

I *basics* della comunicazione

Di Paolo Macchioni¹



Premessa

La comunicazione è la “madre” di tutte le competenze trasversali ed è anche il principale pilastro della formazione manageriale. Quasi tutti coloro che lavorano in un’organizzazione, nel corso della propria esperienza professionale, hanno partecipato almeno ad un corso finalizzato a migliorare la capacità di comunicare.

Eppure, è facile trovare persone, anche di età avanzata, che dopo aver partecipato all’ennesimo intervento formativo, riconoscono che non si finisce mai d’imparare e migliorare il modo in cui si comunica verbalmente o per iscritto.

Questo articolo, ovviamente non esaustivo, riepiloga i principali contenuti dei corsi-base sulla comunicazione² e alcuni supporti didattici frequentemente utilizzati in aula o in *e-learning*.

Il contributo può essere utile ai formatori *senior* come esercizio di *review* e ai formatori *junior* come fonte di apprendimento per lo sviluppo della propria professionalità.

Il significato di comunicazione

E’ noto (ma si dimentica spesso) che comunicare vuol dire “mettere in comune”, cioè trasmettere un messaggio ma anche riceverne uno per verificare cosa è stato compreso.

La comunicazione è infatti un’attività finalizzata al raggiungimento di uno specifico obiettivo (informare, spiegare, convincere, ottenere qualcosa, ecc.) e, quando

¹ Paolo Macchioni, esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un’esperienza di quindici anni in Alitalia. E’ autore di *Check-up manageriale* (F. Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F. Angeli, 2012). E’ iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. e-mail: paolo.macchioni@alice.it

² cfr. Macchioni P.- *Check-up manageriale* - (F. Angeli, 2012), pag.70-72

l'obiettivo non viene raggiunto, il trasmittente dovrebbe sempre chiedersi se ha saputo, potuto o voluto effettivamente "mettere in comune" qualcosa.

Quando ci si giustifica dicendo: "io gliel'ho detto (oppure: io l'ho scritto): è lui/lei che non ha capito" spesso si maschera una prevalente volontà di "trasmettere" un messaggio, ovvero un debole interesse per l'obiettivo da raggiungere attraverso la comunicazione.

Gli elementi costitutivi

L'interpretazione classica sulla comunicazione considera alcuni elementi fondamentali nell'invio di un messaggio da un TRASMITTENTE a un RICEVENTE:

- il MEZZO, come, ad esempio, la voce di chi parla, la lettera di chi scrive, ecc.;
- il CODICE, ovvero il linguaggio alfabetico o numerico che si usa;
- il SEGNALE, cioè la parola, la frase, il suono o l'immagine che si invia;
- la PERCEZIONE, che consente la decodificazione del messaggio ma comporta tre "filtri" che possono far cancellare, aggiungere o modificare in parte le informazioni contenute;
- il CANALE, termine che identifica sia la "via" attraverso la quale avviene il processo di comunicazione, sia il "senso" (udito, vista) che si attiva. La "via" può essere formale o informale e più o meno idonea (quanto a capienza, lunghezza, scorrevolezza);
- il FEEDBACK, che consiste nell'attivazione di un segnale di ritorno per verificare la corretta percezione e decodificazione del messaggio emesso;
- il CONTESTO, ovvero l'ambiente fisico o psichico nel cui ambito avviene lo scambio di comunicazione, che può subire influenzamenti positivi o negativi.

La comunicazione a una o due vie

Si distinguono due tipi fondamentali di comunicazione: *a una via* e *a due vie*.

Con la *comunicazione a due vie* (prevalentemente verbale), il *feedback*, ovvero il messaggio di ritorno, può essere richiesto esplicitamente, facilitato attraverso pause oppure osservato nei comportamenti. Le responsabilità di una buona comunicazione sono pertanto condivise fra i due soggetti, che possono così verificare eventuali incomprensioni causate dai "filtri" percettivi. Il ricevente, in particolare, può facilitare il compito del trasmittente attraverso l'ascolto attivo³.

Con la *comunicazione ad una via* (prevalentemente scritta), il *feedback* è invece ritardato nel tempo e la responsabilità ricade tutta perciò sul trasmittente. Anche con gli *sms*, le *e-mail* o i messaggi *whatsapp* (che sono fra le forme più veloci di comunicazione scritta) passa sempre qualche secondo o qualche minuto, prima di ricevere la risposta. E in quel tempo, se il pensiero di chi scrive non è stato correttamente decodificato, possono nascere equivoci, contrasti, conflitti, che richiedono tempo per essere risolti.

³ cfr. Macchioni P. *L'ascolto attivo in Italia* – Aif Learning News n.4 del 2018
http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoloin/2018/LN0418_Macchioni.pdf

In tutte le organizzazioni sembrano prevalere le comunicazioni ad una via (ad esempio: circolari, comunicazioni interne, e-mail, lettere, memo, note, rapporti, relazioni, testi vari, verbali, ecc...). Si va dai documenti più corposi (che rendono necessaria una preparazione specifica da un punto di vista tecnico) a quelli più snelli (che, proprio perché sintetici, rendono necessaria un'attenzione particolare alla chiarezza e alla completezza delle informazioni fornite).

Per rendere efficaci queste comunicazioni (ma anche quelle a due vie), è opportuno seguire le tre fasi logiche necessarie per svolgere qualsiasi attività: *pianificazione*, *attuazione*, *controllo*.

Pianificazione significa porsi alcune domande (perché, a chi, cosa, come, quanto, dove, quando comunicare); *attuazione* significa partire da un'introduzione per giungere chiaramente a una conclusione; *controllo* significa verificare se l'obiettivo è stato raggiunto⁴.

