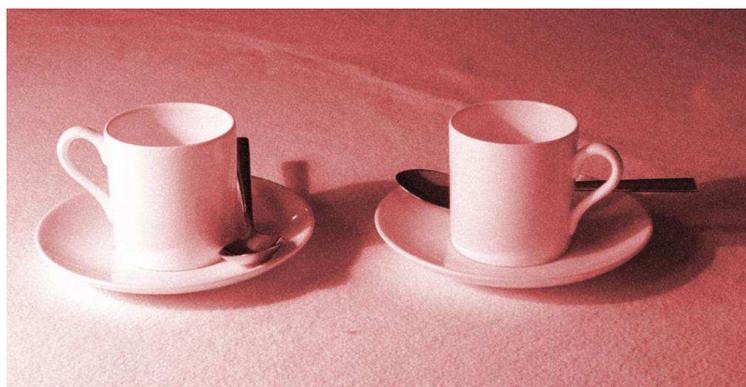


Fabrizio Fagiano, Mario Gattiglia

**NEL PAESE DELLA
COMUNICAZIONE**



Seconda edizione, Febbraio 2004

Editore

Fare S.r.l.
Palazzo Roero di Guarene, Via Des Ambrois, 4
10123 TORINO
Tel. 011.814.11.53 (r.a.)
Fax 011.812.17.29

Gli autori

Fabrizio Fagiano
fagiano@fareformazione.net
È psicologo del lavoro e consulente di organizzazione. Lavora nell'ambito della selezione e della formazione del personale.

Mario Gattiglia
m.gattiglia@gmail.com
Laureato in Economia, è amministratore di una società di consulenza direzionale. Appassionato di filosofia, da anni “gioca” a prendere riflessioni dell'etica e dell'epistemologia e ad applicarle al mondo del lavoro.

Copyright

Per usi privati è permesso scaricare, copiare e diffondere questo testo, con l'unico obbligo di citare gli autori.
Per usi commerciali dovrà essere richiesta l'autorizzazione agli autori.

SOMMARIO

1. QUELLO CHE STAI PER LEGGERE È FALSO.....	3
2. DI COSA STIAMO PARLANDO?	6
3. PAROLE, PAROLE, PAROLE.....	11
4. UN ESPERIMENTO.....	15
5. NON DARE NULLA PER SCONTATO.....	18
6. IL FINE GIUSTIFICA I MEZZI	22
7. PERCHÉ È DIFFICILE BLUFFARE	26
8. DUE INGEGNERI	29
9. LE COSE CHE CONTANO	36
10. È NATO PRIMA L'UOVO O LA GALLINA?	41
11. CENNI DI ETICA DELLA COMUNICAZIONE.....	47
12. UN PAZIENTE DIFFICILE.....	50
13. I CONFINI DELLA MENTE.....	57
14. LA FUNICOLARE	61
15. IL COLPEVOLE	66
16. DUE AVVOCATI	70
17. IL RAPIMENTO.....	73
18. LA MIGLIOR DIFESA È L'ATTACCO.....	78
19. TOGLIAMOCI I GUANTI.....	85
20. NON TI SENTO, TI ASCOLTO	90
21. I LUOGHI PIÙ IMPORTANTI	98
BIBLIOGRAFIA AMICHEVOLE.....	110

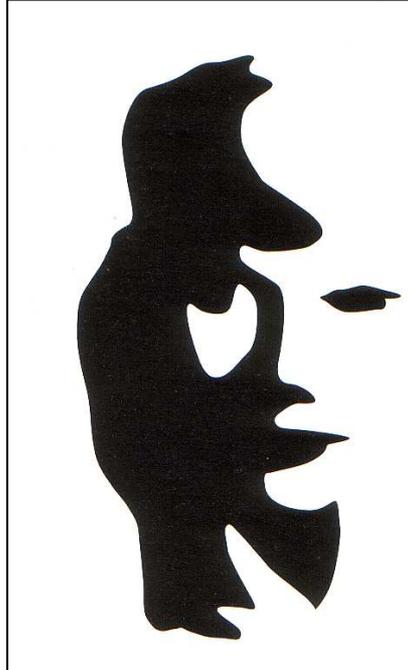
1. QUELLO CHE STAI PER LEGGERE È FALSO

Questo non è un libro di ricette. Sarebbe bello poter scrivere: "Di queste cose, comportati in questo modo e vedrai che sarai un bravo comunicatore!". Ma è impossibile.

Quando si riflette su cosa di meraviglioso e imprevedibile succede tra due persone che si incontrano e incominciano a comunicare, ci troviamo su un terreno estremamente liquido.

Due persone che comunicano in genere cercano di scambiarsi *messaggi* e di condividere *informazioni*.

