



Psicologia del lavoro e delle organizzazioni

Prof. Giuseppe Scaratti

a.a. 2024-2025



La comunicazione

Esercitazioni con volontari

La Comunicazione

Perché la
comunicazione
c'entra con il
management e
le
organizzazioni?

La comunicazione è una **dimensione imbricata all'organizzazione** stessa (communication within organizations vs. organization as communication)

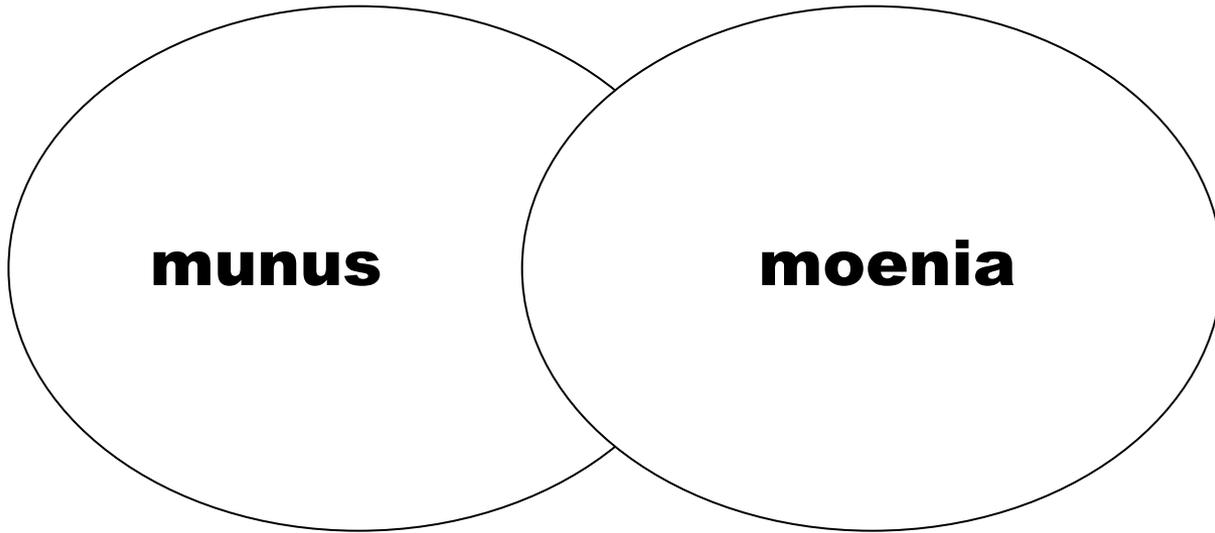
<https://www.youtube.com/watch?v=e5oXygLGMuY>

Le organizzazioni comunicano costantemente all'**interno** (es. politiche di gestione del personale, organizzazione formale/strutturale, organizzazione informale, organizzazione informale, dinamiche di processo...) e all'**esterno** (politica dei prodotti, politica pricing, distribuzione del prodotto...)

I manager sono immersi in processi comunicativi quotidianamente e gestiscono la **tensione tra mantenimento di identità storica e cambiamento per un agire organizzativo efficace**



