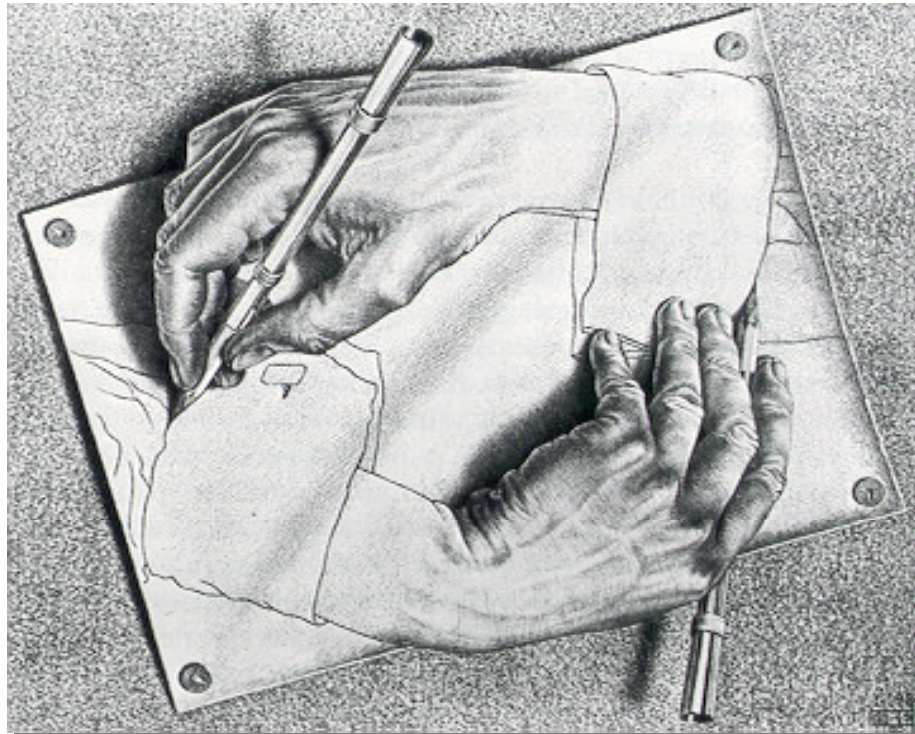


Il rapporto con l'utenza: la gestione della comunicazione e dei conflitti

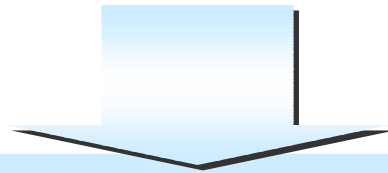


Prof. Angelo R. Pennella

*“Il nostro mondo non è costituito, in verità, dalle cose
quanto piuttosto dalle nostre prospettive sulle cose [...]
Ad esempio, il bosco è per il contadino un insieme di alberi,
per il cacciatore una riserva di caccia, per il perseguitato un
rifugio, per il viandante un posto d’ombra, per il bambino un
qualche cosa d’immenso e misterioso nel quale potrebbe
smarrirsi.”*

(Petermann, 1938)

La parola "comunicazione"
(dal lat. cum = *con*, e munire = *legare, costruire*)
rinvia etimologicamente al latino *communicare*, "mettere in comune".