Dobbiamo però considerare che questi messaggi e queste informazioni sono spesso delle *opinioni* che partono da *punti di vista* soggettivi e che sono frutto di modi di vedere la realtà anche molto diversi fra loro. Non solo, ma queste due persone si trovano sempre all'interno di circostanze e situazioni diverse e spesso ambigue. Guarda la figura.



Cosa ci vedi? Un volto o un sassofonista? Prova a farla vedere a qualcun altro: forse vedrete la stessa cosa, o forse no. E se la guardate in venti, è probabile che alcuni vedano il volto e altri il sassofonista. Chi ha ragione? Chi ha torto?

Ovviamente, tutti hanno ragione!

Se possiamo avere difficoltà semplicemente a vedere la stessa cosa, pensa a come diventano complicate le situazioni se ci inoltriamo sul terreno di opinioni più astratte e di ragionamenti più complessi come quelli che spesso sono oggetto della comunicazione interpersonale!

Se diciamo “Quella casa è azzurra” possiamo trovare tutti d'accordo con noi, ma può capitare che qualcuno avanzi il dubbio che sia blu e non azzurra. Del resto, abbiamo appena visto come i nostri sensi (tutti e cinque, non solo la vista) ci possano ingannare.

Se passiamo a dire “Quella casa è bella”, la probabilità di trovare persone in disaccordo aumenta. E aumenta ulteriormente se ci avventuriamo nel terreno degli ideali, della morale o dei valori, affermando cose del tipo: “Non è giusto che questa casa costi così cara”, oppure: “Bisognerebbe dare case gratuite a tutti gli immigrati”.

Tra due persone che non sono d'accordo su un'affermazione di questo tipo, chi ha ragione?

Il nostro obiettivo è farti maturare la consapevolezza che non esistono regole o comportamenti *assoluti* che ci permettono di migliorare la nostra comunicazione in funzione dei nostri obiettivi, ed è in questo senso che abbiamo dichiarato, un po' provocatoriamente, che il libro contiene delle falsità. Possiamo dire che:



Migliorare la propria comunicazione significa essere consapevoli che è facile non essere d'accordo. Significa vivere con serenità questa differenza, imparando a rispettare chi non la pensa come noi. E pensare che si ha sempre la possibilità di trovare dei punti comuni.

Dunque, questo libro non contiene ricette pronte per l'uso: è invece una *guida* per andare insieme alla scoperta di quel territorio impervio, difficile e misterioso che chiamiamo "comunicazione".

Abbiamo detto "insieme" per un motivo preciso: perché ti chiediamo di metterti in gioco, di farti delle domande su te stesso e su ciò che ti circonda, sperimentando nella tua vita quotidiana le riflessioni che ne scaturiscono.



Non è leggendo questo libro che imparerai a comunicare, ma attraverso la sperimentazione diretta, personale, delle riflessioni che ti proponiamo.

2. DI COSA STIAMO PARLANDO?

Proviamo prima di tutto a metterci d'accordo su cosa vuol dire *comunicare*.

Tu cosa ne pensi?

Scrivi qui sotto una tua definizione.

“Comunicare” significa:

Nei nostri corsi, iniziamo sempre chiedendo ai partecipanti una loro definizione. Ora, dopo tanti anni, possiamo ben dire di avere a disposizione una ricchissima serie di risposte.

Ecco alcuni esempi:

- parlare
- ascoltare
- trasferire un messaggio
- trasferire informazioni
- condividere, mettere in comune
- essere in relazione
- entrare in sintonia
- empatia
- capire l'altro

- capire se l'altro ha capito
- ...

Tutte queste definizioni contengono già gli elementi di cui discuteremo in questo nostro piccolo libro. E va detto subito che sono tutte giuste! Piuttosto, ciascuna evidenzia aspetti diversi della comunicazione.

Ad esempio, ai corsisti che hanno detto “parlare” chiediamo se per comunicare si usano solo le parole (e ovviamente loro rispondono subito di no!).

Questo ci permette di rivolgerci a chi ha detto “trasferire un messaggio” o “trasferire informazioni” domandando loro con quali mezzi queste cose si trasferiscano: possiamo così ricordarci reciprocamente che si comunica anche con i gesti, con gli sguardi, con l'abbigliamento ecc.

A chi, con ragione, ha detto qualcosa che attiene al concetto di “condividere” o “mettere in comune”, ricordiamo che addirittura il termine stesso *comunicazione* deriva dal latino *communis* (comune), parola che a sua volta riferisce a *cum* (con) e a *munia* (doveri, vincoli, legami). *Communis* ha perciò il significato profondo di “legato insieme”, “collegato”, “partecipe della stessa cosa”. In italiano, oltre a produrre il termine *comune*, ha determinato le parole *comunità*, *comunione* e, ovviamente, *comunicazione*.

Giunti a questo punto ci rivolgiamo a chi ha detto “relazione”. In effetti, la maggior parte degli studi attinenti alla comunicazione punta l'attenzione sul valore di relazione, coordinamento, socializzazione che il concetto di comunicazione implica.



