



# COMUNICARE BENE E' UN BENE

Manuale di sopravvivenza  
nella jungla delle relazioni



a cura di **FRANCESCA MAGNANI**



Servizi di Aggiornamento  
e Interventi Psico-Sociali



# **COMUNICARE BENE È UN BENE**

Manuale di sopravvivenza  
nella jungla delle relazioni

*a cura di Francesca Magnani*



# INDICE

<b>1. PER INIZIARE....</b>	9
<b>2. QUALCHE NOTA TEORICA SULLA COMUNICAZIONE</b>	15
- Una teoria della comunicazione	16
- I primi 5 minuti	21
<b>3. PENSATO NON È DETTO</b>	23
a. Ti è mai capitato?...	23
b. Riflessioni	23
c. Mettiamoci alla prova	25
<b>4. DETTO NON È SENTITO</b>	27
a. Ti è mai capitato?...	27
b. Riflessioni	27
- La Percezione	28
c. Mettiamoci alla prova	31
<b>5. SENTITO NON È ASCOLTATO</b>	33
a. Ti è mai capitato?...	33
b. Riflessioni	33
- L'Ascolto Attivo	34
- Comunicazione Verbale	35
- Comunicazione Non Verbale	36
- Le Emozioni	36
c. Mettiamoci alla prova	40
<b>6. ASCOLTATO NON È COMPRESO</b>	41
a. Ti è mai capitato?...	41
b. Riflessioni	42
- Il significato emotivo delle parole	43
c. Mettiamoci alla prova	45
<b>7. COMPRESO NON È CONDIVISO</b>	47
a. Ti è mai capitato?...	47
b. Riflessioni	48
c. Mettiamoci alla prova	50
<b>8. E PER FINIRE....</b>	53



***“Non hai veramente capito qualcosa  
fino a quando non sei in grado di spiegarlo a tua nonna.”***

Albert Einstein



# 1. PER INIZIARE...

Ogni attività umana comprende momenti e fattori di relazione con gli altri, sia nella nostra sfera personale che in quella lavorativa.

Lo strumento indispensabile per la relazione interpersonale si chiama "Comunicazione".

Nel linguaggio comune il termine Comunicazione è usato in un'accezione assai vasta.

Ad esempio, parliamo di comunicazione tra cellule nervose, comunicazione tra due computer, comunicazione tra due animali, comunicazione telefonica, comunicazione d'impresa, comunicazione giudiziaria, ecc. ecc..

Nelle scienze sociali si ha in mente qualcosa di più preciso: ci si riferisce alla comunicazione tra esseri umani.

Comunicare significa intraprendere un'attività sociale organizzata secondo determinate regole, che in gran parte variano da cultura a cultura.

Ma, in pratica, cos'è e come avviene uno scambio comunicativo?

Questa domanda sarà il punto di partenza per questo manuale, che, senza la pretesa di essere comprensivo di tutte le conoscenze oggi a disposizione sui processi comunicativi, si presenta come un punto esclamativo sulle difficoltà che ogni giorno viviamo nelle relazioni con gli altri.

Saper comunicare in modo efficace è una capacità considerata indispensabile nel mondo del lavoro moderno: i grandi comunicatori hanno un netto vantaggio nella costruzione della propria carriera e in generale godono di grande influenza.

Riuscire a capire e a farsi capire correttamente dal datore di lavoro, dal collega, dal cliente rende, inoltre, la propria vita lavorativa più leggera e libera da tensioni, lasciando una grande quantità di energie a disposizione per essere attenti ed efficienti nei processi, nelle funzioni, nei compiti professionali.

Ogni giorno scambiamo un'enorme quantità di messaggi con le persone che incrociamo durante l'orario di lavoro.

Parliamo al telefono coi clienti, chiediamo di cosa hanno bisogno o come possiamo esser loro d'aiuto, lasciamo messaggi sulle scrivanie ai nostri colleghi o inviamo loro delle e-mail. Riceviamo lettere, fax e tanti altri tipi di co-

municazioni dai sindacati o informazioni sulle nuove disposizioni aziendali dal nostro superiore, tanto per fare qualche esempio. Parliamo, scriviamo, indichiamo, gesticoliamo.

Se tutte queste attività vengono svolte con superficialità, senza la consapevolezza dell'importanza che rivestono nella nostra attività lavorativa, potremmo ben presto sentirci stanchi delle incomprensioni, frustrati per la difficoltà nel farci comprendere, stressati dai rapporti complicati con le persone.

A questo punto, che ne sarebbe del nostro lavoro? Delle nostre abilità e competenze?

Riusciremmo ancora a mettere passione in ciò che facciamo?

Quanta fatica, quante energie ci sembrerebbe di sprecare nelle relazioni interpersonali?

Scopo principale di questo libretto è, quindi, di rendere coscienti degli ostacoli che si frappongono alla buona riuscita di uno scambio comunicativo con gli altri, siano essi i familiari, i colleghi, i clienti o anche solo degli estranei con cui entriamo in contatto.

Le più comuni difficoltà al passaggio facile ed indisturbato del flusso comunicativo, dipendono, in gran parte, da alcuni assunti di base, da idee fisse che compongono schemi rigidi di pensiero presenti nelle menti di ognuno di noi.

Qualche esempio:

- a. Diamo per scontato che gli altri siano tutti uguali a noi, con le stesse potenzialità percettive, con gli stessi pensieri, con le stesse esperienze passate, con la stessa modalità di creare connessioni tra le innumerevoli e disparate sensazioni che riceviamo dalla realtà circostante.
- b. Diamo per scontato che gli altri abbiano doti divinatorie capaci di far leggere nella nostra mente, evitandoci così la fatica di doverci esprimere chiaramente e apertamente.
- c. Diamo per scontato di essere i migliori comunicatori sulla faccia della terra; non una nostra frase risulta incomprensibile, non un nostro gesto sembra inappropriato per il momento o per la persona che ci sta di fronte. Se non ci capisce è colpa sua!
- d. Ovviamente diamo per scontato che quando siamo noi dalla parte dell'ascoltatore, se qualche messaggio ci risulta ostico, confuso ed indecifrabile, sia sempre e comunque colpa dell'altro che non si è espresso chiaramente.
- e. Diamo per scontato che non esistano interferenze possibili tra noi e il bersaglio della nostra comunicazione, che nulla possa disturbare la

percezione di ciò che stiamo trasmettendo o ricevendo.

- f. Diamo per scontato che la parte emotiva, nostra e del nostro interlocutore, intervenga poco o addirittura in nessun modo nel processo comunicativo: in quanto esseri razionali e senzienti, l'interpretazione sarà sempre libera da giudizi soggettivi o da interventi emotivi.
- g. Diamo per scontato che se si parla uno alla volta allora si debba anche ascoltare uno alla volta: mentre io parlo sei tu il solo a dover ascoltare, non è mio compito cogliere con attenzione i segnali che tu mi invii, io mi devo impegnare esclusivamente nella scelta delle parole.

In questa lista di pensieri rigidi e stereotipati si celano errori che possono rendere davvero difficoltoso un proficuo processo comunicativo.

Ti sei riconosciuto in qualcuno di essi?

Il primo e più pericoloso di questi errori si cela sotto l'espressione "diamo per scontato".

Togliamoci queste certezze dalla testa e saremo già al riparo dalla maggioranza degli errori che comunemente commettiamo.

Per aiutarci in tale difficile processo di "pulizia" dagli agenti patogeni possiamo far uso di una semplice lista di pensieri guida, di moniti che, da una parte ci permettano di fare attenzione agli errori dettati dalle certezze e, dall'altra, ci guidino a comunicare bene.

<b>PENSATO</b>	<b>NON E'</b>	<b>DETTO</b>
<b>DETTO</b>	<b>NON E'</b>	<b>SENTITO</b>
<b>SENTITO</b>	<b>NON E'</b>	<b>ASCOLTATO</b>
<b>ASCOLTATO</b>	<b>NON E'</b>	<b>COMPRESO</b>
<b>COMPRESO</b>	<b>NON E'</b>	<b>CONDIVISO</b>

Ogni enunciato di questa lista, che dovremmo tenere sempre a memoria, sarà ampiamente spiegato ed approfondito nei capitoli che seguono e formeranno la teoria e la pratica di questo manuale di sopravvivenza alle comunicazioni della vita privata e lavorativa di ognuno di noi.

I prossimi capitoli saranno la nostra guida per mettere in pratica i suggerimenti appena espressi.

Il primo capitolo, di stampo più teorico, pone le basi sui primi aspetti legati ai processi che andremo via via ad analizzare; i restanti capitoli sono, invece, tutti organizzati in tre paragrafi principali ed in alcune notazioni aggiuntive:

- **Ti è mai capitato?...**



Una breve storiella esemplificativa che introduce il processo messo in luce dal titolo del capitolo. Si tratta per lo più di situazioni reali, raccolte negli anni dai racconti degli stessi partecipanti ai corsi di formazione.

Come nelle favole, abbiamo concluso le storielle con una sorta di morale, in cui è già esplicita la riflessione che ognuno di noi deve compiere per superare senza ostacoli quel particolare momento dello scambio comunicativo con l'altro.

- **Riflessioni**



È la parte più "teorica" del capitolo, in cui il particolare processo comunicativo illustrato dal titolo e dalla storiella, viene analizzato nelle sue componenti principali.

In alcuni capitoli è stato necessario introdurre notazioni aggiuntive, spiegazioni accurate degli elementi e dei processi coinvolti nella relazione, come ad esempio la Percezione, l'Ascolto e le Emozioni.

Dall'analisi di tutte le componenti in gioco, derivano i consigli con cui ognuno di noi può migliorare le proprie doti comunicative.