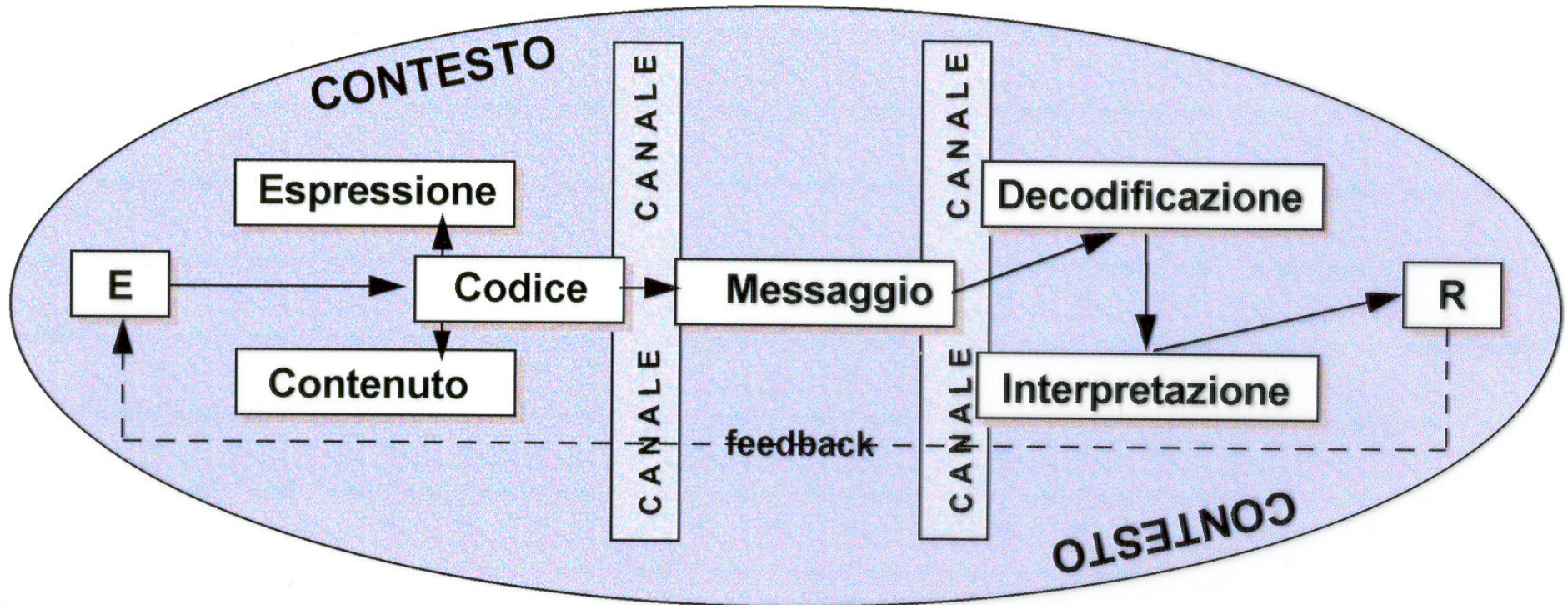
In questa accezione, il processo comunicativo può essere visto come un lavoro di costruzione sociale della realtà attraverso il quale gli esseri umani condividono il significato da attribuire ad oggetti, eventi, situazioni, ecc.

In sintesi, la “comunicazione” è lo **scambio** di **informazioni** tra **due** o **più entità** in grado di emettere e ricevere **segnali**, intendendo per “scambio” un processo interattivo in cui è presente un meccanismo di **feed-back** o **retroazione**.

Le caratteristiche fondamentali della comunicazione sono dunque le seguenti:

- si fonda sullo scambio e non può esistere in assenza di un feedback
- il segnale deve essere percettibile, ma anche percepito dal ricevente
- il segnale deve essere interpretato dal ricevente come una informazione inviata da colui (o coloro) che hanno emesso la comunicazione
- le funzioni di emittente e ricevente devono essere interscambiabili.

Un possibile schema di comunicazione



La comunicazione costituisce dunque una complessa sequenza di interazioni collocabili su livelli diversi (verbale, linguistico, mimico, ecc.).

A questo proposito, c'è da sottolineare che i singoli episodi comunicativi che avvengono all'interno di un colloquio non esauriscono la complessità di questa particolare **dinamica sociale**.

Il colloquio, infatti, in quanto processo di interazione, si fonda in realtà su tutta una serie di elementi che vanno dalle *caratteristiche fisiche* del luogo in cui l'interazione stessa avviene, a quelli che sono gli *atteggiamenti*, le *credenze*, le *finalità*, le *motivazioni*, i *bisogni* degli individui che vi partecipano, elementi senza i quali non sarebbe possibile lo sviluppo stesso dell'interazione comunicativa e che - in senso molto generale - rientrano in quello che indichiamo con il termine di **contesto**.

In un processo comunicativo l'interpretazione non avviene infatti solo sulla base delle informazioni ricevute nel corso dell'interazione in atto, ma si fonda anche e specialmente



sulle informazioni di cui si è già in possesso



sulle caratteristiche del "contesto" in cui si situa l'interazione stessa

Possiamo considerare il contesto tutto ciò che è presupposto dal messaggio e a cui quindi – in modo diretto o indiretto – il messaggio stesso fa riferimento.