Come dire: non si comunica a qualcuno, ma si comunica con qualcuno.

Chissà se vorrà dire qualcosa sulla cultura dei popoli il fatto che gli Inglesi dicano “*I speak to somebody*” e gli statunitensi “*I speak with somebody*”.

Dietro a tutta questa ricchezza di elementi su cui riflettere, c'è prima di tutto un punto di vista su cui dobbiamo metterci d'accordo, caro lettore. Siamo tutti sicuri che si comunica non solo con le parole, ma anche con i gesti, con gli sguardi o con l'abbigliamento.

E con una mano sudata o con un rossore sul viso si comunica o no?

La questione è importante. Ti è chiara la differenza che c'è, ad esempio, tra dire una cosa (del tipo “Quella casa è bella”) e arrossire?

Pensaci un attimo, poi gira pagina.

La differenza è questa: nel secondo caso abbiamo una *comunicazione involontaria*.

La questione è se la si debba considerare comunicazione. Noi crediamo di sì, per almeno due motivi.

Il primo: leggendo l'elenco, molto probabilmente ti sei trovato d'accordo sul fatto

“Una delle cose che trovo più difficili è quando in una riunione qualcuno mi fa una domanda cattiva o polemica. Mi riesce difficile controllare le mie reazioni istintive, non dare l'impressione che mi ha colpito nella pancia. Io sono una che arrossisce facilmente...”

che una possibile definizione corretta di *comunicare* è quella che dice “trasmettere un messaggio” o “trasmettere delle informazioni”. Pensa al caso in cui stringiamo la mano di un altro con la mano sudata, oppure a quando un ragazzo arrossisce in viso parlando con una ragazza: devi riconoscere che in entrambi i casi c'è la trasmissione di un messaggio. Tant'è vero che l'interlocutore riceverà l'informazione e si formerà un'idea su di noi (ad esempio “è nervoso”, oppure “è in imbarazzo”, o ancora “è un timidone”, ecc.). Che lo volessimo o no, è *passata un'informazione!*

Il secondo motivo: siamo così sicuri che anche nella frase “Quella casa è bella” non ci sia una componente involontaria? Noi crediamo che ci sia sicuramente. Il tono di voce con cui la diciamo, uno sguardo obliquo, o un piccolo tremore potrebbero involontariamente rivelare all'altro che (ad esempio) stiamo mentendo, oppure che siamo rosi dall'invidia, ecc.

Se decidessimo dunque di lasciare fuori dal nostro ragionamento la comunicazione involontaria, trascureremmo un pezzo molto importante del nostro campo di studio.



Tutte le cose che facciamo, volontarie e non, in una situazione di relazione (cioè nel caso in cui una persona ne incontra un'altra e sono entrambe coscienti della reciproca presenza) **hanno conseguenze comunicative.**

Torniamo alla domanda che introduce questo capitolo: di cosa stiamo parlando?

Evidentemente, non solo di parole, ma anche di gesti, sguardi, toni di voce, ecc. E non solo di ciò che vogliamo comunicare, ma anche di quello che comunichiamo involontariamente.

È dunque corretto dire che *non esiste una definizione univoca* di comunicazione. Si tratta di un fenomeno così complesso e articolato che ogni definizione che si può dare dipende da quali aspetti si vogliono mettere in evidenza.

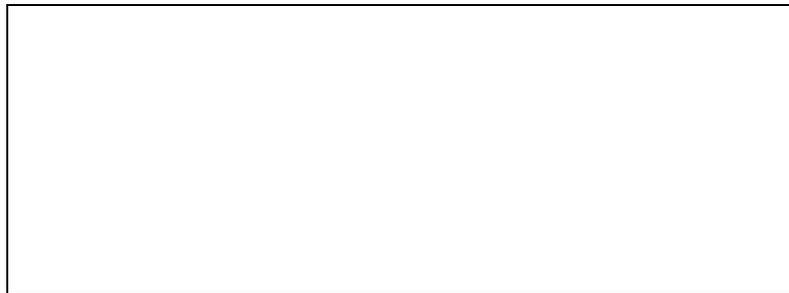
Cerchiamo allora di prenderne in considerazione i principali, con l'obiettivo di essere il più esaustivi possibile.

3. PAROLE, PAROLE, PAROLE...

Caro lettore, questo è quello che ci siamo detti finora:

- una delle definizioni più comuni di *comunicare* è “parlare”; è ovvio: la maggior parte di noi usa le parole per comunicare;
- ma non solo quelle: se ci pensiamo bene, possiamo fare un elenco piuttosto lungo di altri mezzi con i quali comunichiamo.

Alcuni te li abbiamo suggeriti nel capitolo precedente; prova un attimo a trovarne altri.



