

Corso di

ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'IMPRESA

A.A. 2019/2020

Teresa Anna Rita Gentile

Email: tgentile@unicz.it

Comunicazione e Conflitto.

Teresa Anna Rita Gentile
Email: tgentile@unicz.it

Agenda:

- **La comunicazione nelle organizzazioni.**
- **Il conflitto nelle organizzazioni.**

La comunicazione nelle organizzazioni 1/2.



La comunicazione può essere intesa come un processo:



**Trasmissione
di risorse**

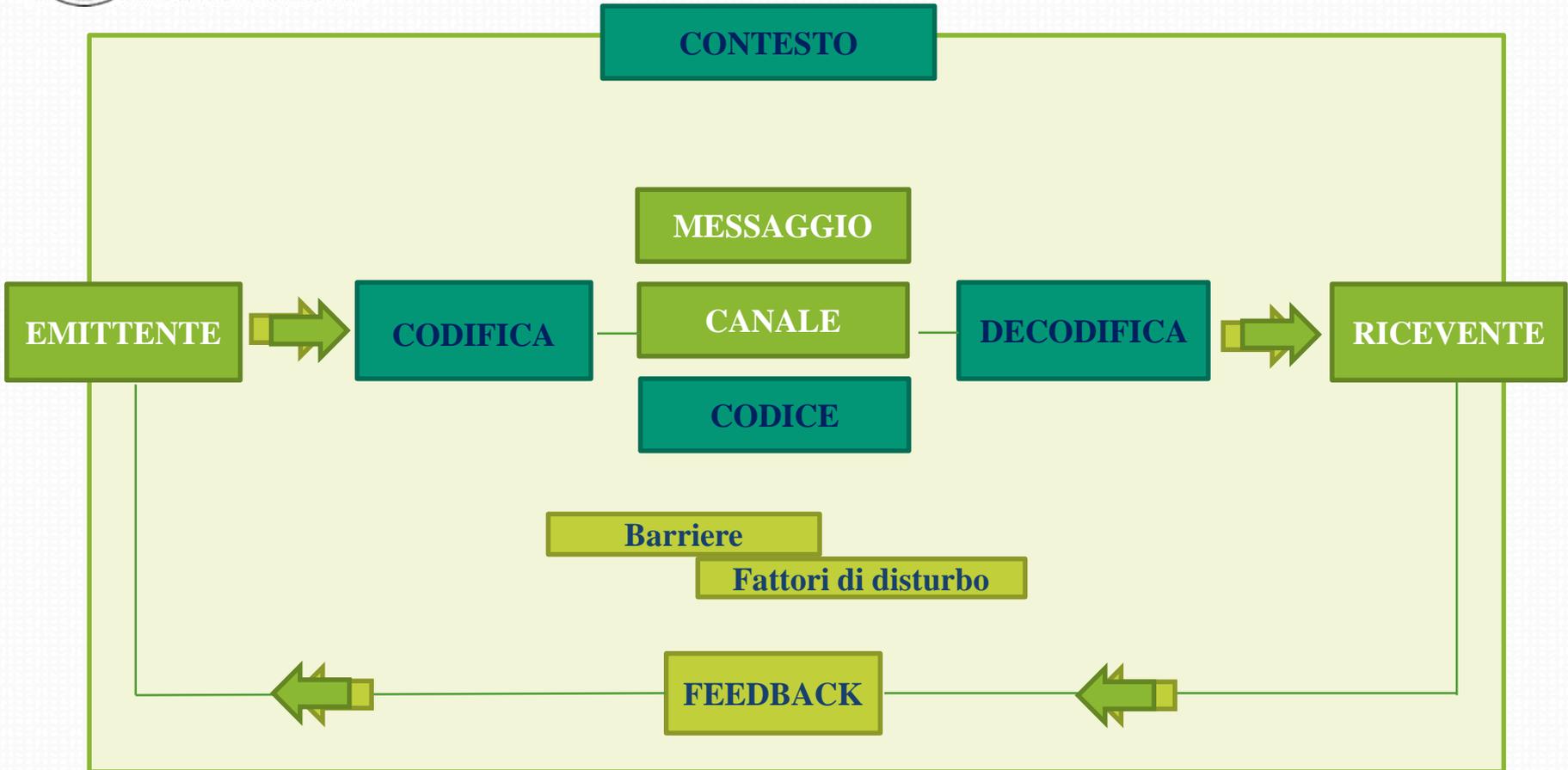
Da un punto iniziale A a un punto finale B, concentrando l'attenzione sui sistemi e le tecnologie della comunicazione.