Rientrano nel contesto sia la realtà esterna che quella interna che si connotano come criteri di accettabilità o esclusione per il processo di correlazione tra piano dell'espressione e piano del contenuto.

In ogni processo comunicativo è essenziale la risposta o feedback (retroazione) che si ottiene dall'altro. Questo *segnale di ritorno*, che il ricevente emette in funzione dell'informazione ottenuta, consente all'emittente di:

- ➔ verificare l'intenzionalità del ricevente di recepire il messaggio
- ➔ valutare le modalità con cui il suo messaggio e le informazioni incluse in esso sono state recepite
- ➔ prevedere il possibile sviluppo dell'interazione comunicativa.

Il feed-back può implicare, da parte del ricevente, assenso, dissenso, rifiuto, incomprensioni, reazioni emotive, ecc. e può essere trasmesso mediante uno o più *canali* (linguistico, mimico, prossemico, ecc.).

I fattori di disturbo della comunicazione

I processi grazie ai quali le persone entrano in reciproca comunicazione si fondano su una serie di funzioni percettive, ma anche sulla dinamica relazionale che si instaura nel momento in cui si avvia una interazione.

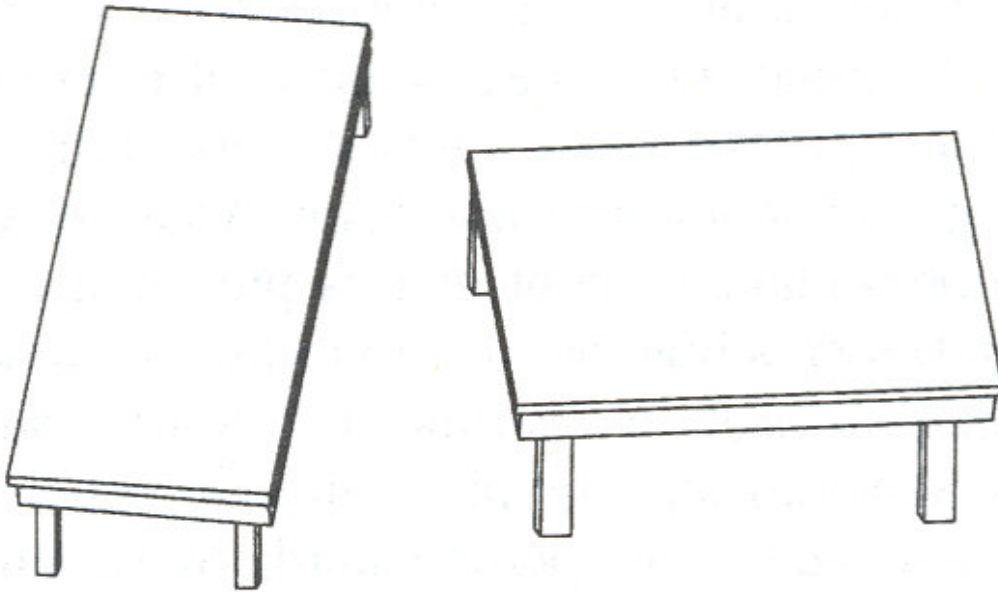
L'attività percettiva ha la funzione di orientarci nelle relazioni con le persone, le cose, gli avvenimenti. Essa si presenta come un processo soggettivo in quanto le persone, le cose o gli avvenimenti non vengono percepiti in modo oggettivo e nella loro totalità, ma nel significato che esse possiedono agli occhi di chi li osserva: *la percezione è infatti una esperienza soggettiva di qualcosa.*

In questo senso è possibile affermare che ogni persona vive in un mondo personale ed unico di significati.

Ma se è facile accettare l'idea che gli altri attribuiscono una differente importanza ad uno stesso messaggio ed abbiano opinioni diverse su un medesimo problema o avvenimento, si ha difficoltà ad ammettere che si possano avere percezioni diverse a proposito della stessa realtà.

In ognuno di noi è infatti presente la convinzione che la propria percezione delle cose o delle persone sia quella corretta e che essa corrisponda alle caratteristiche "oggettive" di quelle cose o persone.

