

ISTITUTO DI ISTRUZIONE SUPERIORE  
“GIORDANO BRUNO – RAIMONDO FRANCHETTI”  
VENEZIA-MESTRE

# PROGETTO A.S. L.

Riflettiamo sulla  
Comunicazione Interpersonale

## **Perché un breve corso di "comunicazione"**

Generalmente agli studenti non interessano i corsi - anche brevissimi - di "comunicazione"; per gli adulti, invece, le cose vanno diversamente.

Perché?

Se la prima cosa (riferibile!) che viene detta è:

*"A che cosa servono?"*

la seconda è:

*"Ma tanto non servono!"*

In realtà c'è una convinzione, più o meno ragionata, in base alla quale una volta che una persona ha appreso a parlare correttamente *"è fatta!"*

Secondo tale convinzione tutto il resto, tutto quanto riguarda la comunicazione, è solo questione di indole, di carattere: c'è il timido, l'espansivo, il confidenziale...

In realtà le cose stanno diversamente.

1. comunicare non significa soltanto produrre e trasmettere informazioni; è molto di più! **Comunicare significa stabilire delle relazioni.**
2. L'ascolto è importantissimo e ve ne rendete conto in quanto è quello che fate maggiormente sui banchi di scuola; un buon ascolto è decisivo in quanto non si limita alla ricezione di un messaggio, ma riguarda la sua comprensione e la restituzione di un feedback a chi sta comunicando con noi.

**Comunicare non significa soltanto "parlare", ma anche "ascoltare".**

3. Quando la persona supera l'egocentrismo (un atteggiamento tipico dell'infanzia e della fanciullezza), inizia a realizzare la complessità propria e altrui, inizia a costruire una visione più ampia grazie anche alle esperienze che va accumulando, ecco che comprende l'esigenza e l'importanza di forme più "mature" di comunicazione.

**Le competenze comunicative si possono sviluppare lungo l'arco di vita.**

4. la maggior parte degli studenti non è consapevole del potenziale di impatto del proprio "stile comunicativo".

**Noi siamo responsabili dei risultati della nostra comunicazione**

Questo brevissimo corso di riflessione sulla comunicazione ha l'obiettivo di iniziare a potenziare la capacità di comunicare efficacemente, in modo da ridurre gli errori e le incomprensioni e - di conseguenza - contenere lo stress.

In ambito lavorativo, la comunicazione assume altre valenze: motivare, ottenere

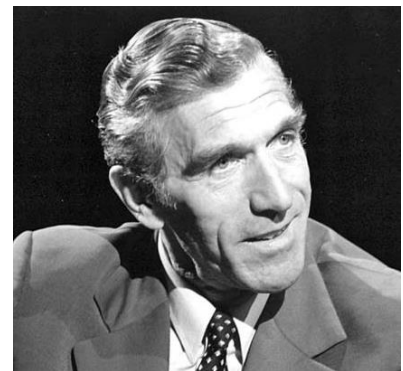
maggior efficienza, aumentare la produttività, migliorare l'immagine aziendale.

**Premessa: non si può non comunicare**

“C'è una proprietà del comportamento che difficilmente potrebbe essere più fondamentale e proprio perché troppo ovvia viene spesso trascurata: **il comportamento non ha il suo opposto**” (Paul Watzlawick).

In altre parole non esiste qualcosa che sia “non comportamento” o, il che è lo stesso, **non è possibile non avere un comportamento**.

Ora, se si accetta che l'intero comportamento in una situazione di interazione (tra persone, esseri viventi, ecc.) ha valore di messaggio, vale a dire è comunicazione, ne consegue che **comunque ci si sforzi, non si può non comunicare**”.



Paul Watzlawick

(Watzlawick P., Bravin D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio, 1971).

**Esisto, quindi comunico.**

La comunicazione è un **processo**; è cioè una successione di fatti tra loro collegati; in “*Pragmatica della comunicazione umana*”, la comunicazione è definita come un “processo di scambio di informazioni e di influenzamento reciproco che avviene in un determinato contesto”.