Quello che segue nella figura è un elenco abbastanza esauriente:



La voce non ci serve solo per emettere parole: comprende anche il *tono* (basso o acuto), il *volumi* ed il *ritmo* (quanto parliamo veloce e quanto spesso cambiamo tono e volumi), tutti veri e propri strumenti (proprio come le parole!) che usiamo per comunicare qualcosa, ad esempio rabbia o paura.

Comunichiamo anche con le *pause*, che di solito ci permettono di sottolineare i passaggi del discorso, oppure con un *silenzio*. Più lungo della pausa, se ben utilizzato è sicuramente una delle più potenti forme di comunicazione: pensa a espressioni come “Questo silenzio è veramente *pesante*” oppure a come va a finire il celeberrimo “minuto di silenzio” negli stadi di calcio...

Passiamo ora al viso ed al corpo: comunichiamo senz'altro con le *espressioni del viso* e con gli *sguardi* e

sicuramente anche con i *gesti* ed i *movimenti*. Comuniciamo però anche con la *postura*, cioè con la posizione del corpo: per esempio, quando siamo a braccia conserte e un po' piegati su noi stessi evochiamo "chiusura" o attesa. E inviamo dei messaggi pure attraverso la *prossemica*, cioè in base alla vicinanza o lontananza che scegliamo di adottare nello spazio rispetto a qualcun altro, come ci capita di veder fare in modo opposto fra estranei o fra innamorati. Ancora, comunichiamo *arrossendo*, *sudando* e *respirando* più o meno faticosamente.

Anche il nostro *abbigliamento* o il modo con cui scegliamo di *arredare la nostra casa* comunicano qualcosa: basta pensare all'attenzione che ci mettiamo quando abbiamo un appuntamento particolare o quando dobbiamo ricevere qualcuno di importante. Similmente, quando siamo sul lavoro il nostro comportamento e l'*arredamento* dei locali lanciano agli altri dei messaggi. Per esempio, in una riunione, il fatto di alzarsi e andare a chiudere la porta comunica qualcosa; la stessa cosa vale per come sono disposte le sedie e assegnati i posti a sedere.



L'insieme di tutti questi aspetti definisce le componenti non verbali della comunicazione.

D'ora in poi li indicheremo con l'acronimo

CNV (Comunicazione Non Verbale) in contrapposizione con CV (Comunicazione Verbale).

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, nell'elenco che ti proponiamo ci sono comunicazioni più o meno volontarie e più o meno controllabili: non c'è dubbio però che sono tutti comportamenti che trasmettono un messaggio. Questo stimola negli altri una *reazione*, un'interpretazione. È specialmente in base a questo fatto che possiamo dire che *comunicano* qualcosa.

4. UN ESPERIMENTO

Ti chiediamo di fare o anche solo immaginare un semplice esperimento.

È mattina. Stai per entrare nel tuo abituale ambiente di lavoro. Sai che dentro alla stanza c'è già un tuo collega, che ti vedrà varcare la porta.

Prima di aprirla, concentrati e cerca di trovare il modo di entrare e non comunicargli *assolutamente nulla*.

Cosa farai? Ci riuscirai?

Sinceramente, noi crediamo che non riuscirai a entrare senza comunicargli qualche cosa. Che cosa potresti fare? Ad esempio, stare zitto e nemmeno guardarlo?

Lui penserà: "Come mai non mi saluta, oggi? È triste? È arrabbiato? Con me?!?". E se continuerai a stare zitto e a non guardarlo, velocemente concluderà che davvero sei arrabbiato, o semplicemente triste, o chissà cos'altro!

Non ci interessa sapere se la sua interpretazione è quella giusta, ma il fatto che un tuo comportamento determina una sua reazione. E questo è già comunicazione.



Come abbiamo detto nel capitolo 2, in una situazione di interazione ogni evento ha un significato e quindi è comunicazione: possiamo allora concludere che...



In una situazione di interazione, cioè quando due persone sono insieme e coscienti della reciproca presenza, si comunica sempre qualcosa.

Come abbiamo già visto, non sempre comunichiamo quello che vogliamo. Ma qualcosa comunichiamo.

La capacità del bravo comunicatore sarà allora prima di tutto quella di diminuire al massimo le parti di

comunicazione involontaria e di controllare al meglio la CNV per non mandare messaggi contraddittori con quanto sta dicendo e finire per fare come l' "elefante nella cristalleria".

5. NON DARE NULLA PER SCONTATO

Prima di addentrarci in un'analisi più approfondita dei fattori della comunicazione, è necessaria una considerazione preliminare: che in questa materia (come in molte altre, in verità, dell'interazione umana) l'abilità più importante è quella di non dare nulla per scontato.

La realtà è assai più complessa di quello che sembra e questo è ancor più vero quando ci sono di mezzo le persone, con la loro ricchezza e le loro diversità.

