

Appunti di Comunicazione Tecnico Scientifica

La Comunicazione

Comunicare non è “solo” trasmettere

Modelli teorici

Shannon & Weaver: l'emittente invia un messaggio, opportunamente codificato, tramite un canale sottoposto a disturbi al ricevente, che lo decodifica. Comunicazione ad una via.

Addler & Towne: l'emittente invia un messaggio, opportunamente codificato, tramite un canale sottoposto a disturbi al ricevente, che lo decodifica, e viceversa.

Dialogico: l'emittente invia un messaggio, opportunamente codificato, tramite un canale sottoposto a disturbi al ricevente, che lo decodifica, e invia un feedback in risposta. La comunicazione è influenzata dal contesto ambientale.

Per comunicare il messaggio e ridurre l'interferenza dobbiamo conoscere:

- il background psicologico del destinatario
- la sua sfera di interessi
- la sua educazione
- le sue aspettative

Comunicazione è anche ascolto. L'ascolto può essere:

- attivo o empatico: si rinuncia al giudizio su ciò che ci viene comunicato, ci si identifica con il nostro interlocutore, ci si mette nei suoi panni cercando di condividere e “leggere” i veri significati, le sue emozioni, i suoi sentimenti
- superficiale: si pone attenzione alla forma e non allo spirito del messaggio correndo il rischio di fraintendimenti
- saltuario: si segue il filo dei propri pensieri e non quanto ci stiamo dicendo, è una sorta di ascolto “a tratti”

Assiomi della comunicazione secondo Palo Alto

Definizione di processo di comunicazione: “Ci troviamo in presenza di un processo di comunicazione tutte le volte che un comportamento di una persona o di un animale si impone all'attenzione di un'altra persona o animale”

Primo Assioma:

Non si può non comunicare

Quindi, dato un processo comunicativo in atto, si può:

- rifiutare la comunicazione (ad es. dicendo chiaramente che non si vuole comunicare)
- accettare la comunicazione
- squalificare la comunicazione (ad es. con frasi che non riguardano l'argomento o il discorso)
- utilizzazione del sintomo (ad es. facendo finta di non comprendere la lingua dell'interlocutore)

Secondo Assioma:

Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione di modo che il secondo classifica il primo e, quindi, è metacomunicazione

Relazione: riguarda la “natura” del rapporto che intercorre tra due interlocutori

Contenuto: riguarda il contenuto informativo dei messaggi scambiati

Terzo Assioma:

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

Importante l'uso della punteggiatura e quindi delle pause

Quarto Assioma:

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 alcuna sintassi adeguata per definire in un modo che non sia ambiguo la natura della relazione

il modulo analogico è definito dalla relazione tra i partecipanti, e caratterizza e fa acquistare significato al contenuto del discorso

Quinto Assioma:

Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari a seconda che siano basati sull'eguaglianza o sulla differenza

Relazioni complementari: una persona accetta che l'altra abbia un ruolo “superiore” o up (maggiore autorità e/o maggiore autorevolezza).

Relazioni simmetriche: tra due persone che vogliono entrambe per se il ruolo di up

Comunicazione non verbale

La comunicazione si divide in:

Piano del contenuto

Verbale: il linguaggio.

Piano della relazione

Paraverbale: le caratteristiche extra verbali del linguaggio

Non verbale: il linguaggio del corpo

La CNV è:

- sistema di comunicazione sociale complesso ed elaborato
- strettamente legata ad un contesto
- influenzata da fattori culturali

La CNV serve per:

- esprimere emozioni

- comunicare atteggiamenti interpersonali
- presentare se stessi
- sostenere , modificare , completare , sostituire il discorso

Elementi della CNV:

Le espressioni

Hanno la funzione di comunicare le emozioni e gli atteggiamenti interpersonali.

Caratterizzanti: sopracciglia, sguardo, posizioni di capo, atteggiamento di labbra, bocca, mento.

La prossemica (distanza–vicinanza fra gli individui)

Zona intima: 0-45 cm (altamente confidenziale, accesso solo a poche persone)

Zona personale: 50-120 cm (l'invasione di questo spazio personale può recare disagio e malessere)

Zona sociale: 120-360 cm (è la distanza più frequente nei rapporti formali e di lavoro)

Zona pubblica: oltre (caratterizza le occasioni pubbliche come cerimonie, conferenze, spettacoli)

La postura

Orientazione fianco a fianco: cooperazione, intimità

Orientazione frontale: rapporti formali, competizione

La gestualità

La prosodia

Uso della voce, velocità, tono

Un messaggio è CONGRUENTE quando tutte e tre le componenti (VERBALE, PARAVERBALE e NON VERBALE) sono coerenti, cioè si accordano tra loro nell'esprimere il messaggio.