Il titolo Riflessioni vuole essere esemplificativo del fatto che non esiste un reale cambiamento senza una approfondita analisi e valutazione di sé.

Le teorie da sole non sono sufficienti a renderci abili comunicatori.

Ognuno di noi deve costantemente riflettere su come le teorie siano adattabili al nostro vivere quotidiano.

Solo dal riflettere su noi stessi e dal vederci riflessi negli atteggiamenti altrui nei nostri confronti possiamo sperare che arrivi un miglioramento della nostra comunicazione.

## METTIAMOCI ALLA PROVA



Prima di inoltrarci nel livello successivo si rende necessaria la messa in pratica delle nostre riflessioni.

Ogni capitolo si conclude con un facile esercizio di auto-valutazione di ricerca di esperienze passate a cui legare le riflessioni e le teorie trattate nel capitolo.

A questo punto non rimane che girare pagina e mettersi all'opera affinché le relazioni con gli altri non siano più delle jungle intricate in cui aver paura di addentrarsi, ma dolci vallate in cui rendere piacevole ed istruttivo il passeggiare.



## 2. QUALCHE NOTA TEORICA SULLA COMUNICAZIONE

Cercando una definizione rigorosa del processo comunicativo, incontriamo delle difficoltà in quanto la comunicazione umana è un fenomeno complesso con parecchie sfaccettature che tende a presentarsi diversamente a seconda delle circostanze.

Una efficace definizione di comunicazione si ottiene forse spiegando cosa essa non è.

La comunicazione, non è un semplice trasferimento di informazioni, come ad esempio potrebbe essere un passaggio di dati da un computer ad un altro.

Si intende quindi la Comunicazione come

**un processo sociale dinamico e complesso  
d'interazione tra individui coinvolti nella relazione,  
in cui è presente uno scambio reciproco di elementi  
cognitivi, emotivi e relazionali.**

In questo processo entrano in gioco diversi livelli di analisi legati sia al contesto sociale che alle persone coinvolte.

La comunicazione è dunque un'esperienza usuale e continua di relazione con gli altri, dove si tende ad influenzare le persone presenti nella relazione e, a nostra volta, si viene influenzati, in un processo reciproco, dinamico e continuo.

La comunicazione assolve a differenti **funzioni**.

Una funzione, la più immediata, è di tipo descrittivo, simile alla raffigurazione che un bambino fornisce della realtà che lo circonda. È la comunicazione tipicamente informativa, in cui lo scopo primario è fornire dei dati utili.

Una seconda funzione è l'espressione delle emozioni, particolarmente presente durante una discussione animata. Questa funzione ci permette di dar colore alle nostre informazioni, aggiungendo valutazioni e considerazioni

personali, oltre che informare l'interlocutore sui nostri desideri, bisogni ed aspettative.

Infine, la possibilità di creare ed alimentare legami e relazioni interpersonali significative con altri, ci permette di allargare le nostre conoscenze, comprendere come "funziona" il mondo circostante, quali sono le regole ed i principi a cui adattarsi e trovare soddisfazione e piacere nei rapporti instaurati.

## Una teoria della Comunicazione

Per comprendere quanto può essere complesso il processo comunicativo è utile osservare gli elementi che entrano in gioco.

Lo schema a cui facciamo riferimento è stato realizzato da Claude Shannon e Warren Weaver che realizzarono la prima formulazione di una Teoria matematica della comunicazione.

Questa teoria ha realizzato un punto di svolta nella concezione della comunicazione: dalla visione unidirezionale e lineare della dinamica comunicativa si è passati ad una visione più aperta e circolare (vedi fig. 1).

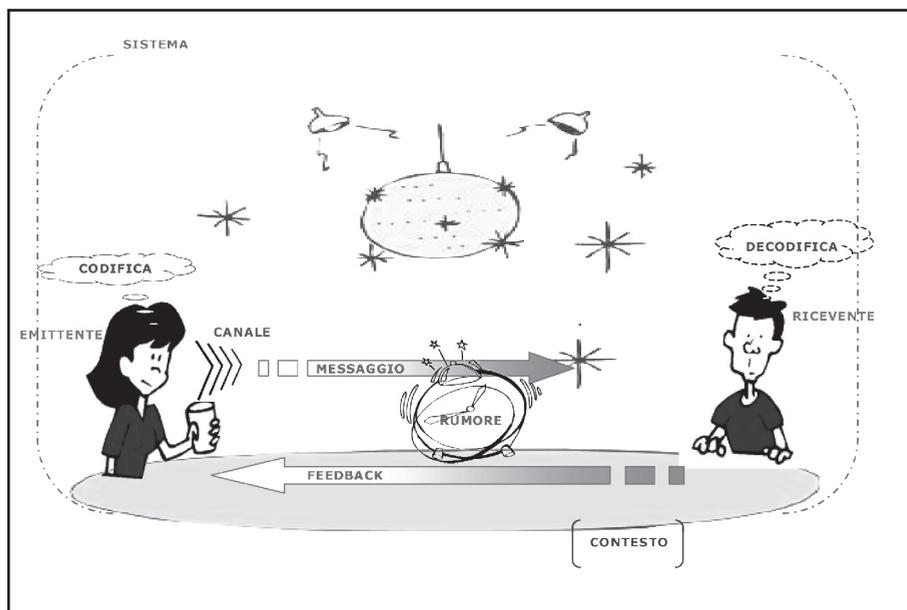


Fig.1 Teoria matematica della comunicazione (Shannon e Weaver)

Tale teoria ha il merito di individuare sia la forma generale di ogni processo comunicativo, sia i fattori fondamentali che lo costituiscono, ovvero quegli elementi che devono essere presenti ogni qual volta si verifichi un passaggio di informazione.

Le variabili in gioco, come si nota, sono molte. Vediamole più da vicino:

- *emittente*: colui, animale o persona, o ciò (oggetto, immagine o vestito) che emette un messaggio
- *ricevente*: colui, animale o persona, che riceve il messaggio
- *codifica*: quell'insieme di segni (esempio: l'alfabeto) e di norme convenzionali (esempio: le regole della grammatica) che regolano la produzione linguistica e consentono lo scambio comunicativo di significati
- *messaggio*: ciò che viene trasmesso. Comprende il messaggio-causa, ovvero ciò che l'emittente intende comunicare, ed il messaggio-effetto, ciò che il ricevente comprende (vedremo più avanti come non sempre questi coincidano)
- *decodifica*: la codifica delle informazioni da parte del ricevente, necessaria a comprendere il messaggio ricevuto
- *canale*: lo strumento o il veicolo di un messaggio (esempi: cellulare, televisione, depliant, sguardo, contatto corporeo)
- *rumore*: disturbo lungo il canale che interferisce nella trasmissione del messaggio
- *contesto*: la comunicazione linguistica esige un contesto, ovvero un ambiente collocato in una situazione connotata da spazio e tempo dove la comunicazione stessa può avvenire (esempi: aula, auto, discoteca, pub, parco per lo spazio; mattina, estate, l'anno scorso, Medioevo per il tempo)
- *feed-back*: informazioni di ritorno; queste sono utili per verificare la qualità del messaggio trasmesso e ricevuto, per ridurre il disturbo presente nel contesto o per evitare di distorcere il messaggio
- *sistema*: ogni essere vivente vive e fa parte di un sistema culturale e sociale, in cui condivide valori, norme e regole

C'è quindi un emittente che codifica il suo pensiero per poter esprimere il suo messaggio, servendosi di un apparato di emissione, rispettando un codice ed un insieme di regole che a loro volta dipendono da un contesto. Solo così può inviare qualcosa di comprensibile ad un'altra persona. Il ricevente, d'altro canto, riesce a captare il messaggio se dispone di un apparato di ricezione utile e lo può comprendere solo se procede alla decodifica del messaggio utilizzando lo stesso sistema dell'emittente.

Affinché raggiunga il ricevente, il messaggio originario ha bisogno di un mezzo su cui viaggiare: il canale. Quando parliamo, è in funzione il canale uditivo-vocale, quando scriviamo un SMS usiamo un canale tecnologico (il cellulare), quando scriviamo una lettera il canale è cartaceo, e così via.

Quindi, una comunicazione avviene sempre in un contesto concreto, in un ambiente fisico inserito in una circostanza storica e socio-culturale ben precisa, dove è presente un legame psicologico tra individui che sono motivati a comunicare da scopi personali non sempre consapevoli. Questo fa sì che ogni comunicazione sia diversa da un'altra.

Gli stessi principi di base sono utilizzati anche nella comunicazione commerciale, dove l'emittente è una azienda o uno spot pubblicitario, il messaggio è ciò che desiderano comunicare, la codifica è la trasformazione del messaggio in qualcosa di comprensibile ed efficace, il ricevente è il target di riferimento (potenziale buyer), la decodifica è l'interpretazione del messaggio da parte del ricevente, il canale può essere la televisione, la radio o altro, ed il contesto è il luogo in cui si riceve questa comunicazione. E il feed-back? Questo è ciò che si aspetta l'emittente, di solito è una relazione positiva al messaggio che si palesi in un comportamento d'acquisto. E' impossibile non comunicare: anche l'intenzionale assenza di comunicazione verbale, di fatto, comunica la volontà di non entrare in contatto con l'altro.

Ogni comunicazione contiene un aspetto di *contenuto*, la "notizia", i "dati", e un aspetto di *relazione* che definisce i rapporti tra gli interlocutori, definisce il modo in cui i dati vengono trasmessi e permette di capire come deve essere interpretato il messaggio (meta-comunicazione). Ad esempio, si può dire "Bene!" con l'intenzione di lodare qualcuno o con tono sarcastico per metterlo in ridicolo.