La comunicazione è un:

- **processo sistemico**: essendo una relazione con gli altri, inevitabilmente le persone coinvolte si influenzano reciprocamente.
- **processo pragmatico**: ciò che conta non sono le tanto intenzioni, quanto gli **effetti della comunicazione**
- **processo strategico**: si può comunicare per **raggiungere determinati scopi**, utilizzando diverse modalità

La più nota strutturazione dei processi di comunicazione in un'ottica di tipo sistemico è quella della cosiddetta "Scuola di Palo Alto".

Alla base della loro costruzione i ricercatori del



il team di Bateson nel 1955: Fry, Weakland, Bateson e Haley

*Mental Research Institute* di Palo Alto, California, hanno formalizzato cinque assiomi, cioè cinque enunciati che risultano evidente in sé e per questo non hanno bisogno di essere dimostrati:

- **1° assioma**

**È impossibile non comunicare.** Anche imponendoci di non comunicare verbalmente di esprimiamo la volontà di non entrare in contatto con gli altri. Anche il silenzio è comunicazione.

In presenza di una interazione qualsiasi si comunica qualche cosa

- **2° assioma**

**In ogni comunicazione si ha una metacomunicazione** che regola i rapporti tra chi sta comunicando.

- **3° assioma**

In una comunicazione le variazioni dei flussi comunicativi **sono regolate dalla punteggiatura utilizzata dai soggetti** che comunicano.

- **4° assioma**

**Le comunicazioni possono essere analogiche** (ad esempio le immagini, i segni) **e digitali** (le parole).

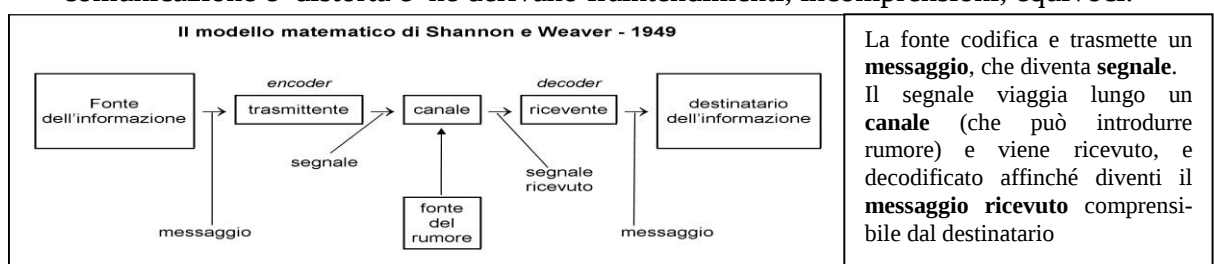
- **5° assioma**

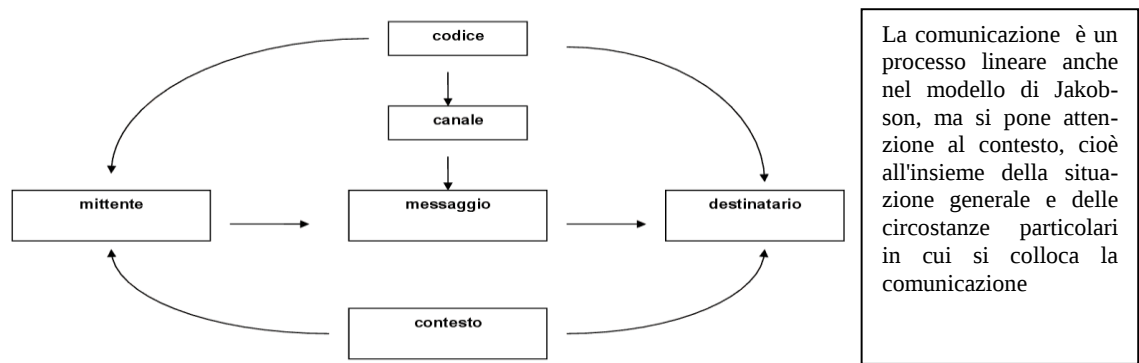
**Le comunicazioni possono essere di tipo simmetrico e di tipo complementare;** simmetrico se i soggetti che comunicano sono sullo stesso piano (ad es. due amici), complementare se i soggetti che comunicano non sono sullo stesso piano (ad es. un dipendente e un suo superiore).

