

ISBN 88-87098-36-0

---

GUIDE PRATICHE E MANUALI



---

Ernestina Greco

**LA COMUNICAZIONE**  
**UNO STRUMENTO PER LA PREVENZIONE**



ISTITUTO ITALIANO DI MEDICINA SOCIALE

ERNESTINA GRECO

*Psicologa del lavoro e dell'organizzazione, tecnologo dell'Istituto Italiano di  
Medicina Sociale, Servizio Informazione Assistenza e Consulenza (SIAC).*

## **INDICE**

<b>INTRODUZIONE</b> . . . . .	7
<b>1. IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE. I PRINCIPALI MODELLI TEORICI</b> . .	8
<b>2. ELEMENTI FONDAMENTALI DEL PROCESSO DI COMUNICAZIONE</b> . . . . .	9
2.1. La fonte/emittente e la codifica . . . . .	9
2.2. Il messaggio . . . . .	10
2.3. Il destinatario/ricevente e la decodifica . . . . .	10
2.4. Il feedback . . . . .	11
2.5. Il canale . . . . .	11
2.6. Il codice . . . . .	12
2.7. Il rumore . . . . .	12
2.8. La ridondanza . . . . .	12
2.9. Il contesto . . . . .	13
2.10. Il contatto . . . . .	13
<b>DOMANDE RELATIVE AI CAPITOLI 1 E 2</b> . . . . .	14
<b>3. ALTRI ASPETTI DELLA COMUNICAZIONE</b> . . . . .	16
3.1. Comunicazione e percezione . . . . .	16
3.2. La comunicazione non verbale . . . . .	18
3.3. La direzione della comunicazione . . . . .	21
3.4. Comunicazione formale e informale. . . . .	22
<b>4. ALCUNE REGOLE PER UNA COMUNICAZIONE EFFICACE</b> . . . . .	23
<b>DOMANDE RELATIVE AI CAPITOLI 3 E 4</b> . . . . .	25
<b>5. UNA LETTURA DEI CONFLITTI NEI LUOGHI DI LAVORO ATTRAVERSO "LA PRAGMATICA DELLA COMUNICAZIONE UMANA"</b> . . . . .	27
5.1. Primo assioma della comunicazione . . . . .	27
5.2. Secondo assioma della comunicazione. . . . .	29
5.3. Terzo assioma della comunicazione. . . . .	32
5.4. Quarto assioma della comunicazione. . . . .	33
5.5. Quinto assioma della comunicazione . . . . .	35
<b>RISPOSTE RELATIVE AI CAPITOLI 1 E 2</b> . . . . .	36
<b>RISPOSTE RELATIVE AI CAPITOLI 3 E 4</b> . . . . .	36
<b>BIBLIOGRAFIA</b> . . . . .	37

Nella misura in cui le esistenze appaiono perfette e compiute, rimangono separate, chiuse su se stesse. Si aprono soltanto attraverso la ferita, che è in loro, del non compimento dell'essere. Ma attraverso quel che si può chiamare non compimento, nudità animale, ferita, esseri innumerevoli e separati gli uni dagli altri *comunicano* e nella *comunicazione* dall'uno all'altro prendono vita perdendosi.

Georges Bataille, *L'amitié*.

## INTRODUZIONE

Prima dell'emanazione del decreto legislativo n. 626/94 il sistema italiano di sicurezza e tutela della salute sui luoghi di lavoro era fondato sui tradizionali metodi di *prevenzione oggettiva* previsti dalle norme degli anni Cinquanta (D.P.R. n. 547/55 e n. 303/56), secondo cui *la legge prescriveva* le misure preventive e protettive da adottare negli ambienti di lavoro e *gli organi di controllo verificavano che venissero applicate*. Coerentemente a ciò, all'interno delle aziende il *datore di lavoro doveva attuare* una serie di misure tendenti a rimuovere o ridurre il più possibile il rischio intrinseco di macchine, impianti, attrezzature, ambienti di lavoro, ed era tenuto ad *esigere* che i lavoratori, considerati destinatari passivi, si attenessero alle norme.

Nel corso degli anni si è pervenuti alla consapevolezza che il rischio di incorrere in infortuni e malattie professionali non può essere del tutto eliminato. Infatti, nonostante la tecnologia sia notevolmente avanzata e i posti di lavoro di conseguenza risultino più sicuri, gli infortuni sul lavoro continuano a verificarsi e, in un numero significativamente elevato di casi, sono determinati da errori umani dovuti a distrazione, stanchezza, incomprensione, altro.

Con il D.Lgs. n. 626/94 si è passati perciò ad un sistema di sicurezza globale basato senza dubbio sulla prevenzione oggettiva, ma anche e soprattutto sulla *prevenzione soggettiva*. Oggi è *l'uomo*, anziché la macchina, al centro dell'organizzazione della sicurezza aziendale, con il conseguente *coinvolgimento attivo e responsabile* di tutti i lavoratori al processo di prevenzione, dal vertice alla base, in conformità con il ruolo da svolgere, e con l'informazione e la formazione ricevute. Coerentemente a quanto appena esposto, all'interno delle aziende è *il datore di lavoro*, anziché la legge, che è *tenuto ad individuare e valutare* rischi e pericoli, a *programmare* le misure preventive e protettive da adottare in azienda, e anche a *richiedere*, oltre che ad esigere, il rispetto delle norme da parte dei lavoratori, soggetti attivi del sistema di sicurezza aziendale.

Il passaggio da un modello fondato esclusivamente su procedure, controlli e sanzioni a un modello basato soprattutto sulla *programmazione della prevenzione e del benessere* negli ambienti di lavoro, ottenuti anche attraverso la consultazione, la partecipazione, la formazione e l'informazione dei lavoratori, ha reso indispensabile, tuttavia, un profondo cambiamento di struttura, clima e comportamenti organizzativi.

In tale contesto la *comunicazione*, essendo un'importante dinamica organizzativa che influisce direttamente sulle potenzialità di sviluppo aziendale, rappresenta uno

strumento privilegiato per favorire la *fruizione* e la *diffusione della cultura della prevenzione e della sicurezza lavorativa*.

È evidente inoltre che qualsiasi azione prevista nel D.Lgs. n. 626/94, dall'analisi e valutazione dei rischi, alla programmazione delle misure di prevenzione e protezione dei lavoratori, diventa significativa ed efficace solo se accompagnata dalla costituzione di *relazioni sociali equilibrate*, da cui ognuno può trarre la motivazione per un responsabile adempimento dei compiti inerenti il proprio ruolo. E tali relazioni sociali possono essere instaurate proprio attraverso la comunicazione interpersonale e di gruppo, con la quale si definiscono finalità, obiettivi, disponibilità e intenzioni dei lavoratori.

In questo lavoro vengono trattate, pertanto, le principali caratteristiche del processo di comunicazione al fine di consentire ai lavoratori di poter governare, conoscendoli, gli atti comunicativi in maniera adeguata alle diverse situazioni.

## **1. IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE. I PRINCIPALI MODELLI TEORICI**

Il concetto di informazione risale al 1949 quando due scienziati americani che si occupavano di circuiti telefonici crearono la *teoria matematica della comunicazione*<sup>(1)</sup>.

Tale teoria, in particolare, intendeva calcolare nel modo più chiaro ed economico possibile la quantità di informazione necessaria per inviare un messaggio da un emittente a un ricevente, attraverso un canale di comunicazione. Il messaggio nel suo viaggio doveva mantenere integra la quantità di informazioni che era continuamente messa in forse da elementi ambientali di disturbo (*rumore*). Per contrastare questi disturbi, che durante la trasmissione del messaggio si inserivano casualmente all'interno del canale di comunicazione, veniva introdotta nel sistema una quantità aggiuntiva di informazione, replicando lo stesso messaggio in uscita dall'emittente (*ridondanza*).

Il modello matematico della comunicazione si componeva di diversi elementi disposti in ordine lineare: una *fonte di informazione* rappresentata dal soggetto *emittente*, con il compito di strutturare le sue conoscenze in funzione delle informazioni da trasmettere e di *codificare* le stesse servendosi di un sistema lessico-sintattico; la *destinazione dell'informazione*, cioè il *ricevente*, rappresentata da un soggetto passivo e muto con il compito di *decodificare* il messaggio; un *messaggio* considerato come informazione chiara e codificata tale da rendere possibile la comprensione del ricevente senza problemi; un *canale di comunicazione*, cioè il veicolo selezionato per trasmettere il messaggio.

Il modello lineare, pur adottando una terminologia destinata a fare storia, ha avuto il grosso *limite* di non considerare assolutamente l'ambiente circostante e la cultura dei soggetti coinvolti nel processo comunicativo.

Per questo fu superato dal *modello interattivo della comunicazione* che introdusse il concetto di *feedback*, cioè la risposta del ricevente, la quale permette all'emittente

---

<sup>(1)</sup> Cfr. Shannon C.E., Weaver W., 1971.

tente di capire se il proprio messaggio è stato recepito adeguatamente e di apportarvi, eventualmente, delle modifiche.

Secondo il modello interattivo il soggetto emittente poteva diventare anche ricevente durante una medesima interazione, e la comunicazione era riuscita nel momento in cui le immagini mentali degli interlocutori coincidevano. Quando si verificavano malintesi dovuti alla differenza esistente tra l'ambiente<sup>(2)</sup> (*contesto*) dell'emittente e quello del ricevente, la comprensione reciproca comunque era resa possibile da una base culturale e di conoscenze in comune tra i partecipanti.

Il modello interattivo è stato superato dal *modello dialogico della comunicazione* secondo cui entrambi gli interlocutori sono contemporaneamente (e non in momenti diversi) emittente e ricevente durante l'interazione. In quest'ottica la comunicazione diventa un processo in cui i soggetti creano una *relazione*, contribuendo a realizzare congiuntamente il significato degli scambi e a costruire un progetto comunicativo comune.

Circa venti anni dopo il modello matematico, la Scuola di Palo Alto, proprio considerando l'*aspetto relazionale* del processo comunicativo<sup>(3)</sup>, asserisce che: "Non è possibile non avere un comportamento. L'attività o l'inattività, le parole o il silenzio, hanno tutti un valore di messaggio: influenzano gli altri, e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni, e in tal modo comunicano anche loro. Ne consegue che, comunque ci si sforzi, *non si può non comunicare*. Dovrebbe essere ben chiaro che il fatto che non si parli o che non ci si presti attenzione reciproca non costituisce eccezione a quanto asserito"<sup>(4)</sup>.

In questa prospettiva, la comunicazione viene dunque intesa come evento, oggetto, comportamento che modifica il valore di probabilità del comportamento futuro del soggetto a cui è diretta.

## **2. ELEMENTI FONDAMENTALI DEL PROCESSO DI COMUNICAZIONE**

Sulla base dei presupposti teorici fin qui considerati si può pervenire ad un processo di comunicazione composto dagli elementi di seguito descritti (cfr. Fig. 1 a pag. 15).

### **2.1. La fonte/emittente e la codifica**

La fonte può essere sia una *persona*, sia un'*entità non personale*. Per costruire e organizzare il contenuto del messaggio essa utilizza i propri modelli mentali e culturali relativi all'argomento e le proprie conoscenze del codice linguistico o simbolico.

---

<sup>(2)</sup> Per ambiente in questo caso si intende non solo il luogo fisico ma anche la storia personale che gli interlocutori portano nella conversazione.