Numerose ricerche hanno dimostrato l'importanza degli aspetti relazionali nel processo comunicativo, in particolare hanno rilevato come il contenuto del messaggio incide soltanto del 10%, mentre il tono della voce del 30% e la gestualità addirittura fino al 60% (vedi fig.2).

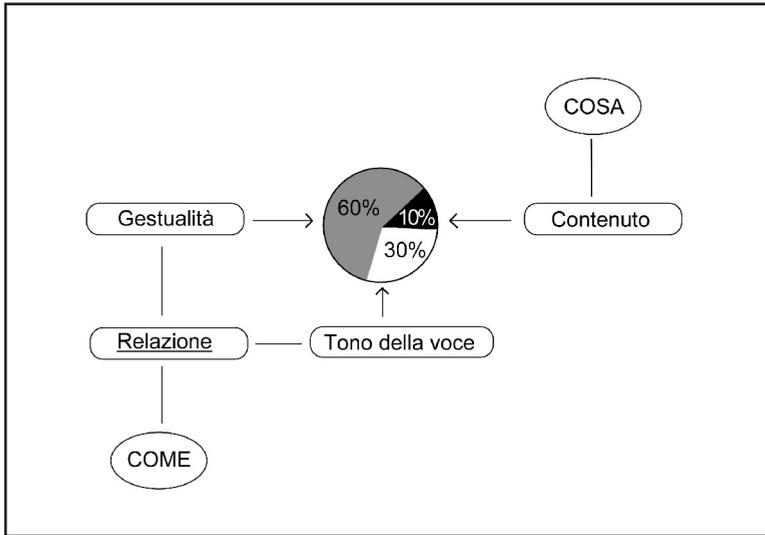


Fig.2 Elementi della comunicazione

Quindi, il tono della voce e la gestualità definiscono, insieme, il 90% della comunicazione!

Non solo.

Altre ricerche hanno ampiamente dimostrato l'esistenza di una distorsione del messaggio inviato. Questo fenomeno si verifica in quanto, oltre a ciò che si intende trasmettere si aggiunge inevitabilmente anche ciò che non era nostra intenzione comunicare; la conseguenza è che il messaggio percepito risulti diverso da quello inviato.

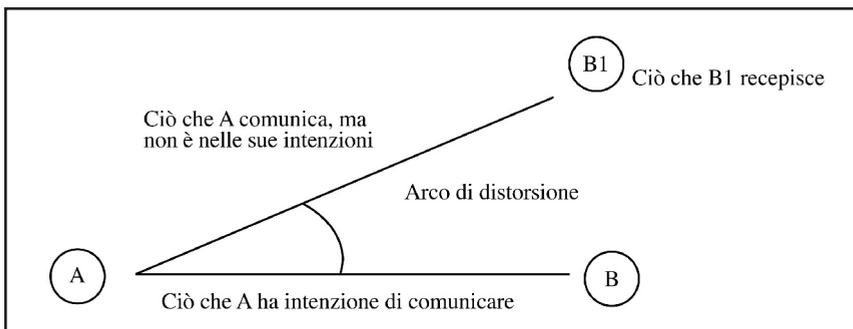


Fig.3 - Distorsione della comunicazione, Warren G. Bennis

Le possibili distorsioni si verificano perché la comunicazione è costituita sempre, oltre che da una componente razionale, anche da una emotiva. Inoltre il messaggio è fortemente influenzato dalle caratteristiche di personalità degli interlocutori, dal contesto, dai meccanismi di difesa, dai pregiudizi e stereotipi portati nella relazione, e non solo...

Bisogna tener conto che, per difenderci dal continuo bombardamento di stimoli a cui siamo permanentemente sottoposti (si calcola siano almeno 10.000 stimoli al secondo), il nostro cervello seleziona le informazioni afferenti attraverso l'uso di "filtri" fisiologici e poi razionali, emotivi e culturali. Pertanto, ogni persona possiede un proprio *sistema di riferimento* unico e personale, strettamente legato al proprio modo di rapportarsi col mondo. Questo è determinato dal proprio sistema percettivo, dal concetto che si ha di sé, dalla storia personale, dai bisogni affettivi, dalle capacità cognitive, dalla cultura a cui appartiene e dai relativi valori che ha come riferimento, dalle motivazioni e aspettative, dai propri ruoli sociali e professionali, ecc.

Un classico esempio di tale distorsione percettiva è la figura ambigua della "moglie e suocera" (vedi fig.4); questa a seconda che si focalizzi l'attenzione verso una parte o l'altra dell'immagine-stimolo può essere percepita come una "giovane" o una "vecchia" donna.

Questa figura ambigua sottolinea bene l'importanza che ha il sistema di riferimento soggettivo rispetto ad uno stimolo oggettivo, come può essere un messaggio comunicativo.

Questi filtri agiscono in stretta connessione con i meccanismi di difesa; la loro attivazione è automatica ed inconscia e si verifica ogni qualvolta c'è la necessità o il bisogno di escludere dalla sfera della consapevolezza informazioni o impulsi giudicati inaccettabili che potrebbero provocare sofferenza.

Il loro principio operante è di ignorare o distorcere le informazioni che non confermano il sistema di riferimento personale.

La ragione di tale distorsione è proteggere l'opinione che si ha di sé, dato che questa viene costantemente messa in gioco nei processi comunicativi.



Fig. 4 - "Moglie e Suocera",  
W.Will

Spesso, proprio questo bisogno di sentire confermata la propria identità, o il timore che questa possa essere minacciata, è la motivazione che influenza la capacità di ascolto e di comprensione di un messaggio.

Se una persona non riesce a decentrarsi dal proprio sistema di riferimento non sarà nemmeno in grado di comprendere quello del proprio interlocutore; la comunicazione che ne risulterà sarà sicuramente viziata e distorta.

## **I primi 5 minuti**

La teoria dei "primi cinque minuti" dimostra quanto sia efficace l'impatto iniziale di una nuova relazione, tanto intenso da influenzarne gli esiti futuri. Questo è l'assunto: se si ottiene una impressione favorevole nei primi 5 minuti di una interazione, le relazioni future saranno orientate positivamente nel 50% dei casi; viceversa, se questi primi cinque minuti lasciano un'impressione sfavorevole, allora le relazioni future saranno improntate negativamente nel 90% dei casi.

L'aspetto esteriore, le scelte d'abbigliamento, i gesti, la posizione che si assume nello spazio, il tipo di vicinanza fisica che si propone, il tono della voce ecc. sono i principali elementi informativi valutati dall'interlocutore per decidere se la persona è piacevole o meno.

Si ricorda che la gestualità (al 60%) ed il tono della voce (al 30%) costituiscono il 90% di una comunicazione!

Per rendere più efficace la comunicazione è determinante lavorare su due fronti: migliorare la sensibilità ricettiva rispetto ai messaggi comunicativi dell'interlocutore (ed ai relativi valori emotivi) e, contemporaneamente, aumentare la propria conoscenza personale, comunicativa, emotiva e relazionale.

È comune a molte persone la consapevolezza che non sempre la comunicazione avviene in modo positivo e fruttuoso. Spesso capita, che al contrario di tutte le nostre aspettative, ciò che abbiamo trasmesso non corrisponda a ciò che avevamo in mente. E ciò che è stato recepito dal nostro interlocutore non sia ciò che noi abbiamo trasmesso.

Sulla volontà di spiegare cosa avviene nei vari passaggi di un discorso, è molto esplicito l'esempio della "Cascata della comunicazione":

Volendo esprimere il **100%** di ciò che pensiamo  
ne riusciamo ad esprimere solo il **70%**  
di cui solo il **40%** viene ascoltato  
solo il **20%** compreso veramente  
e solo il **10%** ricordato.

Una o più domande che potranno sembrare necessarie in questo momento sono: perché non riusciamo a comunicare ciò che vogliamo? È colpa nostra o del nostro interlocutore?

Per dare tali risposte, dobbiamo renderci conto che esiste un fattore ancora non sufficientemente considerato, o meglio sottovalutato: la capacità d'ascolto attivo, nostra e di chi ci sta di fronte.

Ma andiamo con ordine.

# 3. PENSATO NON È DETTO



## ***Ti è mai capitato?...***

Un gruppo di amici di ritorno dalle vacanze, procede sull'autostrada in due distinte automobili. Prima di salire in auto si erano messi d'accordo sull'itinerario da effettuare per il rientro, evitando il più possibile i tratti affollati o in cui è solito il formarsi delle code.

Si erano messi d'accordo anche sulle eventuali soste da effettuare lungo il tragitto, in quali località, in quali aree di sosta.

Il gruppo che è davanti, tenta di fermarsi all'autogrill prestabilito, ma trovando difficile anche solo il parcheggio a causa dell'immensità di gente che pare aver avuto la stessa idea, decide di proseguire direttamente fino all'area successiva, dando per scontato che gli amici faranno lo stesso. Dopo una mezz'ora d'attesa, decidono di telefonare ai compagni di viaggio che ancora non compaiono all'orizzonte e scoprono così che il secondo gruppo, non accorgendosi della manovra veloce d'uscita degli amici, si sono fatti largo a fatica tra gli altri viaggiatori e li stanno cercando affannosamente in mezzo alla folla nel primo autogrill.

Se solo si fossero parlati prima, non avrebbero sprecato un'ora di viaggio, chi ad aspettare, chi a cercare gli altri inutilmente!



## **RIFLESSIONI**

L'esempio qui sopra riportato ci ricorda il primo errore che comunemente commettiamo a livello comunicativo: non esprimere in maniera aperta, chiara e comprensibile ciò che pensiamo.

Come già scritto nel capitolo precedente, dimentichiamo troppo spesso che gli altri non possono leggere nella nostra mente e diamo per scontato che, anche saltando parti delle nostre riflessioni, gli altri riescano comunque a cogliere il senso di ciò che vogliamo esprimere.