## Il processo comunicativo

- Il mittente elabora un messaggio e lo trasmette al destinatario B;
- Questi riceve il messaggio, lo valuta, ne elabora uno suo e lo invia ad A;
- se tra A e B non si intromettono i fattori esterni o quelli interni la comunicazione scorre regolarmente e si raggiungono gli obiettivi prefissati.

Se invece durante il processo comunicativo intervengono dei fattori di disturbo, la comunicazione è distorta e ne derivano fraintendimenti, incomprensioni, equivoci.





Dunque, per realizzare una buona comunicazione bisognerebbe limitare, per quanto possibile, le cause della distorsione.

Per quanto riguarda i fattori esterni dovremmo, ad esempio, prestare attenzione al luogo; in particolare se l'oggetto della comunicazione è importante, significativo, oppure se, con la nostra comunicazione, prevediamo di mettere a disagio chi ci sta di fronte.

Allora sarebbe opportuno che la scelta del luogo dove incontreremo la persona (o le persone, se dovessimo fare una riunione in team) non fosse casuale; un posto dove il mio interlocutore si senta a proprio agio, fiducioso e dove non intervengano fattori di distrazione.

Fra i fattori interni, decisiva è la “mappa” di chi interloquisce con noi.

### La mappa non è il territorio

Sin da piccoli assimiliamo innumerevoli **informazioni** che ci giungono dall'esterno (dalla famiglia, dalle amicizie, dagli insegnanti...) e facciamo continuamente delle **esperienze**. Esperienze e informazioni che formano in ciascuno di noi un tessuto di convinzioni, attraverso le quali filtriamo e interpretiamo la realtà.

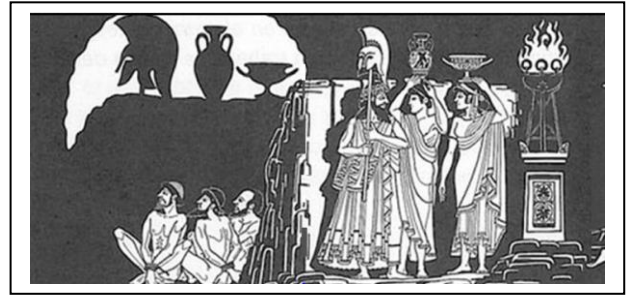
Non solo: il nostro cervello, gestendo i numerosissimi input in costante arrivo, mette in atto dei filtri inconsci, per così dire “automatici”; questi ci aiutano a generalizzare (trovare lo stesso significato in fatti diversi, ma simili) e a “contenere” quelle esperienze e quelle informazioni che non si conciliano con le nostre convinzioni.

In definitiva, costruiamo una “nostra” realtà, una sorta di **mappa** nella quale collochiamo noi stessi, gli altri, le cose e i fatti.

Tutti i comportamenti che mettiamo in atto sono riferiti alla **nostra** mappa e influenzati dalle **nostre** convinzioni e dal **nostro** sistema di credenze che ne scaturisce.

Ne è un esempio il mito della caverna raccontato da Platone.

Non sorprenderà, quindi, considerare che **ognuno ha la propria mappa**, che utilizza per interagire con la realtà.



Ma sempre di una mappa si tratta: cioè di una rappresentazione approssimata e ridotta della realtà, non della realtà.

### **La mappa non è il territorio!**

Nemmeno sorprenderà considerare che, quindi, malgrado sia possibile rapportarsi con la realtà essa non possa essere pienamente e direttamente accessibile.

In buona sostanza, le nostre mappe del mondo sono limitate, costruite sulla base di pochi input rispetto ai miliardi coi quali veniamo a contatto; mappe diverse, molto approssimative.

Perché questo discorso sulle mappe?

Il problema è che a volte consideriamo la nostra mappa come **Unica, Vera, Giusta**.