cum



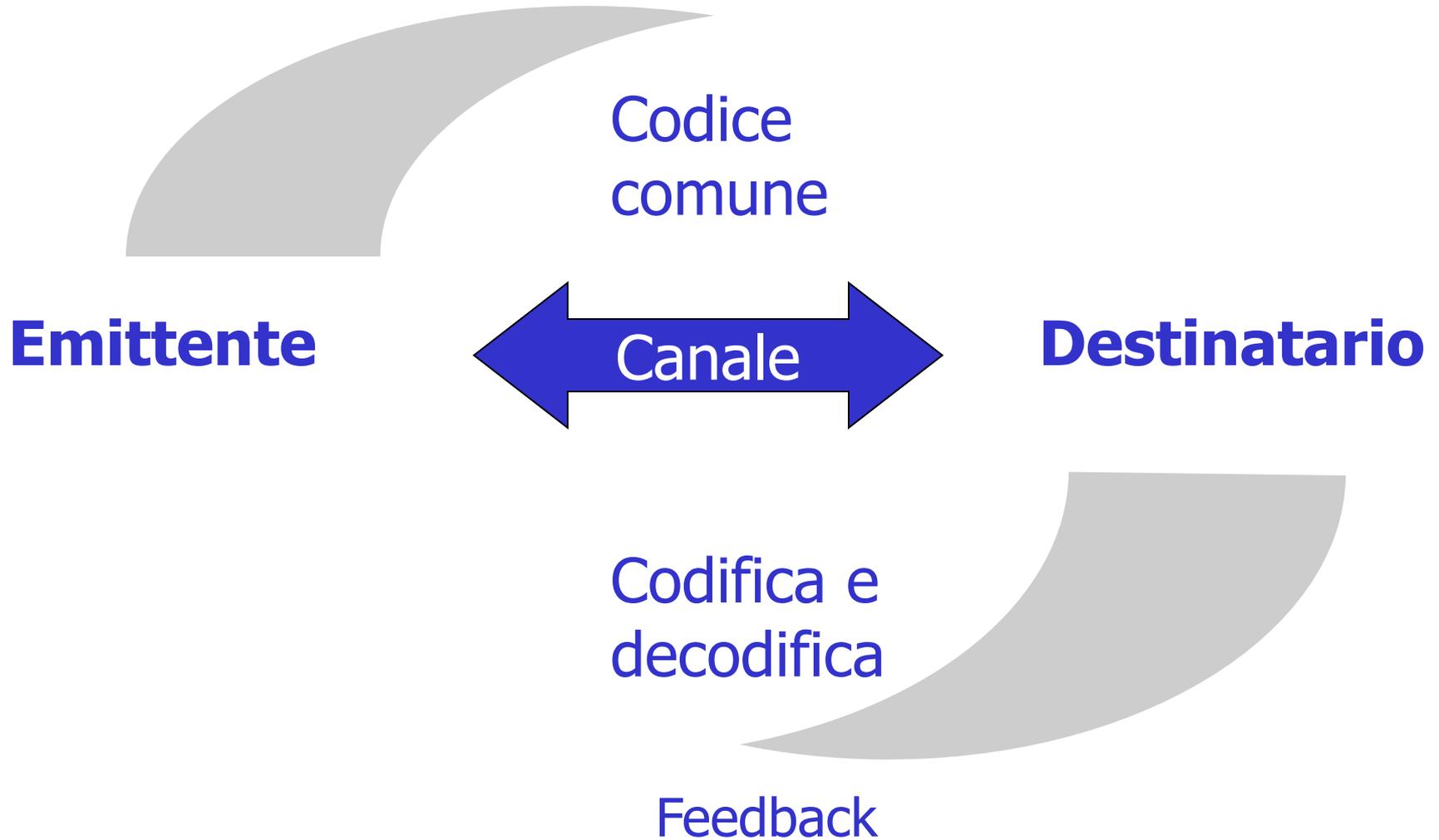
**aneddoto dei porcospini di Schopenhauer
calore & aculei**

La Comunicazione



"Dei porcospini, in una fredda giornata d'inverno, si strinsero vicini, per proteggersi, col calore reciproco, dal rimanere assiderati. Ben presto, però, sentirono il dolore delle spine; il dolore li costrinse ad allontanarsi di nuovo l'uno dall'altro. Quando poi il bisogno di scaldarsi li portò di nuovo a stare insieme, si ripeté quell'altro malanno; di modo che venivano sballottati avanti e indietro tra due mali: il freddo e il dolore. Tutto questo durò finché non ebbero trovato una moderata distanza reciproca, che rappresentava per loro la migliore posizione". (Arthur Schopenhauer – 'Parerga e Paralipomena')