Il pensiero è sicuramente più veloce della nostra capacità di trasformazione delle idee in parole, azioni e gesto comunicativo.

Il nostro cervello è inoltre molto abile nel permetterci di fare connessioni

rapidissime tra informazioni diverse che abbiamo immagazzinato nel corso dell'esperienza.

Ciò non significa che noi siamo sempre altrettanto abili nel portar fuori, nel rendere manifeste queste connessioni che così facilmente esistono dentro la nostra mente.

Ancora più difficile è rendersi conto che chi ci sta di fronte non è tenuto a cogliere le stesse connessioni con altrettanta rapidità, con la stessa capacità di saltare passaggi a nostro avviso scontati.

Prima di lamentarci di ciò che gli altri non hanno capito, sarebbe bene che ognuno di noi dedicasse attenzione a quanto ci si esprime, a quanti passaggi rimangono non detti nella nostra mente, a quante aspettative riponiamo nella capacità altrui di capirci nonostante le nostre mancanze comunicative.

## METTIAMOCI ALLA PROVA



*Prova a raccontare un caso in cui ti sei trovato in una situazione simile all'esempio iniziale, identificando quali erano i soggetti coinvolti, quale parte del messaggio non è stata espressa apertamente, qual è stato l'esito di questa mancanza comunicativa e chi avrebbe potuto agire in maniera diversa per ottenere un effetto diverso.*

Quale era il contesto in cui si è svolto il tuo esempio di "mancanza comunicativa"?

---

---

Chi erano i soggetti coinvolti? Quale era il loro ruolo nella situazione?

---

---

Cosa non è stato espresso apertamente?

---

---

Cosa è successo in conseguenza di questa mancanza comunicativa?

---

---

Cosa si sarebbe potuto fare per cambiare l'esito della situazione?

---

---

Chi si sarebbe dovuto comportare in maniera diversa?

---

---

Come si sarebbe dovuto esprimere per ottenere una conclusione positiva?

---

---



# 4. DETTO NON È SENTITO



## **Ti è mai capitato?...**

Nel magazzino della ditta Rossi s.r.l., Mario e Luigi sono come d'abitudine al lavoro sui loro muletti e stanno scaricando le merci da un tir appena arrivato. Dall'altro lato del magazzino, il loro caporeparto sta urlando le nuove indicazioni su come disporre la merce nelle scaffalature. Purtroppo non si accorge che, con tutta la confusione dei macchinari in movimento nel magazzino, Mario e Luigi non hanno potuto sentire le sue parole. Alla fine della mattinata di scarico, sarà una brutta sorpresa per i due operai capire di dover rifare il lavoro dal principio.

Se solo il caporeparto non avesse dato per scontato che la sua voce sarebbe arrivata agli orecchi giusti nonostante la distanza ed i rumori del magazzino!



## **RIFLESSIONI**

Nelle relazioni interpersonali esiste il pericolo che un ostacolo si frapponga tra chi trasmette e chi riceve, compromettendo la trasmissione o la ricezione di un messaggio.

L'interferenza può essere presente in diversi momenti dell'atto comunicativo e non solo nelle condizioni ambientali che circondano lo scambio comunicativo, come i rumori fastidiosi dell'esempio riportato qui sopra.

Le **interferenze** si possono riscontrare anche:

- *nella forma di trasmissione* - come quando chi trasmette un messaggio orale è balzubiente o parla una lingua diversa da quella dell'ascoltatore;
- *nel messaggio* - se compilato in termini astrusi o talmente astratti da essere incomprensibili, come può essere un manuale d'uso di un apparecchio elettronico in cui compaiono parole tecniche che solo un addetto ai lavori può comprendere;

- *nel veicolo della trasmissione* – ad esempio nel microfono che non è attaccato all'altoparlante oppure la cui linea è disturbata o ancora un messaggio scritto con un carattere troppo piccolo o in un colore non chiaramente visibile;
- *nei personaggi che partecipano alla relazione comunicativa* – se non sono attenti o sono troppo lontani o non sono nelle condizioni emotive per percepire tutti i segnali, come ad esempio un ragazzo assennato ad una brillante lezione di matematica di cui non coglierà una parola, oppure un'interessante offerta di assicurazione contro gli infortuni fatta agli invitati ad una festa che di sicuro non sono nello spirito giusto per valutare l'iniziativa.

Tali interferenze possono chiudere i canali comunicativi già in fase di percezione del messaggio, ancor prima della vera e propria elaborazione.

## LA PERCEZIONE

La **percezione** è un processo automatico e inconsapevole avviene cioè in maniera inconscia e fa sì che si incamerino molte più informazioni dall'ambiente di quante ne riteniamo possibili.

Per fare un esempio lampante basti pensare alla pubblicità subliminale, vietata proprio perché agisce in maniera totalmente inconsapevole per il soggetto che ne è colpito.

La pellicola dei film sono composte da tantissimi fotogrammi e per dare l'idea del movimento basta farne scorrere circa 25 in un secondo. Cambiando un solo fotogramma su 25 con un'immagine pubblicitaria, l'occhio e l'orecchio colgono messaggi che passano in maniera rapidissima in mezzo alle altre informazioni, senza che però ne resti traccia consapevole nelle nostre menti.

E magari finisce che nell'intervallo del film ci colga un'inspiegabile sete di una determinata bibita...

Le nostre capacità percettive sono inoltre condizionate dalle nostre esperienze passate e dagli schemi mentali a nostra disposizione che ci inducono a selezionare e ad elaborare gli stimoli che riceviamo dai canali sensoriali.

Ognuno di noi ha delle preferenze sui canali da cui far entrare in maniera privilegiata le informazioni che andranno a comporre la nostra immagine della realtà.

C'è chi predilige il canale visivo dando importanza soprattutto alle im-

magini, ai colori alle forme; chi quello uditivo concentrando la propria attenzione sui suoni, sui rumori, sulle voci; chi ancora quello detto cinestetico preferendo le esperienze che passano attraverso il tatto e quindi il contatto diretto con le persone e gli oggetti.

Si parla quindi dell'effetto "Cocktail party" quando, ad esempio, interrogando tre differenti persone che sono state alla stessa festa avremo tre descrizioni differenti in base alle rispettive preferenze percettive.

La persona "visiva" parlerà delle persone che ha incontrato, dei bei vestiti, della disposizione degli oggetti; la persona "uditiva" descriverà invece la musica, i discorsi ascoltati, la confusione delle voci; infine la persona "cinestetica" parlerà del calore del luogo, della ruvidità della tappezzeria, delle persone che ha sentito più vicine.

Le nostre preferenze a livello percettivo, ovviamente ci inducono ad organizzare e interpretare i segnali che ci giungono dalla realtà circostante attraverso meccanismi di filtro che generalizzano, cancellano o deformano i segnali determinando la nostra mappa del mondo.

Ma la mappa non è il mondo!

Naturalmente si tratta di una rappresentazione parziale, a volte persino distorta, che ci rende inclini, ad esempio, a classificare le persone e le situazioni in base a quei pochi segnali che abbiamo percepito e ai quali ci affidiamo maggiormente, per poi associarle a situazioni già vissute, in quanto si rifanno alle medesime informazioni essenziali.

Finiremo allora per dire non che "quella persona ha tenuto un comportamento sgradevole" ma che "quella persona è sgradevole". Punto e basta!

In vista delle possibili interferenze che possono annullare un messaggio o una segnalazione è opportuno, quindi, assicurarsi che:

- a. la fonte di trasmissione sia in grado di compilare un messaggio in modo che il destinatario possa comprenderlo, possibilmente senza sforzo;
- b. i veicoli di trasmissione, parole o testi scritti, immagini o suoni, segnali o simboli siano in grado di convogliare il messaggio e tradurlo fedelmente al destinatario;
- c. il canale di comunicazione sia libero da interferenze cosicché il mes-

saggio scorra e non sia disturbato da ostacoli atmosferici, da disturbi meccanici, da rumori o da altre cause di distrazione;

d. gli strumenti che veicolano i messaggi consentano ad emittente e ricevente di intendersi col minimo sforzo;

e. il messaggio arrivi ai destinatari nella stessa forma, calore, ed intensità con cui era partito dalla fonte, nel modo e nel momento adatto.

### **UNA CURIOSITÀ**

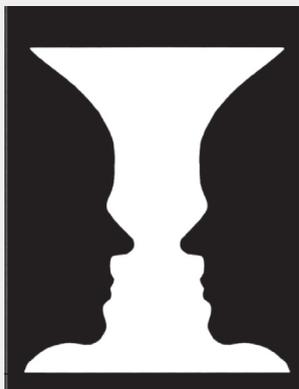
Secondo uno studioso dell'Università di Cambridge, non importa come sono scritte le parole, tutte le lettere possono essere al posto sbagliato, è importante solo che la prima e l'ultima lettera siano al posto giusto, il resto non conta.

Il cervello è comunque sempre in grado di decifrare tutto questo caos, perché non legge ogni singola lettera, ma legge la parola

## METTIAMOCI ALLA PROVA



Osserva l'immagine qui sotto e scrivi di fianco tutto ciò che vedi.



---

---

---

---

---

---

---

---

Sei sicuro di aver scritto proprio tutto?  
Hai guardato anche nello sfondo?  
E attorno all'immagine?

Spesso chi fa questo esercizio dimentica di descrivere anche la cornice, quella sottile linea nera che fa da contorno all'immagine.

Tu la vedi?

L'hai inserita nella tua descrizione?

Se hai risposto sì ad entrambe le domande, complimenti! Sei stato molto attento ai particolari e non ti sei lasciato fuorviare dalla percezione dominante (il disegno dentro la cornice).