Non dare nulla per scontato significa che queste ricchezze e queste diversità sono così grandi da impedire ogni nostro tentativo di racchiuderle entro regole o schemi predefiniti. Troveremo sempre l'eccezione e se non siamo preparati a riconoscerla è molto probabile che falliremo i nostri obiettivi comunicativi.

Prova a rispondere al seguente indovinello.

Il cammello ne ha due, il dromedario una soltanto, l'armadillo ne ha una, e una certa specie di scimmie delle Filippine ne ha due. Il mammut ne aveva addirittura tre, mentre la maggior parte degli animali (come il leone, il cavallo, la gazzella, il gatto e il cane) non ne ha nessuna.

Cos'è?

Un altro indovinello:

Una spia cerca di entrare in una fortezza senza conoscere la parola d'ordine. Si apposta nelle vicinanze dell'ingresso e ascolta.

Arriva uno e la guardia dice "sei" .

Quello risponde "tre".

Arriva un altro e la guardia dice "dieci" .

Quello risponde "cinque".

Arriva un altro ancora e la guardia dice "otto" .

Quello risponde "quattro".

Ora la spia crede di avere capito, ma per sicurezza aspetta ancora una volta.

Arriva ancora uno e la guardia dice "ventiquattro"

Quello risponde "dodici".

A questo punto la spia parte sicura.

La guardia dice "quattordici"

La spia risponde "sette", ma viene immediatamente arrestata.

Perché?

È evidente che la risposta che immediatamente viene in mente per quanto riguarda il cammello e l'armadillo non è quella giusta.

E la stessa cosa vale per la storia della spia.

Si tratta di “uscire dagli schemi”, di cercare e trovare una risposta creativa, che cambi il ragionamento che ci è immediatamente venuto in mente.

RISPOSTE

Il cammello ne ha due:
le lettere *emme*.

La spia:
chi entra deve dire il numero di lettere da cui è composto

il numero detto dalla sentinella

(“sei” ha tre lettere, ma “quattordici” non ne ha sette) ¹.

Abbiamo giocato: trovare le diversità non significa solo arricchirsi, ma anche divertirsi.

¹ Questi esempi sono tratti da Nicola (2003), un libro divertente e intelligente che ti invitiamo a leggere. Il suo titolo è significativamente “Sembra, ma non è”; attraverso centinaia di esercizi come questi ti accompagna nell'esercizio filosofico del dubbio.

Non dare nulla per scontato significa dunque anche questo:



Divertiamoci a scoprire le diversità, le eccezioni, i punti di vista imprevisti.

In questo modo arricchiremo noi stessi sviluppando la nostra capacità di rompere gli schemi.

Tenere la nostra mente sempre aperta alle novità è una prima, fondamentale risorsa per cercare di ottenere una buona comunicazione.

6. IL FINE GIUSTIFICA I MEZZI

Nel capitolo 3 abbiamo proposto la distinzione tra comunicazione verbale (CV) e comunicazione non verbale (CNV).

Ebbene: la comunicazione verbale funziona meglio in certe situazioni e per certi fini, quella non verbale in altre situazioni e per altri fini.

Dal punto di vista dell'evoluzione della nostra specie, la CV è nata più di recente, mentre la CNV è più antica, tanto è vero che abbiamo in comune buona parte dei suoi canali e dei suoi codici con le scimmie e con altri mammiferi da cui discendiamo. Anche durante lo sviluppo del singolo individuo, la CV compare più tardi: intorno al primo anno di vita i bambini iniziano a ripetere su richiesta delle parole semplici, mentre è a partire dall'età di due anni circa che utilizzano il linguaggio come principale strumento di comunicazione. Prima di allora e a cominciare da quando si trovano ancora nell'utero materno, la loro sopravvivenza è affidata alla CNV.

Proprio in quanto più precoce, antica e "animalesca", la CNV è molto *ampia* (in pochi istanti passano molte informazioni) e *sintetica* (cioè compatta, ridotta all'osso). Queste caratteristiche la rendono molto potente ma anche molto generica, facilmente confondibile e ambigua, soprattutto perché spesso spontanea e non consapevole.

Nel tempo i primati (un poco) e l'uomo (molto) hanno sviluppato comunicazioni di tipo verbale per avere uno strumento più preciso, più *analitico* e in grado di esprimere anche pensieri astratti. Le sue caratteristiche rendono la CV meno ambigua della CNV.

Una CV priva di CNV è assai fredda e limitata. Un esempio lo abbiamo nelle e-mail. D'altra parte, la CNV è spesso fonte, come dicevamo, di ambiguità e fraintendimenti. Ecco allora che la CV le si può affiancare per chiarire, puntualizzare, regolare. Possiamo dire che una si avvantaggia dell'altra.