Modelli Tecnici



I modelli comunicativi – Modello tecnico



**Mettere in
discussione
Il modello**

C'è una realtà che esiste indipendentemente da noi

Noi possiamo rappresentare perfettamente la realtà attraverso il linguaggio

Noi possiamo comprendere perfettamente il messaggio così come ci viene inviato

Emittente e destinatario sono indipendenti l'uno dall'altro

L'emittente prima pensa a cosa vuole dire e poi invia/trasmette il messaggio

Il destinatario codifica perfettamente il messaggio nel suo significato



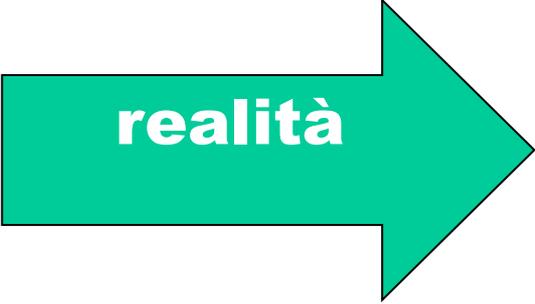
**Ontologia
differente**

Diamo forma alle nostre realtà sociali e organizzative attraverso il linguaggio (es. attraverso metafore)

Le parole hanno significati molteplici per persone diverse e in contesti diversi (la natura di significante e significato è arbitraria)

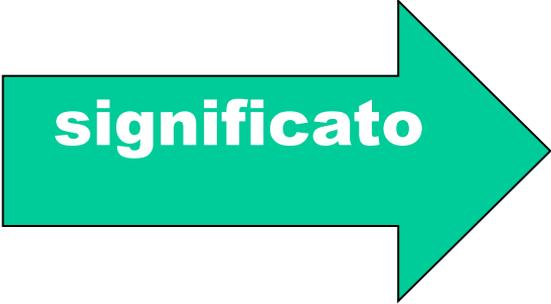
Nelle nostre conversazioni nessuno ha il controllo completo del significato perché il significato viene costruito nella relazione (il senso può essere contestato)