- **Unica:** tutti devono pensare come noi.
- **Vera:** si è consapevoli delle diversità dei punti di vista, ma si crede che il proprio sia quello “vero”.  
**Pertanto** si cercherà di convincere l’altro del fatto che ha torto.
- **Giusta:** si riconosce la diversità, si ammette per tutte le realtà un fondo di verità, ma si pensa che la propria sia la migliore

“Dove sta il giusto?

“Chi dice il vero?”?

“Chi ha ragione?”

**Sono domande come queste che stanno alla base dei vari conflitti che sperimentiamo ogni giorno!**

Per questo, al fine di instaurare una buona comunicazione, è importante decentrarsi dalla propria mappa cercando di comprendere quella dell'altro..

### **Alcuni aspetti della comunicazione**

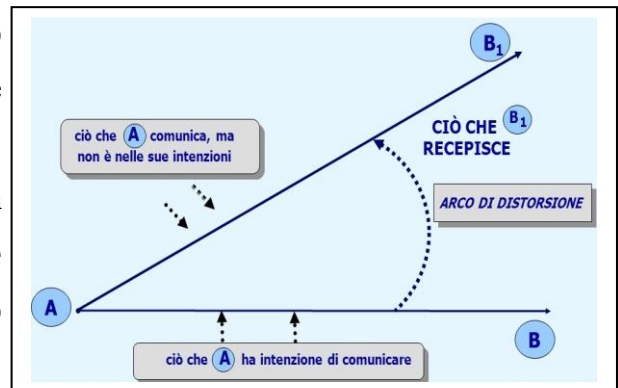
Come abbiamo visto, quindi, la comunicazione è influenzata da una componente “razionale”, ma anche da una componente “emotiva” e risente fortemente dalle personalità diverse (quindi delle diverse mappe) che si pongono in relazione.

Una celebre ricerca di W. Bennis ha dimostrato che esiste una **distorsione** del

messaggio che desideriamo inviare perché, oltre a quello che intendiamo comunicare, si aggiunge ciò che non era nostra intenzione comunicare, per cui il messaggio percepito è diverso da quello inviato.

Ogni comunicazione mostra un aspetto relativo ai “dati” e un aspetto che riguarda la “relazione”.

Noi comunichiamo sia con un linguaggio che potremmo definire “numerico”, sia con un linguaggio “analogico”.

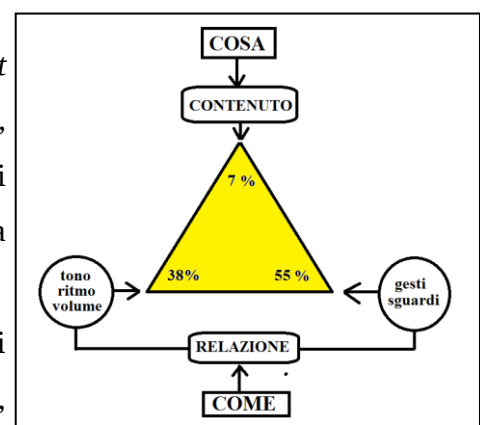


I due linguaggi coesistono e sono complementari in ogni messaggio.

- il linguaggio “numerico” riguarda l’oggetto della comunicazione, è relativo ai dati, ai contenuti.  
E’, per così dire, “neutro” e riguarda il “cosa si dice”
- il linguaggio “analogico” riguarda i rapporti fra le persone che stanno comunicando e riflette la natura della relazione fra essi.  
E’ un linguaggio che esprime comunicazioni “non verbali”, che ha a che fare con le emozioni e riguarda il “come si dice”

Il linguaggio analogico veicola la “metacomunicazione”; cioè una forma di comunicazione non verbale (per es. sguardi, gesti, pause...) che, associata al messaggio verbale, ne può rafforzare (dare enfasi) o contraddire (per es. per mettere in ridicolo) il contenuto.