**Condivisione e
Relazione sociale**

Mette in relazione i soggetti coinvolti nell'interazione e l'oggetto della relazione diventa lo scambio di significati che, se finalizzato e continuativo nel tempo, potrebbe condurre a formare un'unità sociale a partire da individui singoli.

- 1) **Gli elementi del processo di comunicazione.**
- 2) **Le regole «assolute».**
- 3) **Le caratteristiche della comunicazione non verbale.**

1) Gli elementi del processo di comunicazione.



Fonte: Adattamento da Trotta, (2016) in Decastri (a cura di), p. 141.

2) Gli assiomi della comunicazione 1/7.

La «Pragmatica della comunicazione umana» di Watzlawick et al., (1967) analizza gli effetti sui comportamenti delle persone:

- **senza distinzione tra emittente e ricevente;**
- **relazione del processo di comunicazione;**
- **influenze del messaggio e dei processi di codifica e/o di decodifica.**

2) Gli assiomi della comunicazione 2/7.

La «Scuola di Palo Alto» (California) ha definito alcune proprietà del fenomeno che:

- hanno delle profonde implicazioni interpersonali;
- possono essere considerate come degli «*Assiomi*».

2) Gli assiomi della comunicazione 3/7.

Primo Assioma

Non si può non comunicare.....



«L'intero comportamento in una situazione di interazione ha valore di messaggio...»

2) Gli assiomi della comunicazione 4/7.

Secondo Assioma

Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione.....



«Si riferisce in modo particolare alla qualità e alla presenza o assenza di conflittualità tra i soggetti coinvolti processo comunicativo».

Secondo Assioma: La matrice contenuto-relazione.



Fonte: Adattamento da Trotta, (2016), in Decastri (a cura di), p. 145.



UMG
Dubium sapientiae initium

Video: A guide to effective communication.

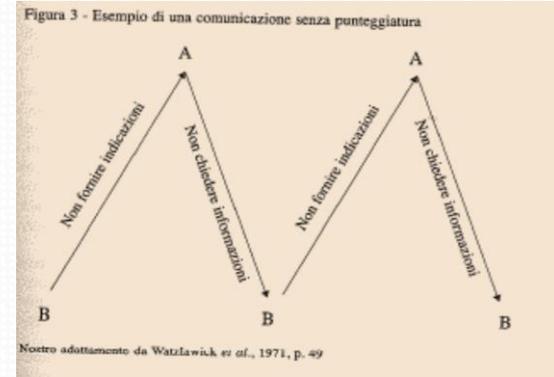


2) Gli assiomi della comunicazione 5/7.

Terzo Assioma

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

«Gli scambi comunicativi non sono una sequenza ininterrotta, ma sono regolati da una punteggiatura che aiuta a definire la sequenza di chi parla e di chi ascolta e, conseguentemente, le relazioni di causa-effetto».



Quarto Assioma

Gli esseri umani comunicano sia in modo numerico che analogico.....



«Il linguaggio numerico riguarda la comunicazione verbale, mentre quello analogico si riferisce a ogni comunicazione non verbale».

Quinto Assioma

Tutti gli scambi della comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza..

«Le interazioni tra persone che intrattengono relazioni possono essere asimmetriche (o complementari), oppure caratterizzate da parità e quindi simmetriche».





**Le funzioni della
comunicazione non
verbale sono:**

Esprimere emozioni.

