il confronto può verificarsi tra due affermazioni verbali che si contraddicono, tra un'asserzione verbale e una comunicazione non verbale, tra teoria e pratica.

5) CONCRETEZZA

La mancanza di precisione impedisce di concentrarsi. E' meglio essere concreti, specifici, precisi attraverso la focalizzazione, il riassunto, le domande.

6) COMPORTAMENTO ASSERTIVO

Non utilizzare il gruppo come strumento per i propri bisogni, o scaricando su di esso i propri problemi. Nello stesso tempo non diventare strumento del gruppo. Importante trovare un giusto equilibrio nella relazione con i componenti del gruppo.

9. LA COMUNICAZIONE NEL PROCESSO DI SELEZIONE

E' un fatto consolidato che le teorie d'organizzazione aziendale hanno da tempo superato la concezione del personale di un'azienda come semplice "forza produttiva", per attribuirgli il concetto più esteso di "valore strategico" per la vita aziendale, per il suo sviluppo, per quella che si può chiamare "capacità di competere".

Siccome la risorsa del personale si prende cura tutt'oggi dell'esecuzione della maggior parte delle funzioni aziendali, è composta da individui che lavorano, ciascuno con il proprio bagaglio di conoscenze, competenze, esperienze, atteggiamenti e mentalità, ci si può rendere conto che un'attività molto importante all'interno di qualsiasi azienda riguarda il reperimento e l'acquisizione delle risorse umane, forze nuove da introdurre nel sistema. Basta l'assunzione di una persona sbagliata in una funzione chiave dell'azienda, per bloccare il lavoro di decine e decine di altre persone. Dunque attraverso il processo di selezione l'azienda non soddisfa solo la primaria esigenza di mancanza di personale, ma anche e soprattutto di allargamento, sostituzione e di rinnovamento dello stesso.

(Il successo commerciale: "un imprenditore con un'idea che ha qualche valore commerciale, qualche soldo, molti uomini validi.")

Volendo definire la "selezione" si può affermare che con tale parola si indica "l'insieme delle attività che vengono effettuate quando un'organizzazione, per colmare una lacuna presente nel proprio organico, deve reperire uno o più individui in possesso di determinati requisiti fisici, tecnico-professionali, psichici, sociali e culturali richiesti per poter svolgere agevolmente le attività connesse con la posizione scoperta."

In un processo di selezione l'individuo è valutato non solo per le attività ed il ruolo specifico che dovrà svolgere all'interno dell'organizzazione, ma anche come persona che dovrà integrarsi in un sistema di funzioni sociali, di valori, di attività tra loro interagenti.

9.1 L' intervista

Uno dei più diffusi metodi di selezione è l'intervista che si differenzia significativamente da altre interviste condotte con finalità differenti. L'intervista di selezione è un processo attraverso il quale le organizzazioni e gli individui si valutano reciprocamente e si selezionano l'un l'altro. Scopo dell'intervista di selezione è infatti non solo quello di scegliere i candidati più idonei per ricoprire una certa posizione, ma anche quello di influenzare positivamente le loro scelte e valutazioni, affinché venga accettata la mansione offerta.

Dall'altra parte il desiderio di ottenere il posto di lavoro fa sì che l'intervistato attribuisca all'intervista un significato eccezionale, che condiziona atteggiamenti e comportamenti. Frequentemente si può osservare nell'intervistato la perdita di spontaneità, l'alterazione intenzionale del suo comportamento verbale e non verbale, il tentativo di sedurre l'intervistatore.

Anche per quest'ultimo, il quadro organizzativo in cui opera limita il suo intervento, precisa i suoi obiettivi, definisce le modalità di interazione. Il ruolo dell'intervistatore, in questo tipo di intervento, presenta dunque alcune difficoltà specifiche ed aggiuntive rispetto quelle a implicate in altre forme di intervista tra cui: la conoscenza dei posti di lavoro, la capacità di valutare il candidato superando gli ostacoli volontari ed involontari che egli pone, la necessità di giustificare all'organizzazione il risultato del suo operato.

9.2 Il colloquio

Il colloquio individuale è attualmente lo strumento più utilizzato nella selezione del personale e permette di avere un contatto interpersonale con il candidato, di raccogliere informazioni sulle caratteristiche della sua persona e formulare una valutazione globale.

Nel colloquio si confrontano il selezionatore e il candidato, due sistemi non del tutto sconosciuti. Benché non si siano mai incontrati si sono già creati alcune impressioni l'uno rispetto all'altro: le impressioni pre-colloquio, le quali sono quel tipo di impressioni del selezionatore ricevute dalla lettura del

curriculum e dalla telefonata e potranno influenzare , in qualche modo la valutazione finale. Tale influenza è regolata da alcuni mediatori cognitivi: categorizzazione, stereotipie e pregiudizi.