<sup>(3)</sup> A tal proposito si precisa che comunicare deriverebbe etimologicamente dal latino *cum agere*, cioè mettere in comune un'idea, un obiettivo, un modo di fare le cose.

<sup>(4)</sup> Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., 1967.

Compie poi un'operazione di *codifica*<sup>(5)</sup> del pensiero finalizzata a rendere trasmissibile il messaggio, trasformando quest'ultimo in un insieme di simboli (contenuti affettivi, emotivi) e segni (dati oggettivi).

L'emittente effettua inoltre un'operazione di *ricerca e utilizzo del canale* che ritiene più idoneo per trasmettere il messaggio al destinatario. La scelta del canale può essere influenzata dalla propria sensibilità, dalla cultura e dalle proprie percezioni.

Il *contesto* in cui agisce la fonte e la *valutazione della fonte* da parte del destinatario possono influire sul modo in cui si comunica e su come il contenuto potrà essere percepito. Nel corso di una comunicazione diretta l'emittente può adattare il contenuto sulla base del *feedback* inviatogli dal ricevente.

## 2.2. Il messaggio

Il messaggio è l'unità comunicativa trasmessa. Per poter essere *inviato adeguatamente* è necessario che sia identificato un contesto rispetto al quale si riferisce, sia utilizzato un codice riconoscibile dall'emittente e dal destinatario della comunicazione, passi attraverso e per mezzo di un canale di trasmissione, si stabilisca un contatto tra i due o più soggetti della comunicazione che consenta di instaurare e mantenere la trasmissione.

Il messaggio può essere *verbale e/o non verbale* e deve essere disposto in una forma adatta al canale che lo veicola. La sua forma e la sua struttura, così come il suo significato, possono variare a seconda degli obiettivi che l'emittente e il ricevente si pongono rispettivamente durante le operazioni di codifica e di decodifica.

## 2.3. Il destinatario/ricevente e la decodifica

Il ricevente è colui il quale interpreta il messaggio pervenutogli dalla fonte, compiendo una operazione di *decodifica* sulla base dei propri codici culturali e modelli mentali (esperienze, percezioni, atteggiamenti, valori).

Ai fini di una efficace comunicazione i codici culturali e i modelli mentali di emittente e ricevente devono essere uguali o almeno simili tra loro, e oltre all'*intenzionalità* a trasmettere da parte dell'emittente (cioè l'opportunità, la motivazione e l'abilità a collaborare nell'interpretazione del messaggio) è necessaria anche l'intenzionalità a ricevere da parte del destinatario. La maggioranza dei rapporti interpersonali va al di là di una semplice trasmissione di un messaggio che parte dall'emittente e finisce con la ricezione del destinatario. Quasi sempre, infatti, l'emittente ha bisogno di verificare l'intenzionalità del destinatario a ricevere il messaggio, di valutare l'effettivo arrivo

---

<sup>(5)</sup> Con il termine *codifica* si intende l'operazione finalizzata a trasformare un pensiero in una forma di comunicazione trasmissibile, individuando i significati (cioè il senso che si vuole trasmettere) e i significanti (cioè le componenti sensibili, siano queste parole, immagini, suoni, altro). Per *decodifica* si intende invece l'operazione inversa che compie chi riceve la comunicazione, il quale sulla base dei propri modelli trasforma i significanti in pensieri (cfr. Vannoni D., 2001).

del messaggio e di prevedere, grazie a queste informazioni, il seguito che la comunicazione avrà o potrà avere. Pertanto, emittente e destinatario sono entrambi soggetti attivi nella codificazione, nella decodificazione e nell'elaborazione dell'informazione.

## 2.4. Il feedback

Per *feedback* si intende l'informazione di ritorno che, restituendo i risultati alla fonte, può modificare l'emissione successiva in quanto può confermare o disconfermare la ricezione o la comprensione dell'informazione, nonché la condivisione degli argomenti proposti.

Il *feedback* è il fattore fondamentale di ogni processo di comunicazione, soprattutto della comunicazione finalizzata a favorire l'apprendimento. Esso non si configura come un messaggio completamente esplicito, ma può essere formulato sia in modo *verbale*, che *non verbale* (movimenti del corpo, postura, mimica facciale). Con particolare riguardo alla comunicazione non verbale anche per il *feedback*, come per il messaggio, si possono individuare informazioni prodotte a livello *cosciente* o a livello *non cosciente* (ad esempio, movimenti della testa indicanti asserzione o negazione, oppure il "si" che a intervalli viene inviato durante una comunicazione telefonica da chi sta ascoltando, oppure l'espressione del viso, lo sguardo e i movimenti delle mani).

Il *feedback* può essere *positivo* o *negativo*. Nel primo caso esso alimenta la comunicazione in quanto i destinatari rispondono nella direzione degli stimoli che ricevono dall'emittente, arricchendoli. In sostanza il *feedback* positivo porta i soggetti al cambiamento e alla crescita. In caso di *feedback* negativo, invece, il destinatario o si limita a riprodurre esattamente il messaggio pervenutogli, o non risponde, oppure risponde in una direzione diversa dagli stimoli ricevuti con scarso arricchimento della comunicazione. Nell'ambito di questa classificazione (*feedback* positivo e negativo) si possono distinguere inoltre un *feedback cognitivo* che riguarda i *contenuti* ricevuti correttamente o meno dal ricevente, e un *feedback emotivo* che riguarda la sfera dei *sentimenti*, il clima psicologico positivo o negativo, la sintonia o il contrasto che si instaura tra i comunicanti.

## 2.5. Il canale

Per canale si intende il veicolo attraverso il quale e per mezzo del quale viene trasmessa la comunicazione (es. voce, carta, elettricità). La *capacità* rappresenta la caratteristica principale del canale misurata sulla quantità/velocità del flusso di informazioni che può essere trasmesso.

Si possono distinguere un canale *personale* (comunicazione faccia a faccia, diretta), e i canali *non personali* (comunicazione mediale, televisione, stampa, computer, altro). Il primo tipo di canale indica una comunicazione interattiva e in mutamento costante, il secondo indica invece una comunicazione preconfezionata e senza *feedback* immediato.

Il canale influenza molti aspetti del processo di comunicazione, dall'opportunità

di elaborare l'informazione, alla tipologia di codifica e decodifica che viene messa in atto, alle caratteristiche stesse del contenuto per poter essere veicolato.

Il termine canale viene usato in questo contesto anche per indicare i canali sensoriali con cui l'informazione proveniente dall'ambiente esterno raggiunge il cervello (es. vista, udito).

## **2.6. Il codice**

Il codice è un sistema di norme che regola la costruzione e l'interpretazione dei messaggi (*linguaggio e livello linguistico*). La *scelta del codice* da utilizzare da parte dell'emittente è di fondamentale importanza per la comprensione della comunicazione da parte del ricevente. Per una comprensione efficace tuttavia è necessario che il codice sia *condiviso* e quindi conosciuto dagli attori del processo comunicativo.

## **2.7. Il rumore**

Per rumore si intendono le distorsioni, le interferenze, i disturbi che possono verificarsi durante la trasmissione del messaggio, i quali determinano possibili problemi di decodifica da parte del ricevente. La deformazione del messaggio determinata dal rumore può essere di tipo *quantitativo* (perdita di informazione) e di tipo *qualitativo* (fraitendimenti).

Durante il processo di comunicazione il rumore può essere esterno, fisiologico e/o psicologico. Il rumore *esterno* comprende tutti quei fattori al di fuori del ricevente che impediscono una corretta percezione di quanto viene detto o trasmesso, oppure che sono fonte di distrazione; il rumore *fisiologico* consiste nei fattori biologici che interferiscono con una ricezione accurata, ad esempio una perdita temporanea dell'udito, una ridotta capacità dell'udito, una malattia; il rumore *psicologico* si riferisce a quelle forze interne a chi comunica (filtri percettivi, meccanismi di difesa) che interferiscono con l'abilità di esprimere o capire il messaggio.

Anche il rumore del codice può rendere difficile l'ascolto del ricevente che può non capire le parole dell'emittente con il significato che quest'ultimo voleva attribuire loro.

Tutti i tipi di rumore possono essere presenti indipendentemente dal contenuto. Solitamente, in presenza di rumore, la comunicazione fra due persone tende ad essere ridondante.

## **2.8. La ridondanza**

La ridondanza insieme al rumore rappresenta uno dei due fattori del processo di comunicazione che possono interferire con la comprensione del messaggio da parte del ricevente. Essa nello specifico costituisce la ripetizione di uno stesso concetto

anche con parole diverse. In altri termini rappresenta il numero di messaggi analoghi inseriti in un discorso.

La ridondanza viene considerata *negativa* quando appesantisce i discorsi già poveri di contenuto, *positiva* quando, usata adeguatamente rispetto a tempi, forme e quantità, favorisce la ritenzione mnemonica di concetti stimati particolarmente significativi.

## **2.9. Il contesto**

Per contesto si intende la cornice all'interno della quale si colloca il messaggio che l'emittente trasmette al destinatario. La conoscenza del contesto da parte del destinatario riduce l'ambiguità del messaggio, favorendo i suoi processi di comprensione del messaggio stesso.

Possono essere individuate due tipologie di contesto (o campo di esperienza o ambiente) una reale e una virtuale. Per *contesto reale* si intende l'ambiente in cui avviene la comunicazione, che può essere *simile* o *diverso* tra emittente e ricevente, non tanto e non solo dal punto di vista fisico, quanto in riferimento all'interpretazione che ne danno i comunicanti. A tal proposito, anche per ambienti oggettivamente molto diversi possono essere individuati dagli interlocutori tratti comuni tali da far considerare simile il contesto (ad esempio, cantiere edile e supermercato legati all'interpretazione comune di ambiente lavorativo; mare e montagna legati all'interpretazione comune di vacanza).

Per *contesto virtuale* si intende l'insieme di conoscenze e di riferimenti che fanno da contorno al contenuto di una comunicazione e che devono essere condivisi per consentire al ricevente di interpretare tutto quello che, anche se non detto, rappresenta l'esplicazione degli impliciti e dei presupposti presenti nel messaggio.

## **2.10. Il contatto**

Per essere operante, infine, il messaggio richiede un contatto cioè un canale fisico e una connessione psicologica tra l'emittente e il destinatario tale da consentire loro di stabilire e mantenere la comunicazione. Concludendo, emittente e ricevente prima di comunicare devono conoscersi reciprocamente, devono essere in grado di suscitare interesse con nuovi stimoli, informare esaurientemente, ascoltare e valutare le rispettive relazioni, migliorando se necessario il contenuto delle informazioni trasmesse, attraverso la ricerca e l'utilizzo di mezzi diversi e più efficaci.

## **DOMANDE RELATIVE AI CAPITOLI 1 E 2**

Rispondere alle seguenti domande e confrontare le risposte con quelle riportate a pagina 36.

**1) Qual è il limite del modello matematico della comunicazione?**

- A) Non avere considerato il concetto di feedback.
- B) Non avere considerato il contesto e la cultura dei comunicanti.
- C) Non avere considerato i concetti di codifica e di decodifica.