Se hai risposto sì alla prima domanda ma no alla seconda, non ti preoccupare: hai avuto la semplice dimostrazione di quanto sia imperfetto il nostro sistema di percezione e di come sia facile ottenere una rappresentazione incompleta della realtà.

D'ora in poi dovrai solo stare più attento.



# 5. SENTITO NON È ASCOLTATO



## ***Ti è mai capitato?...***

Un sabato pomeriggio come tanti, marito e moglie entrano in un negozio di abbigliamento femminile in cui la signora ha intenzione di acquistare un abito per un'occasione importante. Dopo aver scelto un completo che le piace, entra nel camerino di prova, lo indossa ed esce per farsi vedere dal marito al quale chiede: "Come sto?".

Il marito guarda velocemente l'effetto d'insieme di sua moglie con indosso il nuovo abito e commenta con un veloce e sintetico: "Bene!".

Purtroppo non s'è accorto della tensione e del tentennamento nella voce della donna e dell'imbarazzo con cui è uscita dal camerino. Continuava a guardarsi e riguardarsi nello specchio con un'espressione poco convinta, lisciandosi la gonna, trattenendo il respiro, abbottonandosi e sbottonandosi la giacca, la bocca tirata in una smorfia.

Probabilmente l'espressione "Come sto?" non era una vera e propria domanda, forse era una richiesta d'aiuto al marito nel comunicare alla commessa di trovare qualcos'altro; o una richiesta di conferma che quello non era l'abito giusto per lei; o ancora una richiesta di sostegno emotivo ad una scelta di cui non è del tutto convinta; magari di un'autorizzazione a compiere una spesa al di sopra delle possibilità familiari....

Se solo il marito avesse ascoltato bene e con attenzione tutti i segnali della moglie prima di dire "Bene!", probabilmente il suo sabato pomeriggio non sarebbe continuato con una lite!



## **RIFLESSIONI**

Abbiamo 2 occhi, 2 orecchie e una sola bocca: dovremmo saper ascoltare ed osservare di più di quanto parliamo.

In realtà, spesso ci accontentiamo di ciò che giunge ai nostri orecchi e ai nostri occhi ad un ascolto e ad una visione superficiali, non indaghiamo ulteriormente, non raccogliamo altre informazioni e su questi pochi elementi costruiamo la nostra conoscenza dell'altro.

Ma "non c'è peggior sordo di chi non vuol vedere".

Questo aforisma esprime una concezione dell'ascolto profondamente diversa da quanto comunemente si intende.

## **L'ASCOLTO ATTIVO**

Innanzitutto bisogna puntualizzare la differenza che vi è tra ascoltare ed udire.

Molti ritengono erroneamente che le due parole abbiano lo stesso significato, e questo fa pensare che l'ascolto in modo efficace sia un qualche cosa di istintivo, per cui non si fa molto per acuire questo istinto, appunto perché tale. Così facendo perdiamo di vista una funzione chiave della comunicazione efficace.

Per udire si intende la percezione di ogni rumore o suono, senza prestare particolare attenzione alla fonte e al motivo che lo ha generato.

Ascoltare significa raccogliere informazioni dagli altri o dal mondo che ci circonda senza giudicare.

Ascoltare significa dimostrare la nostra attenzione a chi ci parla, perché ascoltare può essere un modo per esprimere considerazione per qualcuno, e spesso ne può aumentare l'autostima.

I processi di ascolto, sono più elaborati di quelli dell'udire, in quanto sono processi attivi e non passivi.

La capacità di ascoltare si rivela dalla propensione di usare non solamente l'organo deputato alla funzione, ma più in generale si desume dall'essere in grado di attivare un ascolto attivo a 360 gradi dove ogni senso (compreso il sesto, cioè l'intuizione) è coinvolto.

L'ascolto di un messaggio non consiste solamente nella registrazione attraverso l'apparato uditivo, in quanto la percezione di una comunicazione non può essere limitata alla semplice registrazione.

Saper ascoltare è probabilmente una delle chiavi del successo nel rapporto interpersonale, perché ci permette di andare oltre le nostre ristrette rappresentazioni della realtà, alle nostre povere mappe sensoriali (ti ricordi i limiti della percezione? Ne abbiamo parlato nel precedente capitolo).

Si riscontrano nell'ascolto tre tipi di livelli:

- **Ascolto a tratti:** Si potrebbe definire come un ascolto disinteressato, lo si pratica generalmente, quando ascoltiamo qualche cosa che non ci interessa. Di solito si ascolta restando in silenzio, in modo passivo, e percependo giusto il minimo per poter simulare l'attenzione. Generalmente durante la conversazione, la nostra attenzione è rivolta

maggiormente su di noi, ci distraiamo perché diamo giudizi, perché pensiamo a cosa rispondere, a cosa obiettare, o a dare un consiglio. Il rischio è che i nostri interventi siano fuori luogo.

- **Ascolto selettivo:** in questo caso l'ascolto è più attivo, ma si limita a scandagliare in superficie le parole che ci sono state rivolte, la nostra concentrazione è maggiore per le parole che vengono pronunciate, che per il significato a livello emotivo che gli è stato attribuito..
- **Ascolto Attivo:** il traguardo a cui ognuno di noi dovrebbe aspirare. Ascoltare con l'intento di capire e non giudicare. Riuscire a vedere le cose con gli occhi dell'altra persona, utilizzare la sua mappa mentale come se fosse la nostra. Caratteristiche di questo tipo di ascolto sono, l'essere attenti e presenti, osservare l'intero linguaggio, quello verbale, ma anche il non verbale.

L'Ascolto Attivo è molto potente, in quanto ci fornisce dati precisi sulla persona che abbiamo davanti, invece di proiettare sugli altri le nostre mappe, i nostri giudizi, le nostre esperienze passate, ci troviamo di fronte alla realtà interna dell'altra persona, alla sua più intima forma di pensiero.

Riuscire ad attivare l'ascolto attivo, richiede attenzione ai dettagli e a tutti i segnali che ci giungono dall'interlocutore e dalla situazione in cui si è calati.

Come già detto, si dovrebbe cercare di ascoltare con gli orecchi, con gli occhi, col naso e con la pelle ponendoci continuamente domande su ciò che giunge ai nostri organi di senso.

Cosa sto captando? Quali tipi di segnali mi stanno giungendo?

A quali sono più sensibile? Quali segnali mi hanno colpito di più? Perché?

Mi sono soffermato solo su quelli perdendo di vista gli altri?

Ho ascoltato davvero o mi sono fermato ad una panoramica superficiale?

Per offrire un'idea della ricchezza degli elementi con cui siamo in grado di trasmettere o ricevere informazioni su chi siamo, come ci sentiamo, cosa stiamo pensando facciamo alcuni esempi.

## **Comunicazione Verbale**

- **Volume:** è l'intensità con cui è emesso il suono della voce (basso, alto, ecc.)
- **Tono:** è la parte emozionale del parlato, quella che rivela gli stati

emotivi di chi parla, attraverso le inflessioni della voce.

- **Dizione:** è il modo di leggere o parlare conforme alla giusta accen-  
tazione ed all'apertura o chiusura delle vocali, proprio di una certa  
lingua (edile/edile, ecc.)

## Comunicazione Non Verbale

- **aspetto esteriore:** conformazione fisica (dimensioni del corpo, ses-  
so, età, statura, peso, colore della pelle, degli occhi, ecc.), abiti, at-  
trattiva fisica (dipende dalle caratteristiche fisiche di ognuno ma si può  
valorizzare con l'uso di stratagemmi come il trucco);
- **espressioni del volto:** il viso viene diviso in parte superiore (occhi  
e sopracciglia) e parte inferiore (naso e bocca) che a seconda delle  
contrazioni muscolari fanno assumere al nostro volto forme chiarifica-  
trici delle nostre emozioni;
  - **movimento del corpo e gesti:** per "gesti" si intendono tutte  
quelle azioni che vengono prodotte volontariamente per comunicare  
delle informazioni. I gesti più importanti sono, forse, quelli con le  
mani ma ci sono quelli con il capo e quelli che riguardano le espres-  
sioni facciali.

Vista la funzione primaria della comunicazione non verbale di veicolare informazioni sulle emozioni dei soggetti coinvolti nella relazione, si rende necessario un piccolo approfondimento di questo importante elemento nella nostra vita di tutti i giorni.

## LE EMOZIONI

Le emozioni sono reazioni affettive, generalmente di breve durata e di alta intensità, che insorgono all'improvviso in risposta a stimoli ambientali che per una qualunque ragione ci colpiscono.

Le emozioni differiscono dai sentimenti perché questi ultimi non dipendono da uno stimolo esterno ma da condizioni interne collegate ai nostri interessi, ai nostri valori, alle influenze del nostro contesto socio-culturale; inoltre, i sentimenti persistono nel tempo, indipendentemente dalla presenza diretta di ciò che li provoca. Ad esempio, l'attrazione che proviamo

alla vista di una bella ragazza è uno stato d'animo che possiamo considerare emozione, ma appena quella persona si allontana da noi, la nostra reazione emotiva si attenua. Questa attrazione si trasforma però in sentimento dal momento in cui iniziamo a pensare a quella ragazza anche quando non è vicina a noi, quando desideriamo incontrarla e trascorrere il tempo con lei, quando valutiamo che potremmo essere in sintonia con lei perché condividiamo idee, abitudini, interessi, insomma, quando quella persona ci interessa al di là della pura attrazione.

Le emozioni si dividono in genere in emozioni primarie ed emozioni complesse.

Le emozioni primarie sono otto:

- |                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| 1. la paura,      | 5. l'approvazione, |
| 2. la rabbia,     | 6. il disgusto,    |
| 3. il dispiacere, | 7. l'aspettativa,  |
| 4. la gioia,      | 8. la sorpresa.    |

Dalle diverse combinazioni di queste otto emozioni derivano quelle complesse.

