



Training
*Gestione del Gruppo Classe
e dei Comportamenti
Problematici*

Manuale di sviluppo

Comunicazione

Antonio Nocera

Introduzione

Il presente manuale è stato creato come strumento di supporto allo sviluppo della comunicazione interpersonale.

Durante il percorso di sviluppo è possibile incontrare alcune difficoltà "tecniche", che si possono riassumere in domande di questo tipo:

- *"Quali sono le azioni e gli esercizi concreti più adeguati per sviluppare la comunicazione?"*
- *"Come vanno prese in considerazione le resistenze e le inerzie al miglioramento della comunicazione?"*
- *"Quali sono le risorse e le leve di supporto (corsi, letture, ecc.) di cui si può disporre?"*

In realtà non esiste una risposta precisa e univoca a queste domande, dal momento che le risposte "giuste" sono molto legate alla situazione specifica di ciascuna persona (quale comportamento esattamente deve sviluppare, in quale zona opera, che esperienza lavorativa e formativa ha alle spalle, che motivazioni ha verso l'auto-sviluppo professionale, che stile di apprendimento predilige, et caetera). E' peraltro vero che l'esperienza, nell'ambito dello sviluppo delle capacità, ha permesso di raccogliere molti spunti su quali esercizi comportamentali si possono sperimentare, sulle principali resistenze ed ostacoli al miglioramento e, anche, sugli eventuali supporti formativi volti a migliorare le competenze comunicative. Questi spunti possono essere un utile supporto. Il presente manuale è stato costruito con questa finalità ed è da intendersi come uno strumento di supporto allo sviluppo delle capacità per le persone coinvolte nel percorso di miglioramento delle prestazioni. Nel manuale sono contenuti una serie di suggerimenti che possono servire come traccia per costruire degli efficaci "piani di azione" e per gestire adeguatamente la fase di sviluppo. E' importante insistere sul fatto che questi suggerimenti vanno usati in modo flessibile, dato che ogni sviluppo è innanzitutto efficace se rapportato alle specificità di ogni persona e di ogni situazione.

Istruzioni per l'utilizzo del manuale

L'utilizzo ottimale del manuale è all'interno di un percorso di sviluppo professionale e, in particolare, è ben usato quando in relazione alla competenza "comunicazione" ci si pongono degli obiettivi di sviluppo e ci si accinge a definire un piano di azione per ottenere il miglioramento.

Della competenza "comunicazione" si propone:

- *la descrizione generale;*
- *gli indicatori di comportamento che ne indicano la presenza;*
- *gli ostacoli e le eventuali resistenze allo sviluppo;*
- *i possibili esercizi comportamentali da mettere in atto per migliorare la comunicazione (tali comportamenti possono essere sperimentati in situazioni sia lavorative sia extra lavorative; ad esempio: in famiglia, in un'associazione professionale, in un team sportivo o in qualunque organizzazione);*
- *alcuni suggerimenti bibliografici;*
- *un esercizio di ascolto;*
- *un test di autodiagnosi dell'ascolto;*
- *un po' di teoria.*

La Comunicazione interpersonale

Descrizione: *Presentare fatti e idee in modo chiaro, utilizzando adeguatamente linguaggio, gestualità e segnali non verbali. Adattare il linguaggio e la terminologia a chi ascolta. Dimostrare sensibilità verso gli altri e consapevolezza della propria influenza sugli altri. Capacità che indica adattamento alle persone ed ai contesti in cui ci si trova, ascolto attivo e comunicazione assertiva.*

Comportamenti osservabili:

- Parla in modo chiaro e comprensibile, mantenendo una linea di ragionamento logica e strutturata
- Fornisce a intervalli regolari dei riassunti e verifica di aver capito
- A richiesta, può riferire lo stesso contenuto in modi diversi
- Utilizza esempi per chiarire
- Cattura l'attenzione degli interlocutori, esponendo gli argomenti al momento giusto
- Verifica ripetutamente se l'interlocutore ha compreso il messaggio. Verifica se vi siano punti oscuri o domande
- Sottolinea i punti di forza delle proprie argomentazioni e mostra di credere in quello che dice.
- Adatta il suo comportamento a quello degli interlocutori analizzandone in anticipo lo stile o cercando di capirlo nel corso della relazione.
- Riconosce quando è necessario cambiare stile in base alle esigenze della situazione o dell'interlocutore.
- Fa domande per ottenere informazioni e verificarne l'esattezza
- Continua a porre domande fino a quando non ha messo a fuoco ciò che desidera conoscere e verifica regolarmente ciò che ha compreso
- Fa un efficace punto della situazione
- Esprime correttamente le conclusioni di un discorso
- Dà spazio all'interlocutore, lascia parlare
- Tiene esplicitamente conto dei desideri ed interessi altrui e cerca di comprenderli bene
- Afferma con sicurezza e informa in modo chiaro e trasparente rispetto ad eventuali situazioni difficili
- Rifiuta fermamente richieste irragionevoli.
- Richiede rispetto per il proprio ruolo/persona.
- Usa un tono di voce deciso, né apprensivo né succube.

Ostacoli ed eventuali resistenze allo sviluppo della comunicazione

Si elencano di seguito alcuni tra i più diffusi orientamenti, abitudini ed inclinazioni personali, che possono costituire un ostacolo allo sviluppo della capacità di comunicazione interpersonale.

1. Timore di essere “valutati” dagli interlocutori

Pur essendo vero che tale timore costituisce una spinta alla preparazione dei propri interventi comunicativi e alla definizione dello stile relazionale più appropriato, è altrettanto vero che può comportare alcuni ostacoli allo sviluppo della capacità di comunicazione, per esempio:

- preparare “troppo” i propri interventi, con il rischio di essere poco flessibili in fase espositiva (per esempio, non ascoltare o non riuscire a far fronte a domande/reazioni imprevedute, non contemplare nella preparazione dell'intervento)
- ridurre la fase espositiva e saltare alle conclusioni (avere fretta di “chiudere”), limitando la possibilità di soffermarsi su tutti i contenuti e quella di farsi conoscere meglio dall'interlocutore
- accrescere il livello di “ansia” (aggiungendo al naturale livello di “ansia da esposizione” alcune personali convinzioni o attese negative sulla propria performance; per esempio: “farò di certo una brutta figura”)
- difficoltà a gestire in modo spontaneo la comunicazione non verbale (erroneamente interpretata come veicolo di espressione dell'emozione di ansia) con il rischio di apparire inespressivi e di non catturare l'attenzione dell'interlocutore
- elevata concentrazione sulla propria performance piuttosto che sul livello di comprensione raggiunto dall'interlocutore

