



INSTITUT  
**NOU**  
DE VIC



# La comunicació a les organitzacions

# La paraula

- ▶ Tenen diverses accepcions (ex. competència)
- ▶ Valor segons context (com se t'ha acudit?)
- ▶ Evoquen altres paraules (redoblar esforços, evoquem el so del tambor)
- ▶ Component afectiu segons les circumstàncies (on estàs situat, to, grau de coneixement de l'interlocutor...)

**FUNCIONS:** informar, preguntar, persuadir, socialitzar

# La comunicació no verbal

- ▶ Mirada
- ▶ Gestos facials
- ▶ Els braços i les mans
- ▶ La posició corporal

**FUNCIONS:** expressar emocions, expressar actituds, recolzar la com. verbal, substituir la com. verbal, saludar amics i coneguts...

“ Els problemes de comunicació no deriven de que comuniquem malament sinó de que comuniquem massa bé”

**Will Schutz** (The interpersonal underworld)

# La barrera defensiva

| <b>Generen defensivitat</b>               | <b>Faciliten la comunicació</b>           |
|---|---|
| Judicis de valor                          | Descripció de fets observables            |
| Intenció de controlar                     | Orientar-nos al problema, no a la persona |
| To de superioritat                        | To d'igualtat                             |
| Expressions dogmàtiques impliquen certesa | To de provisionalitat                     |
| Estratagemes o segones intencions         | Espontaneïtat crea ponts                  |
| El to neutre i distant allunya            | La empatia uneix                          |

# Comunicació no violenta

1r PAS

**Observació sense judici**

<https://www.youtube.com/watch?v=bnGApoZBK-U> (1:51)

2n PAS

**Comunicar sentiments (llistat)**

<https://www.youtube.com/watch?v=uGH5uE3vzMQ> (3:03)

3r PAS

**Comunicar necessitats (llistat)**

<https://www.youtube.com/watch?v=iuX71wJezLs> (3:23)

4t PAS

**Fer peticions concretes i negociables**

[https://www.youtube.com/watch?v=P\\_wlsvA7mt0](https://www.youtube.com/watch?v=P_wlsvA7mt0) (4:01)

**Exemple CNV**



**Marshall Rosenberg** (5:42)

## Escolta activa

Ex. exercici: calia escoltar un amic, observar el procés i escriure-ho.

*“Crec que per primera vegada a la meva vida he observat conscientment el que passa quan escoltem algú de debò. No només he vist el desenvolupament del procés, sinó també el comportament del que escolta i és escoltat. Un amic està passant una llarga crisi i m’ha confiat els seus problemes” (pg.66)*



**“La regla d’or: ESCOLTA”** (Víctor Küppers, 4:08)

## Comunicació en equips virtuals

Exemple del treballador que va volar als EEUU i a Canadà per a conèixer els seus companys de feina.

**“High tech requires high touch”**

Hallowell, EM: The Human Moment at work

# Comunicació descendent i ascendent

Ex. Nestlé i Hewlett-Packard (comunicar, comunicar, comunicar)

- La comunicació fa que la gent sàpiga on és i se senti part de l'organització
- La comunicació descendent obre camí a l'ascendent (interdependència)
  - cafès informatius
  - reunions informatives (*team briefings*)

# Management by wandering around (MBWA)

Dirigir deambulant (ex. Eisenhower)

- Ajuda a la direcció a conèixer “l'estat de les ments” dels seus col·laboradors
- Desenvolupa la confiança mútua entre la direcció i els col·laboradors
- És una manera directa i personal d'expressar interès pels col·laboradors
- És molt gratificant per les dues parts.

# Comunicació lateral o horitzontal

- Les fronteres entre departaments mai estan ni poden estar definides
- La col·laboració no és un procés natural; la resolució de conflictes tampoc
- La organització, com a realitat permanentment conflictiva, necessita **instàncies integradores** (no exemptes de riscos). Cal:
  - Escoltar cada part del conflicte
  - Entrar en l'àmbit dels sentiments
  - Treballar en equip buscant consens
  - Compartir poder

## Reunions breus d'informació (team briefing)


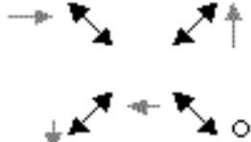



Consisteix en una cadena de reunions breus que tenen els responsables de cada unitat per transmetre als col·laboradors algunes instruccions d'última hora

- Es convoca a tot el personal
- Durada màxima de 30 minuts
- Se celebren en intervals regulars (bimestrals, pe)
- Totes les preguntes es fan al final i les respostes han d'arribar en un màxim de 24h