Non siamo individui autonomi ma sempre in relazione con l'altro



realità

socialmente costruita

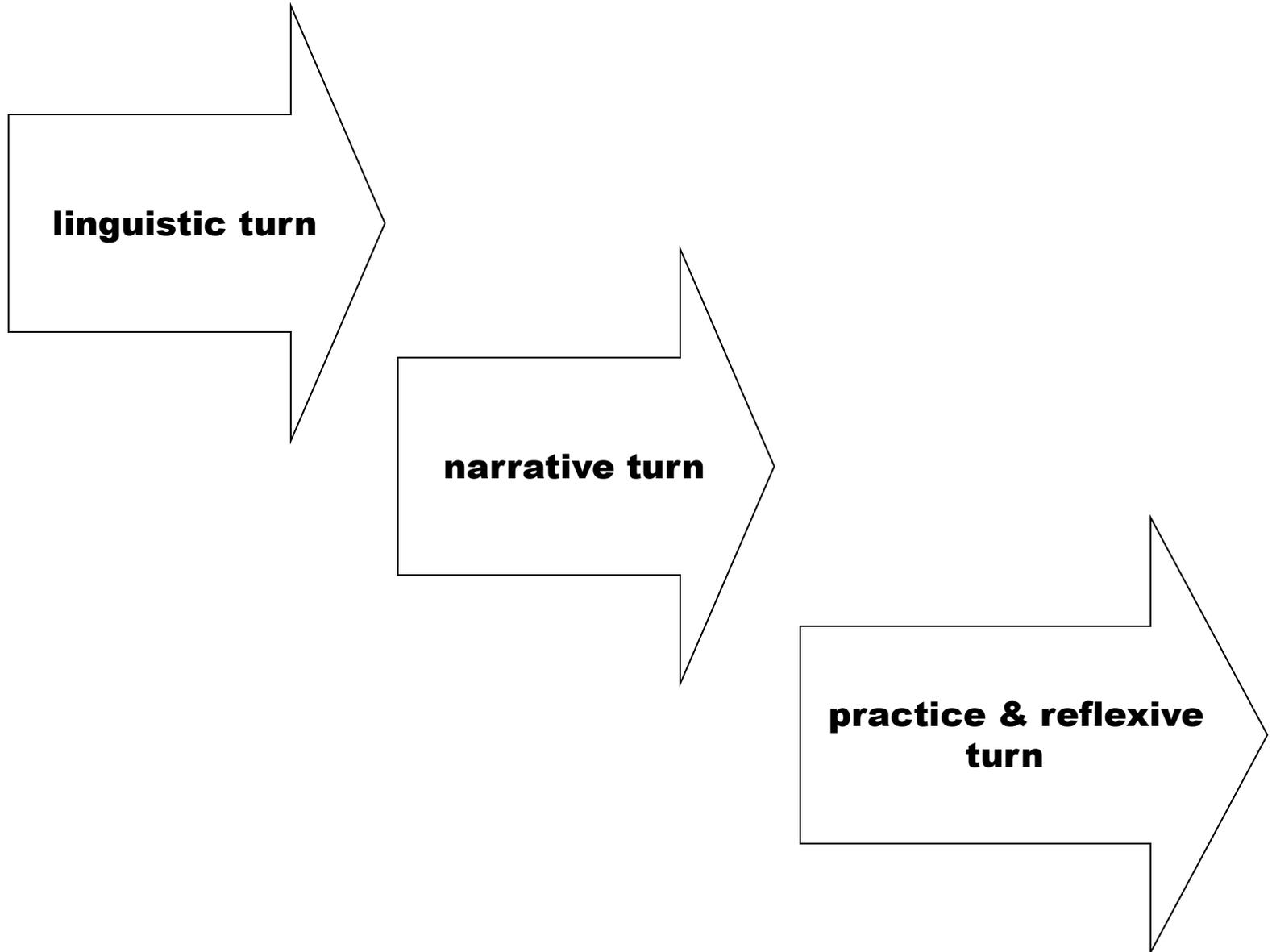


significato

**creato dal parlare e dall'agire delle
persone in relazione tra loro**

**organizzazioni come esito di costanti
interazioni conversazioni e attività tra membri
che le compongono**

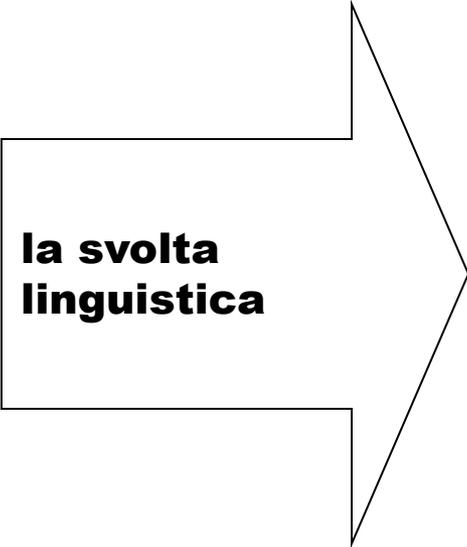
Cornici e sfondo



L.Wittgenstein
Ricerche filosofiche, 1953
teoria dei giochi linguistici

J.Austin
Teoria degli atti linguistici
How to do Things with Words

Modelli transazionali
e conversazionali



**la svolta
linguistica**

Wittgenstein

I giochi linguistici

**La filosofia del linguaggio di
Austin**

locuzione

illocuzione

perlocuzione

Atti locutori

Azioni che si compiono per il fatto stesso di parlare **atti fonetici** (emissione di suoni), atti **fatici** (stabilire un contatto), atti retici (impiego di questi aspetti con un senso e un determinato riferimento)

Atti illocutori

Atti che si compiono attraverso il parlare, corrispondono alle intenzioni comunicative del parlante (assertivi, direttivi, commissivi ecc)

Atti perlocutori

Produzione di determinati effetti da parte del parlante su credenze, sentimenti ed emozioni e sulla condotta dell'interlocutore



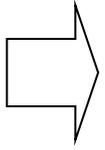
**Atti linguistici
diretti**

La forza illocutoria che il parlante intende attribuire all'enunciato (atto primario) è trasmessa in maniera conforme al significato letterale dell'enunciato

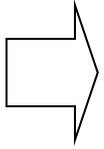


**Atti linguistici
indiretti**

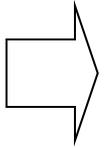
La forza illocutoria non deriva dal significato letterale dell'enunciato ma dai modi non verbali in cui è manifestato (tono, intensità della voce, ritmo di emissione delle parole ecc.)