2. Elevata identificazione con il contenuto della comunicazione che si intende fare

Certamente il fatto di avere le idee chiare sui contenuti delle proprie comunicazioni è di aiuto nel trasferire messaggi efficaci; non sempre, tuttavia, ciò che è chiaro per chi trasmette un messaggio è altrettanto evidente per chi lo riceve. Una elevata convinzione/identificazione con le proprie idee e coi propri messaggi potrebbe costituire, quindi, un ostacolo allo sviluppo della capacità di relazione. Tale fattore comporta, per esempio:

- difficoltà a cogliere in modo tempestivo ed immediato eventuali segnali di non completa comprensione del messaggio da parte dell'interlocutore
- insistere su particolari punti del messaggio (quelli con i quali ci si trova maggiormente d'accordo) a scapito di altri contenuti (magari più importanti o di difficile comprensione per l'interlocutore)

- saltare alle conclusioni, non soffermandosi su alcuni passaggi logici che il "ricevente" non ha avuto il tempo di elaborare (ma che il trasmittente ha già mentalmente elaborato in fase di preparazione del messaggio)
- non coinvolgere gli interlocutori, seguendo esclusivamente il proprio filo logico

3. **Troppa fiducia nelle proprie capacità oratorie**

Certamente il fatto di possedere fiducia in se stessi e nelle proprie abilità dialettiche accresce, in termini di impatto ed incisività, le proprie comunicazioni (anche a livello di comunicazione non verbale); tuttavia, troppa fiducia nelle proprie capacità dialettiche potrebbe costituire un ostacolo allo sviluppo della capacità di comunicazione di relazione. Tale fattore comporta, per esempio:

- penalizzare il momento dedicato alla preparazione delle argomentazioni
- improvvisare i contenuti delle proprie argomentazioni, con il rischio di non toccare tutti i punti o di non rispettare i tempi
- sotto-stimare le possibili reazioni dell'uditorio/interlocutore
- non valutare l'impatto e la portata del messaggio trasmesso e le conseguenze che da questo possono derivare (un'attenta preparazione della comunicazione dovrebbe contemplare, infatti, anche la portata e le conseguenze, non solo immediate, di ciò che si dice)

6

4. **Freddezza nella comunicazione e rigidità del "non verbale"**

Gran parte della comunicazione e della relazione (e quindi dei tentativi di influenzamento), passa attraverso gesti, sguardi, postura, dinamica. Un atteggiamento rigido e freddo non aiuta pertanto la comunicazione e provoca, tipicamente:

- perdita di attenzione da parte dell'interlocutore
- percezione, da parte dell'interlocutore, di insicurezza o di poca convinzione in ciò che si sta affermando

5. **Paura di sentirsi dire di no o di non essere presi in considerazione**

In questo caso, si possono creare ovvi ostacoli allo sviluppo della capacità di relazione, dovuti, essenzialmente, al fatto di confondere un eventuale "no" all'argomentazione adottata con un "no" disconfermante della persona. Tale erronea interpretazione comporta:

- rinuncia totale o scarso impegno nei tentativi di costruzione della relazione
- abdicazione di fronte a obiezioni
- tono insicuro di esposizione (che trasmette un senso di insicurezza più generale)

6. Essere troppo diretti e andare subito al punto

Sebbene l'essere diretti sia spesso apprezzato soprattutto da parte di interlocutori assai pragmatici, comporta alcuni ostacoli allo sviluppo della capacità di relazione, per esempio:

- impedisce una adeguata costruzione della relazione con l'interlocutore, cosa che invece è sovente utile per facilitare il raggiungimento di accordi sui contenuti
- spinge a entrare direttamente in fase argomentativa trascurando l'accertamento di motivazioni e bisogni dell'interlocutore, con il rischio di creare disinteresse
- pone l'interlocutore in una posizione alquanto passiva, rendendo più probabile l'emergere di obiezioni o, all'opposto, di disinteresse
- non mantenere una linea logica e strutturata

Possibili esercizi comportamentali

(I numeri tra parentesi fanno riferimento agli ostacoli, precedentemente elencati; il comportamento in oggetto potrà essere suggerito come possibile supporto al superamento di tali ostacoli)

- ✓ allenarsi ad essere diretti e sintetici con gli interlocutori che prediligono tale stile, e badare a costruire la relazione su basi più personali con quelli più loquaci e indiretti (1,2)
- ✓ pianificare l'uso del tempo nei singoli incontri, prevedendo gli spazi di ascolto (irrinunciabili anche se brevi) e quelli di argomentazione (1,2)
- ✓ prestare attenzione e gestire con professionalità eventuali lamentele e problemi degli interlocutori, senza cadere in possibili reazioni difensive ma piuttosto ascoltando e rispondendo con i dovuti chiarimenti (4)
- ✓ nei casi più difficili: lasciare sfogare l'interlocutore senza interrompere, cercando di capire cosa esattamente lo ha messo in crisi e senza farsi sopraffare dai possibili commenti negativi; non pensare a cosa ribattere ma concentrarsi sull'ascolto; ammettere sempre e subito gli errori; descrivere in dettaglio le cause del problema occorso e le opzioni possibili per "recuperare"; accelerare al massimo il tempo di risposta ai problemi assumendosi responsabilità diretta ("me ne occupo personalmente"); far percepire all'interlocutore l'impegno extra riservatogli (ma senza rinfacciarlo); fare dei problemi sollevati dagli interlocutori dei "casi di studio" (4)
- ✓ analizzare alcune caratteristiche dell'interlocutore e scegliere il linguaggio più idoneo (2,3)
- ✓ scegliere i "messaggi chiave" e costruire poche argomentazioni a sostegno (1,2)
- ✓ utilizzare frasi brevi, evitare troppi preamboli (2)
- ✓ fare domande per comprendere il livello di comprensione dell'altro; ascoltare attentamente ed utilizzare quanto recepito per costruire argomentazioni che ne tengano conto (2,3)
- ✓ valorizzare i propri contributi/contenuti, enfatizzando nella giusta misura alcuni aspetti della comunicazione non verbale (tono e volume di voce, sguardo, gestualità...) (1,4)
- ✓ nel portare avanti un argomento, coinvolgere gli interlocutori (2,3)
- ✓ enfatizzare i punti di maggiore interesse, con esempi o metafore (2,3)
- ✓ rispettare i tempi di conversazione (1,2,3)
- ✓ prevedere le possibili difficoltà di comprensione che potrebbe incontrare l'interlocutore/uditorio e pensare a come rispondere (2,3)
- ✓ allenarsi ad utilizzare alcune tecniche di gestione delle obiezioni (1)