Prova a fare un piccolo esercizio: nello spazio che segue, indica una serie di situazioni comunicative in cui è meglio scrivere una e-mail e una serie di casi in cui è più opportuno incontrarsi faccia a faccia.

e-mail	incontrarsi

Sembra proprio che



la CV va molto bene per i contenuti della comunicazione, come per esempio definire con precisione un argomento, descrivere una situazione o analizzare un problema; la CNV va invece molto meglio per tutte le componenti di relazione tra le persone, come per trasmettere emozioni e sentimenti

Abbiamo iniziato questo libro dichiarando che quanto abbiamo scritto è falso in partenza, per il fatto che la comunicazione è un fenomeno così complesso che non consente delle definizioni o delle “verità” assolute. Ebbene, anche su ciò che stiamo dicendo in questo capitolo, vorremmo continuare con te questo gioco del “non dare nulla per scontato”.

Considera una celebre poesia:

M'illumino
d'immenso

Nella nostra vita quotidiana, professionale e privata, senz'altro CV e CNV svolgono ruoli diversi aiutandoci ad esprimere meglio rispettivamente contenuti ed emozioni.

Giuseppe Ungaretti nel suo “Mattino” ci dimostra tuttavia che solo con quattro parole scritte (quindi con una CV del tutto priva di aspetti non verbali come tono, volume o espressioni del viso e del corpo) è possibile esprimere una quantità enorme di emozioni, sensazioni e sentimenti.

Certo, bisogna essere dei poeti...

7. PERCHÉ È DIFFICILE BLUFFARE

Abbiamo visto come CV e CNV svolgano funzioni diverse e complementari. In realtà, hanno anche una forza differente.



Se parli con un amico, e quello a un certo punto ti dice "Hai proprio ragione!", da un punto di vista verbale ti sta dando ragione.

Ma se pronuncia le stesse parole con un gesto ostile del braccio?

E se il tono della sua voce è ironico o adirato?

E se facendo tutto questo, per di più, non ti guarda negli occhi, ma volge lo sguardo da un'altra parte, con le sopracciglia aggrottate? Immagina la scena.

Sicuramente deciderai che ti sta dando torto.



Se non c'è coerenza tra comunicazione verbale (CV) e comunicazione non verbale (CNV), tutti noi diamo più retta alla non verbale.

Se pensi a quello che ci siamo detti nel capitolo precedente, è abbastanza facile capire perché: la CNV è più antica, più istintiva, meno controllata: in parole semplici, è assai più difficile “barare” nella CNV che nella CV.

E diciamo “barare” non a caso. Non sappiamo se hai mai giocato a poker o a briscola, se conosci qualcuno che ci gioca o anche solo se hai mai visto quei film western dove rocciosi pistoleri, seduti al tavolo di un malfamato saloon, giocano a carte studiando attentissimi ogni mossa dell'avversario. Dal momento che in questi giochi di carte è tassativamente vietato parlare, ci si guarda intensamente per cercare un'espressione, uno sguardo, un qualunque segnale, insomma una CNV che faccia capire se gli avversari hanno carte migliori o se stanno bluffando.

Fingere di avere carte migliori di quelle che in realtà si possiedono richiede grande abilità proprio perché presuppone una grande capacità di controllo delle componenti non verbali della comunicazione! E' come se le nostre intenzioni e i nostri pensieri trasparissero dai nostri sguardi e dai gesti che facciamo: e questo succede sempre, *quotidianamente*, non solo nei film western o quando giochiamo a carte.



Per dare maggior efficacia alla comunicazione occorre integrare CV e CNV in modo che risultino coerenti, rafforzandosi a vicenda.

Non è facile, ma se ci riusciamo abbiamo fatto un passo fondamentale per diventare dei bravi comunicatori.

8. DUE INGEGNERI

Ricapitoliamo alcuni punti salienti del nostro percorso:

1. La comunicazione si può distinguere in verbale (CV) e non verbale (CNV).
2. La CV è più precisa ma veicola un numero limitato di informazioni.
3. La CNV è più imprecisa ma veicola più informazioni.
4. In una situazione reale di comunicazione fra persone, quando CV e CNV sono coerenti ognuna rinforza l'altra.
5. Nel caso, opposto, in cui una faccia a pugni con l'altra, tutti tendiamo a dare più ascolto alla CNV.

Hai già un quadro abbastanza chiaro di cosa succede quando comunichiamo. Proviamo però a riflettere un attimo su questi punti, per capire che relazione hanno fra di loro.

Partiamo con una domanda: cosa fa esattamente la CNV mentre stiamo parlando con la CV?

In genere essa chiarisce il senso generale che si deve dare alla CV, fornendo un quadro interpretativo che sottolinea e rinforza quanto detto. Ma, in caso di incoerenza, è talmente potente da spingerci ad interpretare il senso delle parole in modo esattamente opposto a quello letterale. Questo senso è spesso dato dalla *relazione* tra le due persone.