**Comunicare gli atteggiamenti
interpersonali.**

Presentare se stessi.

**Accompagnare il discorso
completandolo, sostenendolo,
modificandolo o sostituendolo.**



**Le componenti della
comunicazione non
verbale sono:**

La prossemica.

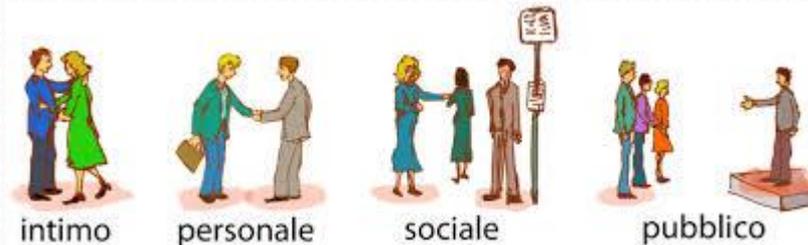
L'aptica.

Il comportamento cinesico.

Il sistema paralinguistico.

Per **prossemica** si intende la gestione della distanza fisica tra gli individui e i relativi significati attribuibili agli spazi.

È possibile individuare quattro tipi di zone:





Per **aptica** si intendono le diverse forme di contatto fisico che possono andare dalla pacca sulla spalla alla formale stretta di mano..





Il **comportamento cinesico** comprende i movimenti degli occhi, del volto e del corpo ed entra a pieno titolo tra le componenti della comunicazione non verbale in quanto può influenzare molto il messaggio della comunicazione verbale o assumere valenza in sé...



Il sistema paralinguistico.

Il **sistema paralinguistico**, chiamato anche sistema vocale non verbale, è costituito da tutti i suoni che emettiamo a prescindere dalle parole.

Rientrano in questo sistema:



**Qualità
della voce**



Vocalizzazioni

Il **dialogo** è un processo attraverso il quale due persone abbassano le difese per attivare una esplorazione delle proprie idee di fondo e delle proprie convinzioni in modo reciprocamente libero e trasparente.

Il Dialogo è finalizzato a:

- **acquisire informazioni rilevanti;**
- **integrare le diverse posizioni;**
- **cercare un significato comune.**

Per costruire una modalità di dialogo efficace e per costruire una comunicazione che funzioni occorre...

- **comunicare in modo aperto e trasparente.**
- **fornire *feedback* costruttivi (sia a livello verbale che non verbale).**
- **adottare un livello appropriato di apertura mentale.**



UMG
Dubium sapientiae initium

Video: Conflict Management Funny animated.



Il conflitto può essere definito come

.... quel processo nel quale una parte (persona o gruppo) percepisce che i propri interessi vengono contrastati o influenzati negativamente da un'altra parte (persona o gruppo).





Excursus sull'analisi del conflitto	Distinzione
Tipologia	Conflitto Cognitivo
	Conflitto Affettivo (o sulla Relazione)
Livelli	Conflitto Extra-Organizzativo
	Conflitto Intergruppo
	Conflitto Intragruppo
	Conflitto Interpersonale
	Conflitto Intrapersonale
Fattori	Natura Individuale
	Natura Situazionale
	Natura Organizzativa

Le tipologie di conflitto.

È possibile distinguere due tipi di conflitti:



Conflitto cognitivo (o sul task)

Percezione di disaccordo tra gli attori circa il contenuto delle loro decisioni in quanto ogni controparte è portatrice di differenti punti di vista, opinioni e valori.



Conflitto affettivo (o sulla relazione)

Percezione di essere incompatibili a livello personale e solitamente è accompagnato da sensazioni di fastidio che generano tensioni e animosità negli scambi.



I livelli di conflitto 1/2.

Conflitto extra-organizzativo:



si verifica quando vengono coinvolti soggetti esterni (come altre organizzazioni o altri *stakeholders*) che presenteranno le proprie istanze.