- ✓ intervenire ripetutamente in occasioni di dialoghi, incontri o riunioni (non attendere troppo: esprimersi, anche prima di aver ascoltato tutti) (1)
- ✓ riconoscere quando si diventa troppo insistenti (2)
- ✓ prestare attenzione ai segnali degli interlocutori per scoprire l'effetto di quanto si sta dicendo (osservarne i gesti, l'espressione...) (2,3,4)
- ✓ porre domande aperte per sollecitare gli interventi altrui (2,3)
- ✓ verificare di avere capito gli interventi altrui (parafrasare, chiedere conferma, ricapitolare) (2,3)
- ✓ fare riferimento a quanto affermato dall'altro precedentemente (1,2,3)
- ✓ dimostrare interesse attivo per le persone, mettersi nei panni dell'altro ("al posto suo cosa vorrei sentirmi dire?") (2,3)
- ✓ utilizzare parole, espressioni, linguaggio dell'interlocutore, o comunque da lui facilmente comprensibili (1,2,3)
- ✓ nelle proprie comunicazioni/colloqui dedicare il giusto tempo all'ascolto (non guardare l'orologio, evitare disturbi esterni, non fornire segnali di impazienza) (2,3)
- ✓ effettuare riassunti scritti o a voce (1,2)
- ✓ utilizzare il registratore e riascoltarsi (1,2,3,4)
- ✓ scoprire anticipatamente gli interessi degli interlocutori e comprenderli all'interno delle proprie argomentazioni, trovare agganci (1,3,5,6)
- ✓ prima della partecipazione a riunioni cercare di sondare informalmente il pensiero degli interlocutori (3,5)
- ✓ leggere ed analizzare l'uditorio anche alla luce dei possibili reciproci influenzamenti(3,5)

Bibliografia consigliata

- Cavazza N., Comunicazione e persuasione, Il Mulino, Bologna,1997.
- Birkenbphil V., L'arte di intendersi, ovvero come imparare a comunicare meglio, Ed. F. Angeli, Milano, 1995.
- Bisio C., Comunicare in azienda, Angeli, Milano, 2004.
- Bisio C., Costruzione della realtà e formazione, Angeli, Milano, 1998.
- Honey P., Come trattare gli altri. Guida pratica alla comunicazione interattiva (nei rapporti di lavoro, familiari e di amicizia), Angeli, Milano,1992.
- Goldman H., Come convincere la gente. La comunicazione al servizio del manager, Angeli, Milano, 1992.
- Piattelli Palmarini M., L'arte di persuadere: come imparare, come esercitarla, come difendersene, Mondadori,1995.
- Birkenbphil Vera F., Segnali del corpo. Come interpretare il linguaggio del corporeo, Angeli, Milano, 1991.
- Burley-Allen M., Imparare ad ascoltare: come cogliere i segnali deboli, ottenere le informazioni desiderate, migliorare le relazioni interpersonali sviluppando la capacità di ascolto, Franco Angeli,Milano, 1996.
- Nichols M. P., L'arte perduta di ascoltare, Positive Press, Verona, 1997.
- Passerini W., Tomatis A.A., Il management dell'ascolto, Franco Angeli, 1993.
- Marletta L., Pacifico P., La comunicazione situazionale, Franco Angeli, 1996.
- Watzlawick, Pragmatica della comunicazione umana, Astrolabio, 1997.

Capacità di ascolto

Istruzioni

Legga bene tutte le domande.

- Scriva il Suo nome
- Indirizzo
- Legga questa pagina fino in fondo
- Scriva la Sua età nel quadratino a fianco _____ A
- Scriva il n. del mese in cui è nato _____ B
- Moltiplichi A x B _____
- Moltiplichi il risultato per 12 _____ C
- Scriva un numero di 5 cifre _____ D
- Scriva un numero di 2 cifre _____ E
- Sommi D + E _____ F
- Sommi C + F _____
- Dopo il punto 3 non proseguite.

Questo esercizio serve solo per dimostrare quanto sia importante "ascoltare" (in questo caso leggere) quanto l'interlocutore ci dice.

Se ha proseguito calcolando i punteggi non ha "ascoltato" sufficientemente bene.

Autodiagnosi all'ascolto

Istruzioni

Qui di seguito troverà 30 affermazioni sul comportamento d'ascolto.

La preghiamo di rispondere con una crocetta nelle colonne sulla destra riportando con quale frequenza si comporta nel modo indicato.

COMPORAMENTO DI ASCOLTO	QUASI SEMPRE	SPESSO	QUALCHE VOLTA	QUASI MAI
1. Smetto subito di ascoltare chi dice qualcosa su cui non sono d'accordo o che non mi interessa.				
2. Mi concentro su quanto mi viene detto, anche se non mi interessa.				
3. Quando presumo di indovinare che cosa stanno per dirmi smetto di ascoltare.				
4. Ripeto con parole mie quanto l'interlocutore ha appena detto.				
5. Ascolto il punto di vista di un altro, anche se è diverso dal mio.				
6. Faccio tesoro di tutto quanto si dice, anche se è di poco conto.				
7. Mi preoccupa di chiedere il significato delle parole che non conosco.				
8. Penso a come rispondere mentre mi stanno ancora parlando.				
9. Fingo di ascoltare attentamente anche quando non ascolto affatto.				
10. Penso ad altro mentre gli altri parlano.				
11. Mi concentro sul senso del discorso, senza preoccuparmi dei particolari.				
12. Mi rendo conto che le parole non hanno esattamente lo stesso significato per tutti.				
13. Ascolto solo quel che mi interessa, trascurando il resto del messaggio.				
14. Guardo l'interlocutore mentre parla.				
15. Mi concentro sulle parole di chi parla senza preoccuparmi delle sue espressioni non verbali.				