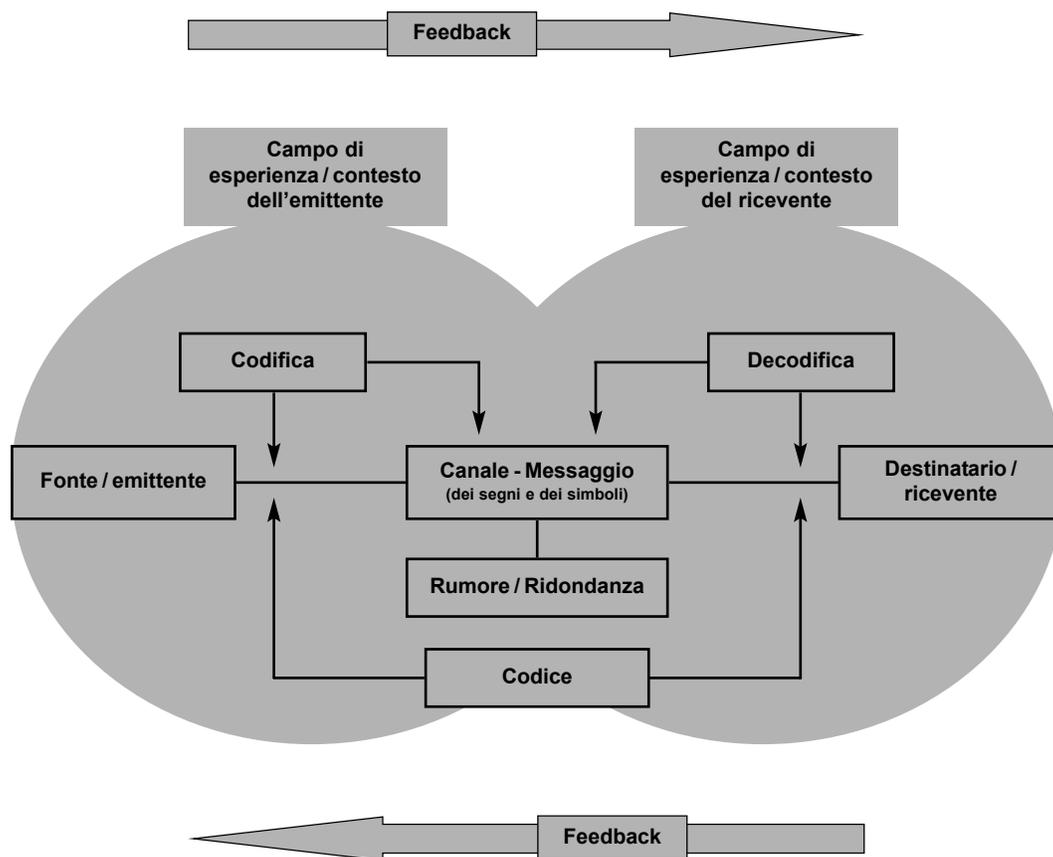
**2) Cosa si intende per *feedback*?**

- A) La risposta che emittente e ricevente si forniscono continuamente durante il processo di comunicazione.
- B) L'interferenza che può verificarsi durante la comunicazione creando problemi nella decodifica da parte del ricevente.
- C) Il sistema di norme che regola la costruzione e l'interpretazione dei messaggi.

**3) Come può essere il rumore in un processo comunicativo?**

- A) Esterno, fisiologico, psicologico.
- B) Verbale, non verbale.
- C) Positivo, negativo.

**Fig. 1 - Il processo di comunicazione**



## 3. ALTRI ASPETTI DELLA COMUNICAZIONE

### 3.1. Comunicazione e percezione

La capacità di gestire una comunicazione in modo che un messaggio arrivi *chiaramente e senza eccessive distorsioni* all'interlocutore è legata non solo alla capacità di esprimersi in maniera adeguata, ma anche alla conoscenza dei meccanismi che regolano la percezione da parte dell'ascoltatore. La conoscenza di questi meccanismi infatti potrà ridurre al minimo l'influenza delle eventuali distorsioni.

La *percezione* è il processo che permette ad ogni individuo di acquisire informazioni circa lo stato e i mutamenti del proprio ambiente grazie all'azione di organi specializzati quali la vista, l'udito, l'olfatto, il gusto, il tatto. Permette inoltre all'individuo di raccogliere informazioni sullo stato del proprio corpo tramite la sensibilità propriocettiva<sup>(6)</sup>. La realtà percepita tuttavia non è obiettiva e uniforme, ma cambia da individuo a individuo e anche nello stesso individuo in relazione ai diversi momenti.

A seconda dei momenti e dei contesti, delle motivazioni, delle disposizioni mentali, della cultura, dell'umore, dei particolari fisici individuali, ognuno infatti percepisce, elabora e si rappresenta una differente *mappa del mondo*, o punto di vista non oggettivo, in base alla quale reagisce e si comporta.

La percezione della comunicazione, come qualsiasi altro stimolo, avviene innanzi tutto attraverso i sensi e utilizzando almeno i canali visivo, uditivo e cenesi<sup>(7)</sup>. Il coinvolgimento dei primi due canali è evidente, mentre, l'ambiente in cui ci si trova, la vicinanza o meno dell'interlocutore, la numerosità dei presenti, la disposizione spaziale, sono tutti elementi che vanno a colpire il canale cenesi dell'ascoltatore.

A seconda di come le percezioni si organizzano nell'ascoltatore, il messaggio avrà o meno la possibilità di essere recepito nella sua interezza e nel suo effettivo significato.

In generale, le percezioni sembrano organizzarsi secondo alcune leggi precise, elaborate dai teorici della psicologia della Forma (Gestalt), che si sono occupati prevalentemente di organizzazione visiva e spaziale, e dai cognitivisti, che si sono occupati di sistemi di ritenzione mnemonica e di organizzazione dell'apprendimento.

Poiché è abbastanza critico descrivere le numerose condizioni che determinano una organizzazione percettiva, in questa sede si farà riferimento solo ad alcuni aspetti ritenuti fondamentali per gestire adeguatamente la comunicazione finalizzata a facilitare la prevenzione dei rischi sul lavoro.

---

<sup>(6)</sup> Si tratta delle informazioni acquisite attraverso i recettori presenti nei muscoli, nei tendini e nelle articolazioni, atti alla percezione degli stimoli interni e alla loro trasmissione ai centri nervosi.

<sup>(7)</sup> Per *cenestesi* si intende la percezione generale e immediata del proprio corpo ottenuta dall'insieme delle sensazioni, non sempre coscienti, e resa possibile dalla presenza di recettori negli apparati interni dell'organismo. La cenestesi è il risultato di una complessa interazione tra condizione fisica e condizione emotivo-affettiva che determina nel soggetto sensazioni di benessere o malessere (cfr. Galimberti U., 1997).

Occorre tener conto innanzitutto che l'efficacia della comunicazione è ridotta drasticamente da una *dispersione del messaggio* che si verifica inevitabilmente in un qualsiasi scambio comunicativo tra due o più persone. Se infatti quello che l'emittente intende dire equivale a 100, quello che dirà veramente equivale a 70. Di questo 70 il ricevente, da parte sua, ascolterà il 40, capirà il 20 e infine ricorderà il 10.

Sembra poi che gli individui percepiscano soltanto quello che ritengono interessante, sia in senso positivo, cioè desiderabile, sia in senso negativo, cioè pericoloso. Non esiste ancora una teoria definitiva sul modo in cui funzionerebbe il *filtro* che seleziona le informazioni ritenute importanti, ma si concorda sul fatto che un tale filtro sia in qualche modo attivo<sup>(8)</sup>. Si tratta probabilmente di qualcosa che va al di là di un ragionamento cosciente, come dimostrano gli esperimenti sulla presentazione tachistoscopica<sup>(9)(10)</sup>. Al di là degli artifici tecnologici, gli studi sulla percezione evidenziano comunque la possibilità di influenzare l'attenzione indipendentemente dalle intenzioni consapevoli dell'individuo.

Gli individui più in particolare tenderebbero ad esporsi (anche inconsapevolmente) di preferenza agli stimoli che appaiono simili ai propri valori, interessi, bisogni e credenze o che offrano conferme a scelte già eseguite (*esposizione selettiva*).

L'insieme dei riferimenti, delle categorie e delle aspettative preesistenti agirebbe, da un lato, predisponendo contenitori particolari in cui risulta più semplice categorizzare le informazioni nuove, dall'altro, determinando la scelta su come trattare gli stimoli in ingresso. In questo modo si tenderebbe a permettere il passaggio delle informazioni attese e di quelle che si desidera o si reputa utile ricevere, bloccando il passaggio di tutte le altre. Se si esponesse a stimoli di diversa polarità, tra loro contrastanti, l'individuo presterebbe attenzione solo ad una piccola parte dei messaggi che lo raggiungono, ignorando il resto (*attenzione selettiva*).

Con specifico riferimento a una comunicazione, a un discorso, occorre ricordare, ad esempio, come l'attenzione venga richiamata dalla posizione delle parole nel discorso, dalla scelta di parole adeguate all'uditorio, cioè riconoscibili, pregnanti, e dette in modo chiaro e intelligibile.

Anche quando lo stimolo viene recepito il filtro soggettivo agirebbe in modo da ridurre o eliminare l'eventuale carica dissonante dello stesso interpretandolo in maniera conforme alle proprie aspettative e alle proprie credenze. Questo può accadere in

---

<sup>(8)</sup> In particolare, secondo la teoria di Broadbent D.E., 1958 la selezione delle informazioni avviene dopo la registrazione sensoriale, mentre per Deutsch J., Deutsch D., 1963 essa avviene in memoria e quindi verso gli ultimi stadi dell'elaborazione dell'informazione. Anche se entrambi i modelli postulano dei limiti biologici all'origine dell'attenzione intesa come meccanismo di filtro dell'informazione, occorre notare che il primo sostiene che i limiti della capacità attentiva siano determinati dai limiti del sistema sensoriale, mentre il secondo assume che le aspettative del soggetto siano in grado di influire nella selezione degli stimoli (cfr. The Open University, 1982, Canestrari R., 1990).

<sup>(9)</sup> Presentazione di stimoli per intervalli di tempo infinitesimali.

<sup>(10)</sup> In uno dei numerosi esperimenti sulla percezione subliminale, condotto su ignari spettatori in un cinema del New Jersey, venivano intercalati alle scene del film dei fotogrammi con la scritta "mangia pop-corn" o "bevi coca cola". Durante la proiezione fu molto alta la percentuale di spettatori che si alzò per andare ad acquistare nel bar annesso pop-corn e coca cola (cfr. McKenna E., 1994).

quanto il cervello è in grado di integrare le singole parti percepite di uno stimolo aggiungendo i caratteri tipici dei membri delle categorie a cui lo stimolo sembra appartenere.

Tale meccanismo svolge due utili funzioni. La prima consente di riconoscere modelli che presentano caratteri atipici astraendo gli aspetti essenziali, la seconda evita che si saturi il canale elaborando elementi secondari.

Del resto esiste un limite oggettivo alle informazioni che il cervello umano può recepire in una unità di tempo (*capacità di canale*), legato, oltre che alla quantità degli stimoli, anche alla flessibilità con cui si è in grado di elaborarli e categorizzarli. La parola "sicurezza", ad esempio, risulta più facile da assimilare dello stimolo "isazzeruc", pur contenendo le stesse lettere.

Nel caso in cui lo stimolo (messaggio) discordante riuscisse a superare le precedenti tipologie di filtro percettivo il soggetto tenderebbe a mettere in atto il meccanismo di *memorizzazione selettiva*, ricordando meglio i messaggi concordanti con la propria immagine di realtà e dimenticando rapidamente quelli discordanti.