Conoscere i significati della comunicazione non verbale serve per imparare a controllare il proprio comportamento e per diventare consapevoli degli effetti che la nostra comunicazione produce negli altri.

Comunicazione organizzativa

Organizzazione:

L'organizzazione è una struttura sociale creata da individui per facilitare il raggiungimento di obiettivi determinati attraverso la collaborazione.

Gli elementi organizzativi sono:

- la struttura
- la tecnologia
- gli scopi
- i partecipanti

I modelli organizzativi stanno cambiando:

da specializzazione gerarchico-funzionale (struttura verticale) a snellimento e deburocratizzazione

da processi di decisione dominati dalla gerarchia *a* decentramento decisionale
da status e autorità derivanti dal modello gerarchico *a* ricomposizione e nuova ripartizione dei processi
da formalizzazione delle procedure *a* approccio proattivo al cambiamento

L'interazione tra ambiente ed organizzazione è fondamentale, nessuna può essere considerata autosufficiente: tutte per sopravvivere dipendono dal tipo di rapporti che stabiliscono con i sistemi più ampi di cui fanno parte.

L'ambiente viene considerato in duplice modo:

- come riserva di risorse
- come sorgente di informazioni

La “non” comunicazione e' comunicazione negativa; quindi la comunicazione e' produzione di valore ... xD

Definizione di comunicazione organizzativa:

L'insieme dei processi di creazione di messaggi ed informazioni all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione. Essa coinvolge i membri interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita stessa dell'organizzazione. Essa consente di definire e condividere la mission, la cultura e i valori di impresa

La comunicazione organizzativa si articola in 4 livelli

- funzionale
- informativa
- formativa
- creativa

e in 3 segmenti

- mercato Comunicazione Esterna
- pubblici influenti Comunicazione Esterna
- pubblici interni Comunicazione Interna

Comunicare un'impresa vuol dire costruire valori di base condivisi e generare le condizioni per superare le resistenze al cambiamento.

La funzione di base della comunicazione interna è detta costruzione dell'immagine

Attenzione:

dietro questa espressione c'è un'imprecisione metodologica che può avere significative implicazioni sul piano del comportamento aziendale. Un'azienda, in realtà, non costruisce un'immagine; essa dovrebbe cercare di comunicare con la massima efficacia le proprie caratteristiche (la propria identità), mentre

alla costruzione dell'immagine percepita contribuiscono altri fattori, non governabili direttamente, quali la conoscenza diretta della “qualità” dell'azienda, l'interazione con gli altri colleghi, le aspettative della persone, l'immagine esterna.

Nella nostra accezione il termine “comunicazione interna” diventa il governo della costruzione dell'identità interna ed è rintracciabile:

- quando si guarda ad un'azienda sotto il profilo del clima e dell'identità interna, dell'animazione per il perseguimento dei risultati e per facilitare il cambiamento
- quando si disegnano specifiche responsabilità di comunicazione interna per azioni di marketing interno
- quando si progettano strumenti dedicati alla comunicazione interna, oltre quelli utilizzati per l'attività operativa (procedure, circolari)

Funzioni della comunicazione interna:

- integrativa: sviluppa l'identificazione, lo spirito di corpo: crea condivisione sui valori
- manutentiva: mantiene il sistema e le sue regole
- orientata ai risultati: stimola il coinvolgimento delle persone a perseguire obiettivi come propri
- orientata all'innovazione: facilita l'accoglimento interno e canalizza le prospettive esterne

Mappa dei destinatari e dei messaggi: importante strumento di pianificazione

Intestazione delle righe: i messaggi

Intestazione delle colonne: i destinatari

Intersezione riga-colonna: strumento di comunicazione adottato (circolari, riunioni, vademecum, newsletter, campagna interna...)

Cultura organizzativa

La concezione di cultura in termini di attivazione ci induce a concepire le Organizzazioni come costrutti sociali, costrutti che sono " rintracciabili "tanto nelle teste e nelle menti dei suoi membri quanto in insiemi fattuali di regole e norme.