Uno studio condotto negli USA (Albert Mehrabian, *Nonverbal Communication*, Transaction Publishers, 1972) ha fornito dei risultati inattesi e sorprendenti: ai fini della comprensione di una comunicazione



- l’influenza sull’interlocutore degli aspetti non verbali (sguardi, espressione del volto, gesti) conterebbe per circa 55%
- per il 38% conterebbero gli aspetti paraverbali (le pause, il tono di voce, il volume...)
- infine l’aspetto verbale rappresenterebbe solo il 7% circa di quanto il nostro

interlocutore percepisce

### Uso del corpo e della voce: la comunicazione analogica

I dati raccolti da Mehrabian in contesti "artificiali", vanno accolti e utilizzati con prudenza; tuttavia fanno riflettere **sull'importanza di conoscere**

- **quali siano**
- **che “peso” abbiano gli aspetti non verbali della comunicazione.**

Soprattutto se si pensa a quegli episodi nei quali non ci si è capiti, dove la comunicazione dell'uno è stata completamente fraintesa dall'altro.

Può essere successo perché la comunicazione verbale è stata inadeguata; ma può anche essere successo perché la comunicazione non verbale era assente o insufficiente (ad es. la comunicazione sms o in chat).

Quante volte parliamo al telefono?

"Sempre più", ma non è detto “sempre più consapevolmente”.

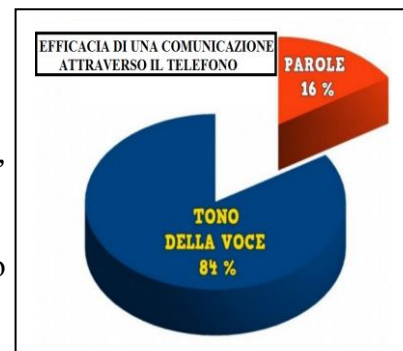
Quando comunichiamo al telefono siamo centrati su noi stessi?

Abbiamo mai riflettuto sul fatto che il nostro interlocutore non può contare sulla comunicazione che viene dai nostri gesti, dal nostro sguardo...

In pratica non può appoggiarsi alla comunicazione non verbale.

Allora su che cosa potrà contare?

- sulle parole (il contenuto, il fatto)
- sul tono della voce (interrogativo, confidenziale, di sfida...)
- sulla ritmica (la velocità, lo scandire, l'uso delle pause...)
- sul volume



Il cosiddetto “linguaggio del corpo” è il modo più immediato tramite il quale esprimiamo gli stati d'animo, le emozioni; le emozioni, poi, creano un contesto nel quale i timori e le gioie, le ansie o le incertezze vengono comunicate direttamente anche con delle espressioni come la mimica facciale, i movimenti delle gambe e la postura.

Le reazioni espressive di una persona cambiano in reazione agli *input* dell'ambiente esterno, ma anche di quello interno (ad esempio, in risposta a

processi di tipo cognitivo o ad emozioni).

Dobbiamo tener conto del fatto che il linguaggio del corpo può contraddire quanto dichiariamo a parole (ad esempio un aperto sorriso può comunicare sicurezza, ma può essere smentito dal tremore delle dita o della voce).

### **La finestra di Johari**

Nella vita di tutti i giorni ogni persona tende a presentare una certa immagine di sé; lo facciamo noi, lo fanno gli altri.

Come ci comportiamo, usualmente, rispetto all'immagine proposta dagli altri? noi stessi e ad accettare l'immagine che gli altri propongono di sé.

Le regole della "buona educazione", socialmente accettate, ci impongono di non dire ad altri la nostra impressione su di loro se questa è diversa dall'immagine che essi propongono di se stessi.

Come abbiamo visto, ci piaccia o no, ne siamo consapevoli o no, comunichiamo.

La nostra comunicazione può essere esplicita, oppure possiamo alludere (o provare a interpretare le allusioni altrui), dire e non dire...

In tutta questa rete di processi comunicativi dobbiamo sapere di possedere moltissime sfaccettature; può capitare di non essere consapevoli di tutte.

Ce ne accorgiamo quando iniziamo a scoprire i nostri limiti, ma anche i nostri talenti, quando conseguiamo un traguardo che pensavamo lontano, oppure quando l'osservazione di qualcuno ci rivela un nostro modo di essere che prima non conosceamo.

Che cosa può accadere quando entriamo in relazione con una o più persone?