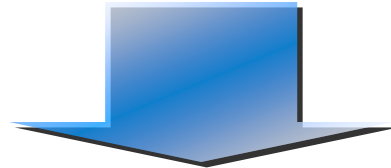
Una dimostrazione evidente della capacità "costruttiva" della percezione ci viene da questa immagine: questi due tavoli hanno lunghezze uguali o diverse?



Ma anche questa figura ambigua mostra quanto le cose possono essere diverse a seconda di ciò che l'osservatore guarda.



Nella comunicazione interpersonale si risente del carattere soggettivo della percezione, in quanto i partner in comunicazione si formano inevitabilmente un'immagine personale di se stessi e dell'altro. Queste percezioni di sé e degli altri concorrono in modo decisivo a definire le relazioni reciproche. La comunicazione quindi, come *processo transazionale*, non può prescindere dalla realtà della percezione.



È dunque essenziale riuscire a comprendere se stessi in quanto soggetti in interazione, così come è fondamentale mantenere un atteggiamento critico nei confronti delle proprie percezioni.

Tra i fattori che possono ostacolare la percezione e, conseguentemente, l'interazione comunicativa si possono ricordare:

- **Lo stereotipo**

Insieme di generalizzazioni pregiudiziali, sfavorevoli, esagerate e semplicistiche su un gruppo o su una categoria di persone.

Lo stereotipo deriva dall'atteggiamento classificatorio, cioè dalla tendenza, caratteristico del pensiero umano, di far rientrare tutto nell'ambito di categorie.

Lo stereotipo differisce dagli altri tipi di categorie per il fatto che in esso sono sottolineate le caratteristiche negative dei membri della categoria stessa e spesso le credenze preconcepite hanno una connotazione emotiva e non sono suscettibili di modifica attraverso l'evidenza empirica.

- **La teoria implicita della personalità**

Espressione con cui si indica il sistema di convinzioni che si attiva in ciascuno di noi nel momento in cui vengono percepite e valutate le persone con le quali si è in rapporto.

- **L'effetto alone**

Tendenza ad esagerare l'omogeneità delle dimensioni costitutive della personalità.

Se si ha una impressione globalmente positiva di qualcuno, si tenderà infatti ad estenderla anche ai tratti specifici, sopravvalutando quelli positivi e sottovalutando quelli negativi. Al contrario, se si ha una impressione globalmente sfavorevole di una persona, si tenderà a sopravvalutarne i tratti negativi e a sottovalutarne quelli positivi.

La pragmatica della comunicazione umana

Lo studio della comunicazione umana si può dividere in tre settori:



la **sintassi** si occupa di tutte le questioni concernenti la trasmissione della informazione (problemi connessi ai canali, al rumore, ecc.);



la **semantica** si interessa del significato della comunicazione



la **pragmatica** si propone di studiare il modo con cui la comunicazione influenza il comportamento umano

La scuola di Palo Alto, che si è interessata alla pragmatica della comunicazione umana, ha individuato una serie di assiomi:

- non si può non comunicare;
- ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed uno di relazione;
- la natura della relazione dipende dalla punteggiatura;
- la comunicazione avviene sia con un modulo numerico che analogico;
- le relazioni possono essere simmetriche o complementari;
- non si deve supporre che l'altro colga le stesse informazioni e le elabori come noi.

Di particolare interesse per il nostro discorso:

Non si può non comunicare

Una proprietà fondamentale del comportamento umano è il fatto che esso non ha un suo opposto. In altre parole, non esiste qualche cosa che sia un *non-comportamento* o, più semplicemente, non è possibile *non* avere un comportamento.

Se si accetta l'idea che nel corso di una interazione qualsiasi comportamento abbia valore di messaggio, ne consegue che non si può non comunicare.

L'attività o l'inattività, le parole o il silenzio assumono infatti inevitabilmente valore di messaggio: influenzano gli altri e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni.

***Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto
ed uno di relazione***

La comunicazione non trasmette soltanto informazioni ma tende anche ad impostare modalità di comportamento e di relazione. Ogni comunicazione presenta infatti un aspetto di *notizia* ed un aspetto di *comando*.

La *notizia* fa riferimento all'informazione trasmessa ed è quindi sinonimo, nella comunicazione umana, di dati o *contenuti del messaggio*.

L'aspetto di *comando* si riferisce invece alla tipologia del messaggio trasmesso e al modo con cui esso deve essere assunto, esso tende perciò a qualificare la *relazione* esistente tra le persone.