La presentazione

Ogni presentazione si articola in :

- una fase di progettazione iniziale
- una fase di realizzazione pratica e di collaudo
- una fase di presentazione in pubblico

Lo scopo fondamentale di una presentazione è quella di rendere partecipi altre persone di una propria esperienza di lavoro o di ricerca.

Nelle riunioni tra colleghi di pari grado

- clima colloquiale
- durata ottimale attorno ai 30 minuti
- animare l'interesse portando con sé oggetti da mostrare
- consigliabile raccontare aneddoti e fare qualche battuta di spirito

Nelle riunioni congressuali

- presentazione formale, seria e scientifica
- citare con cura tutte le fonti dei concetti esposti e documentarne rigorosamente le affermazioni.

Negli incontri presso i clienti

- trovare una forma originale, non invadente ma avvincente e persuasiva di presentare il messaggio di vendita.

Nelle relazioni finanziare

- non c'è spazio per l'umorismo o la leggerezza
- distribuzione di copie a stampa dei dati salienti è fortemente consigliabile .
- stile sobrio ed elegante, senza eccessi di colori né di caratteri tipografici troppo variegati

Sintetizzando possiamo perciò dire che nella presentazione di un nuovo argomento abbiamo quattro elementi fondamentali:

- **messaggio valido, interessante ed efficace**
- **linguaggio adatto all'uditorio ed alla occasione**
- **buona spiegazione**
- **mezzi tecnici idonei, utilizzati sapientemente e senza lasciarsi prendere la mano da troppi "effetti speciali" (fonte di distrazioni)**

Fattori importanti:

- conoscenza in anticipo del luogo
- tempo
- sapere a chi ci si rivolge
- le fonti

I punti di partenza di una presentazione

- Fissare gli obiettivi
- Schematizzare i concetti
- Visualizzare i contenuti

Errori principali da evitare

- **Verbosità**
- **Gergo** (non usare termini comprensibili solo dagli addetti ai lavori e spiegare sempre quelli nuovi)
- **Ripetizioni** (usarle solo se contribuiscono a fissare meglio i concetti e fare una sintesi finale che ribadisca il percorso sviluppato nell'arco dell'intera presentazione)
- **Uso improprio dei termini** (usare sempre la stessa parola per esprimere gli stessi concetti)
- **Attenzione all'ortografia** (la presenza di errori genera distrazione e può far perdere il filo del discorso)

Capitoli del libro

Progetto TAV – Cap. 3

Premessa

Fase attuale contrassegnata da una espansione straordinaria dei mercati internazionali, crescita esponenziale dei trasporti e delle comunicazioni. Si innesta quella modalità competitiva contrassegnata dal predominio dell'innovazione, delle conoscenze e dalla velocità dei cambiamenti. Si ha necessità di capitalizzare immediatamente e nel modo più efficace le conoscenze che si producono non solo con modalità combinatorie e socializzanti, ma ancor più con modalità operative.

Il progetto TAV

Consiste in un sistema ferroviario costituito da due direttrici che si incrociano, attraversando in lungo e in largo la penisola italiana. La grande dimensione tecnica e strutturale del progetto

evidenzia la sua portata innovativa e culturale, tale da proporsi come un vero e proprio sistema organizzativo a rete, fonte di conoscenza e di soluzioni uniche ed altamente sofisticate, cui contribuiscono tutte le componenti ed i soggetti coinvolti e coordinati.

L'esigenza di capitalizzare le conoscenze e i saperi

Le risorse umane inserite nell'organizzazione aziendale corrispondono al profilo costitutivo della vision d'impresa, ossia persone molto esperte, determinate e competenti, affiancate da un gruppo di giovani potenziali. E' evidente l'esigenza di inventare letteralmente soluzioni e percorsi innovativi, che producono nuovi saperi e modelli originali.

TAV si veniva a trovare dopo alcuni anni dall'inizio del progetto, con un bacino di esperti altamente qualificati o specializzati con competenze distintive, ma di fatto senza un sistema per poter identificare tale ricchezza e mettere in connessione i detentori delle interpretazioni autentiche/originali utili ad affrontare questioni già risolte, senza dover ogni volta partire da zero. La direzione personale e organizzazione di TAV sviluppa l'idea di avviare un processo che consentisse di raccogliere, classificare e catalogare le conoscenze acquisite.