Un altro aspetto interessante del modo in cui le persone organizzano le informazioni è costituito dalla osservazione sperimentale secondo cui è estremamente difficile mettere insieme notizie tra loro dissonanti. Questo fenomeno, definito *teoria della dissonanza cognitiva*<sup>(11)</sup>, evidenzia come il pensare di una persona o di un oggetto in un determinato modo influenzi la percezione e le successive relazioni con questa persona o con l'oggetto, così da rendere difficile l'integrazione di nuove e diverse conoscenze.

A questo proposito, poiché è importante non essere dissonanti con il proprio discorso, si verrà creduti tanto più, quanto più ciò che si dice è in *sintonia con l'immagine sociale* di chi lo dice.

La dissonanza cognitiva svolge un ruolo fondamentale nella comunicazione. Se una persona compie un atto che contrasta con un aspetto rilevante del proprio modello culturale (credenze, valori, immagine di sé) sentirà il bisogno di giustificare a se stesso il comportamento tenuto e, per ridurre la dissonanza, sarà spinto a modificare qualche aspetto del modello.

Per quanto riguarda invece la *ritenzione del messaggio* in memoria occorre precisare che la *ripetizione* delle parole, se non eccessivamente ridondante, incide favorevolmente sulla ritenzione della frase.

Anche la possibilità di interessare *contemporaneamente più canali sensoriali* dell'ascoltatore, ad esempio l'uditivo e il visivo, rinforza a sua volta la ritenzione del messaggio. Questo significa, per esempio, che è opportuno non solo sottolineare le parole e le frasi con gesti significativi, ma anche accompagnare le cose dette con immagini, disegni, parole scritte.

### **3.2. La comunicazione non verbale**

È ormai convinzione comune che lo scambio comunicativo umano avviene e si realizza attraverso l'uso *simultaneo e interdipendente* di componenti verbali e non ver-

---

<sup>(11)</sup> Cfr. Festinger L., 1957.

balli (linguaggio del corpo). Ciò avviene in maniera talmente evidente al punto che alcuni autori ritengono artificiosa la stessa distinzione.

La comunicazione non verbale comprende una vasta gamma di *segnali* di tipo cinesico, paralinguistico e intonazionale con le *funzioni* di sostenere, modificare, completare e a volte sostituire il contenuto verbale di una comunicazione.

Anche il corpo quindi possiede un suo specifico linguaggio attraverso cui ad esempio *trasmette significati* con i gesti; *esprime emozioni* con il volto, la voce, la postura; *invia informazioni su di sé* utilizzando l'abbigliamento, il trucco; *comunica gli atteggiamenti* come l'amicizia o la dominanza nei confronti degli altri con la vicinanza fisica e lo sguardo.

Stabilire con certezza i casi in cui durante uno scambio comunicativo le persone sono consapevoli di emettere o di ricevere segnali non verbali non è di semplice attuazione, in quanto spesso questi segnali, *consapevoli e inconsapevoli*, sono entrambi presenti nel comportamento umano. Nel caso delle emozioni, ad esempio, dal viso possono trasparire sia l'espressione spontanea dell'emozione sia i tentativi di controllarla o nasconderla (per problemi legati al contesto o alla situazione in cui ci si trova, o per adattarsi a convenzioni e regole sociali). Spesso infatti l'espressione del viso è il risultato di questi due fattori e del loro conflitto.

Tuttavia i segnali non verbali, nonostante i tentativi di controllo o di simulazione, hanno una *maggiore efficacia comunicativa e veridicità* rispetto al linguaggio verbale, non solo perché sono più visibili e riconoscibili dall'interlocutore a livello emotivo e innato, ma anche perché possono essere meno controllati rispetto alle parole<sup>(12)</sup>.

Poiché la comunicazione non verbale *prevale* su quella verbale, quando i messaggi non verbali sono coerenti e vicini a quello che viene detto con le parole possono avere un effetto sinergico, di rinforzo, quando invece sono differenti e contrastanti con i messaggi verbali, possono diminuire o annullare l'efficacia della comunicazione.

I *significati* della comunicazione non verbale (cfr. Fig. 2 a pag. 26) possono essere diversi a seconda dell'individuo, della cultura di appartenenza e del contesto e possono essere interpretati in termini di status e personalità, di stato emotivo, di atteggiamento interpersonale, di dinamica dell'interazione<sup>(13)</sup>.

Le persone allo scopo di raggiungere una maggiore conoscenza reciproca e di stabilire relazioni cercano di presentare se stessi e catalogarsi reciprocamente secondo categorie ritenute comunemente significative quali il sesso, l'età, la razza, il livello professionale, le qualità intellettuali, l'orientamento ideologico e religioso, l'appartenenza a gruppi. A questo fine utilizzano indicatori fisici rientranti nel comportamento non verbale come il colore della pelle, il colore e l'acconciatura dei capelli, la statura, il trucco, l'abbigliamento (*status e personalità*).

Sia gli uomini che gli animali emettono spontaneamente e in modo costante segnali non verbali che manifestano con molta efficacia i loro stati emotivi. Nell'uomo in particolare questo avviene in maniera più esplicita che con le parole, le quali a volte

---

<sup>(12)</sup> Cfr. Zani B., Selleri P., David D., 2000.

<sup>(13)</sup> Cfr. Argyle M., 1984.

possono essere contraddette o sostituite da comportamenti non verbali come le espressioni del volto, la postura, il tono di voce, la gestualità che le accompagna. Analogamente ai segnali non verbali con cui si comunicano gli atteggiamenti interpersonali, anche quelli relativi alla comunicazione di stati emotivi possono essere emessi in modo spontaneo oppure venire controllati e regolati intenzionalmente per mantenere una relazione (*stato emotivo*).

Il comportamento non verbale è un linguaggio di relazione<sup>(14)</sup> basato su sensazioni che sono all'origine di valutazioni, opinioni e giudizi che le persone assumono rispetto ad altre persone e viene usato come mezzo primario per segnalare mutamenti di qualità nello svolgimento delle relazioni interpersonali. Tono di voce, espressione del volto, orientazione, vicinanza fisica e uso dello sguardo possono rivelare atteggiamenti di amicizia-ostilità, di sottomissione-dominanza o di adeguatezza-inadeguatezza di una persona (*atteggiamento interpersonale*).

Durante la comunicazione il messaggio verbale è quasi sempre accompagnato, e in qualche modo influenzato, da un insieme di segnali non verbali sia vocali (intonazione, qualità della voce, vocalizzazioni, pause), sia non vocali (gesti, movimenti del corpo, postura, espressioni del volto, sguardo, movimenti delle sopracciglia). Essi possono sottolineare o enfatizzare il discorso, accompagnare e intercalare le parole. Il loro fine è quello di *regolare l'interazione* tra i comunicanti, esprimendo comprensione, valutazione, disaccordo-perplessità, e di consentire loro il *controllo (feedback) di quanto viene comunicato*, esprimendo attenzione, comprensione, accordo, disaccordo, imitazione (*dinamica dell'interazione*).

Parlando di comunicazione non verbale si ritiene opportuno precisare che anche gli *ambienti in cui avviene la comunicazione* possono fornire informazioni utili alla sua comprensione. La configurazione di una stanza di riunione può evidenziare ad esempio sia aspetti della "cultura" generale presente in una azienda, sia aspetti della "cultura" particolare dei partecipanti rispetto agli argomenti da trattare, dal momento che le stanze delle riunioni spesso rispecchiano e riproducono le strutture interattive attese nell'organizzazione<sup>(15)</sup>. Un insieme di sedie e blocchi per appunti allineati alla perfezione con tutta una serie di bicchieri trasmettono il senso di conformità e ordine. Il disordine che caratterizza le sale dove avvengono riunioni più informali rappresenta invece un invito più o meno aperto all'auto organizzazione.

Anche l'ubicazione della sede, il logo, la grafica che contraddistinguono un'azienda sono elementi della comunicazione non verbale, diretti sia verso l'esterno che verso gli appartenenti alla struttura.

Riguardo ad una *comunicazione scritta* si può notare come una richiesta di autorizzazione presentata in maniera corretta e formale trasmetterà messaggi differenti al destinatario se viene scritta su un foglio qualunque o su carta intestata, a mano oppure al computer. Importante in questi casi è anche l'aspetto connesso con il movimento caratterizzato dagli spazi, dai caratteri adottati, dal mettere in risalto alcune frasi, come anche dall'uso di colori o immagini nel testo.

---

<sup>(14)</sup> Cfr. Ekman P., Friesen W.V., 1968.

<sup>(15)</sup> Cfr. Morgan G., 1990.

### 3.3. La direzione della comunicazione

Un'altra fondamentale dimensione del processo comunicativo è la direzione della comunicazione. Più precisamente quando l'emittente può parlare e il ricevente può solo ascoltare la comunicazione viene definita *comunicazione a un senso o a una via*. Quando invece l'emittente può parlare e il ricevente può rispondere la comunicazione viene definita *comunicazione a due sensi, o a due vie*.

Dagli studi condotti in tale contesto sono emerse le diverse *implicazioni* che il tipo di direzione utilizzato ha sulla comunicazione.

La comunicazione a una via è molto *più veloce* della comunicazione a due vie in quanto permette di evitare i tempi e le conseguenze della risposta dell'emittente.

La comunicazione a due vie è *più precisa ed affidabile* di quella a una via poiché consente ai comunicanti di verificare la comprensione del contenuto oggettivo e simbolico dei loro messaggi. Più persone in questo caso riproducono correttamente un compito loro assegnato, ed essendo i riceventi più sicuri del contenuto della comunicazione sono in grado di giudicare meglio, prima ancora di confrontarlo, se hanno eseguito bene un compito.

Il sistema di comunicazione a due vie è *più faticoso* per l'emittente perché può avvertire come aggressivi i messaggi dei riceventi che hanno la possibilità di fargli notare i suoi errori e le sue imprecisioni.

Il sistema a due vie inoltre è apparentemente *più disordinato e difficile* da gestire perché possono verificarsi interruzioni, disturbi, dinamiche di vario tipo fra i comunicanti, ma alla fine la comunicazione risulta comunque più precisa.

Poiché vantaggi e svantaggi caratterizzano entrambi i modi di comunicare occorre precisare che se durante una comunicazione il fattore importante è la velocità, diventa funzionale l'uso della comunicazione a una via che sostanzialmente è una trasmissione di parole<sup>(16)</sup>.

Tuttavia, anche se per l'emittente potrebbe essere semplice affermare che la propria responsabilità consiste solo nella trasmissione del messaggio e che invece è responsabilità del ricevente assicurarsi di averlo compreso, in realtà il compito dell'emittente, come quello del ricevente, è comunicare. E se per comunicare egli deve far arrivare il messaggio al ricevente, la sua responsabilità non è finita finché il ricevente non lo ha ricevuto. E non può essere sicuro che lo abbia ricevuto finché non ha una retroazione di conferma da parte del destinatario della sua comunicazione<sup>(17)</sup>.

L'attribuzione di *responsabilità* diventa una questione molto meno importante quando la comunicazione viene impostata e utilizzata come processo a due vie. Il vantaggio della comunicazione a due vie rispetto a quella a una via è quindi che chi comunica può conoscere gli effetti dei suoi tentativi di comunicare e correggere il suo comportamento.