Conflitto intergruppo:



si verifica quando ci sono divergenze e tensioni tra gruppi diversi che molto spesso sono incorporate nella vita organizzativa (incompatibilità di obiettivi; elevata interdipendenza organizzativa; limitatezza delle risorse).

Conflitto intragruppo:



si verifica quando vi sono delle divergenze all'interno dei membri del gruppo che, se non gestite, possono compromettere i risultati e la qualità delle relazioni del gruppo.

I livelli di conflitto 2/2.

**Conflitto
interpersonale:**



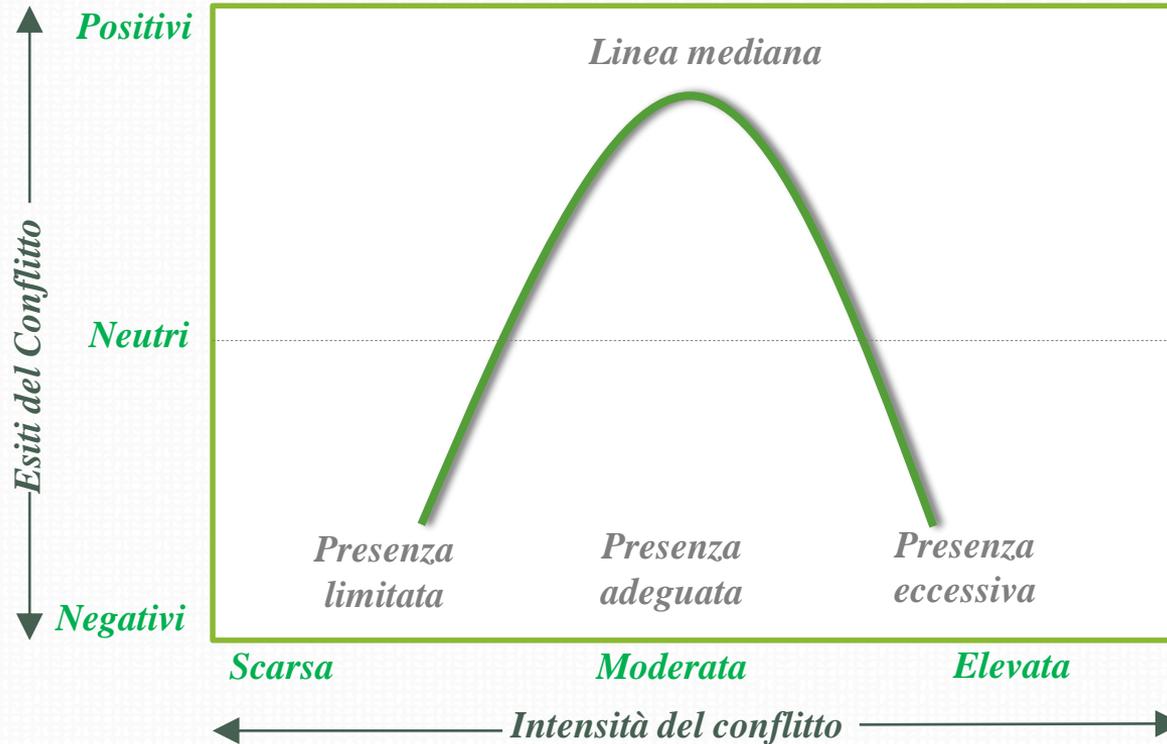
si verifica quando due o più individui percepiscono che i propri comportamenti o obiettivi sono in contrasto tra loro (conflitto di aspettative legate al ruolo; conflitto ruolo-persona; conflitto tra ruoli).

**Conflitto
intrapersonale:**



è interno alla persona e si verifica quando ci sono obiettivi contrapposti a livello cognitivo e/o affettivo e quando l'adozione di un determinato comportamento determina risultati non coerenti con i valori o le credenze della persona.

Il conflitto nelle organizzazioni: una visione bilanciata.



Il conflitto interpersonale: il modello del doppio orientamento.



Fonte: Adattamento da Trotta, (2016), in Decastri (a cura di), p. 157.

Fattori di un conflitto.