16. So quali sono le parole o le frasi capaci di suscitare in me una reazione emotiva.				
17. Rifletto su quel che voglio ottenere con la mia comunicazione.				
18. Aspetto l'occasione migliore per comunicare quel che voglio dire.				
19. Penso a come potrebbe reagire il mio interlocutore.				
20. Scelgo la maniera migliore (scritta, orale, al telefono, sulla lavagna, un appunto, ecc.) di comunicare in base ad un'attenta valutazione della situazione.				
21. Osservo l'espressione dell'interlocutore (preoccupata, ostile, indifferente, timida, impaziente, caparbia)				
22. Ho l'impressione di "essere ignorato" dall'interlocutore.				
23. Tendo a presumere che l'interlocutore "sappia già di che cosa sto parlando".				
24. Lascio che l'interlocutore esprima la sua ostilità verso di me senza interromperlo immediatamente.				
25. Mi esercito regolarmente per migliorare la mia capacità di ascolto.				
26. Prendo appunti per poter ricordare meglio.				
27. Riesco a mantenere la concentrazione senza farmi distrarre da suoni o rumori.				
28. Ascolto senza giudicare o criticare chi parla.				
29. Ripeto messaggi e istruzioni per poter essere sicuro di avere ben capito.				
30. Mi faccio in anticipo un'idea di quel che vuol dirmi chi viene a parlarmi.				

CALCOLO DEL PUNTEGGIO NEL TEST

SULLA MISURA DELLE SUE CAPACITA' DI ASCOLTO

- Per calcolare il punteggio controllate le risposte che avete dato a ciascuna delle 30 affermazioni.
- Nella tabella qui di seguito sono indicati i punti che dovete attribuire a ciascuna delle vostre risposte.

(Tabella punteggi)

AFFERMAZIONE	RISPOSTE				AFFERMAZIONE	RISPOSTE			
	QUASI SEMPRE	SPESSO	QUALCHE VOLTA	QUASI MAI		QUASI SEMPRE	SPESSO	QUALCHE VOLTA	QUASI MAI
1.	1	2	3	4	16.	4	3	2	1
2.	4	3	2	1	17.	4	3	2	1
3.	1	2	3	4	18.	4	3	2	1
4.	4	3	2	1	19.	4	3	2	1
5.	4	3	2	1	20.	4	3	2	1
6.	4	3	2	1	21.	4	3	2	1
7.	4	3	2	1	22.	1	2	3	4
8.	1	2	3	4	23.	1	2	3	4
9.	1	2	3	4	24.	4	3	2	1
10.	1	2	3	4	25.	4	3	2	1
11.	4	3	2	1	26.	4	3	2	1
12.	4	3	2	1	27.	4	3	2	1
13.	1	2	3	4	28.	4	3	2	1
14.	4	3	2	1	29.	4	3	2	1
15.	1	2	3	4	30.	4	3	2	1

Sommate i 30 punteggi che risultano dalle vostre risposte, e riportate il totale nel riquadro qui accanto

Punteggio totale:

INTERPRETAZIONE DEL PUNTEGGIO OTTENUTO

Sommate i 30 punteggi che risultano dalle vostre risposte.

Se la somma oscilla tra i valori:

57 - 72	➔	Avete una cattiva capacità di ascolto. Siete sempre troppo distratto e poco interessato quando qualcuno parla con voi, qualsiasi sia l'argomento.
73 - 88	➔	Avete una sufficiente capacità di ascolto. Siete talvolta distratto e poco interessato quando qualcuno parla con voi. In particolare ciò avviene se l'argomento non riguarda direttamente i vostri interessi o le vostre preoccupazioni immediate.
89 - 104	➔	Avete una buona capacità di ascolto. Raramente vi distraete o manifestate disinteresse per l'argomento quando qualcuno parla con voi. Ma attenti: si può migliorare!
105 - 120	➔	Manifestate un'eccellente disponibilità all'ascolto. Se siete stati sinceri nel rispondere, andate bene così. Ma poiché nessuno è perfetto ...

... ed ora un po' di teoria: comprendere le basi della comunicazione

La comunicazione può essere studiata come:

- *sintassi* che è la branca della linguistica che studia le regole che stabiliscono il posto che le parole occupano all'interno di una frase, come i sintagmi si compongano in frasi, e come le frasi si dispongano a formare un periodo;
- *semantica* che è quella parte della linguistica che studia il significato delle parole, degli insiemi delle parole, delle frasi e dei testi;
- *pragmatica* che si occupa dell'uso della lingua come azione. Non si occupa della lingua intesa come sistema di segni, ma osserva come e per quali scopi la lingua viene utilizzata. La pragmatica si occupa di come il contesto influisca sull'interpretazione dei significati.

Un fenomeno resta inspiegabile fino a che il campo di osservazione non sia abbastanza ampio da includere il contesto in cui il fenomeno si verifica. In questa prospettiva, secondo la scuola di Palo Alto è possibile fissare alcuni assiomi della comunicazione umana (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1967) allo scopo di identificare alcune proprietà della comunicazione ed utilizzarle per diagnosticarne le patologie. Ne furono definiti 5: l'impossibilità di non comunicare; i livelli comunicativi di contenuto e relazione; la punteggiatura della sequenza di eventi; la comunicazione numerica e analogica; l'interazione complementare e simmetrica.

1. **Non è possibile non comunicare:** qualsiasi interazione umana è una forma di comunicazione. Qualunque atteggiamento assunto da un individuo, diventa immediatamente portatore di significato per gli altri.
2. **Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione:** secondo gli studiosi di Palo Alto il contenuto classifica la relazione. Ogni comunicazione comporta un aspetto di meta-comunicazione che determina la relazione tra i comunicanti. Ad esempio, la mamma che ordina al bambino di andare a fare il bagno esprime, oltre al contenuto (la volontà che il bambino si lavi), anche la relazione che intercorre tra chi comunica e chi è oggetto della comunicazione, nel caso particolare quella di superiore/subordinato.
3. **E' la punteggiatura a determinare la sequenza di eventi:** il modo di interpretare la comunicazione è in funzione della relazione tra i comunicanti. Poiché la comunicazione è un continuo alternarsi di flussi comunicativi da una direzione all'altra e le variazioni di direzione del flusso comunicativo sono scandite dalla punteggiatura, il modo di leggerla sarà determinato dal tipo di relazione che lega i comunicanti. Ad esempio, se una scimmietta potesse stabilire la punteggiatura delle comunicazioni,

potrebbe affermare di avere ben addestrato il proprio padrone, in quanto ogni volta che si mette a ballare questi è subito pronto a suonare il proprio organetto.