L'utilità delle emozioni consiste nel fatto che attraverso esse possiamo valutare rapidamente se uno stimolo ci piace oppure no, se può esserci utile o dannoso ed infine, se ci consideriamo capaci di affrontarlo o se è meglio allontanarci da esso.

Studi sempre più numerosi evidenziano l'importanza di riuscire a comunicare le proprie emozioni, sia verbalmente e che attraverso la gestualità del corpo.

L'incapacità di esprimerle costituisce un vero e proprio disturbo, definito alessitimia, che è spesso responsabile dell'insorgenza di patologie psicosomatiche come l'ansia, le dermatiti, alcuni disturbi gastrointestinali, alcune particolari forme di asma e disturbi alimentari.

È stato inoltre dimostrato che quando non sono consapevoli di provare emozioni, le persone tendono ad assumere comportamenti nocivi per la salute come, ad esempio, gli abusi di sigarette, alcool o psicofarmaci che non sono altro che tentativi di tenere sotto controllo la tensione o il disagio indotti dal carico emotivo inespresso.

Per riuscire a controllare le emozioni, per non esserne schiavi, è fonda-

mentale la valutazione che ne diamo.

Quando proviamo un'emozione riceviamo il segnale che qualcosa di importante, nell'ambiente o nelle rapporti con gli altri, si è modificato. Per tenere sotto controllo le emozioni ci sono tre azioni importanti da provare a mettere in atto:

- prima di tutto, bisogna prendere in considerazione qual è l'evento che origina in noi un'emozione. Se siamo spaventati, cos'è stato a farci paura? Se siamo eccitati, cosa abbiamo in programma di fare?
- in secondo luogo, è opportuno riflettere bene su qual è la tipologia di persone a cui apparteniamo, che cosa ci piace, cosa ci fa paura. Siamo timidi e non riusciamo ad avviare una conversazione con uno sconosciuto? Siamo persone riservate e troviamo irritanti i vicini curiosi? Siamo tipi ansiosi e ci agitiamo sempre quando i nostri cari tardano a rientrare a casa?
- infine, si dovrebbe riflettere su qual è la nostra modalità di reagire agli stimoli, come facciamo ad ascoltare e a controllare le nostre emozioni. Questo è un compito molto difficile perché richiede capacità introspettive, voglia di conoscerci e rinunciare alla tendenza ad incolpare gli altri o le circostanze del nostro malessere.

Osservandoci attentamente possiamo capire qual è il nostro stile nell'affrontare le varie situazioni della vita, comprendere come rispondiamo ad esse attraverso i nostri comportamenti: tendiamo a fuggire o ad affrontare di petto le circostanze che ci si presentano? Cerchiamo l'aiuto degli altri o proviamo a fare sempre tutto da soli? Condividiamo con gli altri gioie e preoccupazioni o ci teniamo tutto dentro? Come cambiano, quando siamo emozionati, il volume e il tono della nostra voce?

Siamo riflessivi o impulsivi? Siamo ottimisti o ci aspettiamo sempre il peggio?

### **“Quando la tua bocca tace, i tuoi polpastrelli chiacchierano”**

La frase qui sopra prende spunto da un dialogo letto in un bel libro giallo (Jed Rubinfeld – *L'interpretazione della morte* – Ed. Rizzoli 2007) in cui un personaggio svela al suo interlocutore come ha capito che stava mentendo.

Anche quando crediamo di poter tenere tutto sotto controllo, non preferen-

do parola, i significati che ci portiamo dentro - e soprattutto le emozioni a loro connesse - trovano sempre modo di emergere.

Dimentichiamo tutti troppo spesso che la voce e le parole non sono l'unico veicolo di comunicazione a nostra disposizione. I gesti e i movimenti tradiscono anche ciò che non viene trasmesso a voce.

Spesso, infatti, risulta che in una situazione di conflitto interiore non c'è congruenza tra ciò che il corpo esprime e la parola trasmette. In questo caso, chi ascolta è portato istintivamente a dare credito più al corpo che alle parole, in quanto sa per certo che è più difficile che menta.

Da qui la grande importanza che affidiamo al linguaggio non verbale per giudicare le situazioni. Sarebbe bene che prendessimo coscienza delle modificazioni corporee a cui siamo soggetti quando tentiamo di trasmettere o di nascondere qualcosa a chi ci sta di fronte.

Siamo consapevoli di cosa accade ai nostri occhi mentre parliamo?

Siamo sicuri di avere sotto controllo i nostri piedi?

Quanti gesti inconsapevoli e incontrollabili produciamo durante la conversazione?

Siamo consci del reale messaggio che trasmettiamo al nostro interlocutore?

## METTIAMOCI ALLA PROVA



Eccoti un esercizio auto-valutazione delle tue predisposizioni comunicative a livello non verbale. È un'ottima occasione per esercitare anche la tua capacità di ascolto, in questo caso rivolta a te stesso.

Mettiti di fronte ad uno specchio, scegli una posizione comoda e prova a raccontare alla tua immagine riflessa la trama di un film o di un libro che hai trovato interessante, un aneddoto su un viaggio che hai fatto nell'ultimo anno o un episodio divertente capitato sul lavoro.

Ma senza muovere un muscolo!

A parte quelli della mandibola che ti servono per parlare, ovviamente...

Prova ora a rispondere a queste domande:

Ti sei accorto di muovere involontariamente qualche muscolo?

Quali in particolare?

---

---

Quali parti del corpo sei riuscito a controllare più facilmente?

---

---

Su quali hai fatto molta fatica ad imporre l'immobilità?

---

---

Hai provato una sensazione di calore crescente in alcune parti del viso e del corpo? (si riscaldano le parti che di solito muoviamo anche inconsapevolmente mentre parliamo e che, dovendo essere maggiormente controllate, richiamano più sangue)

---

---

Eri consapevole della quantità di movimenti che di solito compi mentre parli?

---

---

Quali emozioni provavi durante l'esercizio?

---

---

# 6. ASCOLTATO NON È COMPRESO

## *Ti è mai capitato?...*

Veronica lavora come responsabile della produzione in una ditta di confezioni di abbigliamento femminile. Il suo lavoro consiste nel controllare tutte le fasi della produzione, dalla costruzione del prototipo e delle sagome in carta, passando dal taglio della stoffa per finire alla cucitura, fino alla spedizione.

Avendo una scadenza importante da rispettare, Veronica si reca nel reparto spedizione chiedendo se sono pronti i modelli. Il responsabile del reparto le comunica che li stanno ancora preparando.

Allarmata Veronica, va subito nel reparto cucitura per capire il motivo del ritardo.

Sempre chiedendo se i modelli sono pronti, riceve degli sguardi increduli delle operaie che le fanno capire come da tempo siano stati preparati, tant'è che li può lei stessa vedere ancora montati sui manichini.

Veronica non capisce come mai i modelli siano così pochi dopo tutto quel tempo e le operaie addette alla cucitura le rispondono che quelli sono gli unici modelli che loro hanno ricevuto dal reparto taglio.

Veronica va allora dalla responsabile del taglio delle stoffe e chiede come mai abbiano inviato così pochi modelli al reparto cucitura. La caporeparto sgranando gli occhi le comunica che loro non hanno mai mandato i loro modelli all'altro reparto e non capisce nemmeno perchè l'avrebbero dovuto fare!

Fermandosi a riflettere Veronica capisce allora che in ogni reparto dell'azienda la parola "modello" viene intesa in modo diverso: al taglio modello è la sagoma di carta su cui impostano e tagliano le forme delle diverse parti dell'abito, al reparto cucitura modello è il prototipo dell'abito che poi dovranno copiare in tante taglie e in tanti pezzi, alle spedizioni per modello si intende la bolla d'accompagnamento e il documento di trasporto. Mentre per lei modello è ogni singolo capo confezionato e pronto per essere spedito.

Se solo Veronica fosse stata attenta a queste differenze d'interpretazione dello stesso vocabolo nei diversi reparti, avrebbe capito subito la situazione e si sarebbe risparmiata un bel po' di ansia!

## RIFLESSIONI

Ascoltare attentamente il nostro interlocutore a volte non ci mette sufficientemente al riparo dai difetti della comunicazione.

Anche lo studente più intelligente, capace ed attento della classe, di fronte ai nuovi argomenti di una materia, potrebbe avere enormi difficoltà nella comprensione del significato preciso dei concetti espressi dall'insegnante.

Non sempre è facile accogliere contenuti per noi nuovi e sconosciuti, nonostante si sia riusciti ad adottare un ascolto attivo.

Necessitiamo di tempo per incamerare le informazioni, tempo ed energie per elaborarle, assimilarle nel nostro schema di riferimento ed interpretarle esattamente come nelle intenzioni del nostro interlocutore.

Nell'esempio sopra riportato dell'azienda tessile, la protagonista gira come una trottola da un settore all'altro ascoltando attentamente le frasi dei suoi collaboratori, ma non comprendendole, perché le informazioni che entrano vengono inizialmente interpretate secondo il suo personale schema di riferimento.

Solamente alla fine del giro dell'intera azienda, quasi come una lampadina che le si illumina in testa (insight!), comprende realmente ciò che le è stato comunicato dai colleghi: mette da parte il suo schema, il suo modello ed accetta un possibile e diverso significato .

Comprendere equivale ad accogliere ed accettare, quindi, a tenere dentro di sé, uno schema, un punto di vista, una accezione diversi da quelli già in possesso o totalmente nuovi.

Questi differenti o nuovi schemi dovranno poi essere assimilati e costituiranno la base per le relazioni future.