# Xarxes de comunicació

- Centralitzades/descentralitzades
- Simples / complexes
- Grau satisfacció de tots els membres

## Redes de Comunicación Formal

| Tipos de Red  | Características   |
|---|---|
| <p data-bbox="948 121 1122 143">Red en cadena</p>           | <p data-bbox="1296 121 1866 175">Las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo.</p> <p data-bbox="1296 181 1750 203">Ningún miembro está totalmente aislado.</p> <p data-bbox="1296 208 1852 263">La persona que está en el centro de la línea esta mejor informada</p>   |
| <p data-bbox="948 317 1122 339">Red en estrella</p>         | <p data-bbox="1296 317 1895 372">El individuo del centro puede comunicarse con todos los demás.</p> <p data-bbox="1296 377 1740 399">resulta muy eficaz para tareas simples.</p> <p data-bbox="1296 405 1895 487">Sólo el individuo que tiene una posición central tiene un lugar privilegiado; en el resto se da sensación de frustración.</p> |
| <p data-bbox="977 525 1093 547">Red en Y</p>                | <p data-bbox="1296 514 1740 536">Combina la red en cadena y en estrella.</p> <p data-bbox="1296 541 1789 596">Es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples.</p> <p data-bbox="1296 601 1904 623">Los miembros lejando del centro se sienten frsutrados.</p>   |
| <p data-bbox="948 710 1122 732">Red en círculo</p>          | <p data-bbox="1296 710 1721 732">No hay comunicaciones transversales.</p> <p data-bbox="1296 738 1624 760">Ningún miembro está aislado.</p> <p data-bbox="1296 765 1789 787">La información se puede deformar o perder.</p> <p data-bbox="1296 792 1760 814">La transmisión de la información es lenta.</p>                                     |
| <p data-bbox="909 907 1161 929">Red de vías múltiples</p>  | <p data-bbox="1296 918 1711 940">Permite a los miembros comunicarse.</p> <p data-bbox="1296 945 1885 1000">Se da una gran satisfacción entre los miembros y un alto sentimiento de participación.</p> <p data-bbox="1296 1005 1895 1060">Puede ocasionar una pérdida de tiempo o una falta de coordinación.</p>                                 |

# Gestió dels conflictes

Aspectes comuns dels conflictes a les organitzacions:

- **Diferències** (d'objectius, opinions, valors, necessitats...)
- **Lluita expressa** (enfrentaments soterrats o oberts)
- **Incompatibilitats** (els objectius, opinions, valors o necessitats d'una part són incompatibles amb les de l'altra)
- **Frustració** (no s'aconsegueix el que s'esperava)
- **Interdependència** (si una part depèn de l'altra per fer les tasques encomanades)

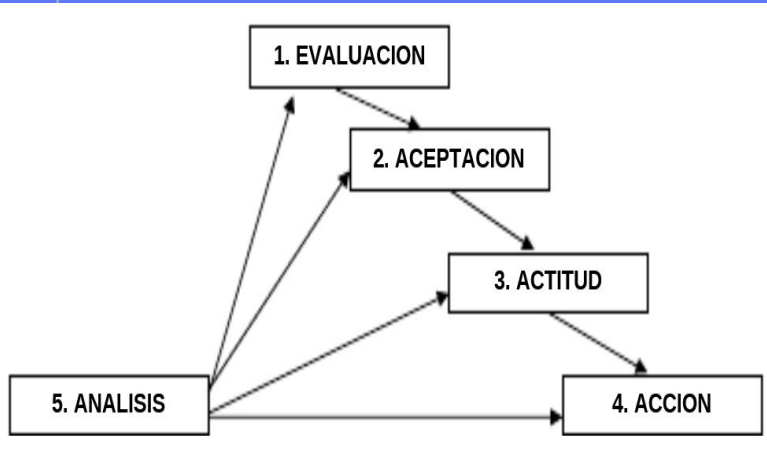
# Gestió integrada dels conflictes

Van de Vliert exposa els aspectes positius d'una “intensitat adequada” dels conflictes:

- Possibilita el canvi organitzacional
- Afavoreix la cohesió de grup
- Produeix un increment en el nivell de tensió del grup i el torna més constructiu i creatiu

Quan la intensitat és massa baixa o massa alta es produeix un descens dels resultats.

# Procés de gestió integrada dels conflictes



Borisoff i Victor, 1991



# Negociació



# Xarxes socials: amenaça o oportunitat?