Abbiamo già accennato (capitolo 6) al fatto che la CV si concentra sul *contenuto* del messaggio, mentre la CNV determina molto la *relazione* tra le persone.

In un'interazione, attraverso la comunicazione una persona non solo trasmette delle informazioni (contenuto), ma in genere cerca anche di ottenere dall'altra persona una conseguenza comportamentale. Cerca cioè di ottenere amore, causare paura, conquistare fiducia, garantirsi obbedienza ecc. La CNV crea una struttura di relazione che di fatto *contiene* la CV sostenendone o negandone il significato: si potrebbe tradurre in frasi (non dette) del tipo: "Ecco cosa penso di te", "Ecco cosa voglio che tu pensi di me", "Ecco cosa penso che tu pensi di me", ecc.

Così come è impossibile separare la CV dalla CNV, altrettanto impossibile è pensare a una comunicazione senza *entrambi* gli aspetti di contenuto e relazione.

Ma non solo; il ragionamento deve fare un passo avanti importante:



Così come abbiamo detto che, quando non sono coerenti, la CNV prevale sulla CV, così anche la relazione prevale sul contenuto.

Cerchiamo di spiegarci con un esempio.

Supponiamo che due ingegneri si incontrino per discutere dove far passare un tracciato autostradale: in galleria o su un viadotto.

Supponiamo che non siano d'accordo sul contenuto, per cui uno propone la galleria e l'altro il viadotto.

E supponiamo anche che la relazione tra loro non sia buona, che non si conoscano bene e che non si fidino l'uno dell'altro.

Infine, supponiamo che le procedure della Società Autostrade siano tali da impedire che il lavoro si avvii se loro non trovano una decisione unanime.

Cosa potranno fare per arrivarci?

Proviamo a riportare in una matrice le quattro possibilità teoriche di questa situazione comunicativa:

		CONTENUTO	
		IN ACCORDO	IN DISACCORDO
RELAZIONE	POSITIVA	A. Si stimano e sono d'accordo: c'è la decisione unanime	B. Si stimano, ma non sono d'accordo sul tracciato
	NEGATIVA	C. Sono d'accordo, ma non si fidano l'uno dell'altro	D. Non sono d'accordo e non si fidano l'uno dell'altro

La situazione dei due ingegneri si colloca nella casella D, mentre per dare inizio ai lavori occorre arrivare alla casella A.

Tuttavia, è presumibile che la situazione sia così conflittuale che sia impossibile passare subito da D ad A: occorre prima cercare un accordo sui contenuti oppure cambiare la relazione. Pertanto, ciascuno dei due ingegneri può pensare:

- *Strategia che passa per C (mettersi prima d'accordo sul contenuto):* "Concentriamoci sui contenuti, analizziamo i dati, parliamo di fatti; ci sarà ben un'indagine idrogeologica o una valutazione d'impatto ambientale che dimostri incontro-vertibilmente chi ha ragione! Lasciamo perdere la relazione, non scaldiamoci, parliamo di cose concrete, asettiche, oggettive."
- *Strategia che passa per B (prima curare la relazione):* "Concentriamoci prima sulla relazione, togliamo di mezzo i sospetti, gli aloni, curiamoci un attimo l'uno dell'altro come persone; solo una volta rimossi gli ostacoli relazionali potremo poi affrontare i contenuti."

Quale può essere la strategia giusta? Pensaci un attimo e rispondi tra te e te.

Sappi che se hai deciso per la strategia che passa per C sei in buona e ampia compagnia. La maggior parte delle professioni tecniche (ingegneri, medici, geometri, periti, ecc.) tendono a privilegiare l'attenzione ai contenuti. Essi pensano con speranza ai *dati*. Ritengono che se uno dei due ingegneri porterà la statistica o la rilevazione giusta, l'altro in tutta onestà riconoscerà di avere sbagliato.

Data una situazione iniziale come quella che ti abbiamo descritto (casella D), una cosa del genere accade molto raramente tra gli esseri umani.

Se uno dei due ingegneri porta un'analisi idrogeologica o di impatto ambientale che "tira acqua al suo mulino", è assai più probabile che l'altro (che lo detesta, non si fida di lui, teme la sua astuta malafede) non guardi neanche quei dati, pensando (è letteralmente un pre-giudizio) che siano fasulli, manipolati ad arte, o comunque male interpretati. La stessa cosa farà l'altro.

"Talvolta capita che un tecnico venga in riunione a spiegare una cosa. Ci sono certi tecnici che sanno tutto di una materia, ma che poi sono incapaci di spiegarla bene, o magari si incaponiscono in una discussione con un collega fino alla lite e alla fine non si viene a capo di nulla. Altri, invece, sanno da che parte prenderti, non si scompongono, sono autorevoli..."