9.3 Meccanismi di difesa

Le misure di sicurezza quali strumenti, per il candidato, per manipolare l'interlocutore sono:

➤ Evasione

Il soggetto tenta di dare risposte molto generiche e poco precise, specie su particolari argomenti o situazioni della propria esperienza formativa e professionale.

➤ Seduzione

In questo caso il soggetto tende ad “accattivarsi” le simpatie del selezionatore con complimenti più o meno espliciti (o con giochi di sguardi) allo scopo di far “bella impressione” o sperare in una valutazione positiva.

➤ Aggressione

L'individuo tende a rispondere con toni incisivi e collerici, manifestando tratti di aggressività. Solitamente usato come meccanismo di difesa, se si sente “minacciato” da alcuni argomenti o domande, allo scopo di evitare ulteriori approfondimenti sul tema.

Le contro-misure di sicurezza, quali strumenti per il selezionatore, per valutare il candidato sono:

➤ Effetto alone

E' un termine coniato per designare un atteggiamento psicologico consistente nelle tendenza, durante la valutazione di una persona, ad associare ad una qualità positiva altri aspetti positivi privi di reali correlazioni con quella qualità. Ad esempio, la bellezza fisica con come la simpatia, l'intelligenza, la competenza o l'affidabilità.

➤ Stereotipi sociali

E' la visione semplificata e largamente condivisa su un luogo, un oggetto, un avvenimento o un gruppo riconoscibile di persone accomunate da certe caratteristiche o qualità.

Ad esempio, l'ascolto di musica rock e l'uso di droghe.

➤ **Proiezione**

Consiste nello spostare sentimenti o caratteristiche proprie su altri oggetti o persone. Il selezionatore tenderà a “vedere” quindi parti di Sé, positive o negative, sul candidato.

Stage presso il Comune di San Giovanni Gemini e Comune di Cammarata.

Un Comune è un entità amministrativa determinata da limiti territoriali precisi sui quali insiste una porzione di popolazione. Dal punto di vista giuridico il Comune viene definito come un ente autarchico perché ha una autonoma capacità di amministrare i propri interessi.

Gli organi del comune sono:

- ❖ **Il consiglio:** eletto direttamente dal popolo i cui membri variano in funzione della popolazione.
- ❖ **La giunta:** nominata dal Sindaco.
- ❖ **Il Sindaco:** eletto direttamente dal popolo

Di stretta correlazione con gli organi del comune sono anche:

- ❖ **Il Segretario comunale**
- ❖ **Il collegio dei revisore dei conti**
- ❖ **Il nucleo di valutazione.**

Il Comune si occupa soprattutto di:

- ❖ Amministrazione e uso dei beni immobili e mobili;
- ❖ Organizzazione dei mercati, orari di apertura e chiusura negozi;
- ❖ Disciplina del traffico;
- ❖ Gestione delle acque e degli acquedotti;
- ❖ Controllo delle acque potabili;
- ❖ Fognature;
- ❖ Raccolta e smaltimento rifiuti;
- ❖ Pubbliche affissioni;
- ❖ Polizia mortuaria e organizzazione dei cimiteri;
- ❖ Igiene del suolo, delle abitazioni e delle scuole;
- ❖ Igiene degli alimenti e delle bevande;
- ❖ Promuovere attività culturali, artistiche e sportive;
- ❖ Assicurare il diritto allo studio;
- ❖ Istituzione e gestione degli asili nido ed altri istituti di istruzione.

La struttura organizzativa è divisa in aree direttive che curano le attività amministrative e organizzative dell'ente con compiti oltre che di programmazione e controllo anche con compiti operativi.

Per quanto riguarda l'assunzione del personale della pubblica amministrazione deve essere assunto per pubblico concorso o per chiamata diretta in base a normativa speciale. Tuttavia specie nella Regione siciliana il personale degli enti pubblici è stato inserito in organico a seguito di leggi speciali.

Per quanto riguarda assunzioni per mezzo di concorso pubblico nel Comune di San Giovanni Gemini l'ultimo è stato indetto nel 2008: bando di selezione pubblica per soli titoli per la copertura di n. 1 posto di funzionario categoria D.3- area di vigilanza- contratto tempo pieno e indeterminato.

Nel Comune di Cammarata, invece, nel 2009 è stato indetto un corso-concorso interno cioè in cui si reclutavano lavoratori precari e contrattisti(l.s.u., a.s.u.,etc.) per agenti di polizia municipale per un contratto a tempo indeterminato.

Per quanto riguarda il tema affrontato in questa trattazione cioè la comunicazione, l'ufficio più implicato è l'U.R.P (ufficio relazioni con il pubblico), il quale è maggiormente attivo e organizzato nel Comune di Cammarata, grazie alla presenza di personale qualificato, preparato e aggiornato.