La natura della relazione dipende dalla punteggiatura

La comunicazione può essere vista come una serie infinita di interazioni in cui è necessario individuare, di volta in volta ed in modo arbitrario, un possibile punto di inizio.

Il modo con cui si definisce la punteggiatura della comunicazione tende a stabilire nessi di causa ed effetto e ad attribuire quindi le responsabilità di ciò che accade nell'interazione.

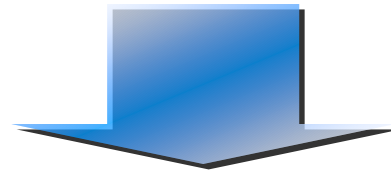
La comunicazione avviene sia con un modulo numerico che analogico

Nella comunicazione umana si può far riferimento alle cose in due modi diversi: li si può rappresentare con una immagine (si pensi ai pittogrammi dell'antico Egitto), oppure li si può indicare con un nome. La prima costituisce una comunicazione analogica, la seconda numerica.

Ogni volta che si utilizza una parola per *nominare* una cosa si stabilisce un rapporto tra il nome e la cosa nominata, rapporto stabilito arbitrariamente: non c'è infatti alcuna ragione per indicare un particolare oggetto con la parola t-a-v-o-l-o, essa non è altro che una convenzione.

Al contrario, nella comunicazione analogica c'è sempre qualche elemento di simile alla cosa che si vuole indicare (si pensi al gesto di mangiare che ci induce a portare la mano alla bocca).

Un elemento che ha un forte impatto pragmatico è il bisogno di **strokes** ("riconoscimenti", "carezze"). Tutti hanno necessità di ottenere attenzioni e riconoscimenti da parte degli altri e vivono la loro assenza in modo molto conflittuale.



Di fatto si possono avere tre modalità rispetto agli strokes:

- 1) **Conferma** (riconoscimento positivo)
- 2) **Rifiuto** (riconoscimento negativo)
- 3) **Disconferma** (nessun riconoscimento: inesistenza dell'altro)

ASCOLTO ATTIVO

Disponibilità a raccogliere opinioni, apporti ed esperienze dell'interlocutore nel tentativo di non tradirne il senso e fornendo adeguati feedback

L'ascolto attivo si sviluppa se:

si sospendono i giudizi di valore

ci si interroga sulle proprie domande

si attuano verbalizzazioni utili all'altro per chiarire il proprio pensiero

si evita di credere di sapere cosa intende dire l'altro

ESPOSIZIONE E FEEDBACK

Capacità di emettere informazioni chiare ed incisive, ma anche congruenti con il messaggio inviato dall'altro

Elementi che rendono efficaci esposizione e feedback:

sottolineare con le necessarie ridondanze concetti/informazioni

accompagnare le parole con adeguata gestualità/mimica

riconoscere la possibilità che possano esserci opinioni diverse dalla propria

evitare giudizi di valore

definire l'obiettivo che si intende raggiungere con la propria comunicazione

CONFRONTO E SCAMBIO

Effettiva transazione delle informazioni possedute ed integrazione delle differenze esistenti, sia a livello di contenuto che di relazione

Contenuto

Focalizzare ed orientare l'altro più sui dati/fatti che sulle emozioni, in funzione dell'obiettivo da perseguire

Relazione

Valorizzare la presenza di differenze notando che possono essere considerate fisiologiche, utili ed importanti

L'assertività

L'assertività rinvia alla capacità di affermare, esporre le proprie convinzioni e ragioni in modo chiaro ed efficace.

Si fonda sul senso di responsabilità personale, ma anche sulla capacità di riconoscere sia le proprie che le altrui ragioni/motivazioni.

E' possibile individuare tre competenze di base nell'assertività:



Alcune tecniche utili per gestire in modo assertivo l'interazione comunicativa:

Il disco incantato

Continuare a ripetere il messaggio utilizzando più volte le medesime parole al fine di rendere difficile o impossibile ignorarne il contenuto.

Sottolineare l'impossibilità

In alcuni casi è opportuno esprimere in modo deciso il "no" alle richieste (pretese) dell'altro, sia pure motivando il rifiuto.