In questo senso diventa di fondamentale importanza per chiunque voglia gesti-

---

<sup>(16)</sup> Cfr. de Vito Piscicelli P., Zanarini E., 1996.

<sup>(17)</sup> Cfr. Leavitt H.J., 1982.

re una comunicazione in modo competente, *imparare a stimolare le informazioni di ritorno*. Tuttavia, come è stato già osservato, se in una condizione di parità è probabile che il ricevente fornisca un *feedback* attendibile, lo stesso non accade in presenza di una relazione fortemente *disequilibrata*. È evidente che di fronte ad una persona dotata di autorità, o comunque di potere, è più difficile per il ricevente esprimere, in maniera aperta e sincera, il proprio messaggio di ritorno.

Questo è deleterio per il buon funzionamento di una qualsiasi organizzazione, da quella familiare a quella aziendale. Perciò gli interventi di modifica del processo comunicativo in azienda hanno l'obiettivo principale di aumentare la qualità e l'attendibilità dell'informazione di ritorno dal basso verso l'alto della linea gerarchica, soprattutto utilizzando il *gruppo come cinghia di trasmissione* tra i vari livelli.

Molti studi concordano nel ritenere la comunicazione tra pari come quella più capace di trasmettere informazioni e favorire cambiamenti.

### 3.4. Comunicazione formale e informale

Un'altra caratteristica importante della comunicazione all'interno delle organizzazioni è quella dell'esistenza di una catena di comunicazione denominata ufficiale, formale, e di una catena di comunicazione cosiddetta informale.

Di solito, ma non necessariamente, la comunicazione ufficiale procede per *via gerarchica*, mentre la comunicazione informale si svolge prevalentemente *tra pari*. È importante considerare che, anche in presenza di comunicazioni ufficiali precise e chiare, spesso è la comunicazione informale ad avere un peso preponderante nel determinare il *cambiamento di atteggiamenti e comportamenti*. Qualsiasi comunicazione, qualsiasi ordine, qualsiasi procedura, per quanto chiara e circostanziata, deve essere interpretata e applicata. Ed è proprio attraverso la comunicazione informale che, di solito, viene trasmesso il *criterio di interpretazione e di applicazione* di quanto è stato detto.

Dagli studi effettuati risulta che la sicurezza nei luoghi di lavoro è significativamente correlata alla quantità di informazioni di diversa natura scambiate all'interno del gruppo. Nei *gruppi coesi* (ovvero i cui membri si conoscono a fondo e mantengono buoni rapporti di stima e apprezzamento) le comunicazioni sono emesse e ricevute con immediatezza e precisione. Al contrario, nei *gruppi in cui vi è ostilità e isolamento* tra i membri esiste una maggiore possibilità di incorrere in infortuni per mancanza di informazioni.

La pressione sociale sui comportamenti prescritti come sicuri esercitata dai superiori risulta essere molto più efficace di quella esercitata dai colleghi. La pressione sociale sembra avere una influenza positiva sulla sicurezza dei lavoratori solo se il superiore è in grado di dimostrare la sua considerazione verso il collaboratore e di incoraggiarne l'iniziativa<sup>(18)</sup>.

È stato sperimentato inoltre che in situazioni di gruppo *diminuisce la percezione*

---

<sup>(18)</sup> Cfr. Mertens de Wilmar C., 1962; De Cock G., 1964.

*del rischio e aumenta la tendenza individuale a rischiare.* In altri termini, gli individui presi singolarmente assumono livelli inferiori di rischio rispetto alle scelte operate in gruppo. Per affrontare efficacemente il problema della sicurezza sul lavoro è necessario pertanto esaminare e conoscere i sistemi di comunicazione esistenti tra gli individui e nei gruppi, ponendosi eventualmente in un'ottica di cambiamento delle relazioni stesse<sup>(19)</sup>.

Anche la comunicazione informale segue le regole della comunicazione ed è legata a processi psicologici precisi. Vale la pena dunque ricordare che uno degli aspetti più importanti della comunicazione non è solo quanto si dice e come lo si dice, ma anche quanto si ascolta e come lo si ascolta. Ciò significa non soltanto sapere ascoltare e riconoscere una domanda, ma andare oltre alle apparenze cercando di cogliere e capire il vero significato di quella richiesta o di quella domanda.

#### **4. ALCUNE REGOLE PER UNA COMUNICAZIONE EFFICACE**

Molte problematiche connesse alla comunicazione, in particolar modo all'aspetto della distorsione del messaggio, possono essere risolte se si sviluppano capacità quali l'ascolto attivo, l'osservazione, l'uso di domande, la riformulazione, la ricapitolazione, poiché sono in grado di attivare un continuo *feedback* durante il processo di comunicazione.

Almeno il 45% delle ore in cui una persona non dorme viene trascorso ascoltando altre persone, eppure a questa attività viene dato poco spazio in campo educativo. La più importante abilità comunicativa che viene curata dal sistema scolastico infatti è lo scrivere, abilità che in genere risulta poco utilizzata (circa il 9% della vita attiva). Poi si impara a leggere e questa capacità riempie il 16% circa di una giornata. La maggior parte della gente risulta quindi poco preparata per quel 45% della propria vita attiva che trascorre ad ascoltare.

Gran parte di questo 45% è occupata da un ascolto che può essere definito "prendere o lasciare", nel corso del quale cioè *non* vengono cercate attivamente informazioni. Una parte di questa percentuale viene invece occupata dallo sforzo di concentrazione che si impiega quando le informazioni fornite interessano veramente<sup>(20)</sup>.

L'*ascolto attivo* presuppone la disponibilità del ricevente a capire la comunicazione dell'emittente attraverso la creazione di uno spazio relazionale neutro e libero da pregiudizi, nonché per mezzo di sollecitazioni, esplicitazioni e concessioni di spazi. In tal modo l'ascolto diviene uno strumento di stima e di valorizzazione dell'altro. L'ascolto attivo implica una costante manifestazione dell'interesse verso la comunicazione dell'interlocutore attraverso il contatto visivo, il linguaggio del corpo, l'attenzione e il rispetto di chi sta parlando.

Per ottenere una comunicazione efficace attraverso l'ascolto attivo i comportamenti da evitare pertanto sono quelli di non prestare attenzione (mi distraigo e penso ad altro o faccio altro); di sentire, ma non ascoltare (fingo di ascoltare); di concen-

---

<sup>(19)</sup> Cfr. Spaltro E., 1967.

<sup>(20)</sup> Cfr. de Vito Piscicelli P., Zanarini E., 1996.

trarsi su di sé (aspetto l'occasione per dire ciò che penso); di interrompere (esprimo il mio parere mentre l'altro parla, fermando la sua comunicazione); di ascoltare solo ciò che si desidera (so già quello che l'altro dirà); di ascoltare solo per dissentire (ascolto per esprimere il disaccordo).

Riprendendo lo schema del processo di comunicazione si osserva che una persona (l'emittente) per comunicare ad un'altra (il ricevente) una propria esperienza, deve effettuare una codifica, deve cioè selezionare le parole e i comportamenti non verbali adeguati a rappresentare la sua esperienza. La persona che ascolta a sua volta decodifica il messaggio, e per far capire all'altro che ha veramente compreso, può inviare come *feedback* la risposta empatica, riproponendo dunque la sua personale comprensione dei contenuti e dei sentimenti che ha percepito nella comunicazione dell'altro. Se la risposta è adeguata, l'emittente si sentirà riconosciuto e confermato e approfondirà la comunicazione, in caso contrario potrà smentire e cercare di chiarire il messaggio.

L'*osservazione* è una modalità relazionale che implica l'andare oltre alle parole dedicando attenzione ai comportamenti che esprimono emozioni, atteggiamenti e intenzioni dell'altro comunicante. I giudizi determinati dall'osservazione tuttavia devono essere il risultato finale di un contatto costante, tale da evitare il rischio di proiettare sull'altro le proprie percezioni e i propri pregiudizi.

L'*uso di domande* è una modalità di relazione diretta a coinvolgere, chiarire, approfondire, confrontarsi, entrare in sintonia con l'altro. Per evitare accuratamente il rischio di intrusività a cui si va incontro occorre tuttavia tener conto delle situazioni e dell'interlocutore.

Il termine *reformulazione* significa riproporre, riprendere ciò che è stato detto usando degli esempi o concetti differenti, oppure collegando questi a situazioni comparabili o ad interventi precedenti. La riformulazione ha lo scopo di migliorare la comprensione del messaggio, ma anche quello di dare maggiore enfasi e importanza allo stesso.

La *ricapitolazione* cioè il ribadire e sintetizzare i punti essenziali della comunicazione ha lo scopo di far comprendere e ricordare maggiormente le priorità contenute nel messaggio e di chiarirne le conseguenze pratiche-operative.

## **DOMANDE RELATIVE AI CAPITOLI 3 E 4**

Rispondere alle seguenti domande e confrontare le risposte con quelle riportate a pagina 36.

### **1) Cos'è la percezione?**

- A) È il processo attraverso il quale l'individuo acquisisce gli stimoli che si attende, che desidera o che reputa utili ricevere.
- B) È il processo che consente di elaborare e categorizzare gli stimoli.
- C) È il processo attraverso il quale l'individuo acquisisce informazioni sull'ambiente interno ed esterno attraverso i sensi.

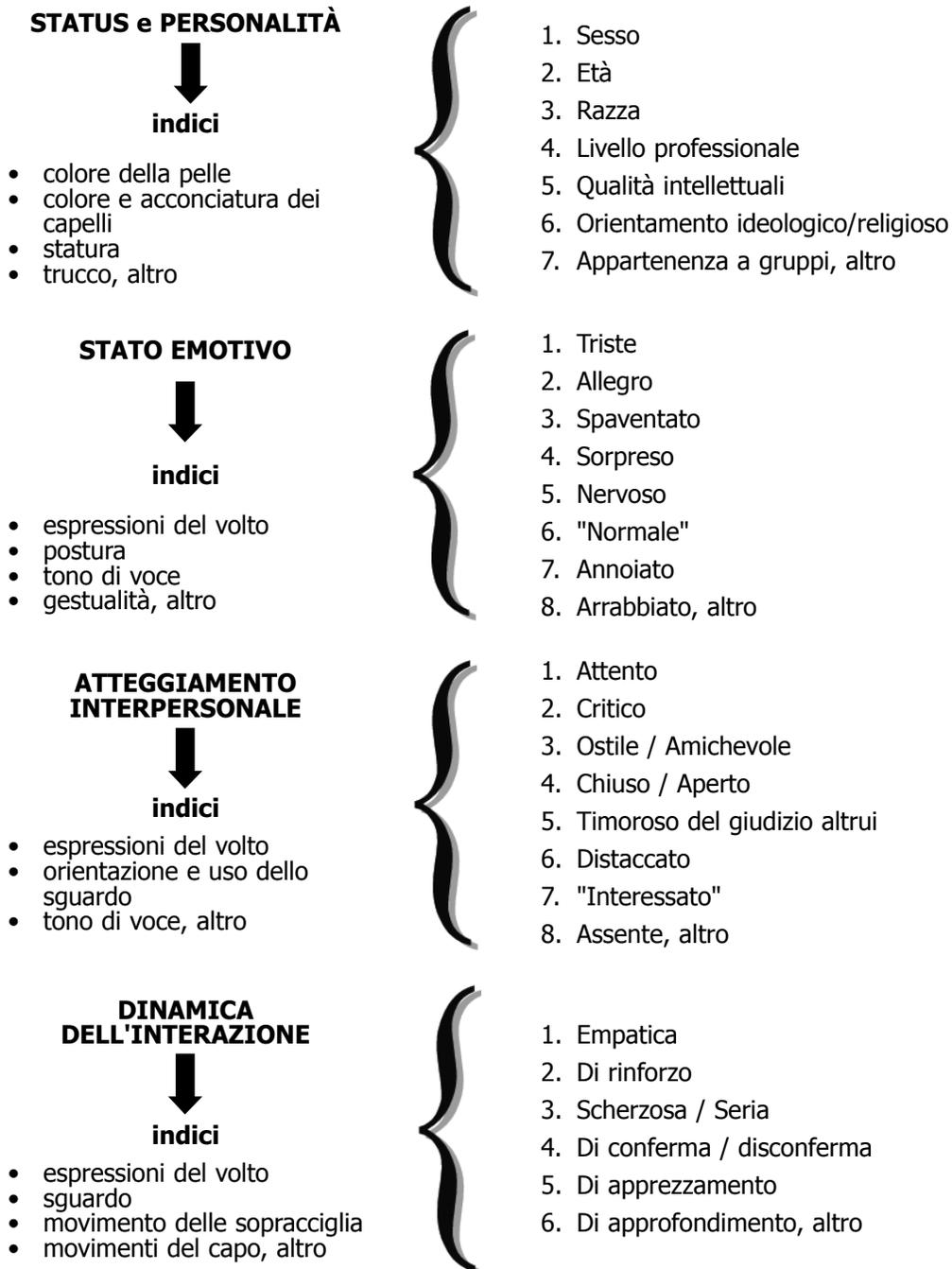
### **2) Quali sono le funzioni della comunicazione non verbale?**