4. **Gli esseri umani comunicano sia in modo analogico che digitale.** Quando gli esseri umani comunicano per immagini, ad esempio disegnando, la comunicazione è analogica. La comunicazione analogica si basa sulla somiglianza tra gli strumenti di supporto e le grandezze rappresentate: mantiene quindi un rapporto di analogia con i fenomeni e gli oggetti che designa e trasmette. Esempi di mezzi di comunicazione analogici sono: il termometro a mercurio, l'orologio a lancette. Quando si comunica usando le parole, la comunicazione segue il modulo digitale. Questo perché le parole sono segni arbitrari che permettono una manipolazione secondo le regole della sintassi logica che li organizza. La comunicazione digitale si basa sull'uso di segnali discreti per rappresentare in forma numerica i fenomeni e gli oggetti che intende designare. Esempi di mezzi di comunicazione digitali sono: il fax, il compact disc, l'orologio a cristalli liquidi (in cui l'indicazione dell'ora e delle sue frazioni è visualizzata con scatti di cifre).
5. Infine, per il quinto assioma, **una comunicazione può essere simmetrica o complementare:** tutti gli scambi comunicativi si fondano o sull'uguaglianza o sulla differenza. Si dicono complementari gli scambi comunicativi in cui i comunicanti non sono sullo stesso piano (mamma/bambino, dipendente/datore di lavoro). Sono simmetrici gli scambi in cui gli interlocutori si considerano sullo stesso piano: è questo il caso di comunicazioni tra pari grado (marito/moglie, compagni di classe, fratelli, amici).

Vediamo di comprendere meglio ciascun assioma.

1. *Primo assioma: l'impossibilità di non comunicare*

Il comportamento non ha un suo opposto: non possiamo non comportarci; in qualsiasi situazione ci troviamo, avremo sempre un qualche comportamento (*se continuiamo imperterriti a scrivere al pc mentre un nostro collega/collaboratore ci parla, che cosa gli stiamo comunicando pur tacendo?*). Se concordiamo, con questa intuizione, nel riconoscere come comunicativo l'intero comportamento umano, allora ne consegue che è impossibile non comunicare. *Non possiamo sottrarci alla comunicazione.*

In altri termini: se ogni comportamento è comunicazione e se è impossibile non comportarsi, sarà impossibile non comunicare. Una unità di comunicazione (comportamento compreso) è chiamata messaggio, una serie di messaggi scambiati fra persone è una interazione. Il centro dell'interesse del nostro approccio è quello di analizzare le conseguenze pratiche delle interazioni comunicative.

2. *Secondo assioma: Il livello di contenuto e di relazione*

Paul Watzlawick e colleghi hanno introdotto una differenza di fondamentale importanza nello studio della comunicazione umana: ogni comunicazione tra esseri umani possiede due dimensioni distinte: da un lato il contenuto, ciò che le parole dicono (il loro significato oggettivo), dall'altro la relazione, ovvero quello che i parlanti lasciano intendere, a livello verbale e più spesso non verbale, sulla qualità della relazione che intercorre tra loro. Una comunicazione non soltanto trasmette informazione, ma al tempo stesso trasmette il livello di qualità della relazione.

L'aspetto di notizia di un messaggio trasmette informazione ed è quindi sinonimo del contenuto del messaggio; l'aspetto di relazione si riferisce invece alla relazione tra i comunicanti e non viene quasi mai discusso apertamente.

Watzlawick, per spiegare questo difficile, ma importante assioma, utilizza l'analogia del calcolatore: per operare, la macchina ha bisogno non solo di dati (informazione che immettiamo), ma anche di dati sui dati, ovvero un comando che dica alla macchina cosa fare con quei dati (meta-comunicazione). Portando l'analogia nel mondo della comunicazione umana, possiamo identificare l'aspetto di notizia del messaggio come comunicazione e l'aspetto di relazione come "meta comunicazione" ovvero la capacità di parlare di cosa sta accadendo tra due persone.. Ogni comunicazione ha quindi un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo .Cosa vuol dire questo praticamente?

Alle volte non ci spieghiamo perché, pur sostenendo contenuti condivisibili e ragionevoli, gli altri ci osteggino. Se lo chiedono tutte le madri, quando i loro figli rifiutano di adottare un comportamento oggettivamente salubre per loro (ex. "copriti", "mangia", "vai a dormire, sei stanco")... il punto è che **con la ribellione non si contesta**

l'appropriatezza del contenuto, ma si rifiuta il livello di relazione, cioè il modo in cui si crede di essere percepiti dall'altro (nell'esempio del figlio, uno che ha bisogno di comandi genitoriali per determinarsi e quindi non emancipato). Le implicazioni di questo assioma sono molto forti. Ad esempio, durante un conflitto, non è affatto utile puntualizzare, sottolineare, analizzare il contenuto con l'obiettivo che un chiarimento della sostanza modifichi il livello di polemica. Se lo scontro comunicativo deriva dal livello di relazione, un'insistenza sul contenuto non potrà che innalzare il livello di conflitto e di potenziale incomprensione. Serve meta-comunicare ovvero parlare della relazione (nell'esempio di madre e figlio una possibile meta-comunicazione potrebbe essere quella del ragazzo che, capendo cosa gli da fastidio dice alla madre "sono abbastanza grande da scegliere per il mio bene, non è che tu dica sciocchezze, ma vorrei la smettessi di dare per scontato che io sia un bambino dipendente").

3. *Terzo assioma: la punteggiatura della sequenza di eventi*

A: "Reagisco male perché tu mi tratti male"...

B: "Non ti tratto male, sei tu l'ipersensibile"

A: "Non sarei così sensibile se non mi trattassi male continuamente!"

... e così via all'infinito e oltre ...

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 la punteggiatura della sequenza di eventi. 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 diversa interpretazione della sequenza di eventi: 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.

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 (ex. un disegno); in modo digitale, attraverso un'assegnazione simbolica (ex. attraverso le parole). 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 di intenzione che il parlante usa. Cos'è allora la comunicazione analogica?