Il compromesso realizzabile

Proporre una soluzione in cui si riconosce all'altro qualcosa a fronte di una perdita di parte della propria richiesta (l'obiettivo è spostare l'interlocutore da un atteggiamento estremo ad una più morbido).

Annebbiamento

Può essere utile nelle situazioni in cui l'altro sta per agire in modo "aggressivo" perché si attende una risposta negativa. Si applica proponendo in modo inaspettato una soluzione inaspettata al problema posto.

Espressione dei sentimenti negativi

Può essere utilizzata per informare l'altro dei vissuti negativi che si hanno nel qui ed ora dell'interazione. Può essere utile per controllare la propria emotività (evitando una escalation aggressiva), ma anche per cercare di ridimensionare l'atteggiamento dell'interlocutore.

in modo:

- chiaro
- completo
- ordinato
- logico

In estrema sintesi:

- lasciando parlare tutti
- mostrando interesse e partecipazione
- verificando sempre la propria comprensione



attraverso:

- interesse
- persuasività
- assertività

- mantenendosi aderenti al tema
- usando un linguaggio coerente a quello degli interlocutori
- risolvendo i dubbi

Il concetto di conflitto

Il termine “conflitto” deriva dal latino *conflictus*, *urto*, astratto di *confligere* che significa *cozzare*, *combattere*.

Il termine indica una:

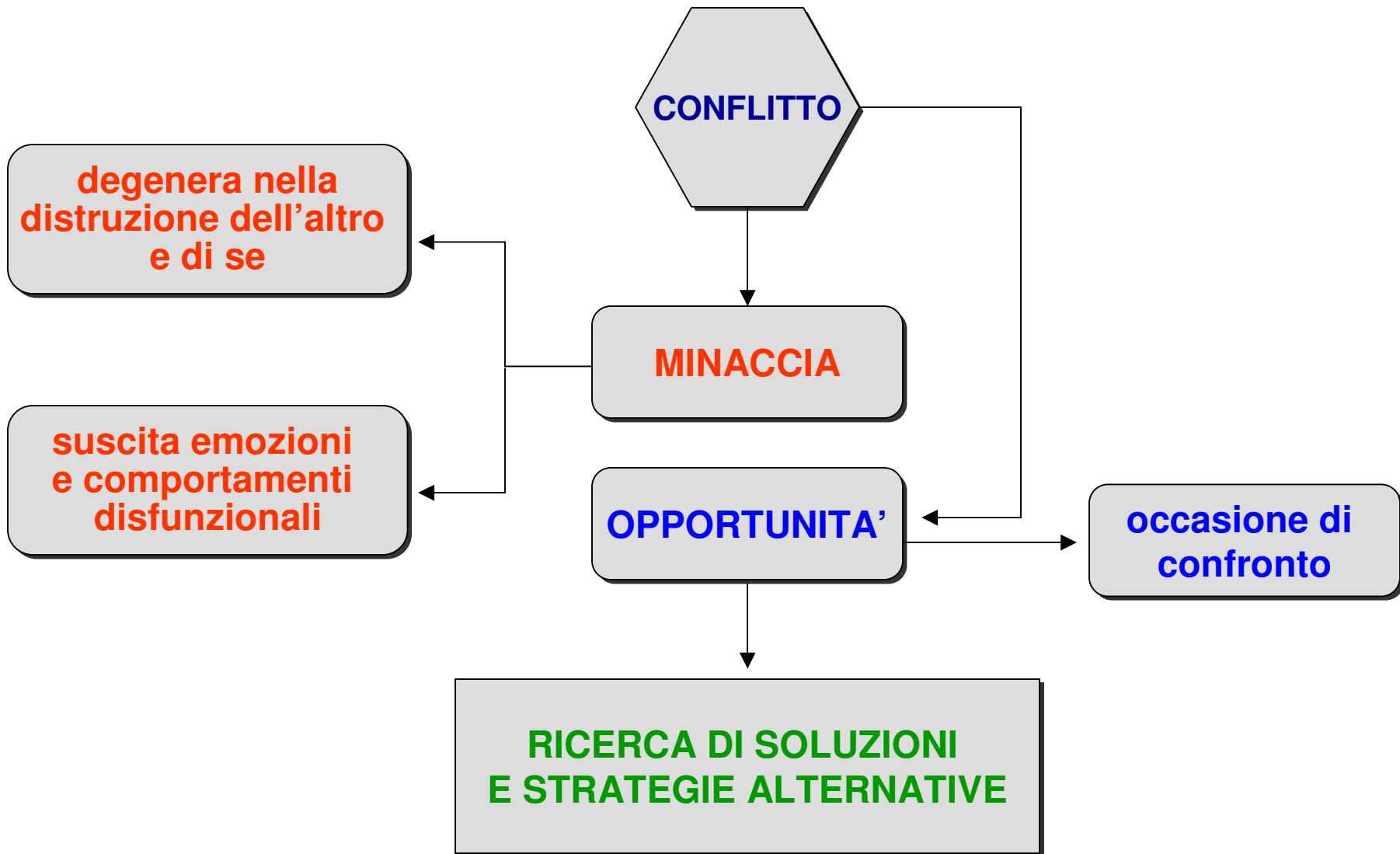


lotta diretta e conscia fra individui o gruppi per il conseguimento del medesimo obiettivo.

La sconfitta dell'avversario è considerata essenziale al conseguimento della finalità.

A differenza di ciò che accade nella competitività, nel conflitto gli avversari sono orientati principalmente gli uni contro gli altri, più che verso l'oggetto che perseguono, che diventa secondario rispetto all'annientamento dell'avversario.

(Theodorson, Theodorson, 1975)



Alcune indicazioni per sviluppare uno stile cooperativo in situazioni di conflitto

Mantenere una adeguata flessibilità

Utilizzare un linguaggio semplice e completo

Sentirsi responsabile nei confronti di sé stessi
(non assumere il ruolo del “salvatore”)

Controllare la propria aggressività

Evitare il ruolo del difensore o dell’attaccante

Evitare le comunicazioni valutative

Rimanere nell'ambito delle comunicazioni descrittive

Relativizzare il proprio punto di vista

Evitare che il conflitto travalichi la situazione conflittuale

Non drammatizzare eccessivamente la situazione

In sintesi, per gestire una situazione conflittuale, si può ricordare:

- la necessità di definire con chiarezza l'oggetto/motivo della controversia
- focalizzare l'attenzione e l'interazione solo su un oggetto/motivo
- non interrompere chi sta esprimendo critiche/recriminazioni/accuse
- non rispondere mai ad una accusa con una contro-accusa
- definire tempi e luoghi della controversia
- evitare di immettere nella discussione riferimenti a conflitti precedenti
- considerare il conflitto come l'esito di comportamenti reciproci e prospettive diverse ma comunque valide

**In questa esercitazione sono previsti tre ruoli:
espositore, consulente ed osservatore**

Istruzioni per l'espositore

- 1) *Pensate ad una situazione di lavoro che trovate non soddisfacente e che vorreste cambiare.*
- 2) *Presentate il problema in forma breve e precisa, indicando inoltre i sintomi e le ragioni che rendono la situazione ansiogena.*
- 3) *Una volta presentato il problema date al consulente la possibilità di aiutarvi attraverso domande che vi possano rendere il problema più esplicito e chiaro.*

(tratto da: Villamira, 1995)

Istruzioni per il consulente

- 1) *Il vostro compito è quello di aiutare l'espositore a rendere più evidenti tutti gli aspetti del problema.*
- 2) *Punti da tenere in considerazione:*
 - ✓ *Come si vede nella vicenda chi espone il problema? Si assume la responsabilità? Si presenta in maniera autoritaria? Porta delle motivazioni?*
 - ✓ *Quali sono le sue principali finalità?*
 - ✓ *Quali soluzioni sono state tentate? Con quali risultati? Quali potrebbero essere le altre possibili soluzioni?*
 - ✓ *Non sottovalutate il problema ed evitate risposte estimative.*

(modificato da: Villamira, 1995)

Istruzioni per l'osservatore

- 1) *Il vostro compito è innanzitutto quello di osservare senza interferire nella relazione.*
- 2) *Suggerimenti:*
 - ✓ *Chiedetevi spesso: “Cosa sta succedendo fra i due interlocutori?”*
 - ✓ *Come gestisce la relazione il consulente. Sono realmente di aiuto i suoi interventi?*
 - ✓ *Con quale profondità si sta affrontando il problema prima di tentare una soluzione?*

(modificato da: Villamira, 1995)