I fattori scatenanti
un conflitto possono
essere di natura:

a) Individuale.

b) Situazionale.

c) Organizzativa.

a) Fattori di natura individuale.

I **Fattori individuali** dipendono dalle caratteristiche delle persone che, all'interno di un'organizzazione, sono chiamate a lavorare insieme.

Un conflitto tra persone può sorgere a causa di:

- *differenti valori, atteggiamenti e convinzioni;*
- *bisogni diversi;*
- *erronea percezione / giudizio di una persona.*

b) Fattori di natura situazionale.

Il conflitto è in funzione sia delle caratteristiche delle persone che di cause situazionali.

Il conflitto può manifestarsi con maggiore frequenza quando le persone sono a stretto contatto tra di loro e, per portare avanti l'attività assegnata, hanno l'esigenza di interagire.

- *Elevato grado di interdipendenza.*
- *Grado di consenso elevato.*
- *Elevato grado di ambiguità.*

c) Fattori di natura organizzativa.

Molte delle cause che generano conflitti, inoltre, sono di natura organizzativa in quanto risiedono nelle regole, nelle politiche e nel loro funzionamento.

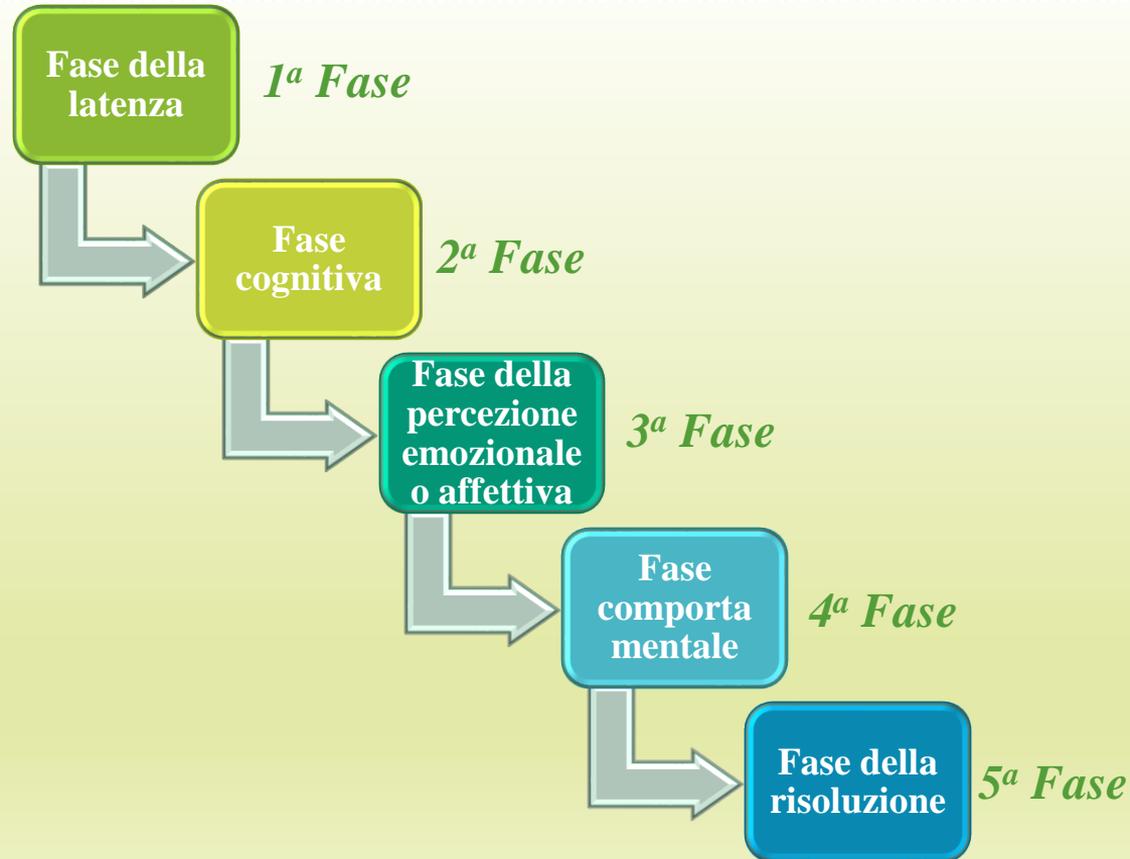
- *Specializzazione orizzontale del lavoro.*
- *Influenza e autorità multipli (two-boss-manager).*
- *Presenza di regole e procedure.*

5) Diagnosi del conflitto: un modello.