Se siamo consapevoli del percorso che il messaggio arrivato dall'esterno fa dentro la nostra psiche, potremo diventare abili nel considerare anche ciò che avviene dentro coloro che ricevono i nostri messaggi.

I vocaboli che utilizziamo nelle nostre conversazioni possono offrire un esempio lampante di come la stessa espressione, sebbene ascoltata con attenzione, possa essere recepita con un differente significato emotivo ed alterare così la comprensione di ciò che ci si sta dicendo.

## Il Significato Emotivo Delle Parole

Le parole hanno sia un significato letterale o semantico (quello che ritroviamo in un qualsiasi dizionario, per intenderci) sia un significato emotivo o senso emotivo, provocano cioè una suggestione o effetto emozionale.

Capita quindi che parole pressoché identiche nel loro significato semantico, cioè sinonimi, abbiano in realtà un diverso significato emotivo e, di conseguenza, suscitino nell'ascoltatore sentimenti e reazioni molto diversi.

Il cervello funziona per associazioni. Ogni parola è connessa, in base alla nostra esperienza, ad un concetto che a sua volta desta percezioni sensoriali emotive: immagini, suoni, colori, odori, dolori, caldo, freddo, rabbia, felicità, imbarazzo, simpatia, eccitazione, ecc.

Ad esempio le parole "Burocrate", "Pubblico Ufficiale" e "Funzionario" hanno un significato letterale essenzialmente identico, ma il loro significato emotivo, cioè il sentimento che suscitano nell'ascoltatore, è molto diverso.

"Burocrate" suscita risentimento, disapprovazione, rigidità.

"Pubblico Ufficiale" risveglia favore ed approvazione propri di un termine così onorifico.

"Funzionario" è invece una parola piuttosto neutrale.

La stessa avviene con parole dalla identica semantica ma che, a seconda di come vengono utilizzate e da chi, acquistano significati emotivi perfino opposti fra loro:

"Io sono *determinato*, tu sei *ostinato*, lui è uno *stupido testone*"

"Io sono *giustamente indignato*, tu sei una *persona difficile*, lui fa *tanto rumore per nulla*"

"Io sono *esigente*, tu *pretendi troppo*"

"Io ci ho *ripensato*, tu hai *cambiato parere*, lui è un *voltafaccia*"

D'altronde si pensi a come è diverso l'effetto delle due frasi "Lei non ha capito" e "Io non mi sono spiegato". In entrambi i casi l'ascoltatore non ha compreso il messaggio ma la prima affermazione risulta aggressiva, la seconda implica un "mettersi nei panni" dell'ascoltatore e cercare di capire dove la comunicazione è fallita.

Così "Propaganda", "Pubblicità" e "Consigli per gli acquisti" hanno un significato letterale praticamente identico ma un ben diverso effetto emotivo, derivante dalle implicazioni con le quali tali termini sono stati associati durante lo sviluppo della cultura.

Questo tipo di connotazione è propria anche del termine "Normale" per il quale il significato semantico "che sta nella norma" ha perso forza se paragonato al senso emotivo connesso all'uso: "è una persona normale" ha assunto il

significato di una persona "giusta", "che va bene", "positiva" e, ahimè in certe occasioni, "sana".

"Ma c'è poi così bisogno di conoscere queste parole? Non si può farne a meno?"

Si. Si può.

Si può anche andare all'ultimo piano dell'Empire State Building (381 metri) usando le scale.

Se però siete amanti del buonsenso e vi sta a cuore un uso equo di risorse, se preferite esprimervi con efficacia e riuscire a comunicare le vostre idee con più chiarezza ed intensità, è bene che diveniate consapevoli dell'esistenza di tali parole e incominciate ad arricchire il vostro vocabolario.

## METTIAMOCI ALLA PROVA



Qui di seguito trovi alcune situazioni che si possono verificare nella vita di tutti i giorni.

Per ogni situazione è proposta la frase che uno dei personaggi rivolge all'altro.

Le frasi proposte pronunciate dai soggetti possono risultare aggressive: il destinatario, per difendersi, potrebbe alzare un muro comunicativo ed interrompere la relazione.

Modifica le frasi per renderle più comprensibili in modo da favorire la comprensione tra i personaggi e quindi far progredire il flusso comunicativo.

### **Situazione 1**

In ufficio, un impiegato sta lavorando al computer ed un collega accende la radio ad alto volume.

L'impiegato è infastidito e dice al collega:

"Non dovresti disturbare le persone mentre lavorano!"

Frase trasformata:

" \_\_\_\_\_ "

### **Situazione 2**

Al bar seduto in disparte c'è un ragazzo triste e scontroso con gli altri.

Il suo migliore amico non sa perché e gli dice:

"Avanti, adesso basta! O ti tiri su di morale o te ne vai a casa. La stai facendo troppo lunga..."

Frase trasformata:

" \_\_\_\_\_ "

### **Situazione 3**

Due fidanzati hanno un appuntamento per andare a fare compere per il nuovo negozio di lui. Il fidanzato si presenta in ritardo. Lei ha molta fretta perché lì a poco ha un appuntamento di lavoro e gli dice:

"Dovresti vergognarti! Dopo tutto ho accettato di venire con te a fare compere e non ti sei nemmeno preoccupato di controllare l'ora!"

Frase trasformata:

" \_\_\_\_\_ "



# 7. COMPRESO NON È CONDIVISO



## *Ti è mai capitato?...*

Giovanni lavora da 20 anni come muratore nella cooperativa edile Bianchi&co.

Ha iniziato da ragazzino come apprendista e nel tempo si è meritato la fiducia dei titolari dell'azienda diventando in poco tempo capocantiere.

Negli ultimi tempi, gli è stato affidato l'incarico di affiancare l'ing. Rossi, responsabile della sicurezza nei cantieri della cooperativa.

Da quando ricopre quest'incarico, però, Giovanni non è molto sereno: ha delle grosse difficoltà nell'interagire coi suoi vecchi colleghi a cui deve facilitare la comprensione delle direttive dell'ing. Rossi che impongono l'utilizzo delle scarpe anti-infortunistiche e dell'elmetto protettivo a tutti gli operai.

Gli sembra che i suoi amici e colleghi lo prendano costantemente per i fondelli, annuendo ogni volta che lui spiega l'utilizzo delle protezioni e poi non mettendo mai in pratica le sue raccomandazioni.

Giovanni è certo che tutti abbiano compreso perfettamente la normativa perché gli altri operai ormai hanno imparato a memoria le sue raccomandazioni.

Eppure, sebbene ogni giorno lui spieghi e rispieghi le medesime norme sulla sicurezza, le sue parole non stimolano nessun cambiamento d'opinione. Tanto è vero che la frase che più si sente ripetere alla domanda "Avete capito?" è un lapidario "Sì ma...Tanto sono tutte sciocchezze! Abbiamo sempre lavorato bene senza tutti questi impicci...".

Se solo Giovanni si fermasse a riflettere che ciò che lui chiama "sicurezza" per i suoi colleghi è "impiccio", probabilmente smetterebbe di ripetere le stesse frasi pensando che si tratti di un problema di comprensione. Comincerebbe allora a chiedersi da che punto di vista poter partire per avvicinarsi alla visione degli altri muratori, risparmiando tempo e fatica per ottenere risultati migliori!



## RIFLESSIONI

Credo che a tutti sia capitato almeno una volta di sentirsi dire dai propri genitori una frase del tipo: "Quando avrai dei figli, capirai!"

Si tratta di una frase spesso detta a fine di una discussione in cui genitori e figli si sono trovati schierati sugli opposti fronti della battaglia.

Anche se da adolescenti ribelli quella frase ci può aver fatto innervosire, dobbiamo ora ammettere la verità nascosta nelle parole degli adulti.

Sebbene tutti dotati di intelligenza e di capacità di comprensione del linguaggio dei nostri genitori, la visione del mondo e quindi la prospettiva da cui analizzare i fatti, resta profondamente diversa per mancanza di un elemento fondamentale nella nostra esperienza di vita: l'essere a nostra volta genitori.

Questa differenza rende impossibile una reale condivisione di sentimenti (amore e preoccupazione per i propri figli) che ostacola la comprensione profonda delle raccomandazioni o dei rimproveri da parte dei ragazzi. Almeno fino al giorno in cui loro stessi potranno sperimentare in prima persona l'esperienza di avere dei figli e potranno cambiare punto di vista da cui analizzare gli stessi fatti, ma con un occhio capace di far risaltare aspetti fino a quel momento nebulosi.

Proprio come profetizzato dai nostri genitori!

Per cercare di rendere ulteriormente comprensibile il concetto della condivisione, ci aiuteremo con le trame di alcuni film famosi.

Nel film "Il silenzio degli innocenti" (J. Demme, 1991) la detective interpretata da Jodie Foster deve catturare un pericoloso serial killer e riesce a raggiungere l'obiettivo prefissato solo dopo aver consultato un altro pericoloso criminale, Hannibal Lecter, che l'aiuta a comprendere la mappa mentale del killer.

Per la protagonista del film diventa presto chiaro che ascoltare con attenzione la descrizione del profilo psicologico del serial killer e riuscire a comprendere le connessioni con i possibili comportamenti correlati, non equivale al condividere le emozioni, i processi mentali, le motivazioni con cui lui interpreta la realtà.

Per capire veramente le intenzioni del suo ricercato, le occorre assumere una prospettiva distante dalla propria, bloccando ogni tentativo di giudizio, cercando di vedere il mondo con gli occhi del killer, prevedendone le mosse.

Se così non facesse, non riuscirebbe mai a catturarlo.

Un altro processo finalizzato alla condivisione, questa volta di emozioni, è ben rappresentato nel film "Philadelphia" (J. Demme, 1993).