Il linguaggio è un sistema di azione:
parlare è far succedere cose



Il significato di ciò che si dice dipende dagli usi
linguistici di un determinato contesto



Quando parliamo esprimiamo diverse funzioni
sociali

Una terna conversazionale

Ma 1 : «Ci sono i piatti sul lavandino...»

Mo 1 : «.....»

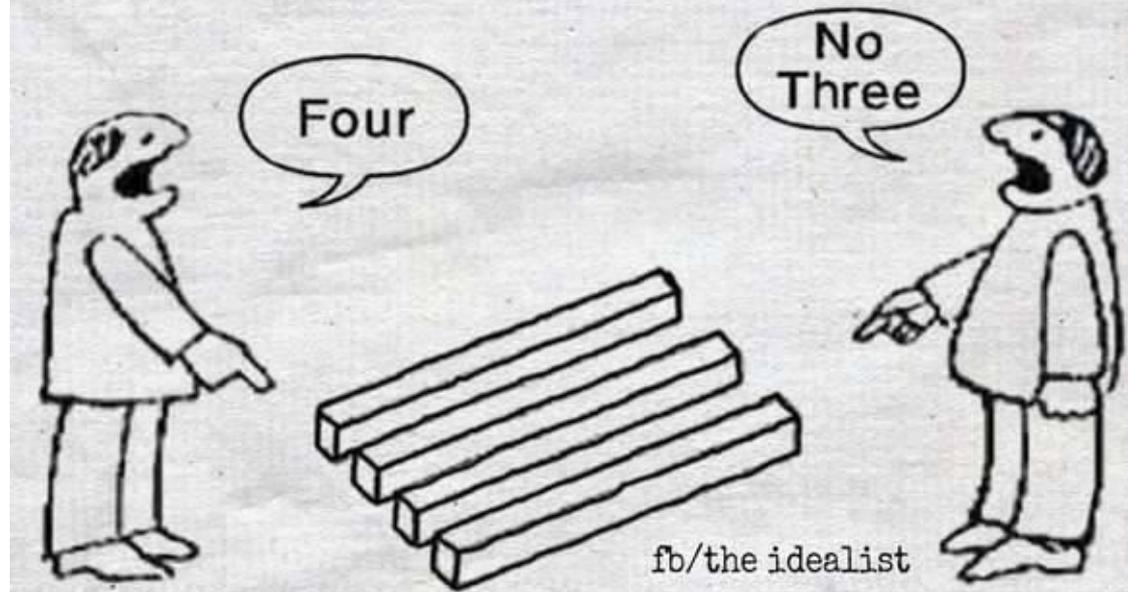
Ma 2 : «.....»

L'attenzione si sposta
dall'analisi della struttura del
sistema di comunicazione
**all'atto concreto e situato
di comunicazione**