<i>RISOLUZIONE DEL CONFLITTO</i>		
<i>DIFFICILE</i>		<i>SEMPLICE</i>
Questioni di principio	OGGETTO DEL CONFLITTO	Problemi concreti
Grandi	INTERESSI IN GIOCO	Piccoli
A somma zero	STRUTTURA DEL GIOCO NEGOZIALE	A somma positiva
Singola transazione	CONTINUITÀ DI INTEGRAZIONE	Relazione a lungo termine
Divisa o debole	LEADERSHIP	Coesa o forte
Sbilanciato e parziale	PERCEZIONE DELL'ANDAMENTO DEL CONFLITTO	Equilibrato

Fonte: Adattamento da Trotta, (2016), in Decastri (a cura di), p. 161.

Il conflitto come un processo dinamico.



Una volta identificato, il conflitto può essere gestito mediante:

- i) Il Confronto.**
- ii) La Negoziazione.**
- iii) La Mediazione e l'Arbitrato.**



Il confronto consente di:

- parlare apertamente delle cause, dell'oggetto e dei protagonisti;
- risalire all'origine delle tensioni e partire da lì per comprendere la diversità dei comportamenti e verificarne man mano la compatibilità.



ii) La Negoziazione 1/3.

Per Negoziazione si intende:

«quel processo nel quale due o più parti (persone e/o gruppi) interdipendenti percepiscono di avere interessi diversi su obiettivi comuni, discutono proposte ed esprimono preferenze circa le condizioni di un possibile accordo, in un arco di tempo definito».

ii) La Negoziazione 2/3.

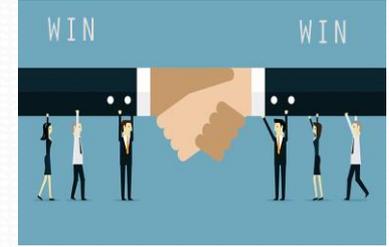
Una situazione è definita negoziale, quando sono presenti i seguenti requisiti:

- **rilevanza delle decisioni prese per entrambe le parti.**
- **impegno a utilizzare mezzi pacifici.**
- **adozione di metodi e procedure chiari e prestabiliti.**

ii) La Negoziazione 3/3.



È possibile distinguere due tipi di negoziazione:



Negoziazione Distributiva

è una situazione che prevede il raggiungimento di un accordo negoziale in cui è presente una parte vincitrice e un'altra parte perdente.

Negoziazione Integrativa

prevede il raggiungimento di un accordo negoziale attraverso un *problem-solving* congiunto per ottenere risultati vantaggiosi per entrambe le parti adottando un approccio *win-win*.

iii) La Mediazione e l'Arbitrato.



È possibile coinvolgere una terza parte attraverso un'opera di:



Mediazione

si limita a controllare la fase di analisi e discussione senza intervenire nella decisione.



Arbitrato

interviene nella seconda fase quando si raccolgono i punti di vista e le argomentazioni delle parti e si elabora la decisione finale.

Riferimenti bibliografici.

Isolabella M. C. (1997). *Il conflitto e la cooperazione in* Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di) *Manuale di organizzazione aziendale. Volume 3. I processi, i sistemi e le funzioni aziendali.* Torino, UTET Libreria.

Trotta M. (2016). *Comunicazione e conflitto in* Decastri, M. (a cura di) *Leggere le organizzazioni. Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale I.* Milano, Guerini.