- A) Prevalere sulla comunicazione verbale.
- B) Sostenere, modificare, completare e a volte sostituire il contenuto verbale di una comunicazione.
- C) Controllare il contenuto verbale di una comunicazione.

### **3) Quali sono i vantaggi della comunicazione a due vie?**

- A) Velocità e precisione.
- B) Precisione e affidabilità.
- C) Affidabilità e velocità.

**Fig. 2 - Come interpretare il comportamento non verbale (Argyle M. 1984)**



## 5. UNA LETTURA DEI CONFLITTI NEI LUOGHI DI LAVORO ATTRAVERSO "LA PRAGMATICA DELLA COMUNICAZIONE UMANA"

Per agevolare la gestione delle relazioni interpersonali negli ambienti di lavoro si ritiene opportuno descrivere nelle pagine seguenti delle semplici proprietà del processo comunicativo, che mostrano sia alcune caratteristiche di funzionamento della comunicazione, sia i disturbi che, comportando fallimenti comunicativi e conflitti relazionali, possono determinare tra l'altro *rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori*.

Si tratta, in particolare, di cinque assiomi<sup>(21)</sup> definiti sulla base del presupposto che la comunicazione è da intendere come evento, oggetto, comportamento che modifica il valore di probabilità del comportamento futuro del soggetto a cui è diretta<sup>(22)</sup>.

Situazioni come quelle di seguito descritte, anche se impiegano esempi *apparentemente* lontani dal proprio contesto lavorativo e dal proprio ruolo, sono invece osservabili *essenzialmente* in ogni ambiente di vita e di lavoro, sia tra pari, sia tra superiori e subordinati. Lo scopo delle esemplificazioni utilizzate è soprattutto quello di consentire una più agevole interpretazione e comprensione degli effetti che la comunicazione può avere sull'insorgenza dei conflitti interpersonali.

Una comunicazione gestita in maniera inadeguata, infatti, influendo sul clima dell'ambiente sociale nel quale il lavoratore opera e sulla dinamica dei ruoli organizzativi, può causare *insoddisfazione* e quindi *malessere*.

Attraverso una comunicazione adeguatamente gestita, invece, è possibile ottenere quel *consenso* e quella *collaborazione* che rappresentano le *condizioni indispensabili*, riconosciute dallo stesso legislatore, affinché possa svilupparsi e mantenersi nel tempo la *cultura della sicurezza e della tutela della salute sui luoghi di lavoro*.

Si precisa che gli schemi di riferimento teorico contenuti in questo capitolo traggono spunto dalla citata bibliografia inerente la comunicazione<sup>(23)</sup>.

### 5.1. Primo assioma della comunicazione

Il primo assioma afferma che "*non si può non comunicare. Qualsiasi comportamento, le parole, i silenzi, l'attività o l'inattività hanno valore di messaggio e influenzano gli altri interlocutori che non possono non rispondere a queste comunicazioni*".

Anche il semplice fatto di non parlare o di non prestare attenzione all'altro non costituisce un'eccezione a quanto affermato. Un lavoratore che durante una pausa di lavoro se ne sta seduto con gli occhi bassi o chiusi, oppure tenendo ben fisso un

---

<sup>(21)</sup> Per definizione gli assiomi essendo evidenti non hanno bisogno di essere dimostrati e sono accettati *a priori*.

<sup>(22)</sup> Cfr. Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., 1967.

<sup>(23)</sup> Cfr. Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., 1967.

giornale davanti a sé, sta comunicando di non voler parlare con nessuno e di non voler essere disturbato. E i colleghi vicini di solito sembrano afferrare questo messaggio.

Se si vuole comprendere ciò che gli altri comunicano, se si desidera comunicare bene e ricevere un *feedback* positivo, è necessario quindi prestare attenzione a quanto viene espresso sia a livello verbale, sia a livello comportamentale, oltre che mantenere un certo grado di congruenza tra i due livelli.

Sono messaggi da non trascurare anche le azioni in apparenza secondarie rispetto all'obiettivo specifico da raggiungere durante la comunicazione. Anzi, spesso sono proprio questi messaggi, il più delle volte involontari, che, se percepiti dagli altri come disturbo, possono favorire un processo di comunicazione definito "comunicazione distorta".

I tentativi di non-comunicare possono verificarsi in tutte quelle situazioni coatte in cui ci si sente obbligati a comunicare e nello stesso tempo si vuole evitare l'impegno inerente ogni comunicazione.

Con riferimento alla già descritta situazione in cui dei lavoratori sono costretti a stare nello stesso luogo durante una pausa di lavoro, può accadere che il lavoratore che non ha voglia di parlare, di fronte alla pesante insistenza di un collega, poiché non può andarsene né tanto meno può non comunicare, reagisca o rifiutando, o accettando, o squalificando la comunicazione dell'altro.

Per *rifiutare* la comunicazione il lavoratore deve in modo più o meno educato far capire al suo interlocutore che non desidera conversare, creando un silenzio certamente imbarazzante senza riuscire peraltro a evitare la relazione.

*Accettando* la comunicazione, invece, il lavoratore si rassegna a conversare, e in tal caso, date le premesse, per evitare le conseguenze derivanti dall'occasione offerta al suo interlocutore di esaudire la propria curiosità, deve limitare sistematicamente e necessariamente la sua esposizione alle informazioni essenziali.

Per difendersi dall'insistenza del collega loquace il lavoratore può inoltre utilizzare una comunicazione tendente a *squalificare*, cioè invalidare, sia le proprie affermazioni che quelle del suo interlocutore. Alcune di queste modalità sono il contraddirsi, il cambiare argomento o sfiorarlo, i manierismi, l'uso di uno stile comunicativo oscuro, il fraintendere, il fornire una interpretazione letterale delle metafore e una interpretazione metaforica delle osservazioni letterali, e altro ancora.

Un'ulteriore possibilità di difesa per il lavoratore che non desidera conversare è la possibilità di  *fingere un determinato comportamento* che giustifichi l'impossibilità di comunicare, per esempio può fingere un colpo di sonno, un temporaneo malessere fisico, un momento di confusione, altro.

Tuttavia, ricorrere a motivazioni o a forze che non sono del tutto controllabili può comportare nel lungo periodo gravi conseguenze. Infatti, anche se la persona che finge solitamente sa di barare, questa strategia diventa compiuta quando tale soggetto arriva a convincere se stesso di essere sotto il potere di forze incontrollabili, liberandosi in questo modo dai sensi di colpa derivanti dalla sua coscienza o dal giudizio negativo di altre persone influenti nella specifica situazione. In tal modo la persona può arrivare a ricorrere sistematicamente ad un sintomo per poter comunicare agli altri. E attraverso il sintomo, considerato come un messaggio non verbale, la persona che ne fa uso può

arrivare a sostenere facilmente che qualsiasi comportamento non dipende dalla propria volontà ma da qualcosa o da qualcuno su cui non ha potere di controllo, la malattia, l'ansia, un difetto fisico, l'educazione ricevuta, la società attuale, il capo, altro.

## 5.2. Secondo assioma della comunicazione

Il secondo assioma asserisce che *"ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione"*.

Questo principio afferma che ogni atto comunicativo non trasmette solo informazioni (*aspetto di notizia o contenuto*), ma definisce al tempo stesso i rapporti di posizione reciproca, cioè il tipo di relazione che deve intercorrere tra i comunicanti (*aspetto di comando o relazione*). Ogni comunicazione impone un comportamento che scaturisce dal modo in cui la notizia viene trasmessa. In altri termini in ogni processo comunicativo è importante non solo quello che si dice (aspetto di contenuto), ma il modo in cui lo si dice (aspetto di relazione).

L'aspetto di relazione può emergere innanzitutto da quanto espresso a livello verbale. In questo caso il contenuto, vale a dire la semplice informazione, esprime in maniera chiara il tipo di relazione in corso tra i comunicanti.

Il più delle volte, però, l'aspetto di relazione emerge dal comportamento non verbale degli interlocutori (es. gestualità, tono di voce). Se si considera la frase "Non hai proprio capito niente" detta in tono scherzoso e la stessa frase detta in tono serio, si nota che anche se il contenuto della frase non cambia, cambierà certamente il vissuto relativo al tipo di relazione che è in corso.

Anche le espressioni "Fammi subito questo lavoro" e "Vorrei che mi facessi al più presto questo lavoro perché ....."<sup>(24)</sup>, recano la stessa notizia (o contenuto di informazione), ma definiscono relazioni molto diverse. Nel primo caso definiscono una relazione di dominio-sottomissione, nel secondo caso una relazione di partecipazione-colaborazione. Pertanto, le risonanze emotive e comportamentali che provocheranno questi due messaggi saranno diverse.

L'aspetto di relazione dunque *chiarisce il significato* del contenuto che è espresso non solo con le parole, ma anche, come già detto, con la comunicazione non verbale.

A livello di contenuto gli individui comunicano su aspetti esterni alla relazione, mentre a livello di relazione definiscono la relazione in quel dato contesto e quindi implicitamente se stessi (ciò che credono di essere e come pensano che gli altri li vedano). In altri termini, una persona che definisce all'interlocutore la relazione in corso può farlo in diversi modi, ma qualsiasi cosa comunichi e comunque la comunichi a livello di contenuto, il prototipo della sua comunicazione sarà "Ecco come mi vedo in rapporto a te in questa situazione"<sup>(25)</sup>. A questa azione dell'emittente il ricevente può reagire o confermando, o rifiutando, o disconfermando l'altro.