Un giovane avvocato malato di AIDS, coinvolto in un processo contro i suoi ex datori di lavoro che lo hanno licenziato in quanto omosessuale, cerca di spiegare al suo avvocato i propri sentimenti, il proprio dolore, la propria forza di vivere e di accettare il mondo.

Riuscirà a commuoverlo soltanto quando, ormai disperato, gli farà ascoltare un'aria di un'opera.

Solo allora l'avvocato, lasciandosi guidare dalle emozioni provate all'ascolto di una musica così commovente e coinvolgente, riuscirà a penetrare in un mondo emozionale che descritto a parole gli rimaneva estraneo.

Per assicurarci di riuscire a comunicare in maniera proficua con il nostro interlocutore è quindi indispensabile tenere a mente la cultura, le esperienze trascorse, ma soprattutto le aspettative, i bisogni, le motivazioni, i valori posseduti da chi ci sta ascoltando.

Dimenticandoci che l'altro ha un mondo interiore differente dal proprio commettiamo l'errore di non riuscire ad entrare in empatia con chi ci sta davanti ed interrompere perciò la circolarità della comunicazione.

Ancora una volta, se vogliamo assicurarci l'esito positivo della trasmissione dei nostri messaggi, dobbiamo prima fermarci ad ascoltare, osservare, conoscere l'altro.

Solo su questa conoscenza sarà poi possibile costruire con lui una base condivisa di senso e significato al contenuto della nostra relazione.



## METTIAMOCI ALLA PROVA

Prova ad elencare qui di seguito, 3 situazioni lavorative che ti sono capitate, in cui riesci a rintracciare un esempio di condivisione o di mancanza di condivisione tra i personaggi, cercando di spiegarne l'esito e specificando il tipo di messaggio condiviso o non condiviso (un codice linguistico, un'emozione, un'esperienza...).

Spiegaci le situazioni come fossero dei film, trovando un titolo, descrivendo la trama e il finale.

### **1° Film** - *Situazione*

Titolo:

---

Trama:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Finale

---

---

---

---

---

### **2° Film** - *Situazione*

Titolo

---

Trama

---

---

---

---

---

---

---

---

Finale

---

---

---

---

---

**3° Film** - Situazione

Titolo

Trama

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Finale

---

---

---

---

---

---



## 8. E PER FINIRE....

Ogni singolo essere vivente ha la sua personale modalità comunicativa; questa può rivelarsi più o meno efficace, più o meno promotrice di buone relazioni tra sé e gli altri, più o meno consona con gli obiettivi preposti. Frasi tipo: "non è possibile parlare con te!" o "non mi ascolti!" sono affermazioni comuni, così come capita frequentemente che conversazioni iniziate con spirito amichevole e collaborativo siano poi diventate fonte di litigi furibondi.

Se queste situazioni si verificano occasionalmente, è probabile che la ragione sia da imputarsi alla natura dell'argomento trattato o a fraintendimenti dovuti alla situazione, ma se queste circostanze si presentano con una certa frequenza, allora, probabilmente, è opportuno interrogarsi sulle ragioni profonde del diverbio e su quanto il proprio stile comunicativo influenzi, se non determini, tali condizioni.

Le modalità comunicative umane non sono innate, vengono apprese durante le innumerevoli interazioni ed esperienze avute nell'arco della vita. Come si sono appresi stili comunicativi utili che hanno permesso il mantenimento di relazioni significative positive, si sono altresì acquisite modalità comunicative inefficaci che continuano ad ostacolare una sana e piacevole relazione con l'altro.

Per migliorare le relazioni interpersonali, bisogna modificare il proprio stile comunicativo, mettendo da parte comportamenti, atteggiamenti e modalità relazionali diventati col tempo inadeguati e sostituirli con altri più efficaci.

A volte può capitare di sentirsi talmente impacciati nell'esprimere i propri pensieri, desideri ed emozioni da manifestarli in forma assolutamente incomprensibili, in questi casi è utile porsi le seguenti domande:

- sto esprimendo la mia opinione in modo poco preciso?
- sto girando attorno al punto essenziale?
- mi sto perdendo in particolari insignificanti?

Se almeno una risposta sarà positiva, molto probabilmente si sta preparando la strada ad una serie infinita di malintesi.

Essere diretti e chiari diventa allora la strategia migliore per un sano scambio comunicativo.

Per ottenere una buona comunicazione non è sufficiente cercare di rendere comprensibili le proprie idee, è necessario anche ascoltare e capire ciò che l'interlocutore sta comunicando.

Questa attenzione è ancora più rilevante nel caso in cui l'altro si esprima in modo vago, indiretto, confuso o allusivo, rischiando di trascinare la comunicazione verso conclusioni ed interpretazioni errate o inopportune.

Se ci si rende conto di non riuscire a comprendere ciò che ci viene detto, allora è necessario elevare il proprio livello di ascolto, porgere maggiore attenzione a cosa viene trasmesso, con quali termini, in che modo, con che tono, volume, ritmo, ecc...

Si apriranno nuovi orizzonti di comprensione...

Diventa quindi determinante imparare ad ascoltare.

Marianella Sclavi nel suo libro "Arte di ascoltare e mondi possibili." (ed. Bruno Mondadori, 2003) delinea alcune regole dell'arte di ascoltare:

1. non avere fretta di arrivare alle conclusioni. Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.
2. quel che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista, devi cambiare punto di vista.
3. se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva.
4. le emozioni sono strumenti conoscitivi fondamentali, se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi.
5. un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili. I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti, perché incongruenti con le proprie certezze.
6. un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi

in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti.

7. per diventare esperto nell'arte di ascoltare devi adottare una metodologia umoristica. Ma quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sé.

Per concludere, alcuni suggerimenti per facilitare una buona comunicazione:

- usare un codice comunicativo comune, con particolare attenzione al contesto culturale dell'interlocutore;
- ascoltare ogni feed-back, anche quelli non verbali;
- essere disponibili a modificare il messaggio se ci si rende conto di non essere stati chiari;
- utilizzare atteggiamenti e forme linguistiche che possano facilitare la comunicazione (per esempio: porre domande aperte, evitare affermazioni perentorie, usare frasi di comprensione piuttosto che di valutazione, ecc.)
- essere consapevoli che i meccanismi di difesa e quelli percettivi stanno comunque influenzando la comunicazione in atto.



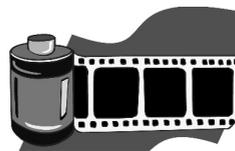
Per saperne di più



## **BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE:**

- A. Montagu, F. Matson: I LINGUAGGI DELLA COMUNICAZIONE UMANA, Ed Sansoni
- A. Terracciano e S. Pasqui: ALCUNE RIFLESSIONI SULLA COMUNICAZIONE, (articolo consultabile sul sito [www.saips.it](http://www.saips.it))
- A. Robbins: COME OTTENERE IL MEGLIO DA SE' E DAGLI ALTRI, Ed. Bompiani.
- Curina Cucchi, M. Grassi: CAPIRE CHI CI STA DI FRONTE, De Vecchi Editore.
- F. Padrini: IL LINGUAGGIO SEGRETO DEL CORPO, De Vecchi ed.
- G. Colombero: DALLE PAROLE AL DIALOGO, Ed. Paoline
- M. Sclavi: ARTE DI ASCOLTARE E MONDI POSSIBILI, Bruno Mondatori ed.
- P. Abozzi: L'INTERPRETAZIONE DEI GESTI, L'Airone ed.
- P. Busso, P. Stradoni: COME COMUNICARE CON GLI ALTRI Sonda, Torino
- P. Ekman: I VOLTI DELLA MENZOGNA, Giunti Editore.
- P. Watzlawick: DI BENE IN PEGGIO, Ed. Feltrinelli
- P. Watzlawick: ISTRUZIONI PER RENDERSI INFELICI, Ed. Feltrinelli
- P. Watzlawick e altri: PRAGMATICA DELLA COMUNICAZIONE UMANA, Ed. Astrolabio
- R. Cialdini: LE ARMI DELLA PERSUASIONE. Come e perché si finisce col dire di sì. Giunti ed.
- S. Poertner, K. Massetti Miller: L'ARTE DI DARE E RICEVERE FEEDBACK, Franco Angeli
- S. Pasqui: L'ERA DELLA GRU, Clips Edizioni
- V. H. Birkenbihl: SEGNALI DEL CORPO, Franco Angeli Editore.

Per riflettere



### **FILMOGRAFIA ESSENZIALE:**

- "Anna and the king" di A. Tennant, 1999
- "Balla coi lupi" di K. Costner, 1990
- "Figli di un dio minore" di R. Haines, 1986
- "Hitch" di A. Tennant, 2005
- "L'attimo fuggente" di P. Weir, 1989
- "La vita è bella" di R. Benigni, 1997
- "Le parole che non ti ho detto" di L. Manadoki, 1999
- "Le vite degli altri" di F. Henckel von Donnersmarck, 2006
- "Oasis" di L. Chang-Dong, 2002
- "Parla con lei" di P. Almodovar, 2001
- "Un'altra donna" di W. Allen, 1988
- "Witness. Il testimone" di P. Weir, 1985

*“Un buon posto per cominciare è quello in cui sei,  
un buon tempo per cominciare è adesso.”*

liberamente tratto da “Le leggi di Murphy del 2000”













**CESCOT**

**CESCOT SCARL**

**Centro Sviluppo Commercio Turismo e Servizi**

Via Clementini 31 - 47900 RIMINI

tel. 0541/441911 - fax 0541/22260

pagina web: <http://www.cescot-rimini.com> -

email: [cescot@cescot-rimini.com](mailto:cescot@cescot-rimini.com)

**SINCERT**



**GRUPPO  
ECONFESERCENTI  
RIMINI**