La comunicazione istintiva e razionale

La comunicazione si può infatti affrontare secondo modelli istintivi o razionali.

Con i primi, basati sulla nostra esperienza o improvvisati attraverso l'intuito, non c'è dubbio che si velocizzi molto lo scambio. Ma l'efficacia può essere fortemente condizionata da personalismi che finiscono per far prevalere la "trasmissione". Seguendo invece modelli razionali, basati su logica e metodo, si aumentano le probabilità di conseguire i propri obiettivi attraverso la comunicazione.

Ad esempio, dovendo inviare una *e-mail* ma anche affrontare un colloquio o una riunione, l'istintivo non ci pensa su due volte mentre il razionale elabora una "scaletta" (anche solo mentale), individua l'approccio più coerente, immagina cosa potrà succedere, si prepara alle possibili obiezioni, ecc.

Certo, per non correre il rischio di investire troppo tempo e perdere la spontaneità, vanno evitati gli eccessi ed è necessario perciò trovare un giusto punto di equilibrio tra istinto e ragione.

Occorre comunque sfatare una percezione diffusa sull'uso del tempo. È vero che l'istintivo lo risparmia ma è anche vero che gli insuccessi a cui va incontro più frequentemente si traducono sempre in un maggiore spreco di tempo. In altri termini, ad esempio, una telefonata improvvisata spesso è dispersiva e dura molto di più di una fatta dopo aver organizzato le idee per qualche minuto.

La comunicazione non verbale e paraverbale

Nei rapporti interpersonali, tutto è comunicazione. Comunicare non è sinonimo di parlare (il silenzio è spesso più eloquente di tante parole). Ogni comportamento è comunicazione e perciò non si può non comunicare (come sosteneva Paul Watzlawick

⁴ "I fattori di successo della comunicazione" ed "Il Public speaking" saranno approfonditi in successivi articoli

nel primo assioma enunciato nel suo celebre “Pragmatica della comunicazione umana”⁵).

La comunicazione verbale ha un impatto molto limitato ed il significato di ciò che diciamo è dato soprattutto dalla relazione che instauriamo con l'interlocutore (secondo assioma di Watzlawick). In altri termini, fra ciò che diciamo e come lo diciamo, prevale sempre il COME lo diciamo. Si pensi, ad esempio, a come può cambiare significato una brutta notizia comunicata con un sorriso e viceversa. E' quella che viene definita comunicazione *non verbale*, che comprende il volto (gli occhi in particolare) e tutto il resto del corpo, cioè i gesti, la postura, la vicinanza o lontananza dall'interlocutore, l'abbigliamento...

Tutti questi elementi presuppongono che ci si trovi faccia a faccia.

Ma, ad esempio, anche al telefono (senza supporto video) comunichiamo non solo con le parole. E' quella che viene definita comunicazione *paraverbale* e comprende il silenzio, ovvero le pause che facciamo durante la conversazione, il tono e l'inflessione della voce, la velocità con cui ci esprimiamo...

I contributi formativi

E' praticamente impossibile citare gli innumerevoli contributi forniti da molti studiosi, soprattutto dagli anni '70, sul tema della comunicazione.

Fra i principali modelli interpretativi, spiccano l'*Analisi transazionale* di Eric Berne⁶, la *Programmazione neuro-linguistica* di Richard Bandler e John Grinder⁷, l'*Assertività* di Robert E. Alberti e Michael L. Emmons⁸, l'*Intelligenza emotiva* di Daniel Goleman⁹.

Come supporto didattico, molto utilizzati sono gli strumenti di diagnosi e autodiagnosi, l'analisi di alcune situazioni oppure i questionari che rilevano le modalità di gestione delle “ansie sociali” o gli stili di comunicazione (come quelli basati sugli studi di Carl Rogers¹⁰).

Attraverso *role-playings* e simulazioni, riferite a casi, auto-casi oppure allo sviluppo di reti di comunicazione, vengono applicati alcuni contributi teorici, validi anche per la redazione di documenti scritti.

Come supporto per l'analisi dei comportamenti dei partecipanti, vengono utilizzate griglie, schede di osservazione o videoregistrazioni ma ci si avvale spesso anche di spezzoni di film, la cui visione consente di evidenziare alcuni aspetti caratteristici delle relazioni interpersonali.

⁵ Watzlawick P. et al. *Pragmatica della comunicazione umana* (Astrolabio, 1971)

⁶ Berne E. *A che gioco giochiamo* (Bompiani 1982)

⁷ Bandler R., Grindler J. *Programmazione Neurolinguistica* (Astrolabio 1988)

⁸ Alberti R.- Emmons M. *Your Perfect Right: A Guide to Assertive Behavior* (Impact, 1970)

⁹ Goleman D. *Intelligenza emotiva* (Rizzoli, 1997)

¹⁰ Rogers C.R. *Psicoterapia di consultazione* (Astrolabio 1971)

Alcuni esercizi specifici mettono in risalto le differenze nelle comunicazioni a una via o a due vie¹¹, oppure il funzionamento dei “filtri” percettivi nella ricezione di un messaggio.

Altre esercitazioni, infine, sono finalizzate a migliorare la comunicazione non verbale e paraverbale, soprattutto facendo acquisire ai partecipanti una maggiore consapevolezza dei propri atteggiamenti istintivi, in particolare nella gestione di colloqui e riunioni¹².

¹¹ Leavitt H.J - *Psicologia per Dirigenti* (Etas Libri, 1982)

¹² cfr. Macchioni P.- *La comunicazione come strumento di gestione* - Aif Learning News n°1 del 2020
http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoli/n/2020/LN010220_Macchioni.pdf