Praticamente è ogni comunicazione non verbale (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 digitale (le parole con il loro significato) serve a scambiare informazione sugli oggetti e a trasmettere la conoscenza nel tempo, ma **ogni volta che la relazione è il problema dei comunicanti, il modulo digitale è privo di forza**. Se in ogni comunicazione coesistono sia un aspetto di relazione che uno di contenuto, sembra logico aspettarsi che il modulo digitale 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'uomo ha la necessità di combinare i due moduli, compiendo continue traduzioni dall'uno all'altro. Gli esseri umani comunicano sia con il modulo digitale che con quello analogico. Il linguaggio digitale 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.

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 dei comunicanti. 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, creando un'interazione complementare. In quest'ultimo caso, per esempio, un partner assume una posizione primaria, detta superiore; mentre l'altro partner completa per così dire la configurazione assumendo una posizione 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).

Approfondimento: le patologie legate agli assiomi

Ogni assioma precedentemente illustrato implica, come corollario, precise patologie comunicative. Le conseguenze pratiche di queste patologie corrispondono a vari livelli di intensità e qualità del conflitto tra due soggetti.

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).

2. *Patologie legate al secondo assioma*

Spesso accade che il motivo scatenante di una discussione consista in un disaccordo a livello di relazione, 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; 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.

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.

4. *Patologie legate al quarto assioma*

Possiamo commettere errori nel processo di traduzione dal modulo analogico a quello digitale (e viceversa). Il linguaggio numerico ha una sintassi particolarmente adatta a comunicare a livello di contenuto. 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).

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 Sé 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 i ricercatori debbono concentrare la loro attenzione.

Approfondimento: La comunicazione non verbale

La comunicazione non verbale è quella parte della comunicazione che comprende tutti gli aspetti di uno scambio comunicativo non concernenti il livello puramente semantico del messaggio, ossia il significato letterale delle parole che compongono il messaggio stesso. La CNV funge da canale di dispersione, lasciando filtrare contenuti profondi e parla come il linguaggio non sa parlare. La visione comune tende a considerare questo tipo di comunicazione come universalmente comprensibile, al punto da poter trascendere le barriere linguistiche. Uno studio condotto nel 1972 ha mostrato che ciò che viene percepito in un messaggio vocale può essere così suddiviso:

- Movimenti del corpo (soprattutto espressioni facciali) 55%
- Aspetto vocale (Volume, tono, ritmo) 38%
- Aspetto verbale (parole) 7%

L'efficacia di un messaggio dipende quindi solamente in minima parte dal significato letterale di ciò che viene detto, e il modo in cui questo messaggio viene percepito è influenzato pesantemente dai fattori di comunicazione non verbale. Nell'ambito delle scienze della comunicazione la comunicazione non verbale viene suddivisa in quattro componenti:

- **Sistema paralinguistico**
- **Sistema cinesico**
- **Prossemica**
- **Aptica**

Sistema paralinguistico

Detto anche Sistema vocale non verbale, indica l'insieme dei suoni emessi nella comunicazione verbale, indipendentemente dal significato delle parole. Il sistema paralinguistico è caratterizzato da diversi aspetti:

Tono. Il tono viene influenzato da fattori fisiologici (età, costituzione fisica), e dal contesto: una persona di elevato livello sociale che si trova a parlare con una di livello sociale più basso tenderà ad avere un tono di voce più grave.

- *Intensità o volume.* Anche in questo caso l'aspetto sociale ha una forte influenza: un sottoposto che si trova a parlare con un superiore tenderà ad avere una frequenza di voce più bassa rispetto al normale.

- *Ritmo*. Il ritmo dato ad un discorso conferisce maggiore o minore autorevolezza alle parole pronunciate: parlare ad un ritmo lento, inserendo delle pause tra una frase e l'altra, dà un tono di solennità a ciò che si dice; al contrario parlare ad un ritmo elevato attribuisce poca importanza alle parole pronunciate. Nell'analisi del ritmo nel sistema paralinguistico va considerata l'importanza delle pause, che vengono distinte in pause vuote e pause piene. Le pause vuote rappresentano il silenzio tra una frase e l'altra, quelle piene le tipiche interiezioni (come "mmm", "beh") prive di significato verbale, inserite tra una frase e l'altra.
- *Silenzio*. Anche il silenzio rappresenta una forma di comunicazione nel sistema paralinguistico, e le sue caratteristiche possono essere fortemente ambivalenti: il silenzio tra due innamorati ha ovviamente un significato molto diverso rispetto al silenzio tra due persone che si ignorano. Ma anche in questo caso gli aspetti sociali e gerarchici hanno una parte fondamentale: un professore che parla alla classe o un ufficiale che si rivolge alle truppe parleranno nel generale silenzio, considerato una forma di rispetto per il ruolo ricoperto dalla persona che parla.

Sistema cinestesico

- Il sistema cinestesico comprende tutti gli atti comunicativi espressi dai movimenti del corpo.
- In primo luogo vanno considerati i *movimenti oculari*: il contatto visivo tra due persone ha una pluralità di significati, dal comunicare interesse al gesto di sfida. L'aspetto sociale ed il contesto influenzano anche questo aspetto: una persona, in una situazione di disagio, tenderà più facilmente del solito ad abbassare lo sguardo.
- *Espressioni facciali*. Altra componente del sistema cinestesico è la mimica facciale. Riguardo questo aspetto va considerato che non tutto ciò che viene comunicato tramite le espressioni del volto è sotto il nostro controllo (vedi sopra*). La gran parte delle espressioni facciali sono, ad ogni modo, assolutamente volontarie ed adattabili a nostro piacimento alle circostanze
- Altro elemento fondamentale del sistema cinestesico sono i *gesti*, in primo luogo quelli compiuti con le mani. La gestualità manuale può essere una utile sottolineatura delle parole, e quindi rafforzarne il significato, ma anche fornire una chiave di lettura difforme dal significato del messaggio espresso verbalmente. Anche in questo senso va considerata la difformità interpretativa che le diverse culture danno ai vari gesti: ad esempio in Bulgaria lo scuotimento laterale del capo, che in quasi tutte le culture significa "No", ha esattamente il significato opposto.
- Altro elemento del sistema cinestesico è la *postura*. Anche in questo caso gli elementi sociali e di contesto hanno grande importanza, talvolta identificando con precisione la posizione corretta da mantenere in una data circostanza.