Lo sviluppo del progetto di autoformazione

Le unità di TAV inizialmente interessate furono:

- il project management ingegneristico di tratta
- rapporti territoriali ed istituzionali
- architettura finanziaria
- gestione risorse umane
- gestione fiscale e contabilità

Una serie di incontri, con protagonisti i manager responsabili delle diverse funzioni professionali da caratterizzare. Coinvolgimento libero a questi incontri, raccomandati anche a quadri e dirigenti di primo ordine.

Il top management assicurò piena copertura economica all'iniziativa.

Gli incontri furono registrati sia oralmente che visivamente, ed uniti alle relazioni dei relatori, ulteriormente integrate con una serie di supporti integrativi, quali protocolli, contratti, regolamenti... Passaggi successivi: dalla raccolta in DVD al posizionamento online dei contenuti sulla Intranet aziendale. Il successo del progetto di autoformazione ebbe come naturale sviluppo un vero e proprio progetto di knowledge management.

L'evoluzione del progetto di knowledge management

Obiettivi:

- definire e profilare i processi necessari per facilitare la creazione e la valorizzazione di esperienze e conoscenze
- aumentare l'efficacia e l'efficienza delle persone
- configurare il prototipo della piattaforma per la circolazione delle conoscenze

Metodologia:

- definire un portfolio di knowledge (cosa cercare)
- identificare delle pratiche e delle esigenze di KM (come cercare)

Modalità:

- identificare chi avesse quali conoscenze (tra quelle ricavate dal portfolio), con la consapevolezza che le fonti e i flussi di conoscenza non corrispondevano in modo diretto con l'organizzazione gerarchica dell'azienda
- somministrare alle figure identificate delle interviste semistrutturate

Funzionalità attese:

- identificare "chisa cosa" e "chi fa cosa" in poco tempo per indirizzare richieste di informazioni

- supportare la gestione dei progetti
- ambiente di accesso rapido ai materiali informativi
- navigazione dei problemi
- fornire tecniche e modelli di presentazione dei progetti

Formazione-intervento nelle piccole-medie imprese – Cap. 8

Introduzione

I nuovi modelli di crescita economica, l'accelerazione impressa al progresso tecnologico e organizzativo dall'applicazione delle tecnologie informatiche a tutte le attività di produzione richiedono ai sistemi aziendali una continua attività di apprendimento e autoapprendimento come presupposto per l'accumulazione di saperi sociali e professionali.

Informalità della formazione professionale continua nelle PMI, tuttavia non meno efficace rispetto alle strategie formative fortemente strutturate tipiche delle grandi aziende.

Apprendimento come vantaggio competitivo

Nelle moderne economie la competitività degli individui, delle imprese e dei sistemi produttivi è profondamente legata all'abilità di apprendere dal proprio operare. Nei contesti ad alta competitività e velocità di cambiamento la conoscenza è diventata uno dei fattori chiave di successo ed è alla base dell'innovazione e del miglioramento continuo della qualità.

Anche nelle PMI il tema della centralità di KM e i nuovi modelli di gestione delle risorse umane si stanno imponendo all'attenzione in particolare come gestione delle competenze delle risorse umane. Le esperienze delle imprese del Nord Est italiano sembrano indicare che lo scarto rispetto ad imprese di grandi dimensioni sia molto ridotto: lo spartiacque della gestione della conoscenza non risiede nella dimensione dell'impresa, quanto nella capacità di evolvere in fretta e gestire al meglio la destrutturazione delle attività di formazione verso formule più situazionali e contingenti allo specifico contesto lavorativo.

Modello blended di intervento nelle PMI

Blended ovvero senza soluzioni standard precostituite e fortemente connesse alla consulenza organizzativa e direzionale. Si sono infatti notate differenze tra le PMI del centro-nord europeo con quelle del sud. L'elemento di convergenza è rappresentato dalla richiesta di una formazione "su misura" del personale aziendale, a carattere breve e ricorrente. Il peso della formazione "on the job" si conferma notevole.

Per quanto riguarda le competenze da formare, si vogliono configurare nuove risposte non solo in chiave verticale (per singoli profili o settori) ma anche orizzontale.

Per quanto riguarda il raccordo tra sistema aziendale e sistema formativo, esce confermata la natura della formazione come "bene collettivo", rispetto a cui la PMI non può provvedere totalmente al proprio interno.

Importante è il processo di esplicitazione dei saperi non formali e delle competenze tacite tipico dell'apprendimento organizzativo.