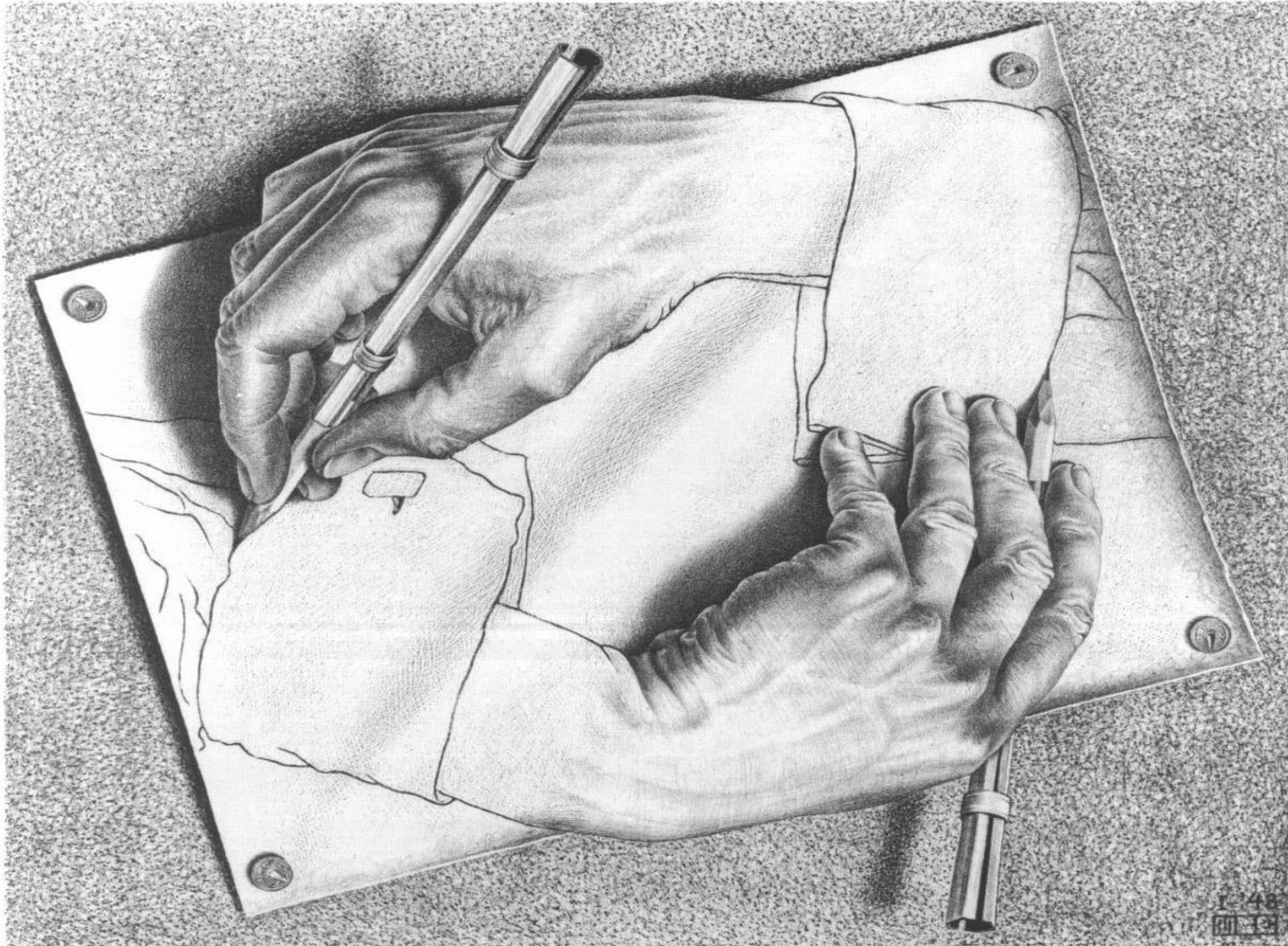
Prende in esame i **processi
impliciti** della
comunicazione (legati
appunto al contesto)

"Everything we hear
is an opinion, not a fact.
Everything we see
is a perspective, not the truth."

- Marcus Aurelius



Non esiste un mondo oggettivo, ma realtà e
soggetti esiste una relazione dialettica