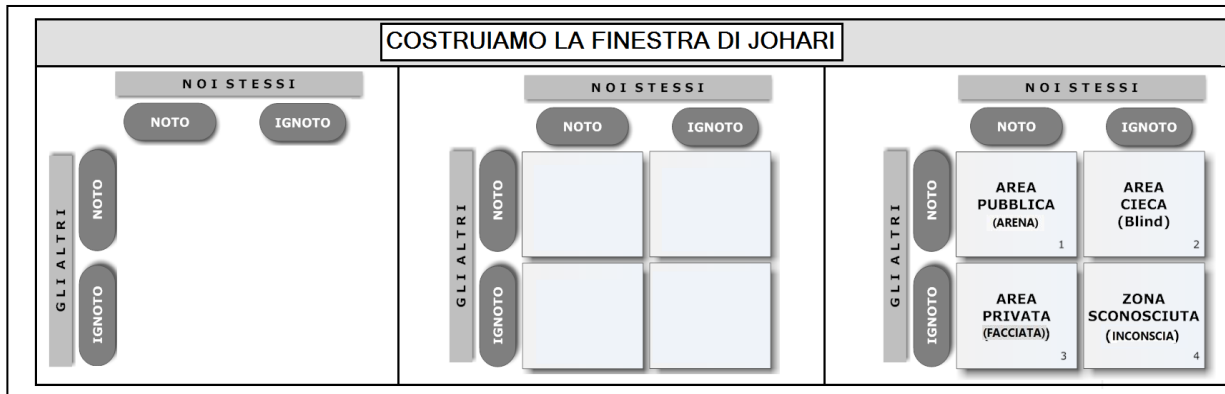
Nel 1955 gli psicologi Joseph Luth e Harry Ingham hanno codificato le possibilità in una matrice chiamata "**Finestra di Johari**" (dalle le iniziali dei loro nomi).

- "**so e dico**": in questa combinazione, sono disposto a rivelare agli altri alcune cose di me delle quali sono a conoscenza
- "**so ma non dico**": in questo caso, invece, preferisco tacere degli aspetti di me che mi sono noti ma non tacerne altre
- "**non so e dico**": questa combinazione ci rivela che siamo "visti" in modo diverso da come crediamo (e da come ci proponiamo) ci poniamo.

Succede quando gli altri colgono - correttamente - di me degli aspetti dei quali non sono consapevole. Può accadere quando assumo

inconsapevolmente un certo atteggiamento, o quando mi sfugge un'espressione...

- **"non so e non dico"**: può accadere che io abbia aspetti di me che non mi sono noti (o che ho scordato) e che gli altri non riescono a cogliere.



**“Hai torto”/“Io la penso così”.**

Si ha **dissenso** in caso di disaccordo sui contenuti di una comunicazione; il dissenso presuppone che vengano argomentate le proprie ragioni, ma in un contesto di riconoscimento della posizione dell'interlocutore senza sminuire la sua persona.

Si ha, invece, una **sfida** quando si attacca l'interlocutore, per mostrare l'insostenibilità delle sue tesi e per metterlo in una posizione di inferiorità. Lo scenario della sfida sottintende un conflitto con l'interlocutore.

I fraintendimenti, i dissidi, le aspre divergenze sono causati dal mancato riconoscimento delle ragioni dell'altro, dalla legittimazione delle sue ragioni e dei suoi sentimenti.

delegittimazione dei sentimenti e delle opinioni di chi parla. Ogni comunicazione umana riflette una tensione tra auto-espressione e mutuo riconoscimento, tra parlare per sé o parlare per o con l'altro, tra parlare e ascoltare.

### Alcune regole per un buon ascolto

- Prenditi sul serio, ma non **troppo sul serio**, adotta un approccio leggero
- **Non avere fretta** di giungere alle conclusioni.
- Ricorda quanto detto a proposito delle mappe: chiedi all'altro di aiutare a vedere dal **suo** punto di vista
- Ricorda quanto detto a proposito delle mappe: aiuta l'altro a vedere dal **tuo** punto di vista
- Non trascurare di leggere le tue **emozioni** e quelle altrui
- affronta il dissenso gestendolo, anche creativamente, senza sfociare nella sfida