Secondo un progetto condotto in 30 PMI, si è mostrato che una efficace progettazione formativa dovrebbe tener conto dei seguenti elementi:

- riformulazione delle competenze distintivi (secondo criteri trasversali)
- sviluppo di nuove competenze gestionali (problem solving, decision making...)
- definizione di un sistema di gestione delle risorse umane
- investimento formativo

Le PMI da sole ben difficilmente possono autogestire la continuità dei processi avviati e l'aggiornamento della strumentazione introdotta. Supporto necessario quindi, sia sotto forma di servizi alle imprese, che da parte degli stakeholders aziendali.

Dai corsi alla formazione intervento

Si analizzano le modalita' di intervento formativo nelle PMI. Nella gran parte dei casi, l'intervento formativo non risulta scindibile da quello organizzativo: per questo prevale la formula della formazione intervento e formazione azione. Risulta fondamentale la partecipazione diretta dell'imprenditore e dei capi e del personale operaio.

Gestione e sviluppo del capitale umano nei processi di cambiamento in banca – Cap. 9

Gestione e sviluppo del personale in banca

Costruire orizzonti e sfide per il personale in banca e' non solo la principale sfida per i manager delle HR ma anche il tema più frequentemente oggetto di discussione da parte di molti studiosi. Nelle strategie di sviluppo c'e' nuovamente l'uomo, c'e' il ritorno della sua conoscenza al centro degli apparati e dei processi lavorativi.

Il modello proposto identifica l'organizzazione come learning organization ossia come organizzazione capace di governare la complessita' attraverso il cambiamento. Nel contesto bancario, piu' di ogni altro, risulta essenziale la messa a punto di competenze durature e flessibili, che prendono avvio e gradualmente si consolidano grazie all'intervento dell'organizzazione sull'individuo. Lo strumento principale di cui dispone l'azienda per promuovere le competenze distintive e quelle chiave e' l'azione gestionale continua.

Nel proporre il proprio modello di gestione e sviluppo implementato, molte realta' bancarie presentano un piano di lavoro centrato sulla ricerca coraggiosa e profonda di un feedback su di se, da cui far nascere un progetto di autosviluppo.

Per un'ipotesi di cambiamento e innovazione

La storia degli ultimi anni ha fatto emergere un nuovo approccio al cambiamento che, oltre ad agire sulla struttura, favorisca il changing delle competenze dei comportamenti e delle culture aziendali. Il cambiamento dei modelli organizzativi si focalizza, oltre che sulle trasformazioni delle strutture, delle strategie,... soprattutto sull'elemento umano.

Nuovi scenari di business

I modelli organizzativi hanno assunto forme diverse piu' o meno complesse ma comunque tutte orientate a mantenere condizioni di funzionamento razionali ed efficienti delle varie attivita'. Si cerca il recupero della dimensione locale e della centralita' del cliente (posizionare il cliente al centro dell'attivita' core business porta le banche ad assumere un atteggiamento di ascolto del mercato). Cambiando la struttura ed i processi si modificano anche le competenze delle risorse umane delle filiali che operano per i gruppi bancari sul territorio. Ricordare che non e' logico progettare e implementare modelli organizzativi separando la dimensione strutturale da quella comportmentale.

Il capitale intangibile

Principale fonte di capitale intangibile: capitale intellettuale, ovvero l'insieme delle conoscenze e delle relazioni che possono essere trasformate in valore. E' rappresentato da tre componenti fondamentali:

- capitale umano: in termini sia qualitativi che quantitativi
- capitale relazionale: rapporti stabili ed acquisiti con i clienti, azionisti, fornitori. E' l'elemento che consente la trasformazione del capitale umano e strutturale in valore, attuale e potenziale
- capitale strutturale: l'insieme delle competenze aziendali strutturate e sistematizzate, banche dati, competenze manageriali e di innovazione

Ripensare il processo di creazione di valore aziendale

L'esperienza delle banche conferma che la crescita di valore aziendale e' strettamente connessa con il processo di comunicazione al mercato del valore degli intangibles. Le risorse umane sono generatrici di valore sia interno (know how, innovazione, cultura aziendale) che esterno (brand image, customer relationship, brand awareness).

La formazione in banca

Gli strumenti a disposizione dei professionisti delle risorse umane sono indirizzati all'analisi dei seguenti aspetti:

- rilevanza dei contesti formativi
- analisi dei fabbisogni e della domanda di formazione

... l'esempio inutile...