---

<sup>(24)</sup> Le stesse considerazioni riportate nel prosieguo del testo valgono per espressioni come "Mettili immediatamente quelle cinture di sicurezza!" e "Dobbiamo indossare le cinture di sicurezza perché .....".

<sup>(25)</sup> Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., 1967.

Il livello di contenuto e il livello di relazione *sono interconnessi* (uno non può esistere senza l'altro), *si influenzano a vicenda* e numerosi conflitti di relazione sono dovuti alla confusione tra i due livelli.

Nella maggior parte dei casi si è d'accordo sul contenuto ma non sulla relazione e quando il conflitto permane è proprio l'accordo a livello di contenuto che mette chiaramente in evidenza il disaccordo a livello di relazione.

Può capitare, ad esempio, che un dirigente trovandosi momentaneamente da solo nell'ufficio diretto da un collega assente, di fronte alla inaspettata richiesta di un dipendente afferente a quell'ufficio, indichi allo stesso la maniera adeguata di risolvere un problema, consapevole tra l'altro che il dirigente assente avrebbe individuato e indicato la stessa soluzione. Ma al rientro di quest'ultimo i due si ritrovano a discutere violentemente sull'accaduto, pur ammettendo che individuare e segnalare quella soluzione era la cosa migliore da fare. Analizzando questo esempio dal punto di vista della pragmatica della comunicazione emerge chiaramente che il problema non riguarda soltanto il modo con cui affrontare adeguatamente una data situazione pratica (in questo caso l'individuazione di una soluzione), ma riguarda soprattutto la relazione tra i comunicanti (in questo caso chi aveva il diritto/potere di individuare la soluzione).

Quando il disaccordo fra le persone riguarda gli aspetti oggettivi delle situazioni (aspetti di contenuto), la verità può essere stabilita ricorrendo a una prova oggettiva. Ad esempio, il disaccordo tra due lavoratori sul limite che deve avere il peso di un carico per essere movimentato manualmente può essere eliminato verificando quello che su questo aspetto è stabilito dalla legge in materia. In tal modo si potrà eliminare la causa del disaccordo a livello di contenuto, individuando chi ha ragione e chi ha torto, ma potrebbe comunque permanere un problema di relazione. Per risolvere il conflitto pertanto i due lavoratori non potranno continuare a parlare del limite del peso di un carico, ma dovranno comunicare di se stessi e della loro relazione, che potranno definire in maniera simmetrica o complementare. Chi era in errore quindi o potrà ammirare la superiorità dimostrata dall'altro rispetto a questo tema, oppure potrà tormentarsi per quanto avvenuto, rimanendo in attesa della (o provocando la) prima occasione per assumere una posizione di superiorità in modo da ristabilire la parità. I vantaggi e gli svantaggi derivanti dall'assumere l'una o l'altra posizione dipendono evidentemente dalla natura della relazione in corso.

Può anche accadere che chi era in errore ricorra al metodo del mandare *"al diavolo la logica"*<sup>(26)</sup> per assumere immediatamente una posizione di superiorità e, pertanto, può sostenere che il limite stabilito dalla legge sia un errore di stampa, oppure che gli ultimi risultati, non ancora pubblicati, di uno studio condotto da un amico ricercatore rilevano la scarsa influenza del peso di un carico sul rischio di incorrere in patologie dorso-lombari in ambito lavorativo.

Se a discutere del limite di peso di un carico da sollevare manualmente anziché essere due semplici lavoratori fossero due responsabili del servizio di prevenzione e protezione, e pertanto due esperti di sicurezza e salute dei lavoratori, il conflitto che ne deriverebbe potrebbe essere ancora più pesante. La persona in errore infatti

---

<sup>(26)</sup> Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., 1967.

potrebbe offendersi e, temendo il giudizio dell'altro, rispondere con rabbia e sarcasmo immediati o differiti.

La soluzione del conflitto si determina in questi casi quando i comunicanti definiscono onestamente la loro relazione in maniera simmetrica o complementare, a prescindere dall'accordo o dal disaccordo che intercorre nella loro comunicazione a livello di contenuto. Diversamente, è facile assistere a (o essere direttamente coinvolti in) situazioni in cui i comunicanti costruiscono relazioni armoniose sulle basi inconsistenti di presunti accordi o magari affrontano dispute violente per presunti disaccordi.

Al disaccordo emergente al livello di contenuto si può reagire come si è detto con il rifiuto, l'accettazione o la squalificazione della comunicazione dell'altro, mentre al disaccordo a livello di relazione si può reagire attraverso i meccanismi di conferma, rifiuto e disconferma della definizione che gli altri danno di sé durante il processo comunicativo.

In caso di errore di un dipendente si può mettere in discussione il suo comportamento, risulta conveniente però rinforzare il suo senso di identità. Dire ad esempio "Lei ha commesso un errore" è diverso dall'affermare "Lei è un incapace". Il *comportamento attiene all'aspetto professionale*, mentre *l'identità attiene all'aspetto psicologico* e quindi al senso di sé. Se la persona si sente attaccata nel proprio senso di identità, sente minacciata la propria autostima e quindi la propria sicurezza, avvertendo così la necessità di difendersi.

Dai diversi studi condotti in materia emerge che la *conferma* del giudizio che ognuno ha di se stesso da parte di un interlocutore durante una comunicazione può essere il maggiore contributo allo sviluppo e all'equilibrio psichico delle persone. Ciò in quanto l'esigenza di comunicare con gli altri, non sembra essere legata al solo scambio di informazioni, ma sembra essere connessa anche con i bisogni individuali di acquisire la consapevolezza di se stessi, di stima e di autostima.

Il *rifiuto* del giudizio che ognuno ha di se stesso da parte di un interlocutore durante una comunicazione presuppone, comunque, un riconoscimento, anche se limitato, di quanto si rifiuta. Certe forme di rifiuto anzi possono essere addirittura costruttive, in quanto consentono l'evoluzione positiva o negativa di situazioni bloccate e degenerate.

Il meccanismo della *disconferma* è del tutto diverso da quello del rifiuto totale delle definizioni che gli altri danno di sé. La disconferma non tende a valutare la verità o la falsità del giudizio che l'altro dà di se stesso, ma piuttosto tende a negare l'esistenza dell'altro come persona emittente di tale giudizio. Più semplicemente, mentre il rifiuto equivale all'affermazione "Hai torto", la disconferma equivale a "Tu non esisti".

La disconferma del sé da parte dell'altro è soprattutto la conseguenza di una particolare mancanza di consapevolezza delle percezioni interpersonali. Perché l'interazione sia efficace e non disturbata ciascuno deve accorgersi del punto di vista dell'altro, esprimendo un giudizio sui singoli comportamenti, sulle singole prestazioni, ma non sulle persone.

In generale si può sostenere che sul piano di contenuto è possibile avere accordo o disaccordo tra i partecipanti al processo comunicativo, mentre sul piano della

relazione ci può essere *comprensione* o *incomprensione*. Quando, ad esempio, due persone in disaccordo sul contenuto si capiscono e si apprezzano sul piano umano, è più facile che la comunicazione abbia successo rispetto al caso in cui le due persone sono d'accordo sul contenuto ma non sono capaci di venirsi incontro per costruire una buona interazione.

Per evitare equivoci su quanto esposto occorre precisare che solo raramente nel corso della comunicazione le relazioni vengono definite deliberatamente o con piena consapevolezza. Sembra che l'aspetto relazionale della comunicazione retroceda sullo sfondo quando la relazione tra i comunicanti è spontanea ed equilibrata, mentre nelle relazioni problematiche (es. conflitto) si assiste a una lotta costante per definire la natura della relazione e l'aspetto di contenuto della comunicazione diventa sempre meno importante.

### **5.3. Terzo assioma della comunicazione**

Il terzo assioma afferma che *"la natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti"*.

Questo principio sostiene che gli scambi comunicativi non compongono una sequenza ininterrotta di messaggi, ma sono organizzati proprio come se seguissero una sorta di raggruppamento (punteggiatura) attraverso cui è possibile identificare le sequenze di chi parla e di chi risponde, e definire quello che si considera come causa di un comportamento, distinguendolo dall'effetto. Tuttavia, è necessario precisare che a causa della circolarità dell'interazione in corso, in ogni scambio relazionale tutti gli interlocutori sono contemporaneamente causa ed effetto di ciò che accade durante la relazione.

La punteggiatura definisce in sostanza il ruolo dei comunicanti nell'ambito di una determinata relazione. Ma le definizioni del ruolo (le etichette) non sono altro che il prodotto della disposizione naturale di un soggetto ad accettare quel particolare sistema di punteggiatura. In altri termini accade facilmente che le persone etichettino erroneamente i loro interlocutori e sulla base di ciò si comportino di conseguenza<sup>(27)</sup>.

Le discrepanze inerenti la punteggiatura si manifestano di solito in tutti quei casi in cui almeno uno degli interlocutori non ha lo stesso grado di informazione dell'altro, senza esserne a conoscenza. In generale comunque è gratuito supporre non solo che l'altro abbia lo stesso grado di informazione del proprio, ma anche che l'altro debba trarre da determinate informazioni le stesse conclusioni.

Comprendere questo assioma è basilare per cogliere la dinamica dei conflitti. Si considerino ad esempio due lavoratori che, avendo un problema del quale sono entrambi responsabili al 50%, reagiscono il primo con un atteggiamento di chiusura

---

<sup>(27)</sup> Per spiegare questo assioma si ricorre di solito al classico esempio del topo che con la paradossale affermazione: "Ho addestrato il mio sperimentatore! Ogni volta che premo la leva mi dà da mangiare", si rifiuta di accettare la punteggiatura della sequenza che lo sperimentatore gli impone (cfr. Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., 1967).

in se stesso, mentre l'altro con un atteggiamento critico nei confronti del collega. Quando riescono ad esprimere il loro disagio, uno dichiara che chiudersi in sé rappresenta l'unica difesa contro la critica dell'altro, mentre l'altro etichetta questa spiegazione come una distorsione di ciò che realmente accade nella loro relazione e cioè che l'interlocutore si comporta in modo arrogante. In conclusione i loro contrasti si riducono a uno scambio ripetitivo dei messaggi "Io mi chiudo perché tu mi critichi" e "Io ti critico perché tu ti chiudi".

Qualora non dovessero risolversi le divergenze relative alla punteggiatura delle sequenze di comunicazione l'interazione giungerebbe inevitabilmente in un vicolo cieco da cui vengono lanciate *accuse reciproche*. L'errore in cui le persone incorrono più frequentemente è quello di non rendersi conto che non solo reagiscono al comportamento del loro interlocutore, ma a loro volta influenzano il comportamento di quest'ultimo con la loro reazione.

Ciò conduce all'importante concetto della *profezia che si autodetermina*, per cui è il comportamento di un individuo che provoca negli altri una reazione, la quale a quel comportamento è la risposta ritenuta più adeguata. In altri termini l'individuo crede di reagire a determinati comportamenti, anziché provarli. Questo modo di relazionarsi è ripetitivo e ha un effetto complementare sugli altri, costringendoli ad assumere certi atteggiamenti specifici.