L'ubicazione strategica del front-office, posto proprio all'ingresso del palazzo comunale, ha una funzione di primo impatto con l'utenza e dà un'ottima immagine al Comune. Il personale addetto fornisce quotidianamente informazioni, notizie, modulistica e quant'altro necessario ai cittadini che si presentano. Molto usufruito anche dagli studenti universitari che vi si recano per avere tutto l'aiuto per i servizi dell'ERSU.

La comunicazione, inoltre, è stata affrontata come materia di formazione sia per il corso-concorso degli agenti di polizia municipale che per gli addetti dell'U.R.P sempre del Comune di Cammarata.

È emerso, infine, dall'indagine effettuata che la comunicazione tra le varie aree e tra i vari impiegati comunali avviene in maniera informale con lo scopo di raggiungere lo stesso obiettivo: una migliore funzionalità dell'amministrazione nella risposta dei bisogni della cittadinanza ed assicurare la qualità dei servizi resi.

STAGE IN AZIENDA: AUCHAN

L' Auchan è uno dei leader della distribuzione mondiale, con oltre 50 iermercati in Italia. E' presente in 13 paesi e conta oltre 186.000 di collaboratori. Auchan si distincgue per una forte sensibilità al singolo territorio e per la grande capacità di adeguamento all'evolversi delle richieste del mercato in cui opera.

La **ragion d'essere dell'Auchan** è migliorare il potere di acquisto e la qualità di vita del maggior numero dei clienti.

I valori a cui aspira sono:

- fiducia,
- condivisione
- progresso

Le proprie **ambizioni** sono:

- diventare leader
- innovatore
- multicanale
- raggiungere entro il 2015 un fatturato di 100 miliardi di euro
- essere commercianti audaci

Gerarchia

1. il cliente: il loro datore di lavoro
2. addetti vendita/hostess di cassa
3. capi reparto
4. capi settore
5. direttore

Strategia commerciale: vogliono costruire un vantaggio di scelta/ servizio/ prezzo che diventi motivo per preferire Auchan.

I nuovi mercati sono:

- telefonia: fai la spesa e parli gratis
- vendita di benzina e gasolio al prezzo più basso della città
- parafarmacia

- la possibilità di ordinare via internet circa 3000 articoli e poi ritirare il tutto già imbustato senza scendere dall'automobile.
- Luce e calore:risparmia il 5% sui tuoi consumi di entrambe le forniture

Nuovi servizi:

- Self-discount
- Cassa amica
- Noleggio dvd
- Rist'auchan.

L' Auchan è **un'azienda meritocratica**, che crede molto nella crescita e nello sviluppo interno del personale.

La filosofia di Auchan si fonda su valori forti tra cui condividere il potere, l'aver e il sapere attraverso la formazione continua, grazie alla collaborazione con l'**IFE** l'istituto di formazione all'eccellenza, che permette lo sviluppo personale e professionale di ogni collaboratore e la crescita dell' impresa.

Canali di reclutamento sono:

- On-line: lavora con noi o lasciando un curriculum vitae in maniera spontanea
- Attingendo dagli elenchi universitari, banche dati, etc.
- Collaborando con società di selezione
- Pubblicando inserzioni nei giornali

Requisiti per la selezione:

- Giovani dinamici e motivati a crescere ed affrontare nuove sfide;
- Predisposizione al cliente;
- Attitudine alla leadership;
- Capacità di relazionarsi con il team di vendita;
- Creare un clima collaborativo;
- Deve essere in grado di prendere decisioni rapide in situazioni di emergenza.

Opportunità di inserimento:

- in ipermercato
- in sede centrale
- in stage

Per quanto la comunicazione avviene quotidianamente per servire il cliente, scambiare informazioni, affrontare problematiche, confrontarsi, etc.

Inoltre si ha un momento di comunicazione importante nel colloquio di attività che si svolge una volta l'anno per fare una valutazione del mestiere e un bilancio formativo: dei percorsi già fatti e di quelli da seguire.

Inoltre molti corsi di formazione attivati riguardano la comunicazione e la relazione interpersonale, dato il continuo rapporto con clienti e colleghi.

Bibliografia

Alberto Amitrani, Raffaella Di Marzio *"UN COMPUTER PER AMICO Percorsi multimediali"* – Garamond.

Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio Editore, Roma, 1997.

Piergiorgio Argenteo, “ *l'intervista di selezione: teoria, ricerca, pratica*”, Franco Angeli

Piera Brustia, Beatrice Cannella, “*La comunicazione e le relazioni in interpersonali*” dispensa per il corso di formazione per le figure obiettivo Università degli studi di Torino, dipartimento di psicologia, 2000.

Corrado Tiralongo, dispensa del modulo: “*Selezione del personale*”, del master in Human Resources Management, 2010.

Gabriella Vella, dispensa del modulo: “*Formazione del personale*”, del master in Human Resources Management, 2010.

Sitografia

<http://www.benessere>.

<http://www.tesionline.it>

<http://www.auchan.it>