Escher - *Mani che disegnano*

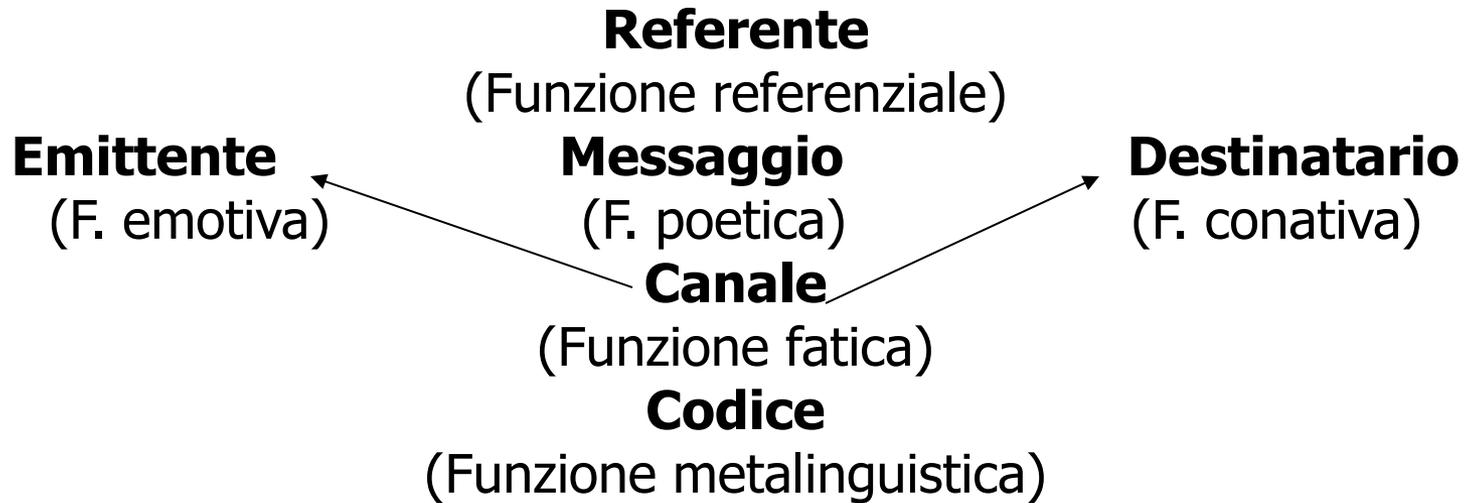
I modelli comunicativi

A.A	MODELLI	PAROLE CHIAVE	VANTAGGI	LIMITI
	TECNICI		Formalizzazione generale dei processi comunicativi	Incapacità a rendere conto della specificità del linguaggio verbale
1948	Wiener	Cibernetica	Feedback	
1949	Shannon e Weaver		Focus sui processi di codifica e decodifica. Fenomeni di perturbazione	Riduzione della lingua a codice
	LINGUISTICI		Miglioramento della comprensione dei processi	Modelli prescrittivi, non descrittivi
1963	Jakobson	Funzione	Importanza del feedback. Considerazione delle condizioni sociali.	Il messaggio è uno tra gli elementi del processo
1972	Speaking Hymes & Gumperz	Setting, participants, keys	Sviluppano i concetti di contesto, funzione espressiva, soggetto socio-linguistico	
	PSICO DINAMICI			
1964	Berne	Transazione, gioco, copione	Comunicazione come scambio	
1967	Watzlawick	Pragmatica sistema double bind	Attenzione al non verbale e al comportamento come comunicazione	

I modelli comunicativi

A.A	MODELLI	PAROLE CHIAVE	VANTAGGI	LIMITI
	PSICO-SOCIOLOGICI		Comunicazione come Rapporto psico-sociale. Natura multicanale e pluricode di comunicazione	Insufficiente attenzione alla reciprocità nell'interazione
1971	Anzieu & Martin	Personalità, situazione comune, significati	Descrizione dei filtri	Quando un interlocutore è attivo, l'altro è passivo
1971 1975	Bandler Grinder	PNL, Sistemi rappresentazionali, modellamento, ricalco	Ottimizzare l'uso del non verbale	
	INTERLOCUTORI			
1986	Jaques	Interazionismo forte, spirale comunicativa	Nuova definizione del concetto di comunicazione	
1988	Ghiglione	Posta in gioco, contratto	Individuazione della natura contrattuale della comunicazione	
1989	Trognon	Conversazione come sottosistema di correzione dell'interazione	Integrazione teoria atti linguistici in prospettiva dialogica	
	COGNITIVI Sperber & Wilson		Precisazione del processo inferenziale coinvolto nella comunicazione	