Prossemica

L'aspetto prossemico della comunicazione analizza i messaggi inviati con l'occupazione dello spazio. Il modo nel quale le persone tendono a disporsi in una determinata situazione, apparentemente casuale, è in realtà codificato da regole ben precise. Ognuno di noi tende a suddividere lo spazio che ci circonda in quattro zone principali:

- Zona intima (da 0 a 50 centimetri)
- Zona personale (da 50 cm ad 1 metro)
- Zona sociale (da 1 m a 3 o 4 m)
- Zona pubblica (oltre i 4 m)

La zona intima è, come facilmente intuibile, quella con accesso più ristretto: di norma vengono accettati senza disagio al suo interno solo alcuni familiari stretti e il partner. Un ingresso di altre persone esterne a questo ristretto nucleo di "ammessi" all'interno della zona intima viene percepita come una invasione che provoca un disagio, variabile a seconda del soggetto. Come conferma di questo basti pensare alla situazione di imbarazzo che si prova quando siamo costretti ad ammettere nella nostra zona intima soggetti estranei, ad esempio in ascensore o sull'autobus; la conseguenza di questa situazione è un tentativo di mostrare l'involontarietà della nostra "invasione", quindi si tende ad irrigidirsi e a non incrociare lo sguardo con le altre persone.

La zona personale è meno ristretta: vi sono ammessi familiari meno stretti, amici, colleghi. In questa zona si possono svolgere comunicazioni informali, il volume della voce può essere mantenuto basso e la distanza è comunque sufficientemente limitata da consentire di cogliere nel dettaglio espressioni e movimenti degli interlocutori.

La zona sociale è quell'area in cui svolgiamo tutte le attività che prevedono interazione con persone sconosciute o poco conosciute. A questa distanza (come detto da 1 a 3 o 4 metri) è possibile cogliere interamente o quasi la figura dell'interlocutore, cosa che ci permette di controllarlo per capire meglio le sue intenzioni. È anche la zona nella quale si svolgono gli incontri di tipo formale, ad esempio un incontro di affari.

La zona pubblica è quella delle occasioni ufficiali: un comizio, una conferenza, una lezione universitaria. In questo caso la distanza tra chi parla e chi ascolta è relativamente elevata e generalmente codificata. È caratterizzata da una forte asimmetria tra i partecipanti alla comunicazione: generalmente una sola persona parla, mentre tutte le altre ascoltano.

Aptica

L'aptica è costituita dai messaggi comunicativi espressi tramite contatto fisico; anche in questo caso si passa da forme comunicative codificate (la stretta di mano, il bacio sulle guance come saluto ad amici e parenti), ad altre di natura più spontanea (un abbraccio, una pacca sulla spalla). L'aptica è un campo nel quale le differenze culturali rivestono un ruolo cruciale: ad esempio la quantità di contatto fisico presente nei rapporti interpersonali fra le persone di cultura sud-europea verrebbe considerata come una violenta forma di invadenza dai popoli nord-europei.

COME ESSERE UN BUON ASCOLTATORE

Non c'è abilità più importante per creare un buon rapporto con gli altri dell'essere buoni ascoltatori. Chi sa ascoltare bene risulta sempre gradito e viene ricercato per conversare.

La chiave per ascoltare bene è il **parafrasare**, vale a dire, il ripetere con parole diverse quello che l'altra persona ha inteso comunicare, sia sul piano razionale che su quello emotivo. Questo migliora la comunicazione in molti modi:

- *aiuta a evitare di esprimere giudizi e valutazioni affrettate, in quanto si tratta di una semplice riformulazione di ciò che l'interlocutore ha detto;*
- *il parafrasare garantisce all'interlocutore un feed-back su quello che noi abbiamo compreso, fornendogli così l'opportunità di aggiungere ulteriori messaggi o di elaborare e chiarire quelli precedentemente inviati, qualora questi non fossero da noi stati adeguatamente compresi;*
- *ci consente di comunicare la nostra volontà di capire ciò che l'interlocutore vuole significare; dimostriamo infatti che siamo sufficientemente interessati a lui da ascoltarlo con attenzione e da prendere sul serio le sue parole;*
- *ci aiuta a "calarci nei panni dell'altro", cioè a vedere il messaggio dalla prospettiva dell'interlocutore.*

Il parafrasare è l'arma più potente per ridurre conflitti e incomprensioni, in quanto corregge eventuali deficit nella comunicazione e trasmette empatia. E' importante che non ci limitiamo a riassumere con altre parole ciò che ha detto l'interlocutore, ma che vi aggiungiamo anche tutti i segnali non verbali congruenti con lo stato d'animo che l'interlocutore voleva comunicarci. Ricordiamoci di utilizzare questa abilità quando l'interlocutore ci invia messaggi importanti, quando non ci è del tutto chiaro quello che intende dire, quando ci mostra forti emozioni, quando desideriamo che si senta compreso o vogliamo essere ben certi di quello che ha detto, prima di replicare.

Volendo stilare il decalogo dell'ascolto:

1. *Mettere l'interlocutore a proprio agio.*
2. *Non parlare di sè e se non dopo aver fatto parlare l'altro.*
3. *Evitare distrazioni.*
4. *Cercare di essere paziente.*
5. *Dimostrare comprensione.*
6. *Piano con critiche e argomenti a proprio favore.*
7. *Fare domande aperte.*
8. *Parafrasare.*
9. *Far capire di aver compreso anche le emozioni dell'interlocutore (preoccupazione, irritazione, entusiasmo, ...).*
10. *Inviare segnali positivi (sulla persona dell'interlocutore, sulla situazione che coinvolge entrambi o su ciò che egli ha detto o fatto).*

Approfondimento: COME SVILUPPARE L'ASCOLTO ATTIVO

La capacità di ascoltare in modo attivo è un'area importante che può contribuire a stabilire uno stile di influenza costruttivo nei rapporti; include una varietà di comportamenti con cui si comunica all'altro che lo sto considerando e comprendendo; al di là dei contenuti del suo intervento lo stiamo accettando come persona, gli dedichiamo la nostra attenzione. Lo scopo fondamentale è quindi quello di comunicare all'altro che prima ancora di esprimere giudizi di valore su ciò che egli dice, l'ascoltatore sta cercando di capire, impegna energie in una direzione non ancora valutata, ma di reale interesse verso l'altro.

Le capacità richieste per sviluppare l'ascolto attivo sono significative, ma si possono allenare ed acquisire.