Pertanto, un capo (o un qualsiasi lavoratore, o un qualsiasi individuo) che ha un atteggiamento di difesa e di ostilità tenderà a rinforzare nei dipendenti (o più in generale in coloro con i quali si relaziona) questo tipo di atteggiamento, mentre un modo di essere aperto, comprensivo, comunicativo dei propri punti di vista e delle proprie conoscenze, nonché responsabile e accettante (cioè di stima, privo di pregiudizi) porterà le persone a diventare più comprensive nei confronti degli altri e verso un atteggiamento di maggiore crescita e responsabilità. Risulta evidente che ciò si traduce in un miglioramento delle relazioni aziendali interne ed esterne e pertanto anche in una diminuzione del conflitto.

Solitamente, alla base di molti conflitti di relazione si trova un disaccordo sul modo di punteggiare una sequenza di eventi, che induce erroneamente i comunicanti a *sprecare il loro tempo* nella ricerca del principio della serie conflittuale, anziché investirlo nella ricerca di una nuova punteggiatura degli eventi che possa rivelarsi vantaggiosa per tutti.

Per evitare incomprensioni, distorsioni dei messaggi e atteggiamenti non collaborativi, che inciderebbero negativamente sul clima della relazione e sui comportamenti dei lavoratori, è necessario comunicare in modo chiaro, aperto e leale e, in caso di conflitto, è fondamentale *individuare la vera causa* (non il colpevole), per discuterne insieme in maniera costruttiva.

#### **5.4. Quarto assioma della comunicazione**

Il quarto assioma afferma che *"gli esseri umani comunicano sia con il modulo numerico che con quello analogico. Il linguaggio numerico ha una sintassi logica assai complessa e di estrema efficacia ma manca di una semantica adeguata nel settore*

della relazione, mentre il linguaggio analogico ha la semantica ma non ha alcuna sintassi adeguata per definire in un modo che non sia ambiguo la natura delle relazioni”.

Il linguaggio numerico è utile per scambiare informazioni sulle cose e trasmettere la conoscenza dei vari momenti storici, in quanto, al contrario del linguaggio analogico, ha una morfologia e una sintassi che lo rendono particolarmente adatto per comunicare a livello di contenuto.

La comunicazione numerica si avvale delle *parole*, la comunicazione analogica invece è ogni *comunicazione non verbale* (posizione del corpo, gesti, espressione del volto, inflessione della voce, ritmo e tono delle parole, contesto in cui si svolge la relazione). I due moduli di comunicazione coesistono e sono generalmente complementari in ogni messaggio.

La comunicazione numerica è più precisa, ma solo quella analogica è in grado di esprimere la relazione tra i comunicanti definendone la natura.

Quando si dice ad una persona “Parla che ti ascolto”, e poi ci si guarda intorno, si fissa l’orologio, si cerca qualcosa in un cassetto, a livello non verbale si sta comunicando “Non mi interessa quello che hai da dirmi” e con tutta probabilità l’interlocutore, capendo che non si è affatto disponibili all’ascolto, agirà di conseguenza. Al contrario, il silenzio a livello verbale accompagnato da una grande attenzione visiva, uditiva, posturale e da piccoli cenni di comprensione, può comunicare che si prova un vero interesse per l’interlocutore e per la relazione in corso.

Si consideri inoltre un colloquio tra due lavoratori, dove il primo risponde a un’esposizione di idee o dati dell’altro, dicendo “Molto interessante” con aria annoiata. Questa modalità comunicativa genera ambiguità e confusione nell’ascoltatore in quanto vengono contemporaneamente espressi due messaggi, che si escludono a vicenda. Il ricevente pertanto può sentirsi a disagio perché non sa a quale messaggio fare riferimento per adattare il suo comportamento in quella relazione, se al messaggio verbale positivo, o al messaggio non verbale negativo.

Per comprendere il messaggio dell’altro un qualsiasi individuo *traduce* i messaggi analogici che riceve in messaggi numerici, *inserendo* necessariamente degli elementi mancanti. Il materiale del messaggio analogico, tuttavia, ha molti aspetti contraddittori e si presta ad interpretazioni numeriche assai diverse e spesso tra loro del tutto incompatibili.

Gli *errori di traduzione* sono connessi alle difficoltà che si incontrano quando bisogna *definire* quanto espresso in maniera analogica. Nel caso di un conflitto sul significato di un particolare dettaglio della comunicazione analogica, è probabile che uno degli interlocutori, durante il processo di traduzione, *introduca* (consapevolmente o inconsapevolmente) nel modulo numerico quello che gli consente di mantenere l’opinione che *egli* ha della natura della relazione.

La comunicazione a livello di relazione può restare poco persuasiva anche quando la traduzione del messaggio analogico sembra adeguata. Questo perché i messaggi analogici sono *proposte* o *domande* che riguardano le regole future della relazione tra i comunicanti. Con il proprio comportamento in sostanza si può proporre agli altri che si desidera adottare un certo comportamento futuro, ma poi è compito degli altri individui attribuire a tale proposta il reale valore futuro, in senso positivo o negativo.

## 5.5. Quinto assioma della comunicazione

Il quinto assioma afferma che *"tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza"*.

Nell'interazione simmetrica o basata sull'uguaglianza (o caratterizzata dalla minimizzazione delle differenze) i modelli comunicativi di un interlocutore tendono a *rispecchiare il comportamento dell'altro*.

Nell'interazione complementare o basata sulla differenza (o caratterizzata dalla massimizzazione delle differenze) il *comportamento dell'interlocutore completa quello dell'altro*, e si determinano due posizioni: una superiore, primaria o *one-up* e l'altra inferiore, secondaria o *one-down*.

Entrambe le categorie hanno funzioni importanti e *sono necessariamente presenti* nella comunicazione anche se *si alternano* e operano in settori diversi. I cambiamenti da un modello all'altro sono meccanismi omeostatici fondamentali nella dinamica della relazione.

Nell'interazione simmetrica gli interlocutori sono di solito in grado di accettarsi a vicenda e di provare fiducia e rispetto reciproci. Tuttavia, è sempre presente il pericolo della *competitività* e, quando a causa del conflitto si arriva alla rottura, si osserva un *rifiuto* piuttosto che una disconferma di quanto l'altro asserisce.

Nell'interazione complementare può verificarsi la stessa conferma positiva della relazione simmetrica, ma se si giunge alla rottura della comunicazione si assiste ad una *disconferma* anziché ad un rifiuto di quanto sostenuto dall'altro.

Estremizzando questi due modelli di comunicazione si determinano due patologie rappresentate dall'*escalation simmetrica* e dalla *rigidità complementare*. La prima si verifica, ad esempio, quando un superiore formula un ordine di servizio e un sottoposto non lo esegue, il superiore lo reitera e il sottoposto continua a non eseguirlo, il superiore lo sottopone a un provvedimento disciplinare e il sottoposto si oppone ricorrendo al sindacato, e così di seguito creando una sorta di stato di guerra dichiarata o non dichiarata. La seconda patologia relazionale si ha invece quando ad esempio attraverso i comportamenti di un individuo non viene riconosciuto e pertanto viene ignorato il nuovo ruolo lavorativo, affettivo, o evolutivo assunto da un altro individuo.

## RISPOSTE RELATIVE AI CAPITOLI 1 E 2

**1.B)** Pur adottando una terminologia destinata a fare storia, il modello matematico o lineare della comunicazione ha il grosso limite di non considerare assolutamente l'ambiente circostante e la cultura dei soggetti coinvolti nel processo comunicativo.

**2.A)** Il *feedback* è l'informazione di ritorno (risposta) che restituendo il messaggio all'emittente mette in condizione quest'ultimo di capire se il proprio messaggio è stato recepito adeguatamente e di apportarvi eventualmente delle modifiche. Il *feedback* infatti può confermare o disconfermare la ricezione o la comprensione dell'informazione, nonché la condivisione degli argomenti proposti. Pertanto, esso rappresenta il fattore fondamentale di ogni processo di comunicazione, soprattutto della comunicazione finalizzata a favorire l'apprendimento.

**3.A)** Il rumore, cioè le interferenze che possono verificarsi durante la trasmissione del messaggio determinando probabili problemi di decodifica da parte del ricevente, può essere esterno, fisiologico e psicologico.

## RISPOSTE RELATIVE AI CAPITOLI 3 E 4

**1.C)** La percezione è il processo che permette ad ogni individuo di acquisire informazioni circa lo stato e i mutamenti del proprio ambiente grazie all'azione di organi specializzati.

**2.B)** La comunicazione non verbale comprende una vasta gamma di segnali di tipo cinesico, paralinguistico e intonazionale con le funzioni di sostenere, modificare, completare e a volte sostituire il contenuto verbale di una comunicazione. Durante uno scambio comunicativo i segnali non verbali possono essere emessi e ricevuti sia consapevolmente sia inconsapevolmente.

**3.B)** La comunicazione a due vie rispetto a quella a una via ha il grande vantaggio di essere più precisa e più affidabile in quanto emittenti e riceventi hanno modo di verificare l'avvenuta comprensione del messaggio trasmesso. Tuttavia, proprio per questo motivo essa è meno veloce, meno facile da gestire ed apparentemente più disordinata della comunicazione a una via.

## BIBLIOGRAFIA

- Argyle M., *Il corpo e il suo linguaggio*, Zanichelli, Bologna, 1984.
- Bataille G., *L'amitié*, Éditions Gallimard, Paris, 1973, (trad. it. *L'amicizia*, SE, Milano, 1999).
- Broadbent D.E., *Perception and communication*, Pergamon Press, London, 1958.
- Canestrari R., *Psicologia generale e dello sviluppo*, CLUEB, Bologna, 1990.
- De Cock G., *Une nouvelle approche dans la prévention des accidents (facteurs psycho-sociaux et comportement dangereux)*, Université de Louvain, 1964.
- de Vito Piscicelli P., Zanarini E., *L'arte del comando. Prospettive di psicologia per le organizzazioni*, NIS, Roma, 1996.
- Deutsch J., Deutsch D., "Attention: some theoretical considerations", in *Psychological Review*, n. 70, 1963.
- Ekman P., Friesen W.V., "Non verbal behavior in psychotherapy research", in Shlien J. (ed) *Research in psychotherapy*, APA, Washington, vol. 3, 1968.
- Festinger L., *A theory of cognitive dissonance*, Harper & Row, New York, 1957, (trad. it. *Teoria della dissonanza cognitiva*, Franco Angeli, Milano, 1973).
- Galimberti U., *Dizionario di psicologia*, UTET, Torino, 1997.
- Leavitt H.J., *Psicologia per dirigenti*, Etas Libri, Milano, 1982.
- McKenna E., *Business Psychology and organisational behaviour. A student's handbook*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hove, 1994.
- Mertens de Wilmar C., *Psychologie et psychopathologie industrielle*, Librairie Universitaire, Louvain, 1962.
- Morgan G., *Images of organization*, Sage, London, 1986, (trad. it. *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1990).
- Shannon C.E., Weaver W., *La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Kompass, Milano, 1971.
- Spaltro E., *La percezione e la tendenza al rischio*, Vita e Pensiero, Milano, 1967.
- The Open University, *Le basi biologiche del comportamento*, Edizioni scientifiche e tecniche, Mondadori, Milano, 1982.
- Vannoni D., *Manuale di psicologia della comunicazione persuasiva*, UTET, Torino, 2001.
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., *Pragmatic of human communication*, Norton, New York, 1967, (trad. it. *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971).
- Zani B., Selleri P., David D., *La comunicazione*, Carocci, Roma, 2000.

Finito di stampare nel luglio 2003  
presso la «LITOGRAFIA CHICCA» Tivoli (RM)