Modelli Linguistici

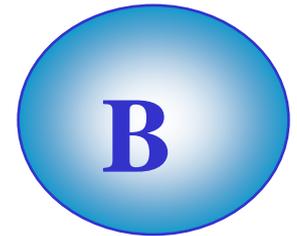
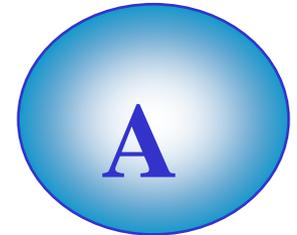
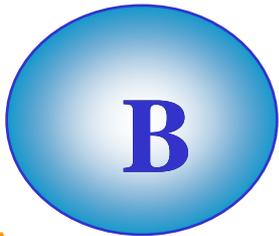
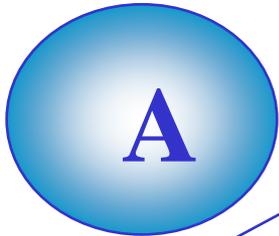


Modello di Jakobson

Modelli Psicodinamici

Berne

LAURA



Mi vuoi bene mamma ?

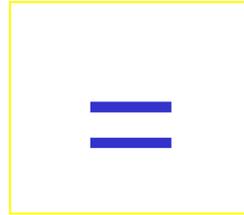
Si, caro, ti voglio molto bene

ANDREA

Modelli Psicodinamici

Watzlawick pensa che....

Comunicazione



Comportamento

Perché

In qualsiasi situazione di interazione i comportamenti hanno un valore di messaggio.

Primo Assioma

Non si può non comunicare

Secondo Assioma

Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto

e uno di relazione,

in modo che il secondo classifica il primo ed è quindi Metacomunicazione

Chiudiamo la porta

Terzo Assioma

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

Se l'uomo conoscesse
realmente il valore che
ha la donna andrebbe
a quattro zampe alla
sua ricerca

Julio Cortàzar

Quarto Assioma

Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari a seconda che siano basati su uguaglianza o differenza

Tavolo



Quinto assioma

Gli esseri umani comunicano
sia col modulo numerico
(verbale)
che con il modulo analogico
(non verbale)

Componenti della comunicazione

VERBALE VOCALE (frasi, parole, vocabolario, lessico, semantica, grammatica)

PARAVERBALE VOCALE (intensità, tono, ritmo della voce, pause...)

NON VERBALE NON VOCALE (cinesica, prossemica, aptica, cronemica)

Cinesica

Comprende i movimenti del corpo, del volto e degli occhi (gesti, sguardo, mimica facciale)

Proxemica

L'uso dello spazio e della distanza – esprime la tensione / equilibrio tra processi affiliativi di avvicinamento ed esigenze di riservatezza – distanziamento

Zona intima
Zona personale
Zona sociale
Zona pubblica

Aptica

Riguarda il contatto fisico nei confronti di altri

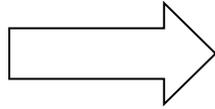
Cronemica

Riguarda il ritmo della conversazione e dello scambio (culture lente e culture veloci). Orienta i turni di parola

(es. nelle culture veloci i turni di parola nella conversazione sono rapidi, efficienti, con pause limitate)

Modelli Interlocutori

Ghiglione



La comunicazione è un
processo di costruzione
della realtà

**Condivisione e scambio di segni di natura
verbale e non verbale**

MODELLI CONVERSAZIONALI

La comunicazione umana è ben lungi dall'essere un sistema interamente definito e totalmente codificato.

La lingua non è un codice ma un sistema i cui elementi, le parole, sono caratterizzate dalla polisemia e dalla ambiguità, perché una sola parola può assumere significati anche contrastanti.

Giocare i processi comunicativi

**“La comunicazione umana è
quel gioco che gli uomini
giocano secondo certe regole,
per creare gli uni con gli altri la
realtà di cui hanno bisogno per
essere al mondo e dirlo”**

(Ghiglione)

Legami sociali

Consentire alla conoscenza di fluire attraverso gruppi e organizzazioni

Disporre di persone appartenenti a diversi gruppi



Fiducia e interazione

appartenenza

Tradurre la conoscenza in differenti linguaggi nella più ampia organizzazione

Condividere valori, fini, apprendimenti, pratiche

Identità organizzativa

Parole come ponti del processo comunicativo

**“Una parola è un ponte gettato
tra me e l’altro. Se un’estremità
del ponte dipende da me, allora
l’altra parte dipende dal mio
destinatario.”**

(Bachtin)