Alcuni dei comportamenti che vengono suggeriti possono inizialmente apparire forzati, ma con l'allenamento sono gradualmente acquisibili pur nel rispetto delle caratteristiche personali di ognuno. Naturalmente, la globalità dei comportamenti proposti tende a sollecitare e sviluppare atteggiamenti di tolleranza e di comprensione che facilitano l'empatia e l'accettazione non valutativa degli altri.

Non si intende con ciò proporre una visione globale dei rapporti semplicistica ed unicamente collaborativa, bensì suddividere il campo: l'ascolto attivo è il momento che può qualificare l'acquisizione di una reale comprensione ed il crearsi di un rapporto aperto; il successivo momento di valutazione e giudizio, inserisce la possibilità di inevitabili differenze e conflitti alla luce però di una comprensione più vera delle posizioni altrui.

31

Vediamo le indicazioni operative.

1. Parafrasare il contenuto dell'intervento

Consiste semplicemente nel riprendere ciò che il mio interlocutore ha detto, utilizzando parole mie per testare se ho ascoltato e recepito in modo corretto.

Posso utilizzare tale approccio attraverso frasi del tipo:

"Se ho capito bene intendi dire che ..."

"Allora, il tuo punto di vista è ..."

"Vuoi dire che ..."

La chiave di questo comportamento, chiave comunque fondamentale per ogni ascolto attivo, è l'esistenza di un elevato livello di attenzione a ciò che l'altro sta dicendo. Se invece, mentre l'altro sta parlando dedico il tempo a pensare al mio personale punto di vista o a valutare e criticare ciò che egli sta dicendo, non sono nella situazione psicologica che mi consente di parafrasare correttamente il suo intervento.

E' comunque importante che io non ripeta papagallescamente ciò che l'altro ha detto, ma che lo riproponga con parole e modalità mie. Occorre allenarsi per acquisire un approccio mentale che consenta di sviluppare

funzionalmente tale comportamento. Si può anche interrompere gentilmente l'altro per parafrasarlo; le persone in genere non sono infastidite da interruzioni che comunicano comprensione, poiché tali interruzioni lasciano all'altro il controllo della discussione, non denunciano disattenzione a ciò che si sta dicendo.

2. Riflessioni sulle implicazione dell'intervento

Richiede di andare avanti un poco, oltre allo stretto contenuto di ciò che l'altro sta dicendo, comunicandogli l'apprezzamento sugli sviluppi del contenuto che gli propone. Posso ampliare ed approfondire le idee dell'altro attraverso frasi del tipo:

"Allora tu stai suggerendo che ..."

"Suppongo che se tu facessi ciò che dici, allora ne deriverebbe che ..."

"Ciò che tu dici potrebbe contribuire anche in quest'altro problema ..."

"Ciò vuol dire che in futuro dovremmo ..."

E' importante che riflettendo sulle implicazioni non si giunga a conclusioni definitive, ma si lasci all'altro il controllo della situazione. Quando questa tecnica viene utilizzata per modificare la direzione del pensiero di chi parla o per dimostrare che chi ascolta è più bravo, diviene un modo per creare sfiducia, tensione ed avviare potenziali conflitti. Se invece la tecnica viene usata con il chiaro obiettivo di supportare ed aiutare l'altro, può essere molto efficace.

32

3. Riflessioni sugli stati d'animo sottostanti al contenuto dell'intervento

Questa tecnica cerca di andare decisamente al di là dell'esplicito contenuto e tende ad entrare nell'area degli atteggiamenti, delle sensazioni e dei valori che influenzano chi parla e lo fanno agire in un certo modo. E' il mio tentativo di entrare in empatia con l'altro, di mettermi nei suoi panni, di provare a sperimentare come egli si sente nella sua situazione.

Posso tentare di esprimere gli stati d'animo che ho percepito nell'altro, attraverso frasi del tipo:

"Ho la sensazione che questo fatto ti dia parecchia noia"

"Se questo succedesse a me, sarei molto dispiaciuto"

"Quando mi sono trovato in passato in situazioni analoghe, avrei voluto trovare un qualche aiuto"

"Se io avessi raggiunto questo risultato, ne sarei molto fiero"

"Deve essere stata un'esperienza molto motivante e stimolante"

Nel riflettere gli stati d'animo soggiacenti nell'altro, occorre molto tatto per non esporre in misura eccessiva l'altro o spingerlo ad esprimere aspetti che non intende rivelare ed anche perché le sensazioni che io ho avuto non necessariamente corrispondono al vero. La cosa da evitare è dare la sensazione all'altro che lo sto valutando, mentre il vero scopo è comunicargli il livello di accettazione più profondo, anche cioè in termini di

emozioni e stati d'animo. Sovente l'accettazione degli interventi di questa natura la si ottiene maggiormente attraverso la metacomunicazione - gesti, atteggiamento fisico, tono della voce - anziché attraverso le parole soltanto.

4. *Invito a fornire ulteriori contributi*

Quando non ho ascoltato o capito abbastanza, tanto da poter fornire indicazioni di comprensione-empatia o accettazione, posso almeno comunicare interesse ad ascoltare di più per capire meglio. Sono utili a tal fine frasi del tipo:

"Dimmi un po' di più su questo argomento"

"Cosa è successo esattamente quando ...?"

"Che cosa è avvenuto dopo...?"

"Potresti per cortesia chiarire meglio quali sono state le reazioni..."

Di norma le richieste formulate in modo aperto sono più efficaci che non domande molto precise e specifiche. Le domande di tal tipo infatti portano chi parla ad esporsi sempre di più senza ricevere informazioni su quanto sia stato ascoltato e percepito. Può cioè generarsi la sensazione che vi sia una richiesta di apertura unilaterale, senza reciprocità da parte di chi ascolta. Per mantenere equilibrio è possibile far seguire alle domande interventi di riflessione o che tendono a parafrasare.

5. *Risposte non verbali che sottolineano il livello di ascolto*

L'ascolto attivo viene sovente espresso e comunicato meglio attraverso le reazioni non verbali e l'atteggiamento fisico che non attraverso quanto si dice. Interesse e comprensione possono quindi essere espressi attraverso:

- *guardare con attenzione chi sta parlando; è difficile pensare che qualcuno ti stia ascoltando se guarda da qualche altra parte ...*
- *assentire ed accompagnare l'enfasi di ciò che viene detto;*
- *esprimere attenzione e concentrazione riflessiva mentre si ascolta;*
- *prendere nota alternando sguardi interessati alla persona.*