Non stiamo dicendo che la relazione conta più del contenuto: anzi, personalmente gradiamo molto le persone ricche di contenuti, che hanno approfondito i

problemi, che portano dati, che argomentano, che si preparano sulle materie di loro competenza. Diciamo però che qualsiasi contenuto non sarà nemmeno preso in considerazione, in presenza di una cattiva relazione.



La relazione non conta di più, ma in qualche modo viene prima del contenuto.

La relazione è come un abito che circonda il contenuto: se non è trasparente, se è una corazza irta di aculei, nessun contenuto può passare dall'altra parte!

In casi di difficoltà e di conflitto, occorre concentrarsi sulla relazione, curarla, riportarla se possibile in aree di positività.

Questa semplice regola vale soprattutto quando ci troviamo in situazioni nuove e ancora tutte da giocare: una cattiva relazione potrebbe infatti pregiudicarne il divenire in modo irreversibile.

Di fatto, un passo falso nella relazione è assai più grave che un errore nel contenuto.

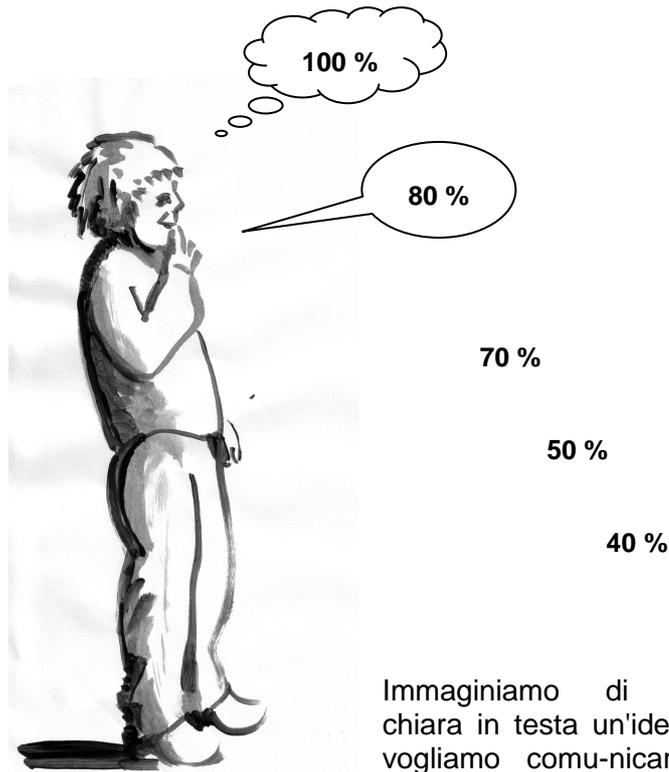
Ma come fare?

Per tornare all'elenco con cui abbiamo aperto questo capitolo, curare gli aspetti di relazione della comunicazione significa dedicare del tempo all'altro come persona, cercare di *immedesimarsi* in lui (empatia) evitando i colori e i toni aggressivi della CNV. Significa *ascoltarlo*, cercare di comprendere il suo punto di vista e capire come sta *punteggiando* la comunicazione. Approfondiremo questi punti più avanti, scoprendo che

tutto ciò non è solo un fatto meccanico, ma che si tratta anche di una grandissima prospettiva etica.

Prima di arrivare a questo, dobbiamo però dedicare ancora un capitolo per aggiungere un piccolo ma fondamentale mattone al nostro ragionamento.

9. LE COSE CHE CONTANO



Immaginiamo di avere chiara in testa un'idea che vogliamo comunicare ad un'altra persona: possiamo attribuire a questo punto di partenza il 100% del livello di comunicazione (ti facciamo notare che già partiamo da una situazione ideale che non sempre si verifica: quanta gente non sa bene quello che vuole dire!).

Ora iniziamo a parlare. Quasi di sicuro non riusciremo a descrivere con esattezza la nostra idea: quante volte ci capita di pensare una cosa e dirla in un modo che non ci

soddisfa? Subito dopo averla detta dobbiamo correggerci, dicendo ad esempio: "Scusa, non volevo dire esattamente questo...", oppure cerchiamo di riformulare, ecc. La percentuale scende. Fatto 100% quello che *volevamo dire*, possiamo ad esempio valutare all' 80% quello che abbiamo *detto veramente*.

Ma questo 80% riguarda solo ciò che materialmente ha emesso la nostra voce. E se in quel momento passa un'automobile o qualcuno accende un martello pneumatico? E' possibile che il nostro interlocutore non senta proprio niente e si scenda allo 0%. In situazioni meno negative, è comunque probabile che, dato all' 80% quello che abbiamo *detto*, possiamo attribuire il 70% a quello che materialmente si è *sentito*.

A questo punto viene il difficile: quello che fisicamente il nostro interlocutore ha sentito non necessariamente (anzi, quasi mai!) coincide con quello che *capisce*. Ci sono mille distorsioni possibili: la nostra pronuncia un po' dialettale, il fatto di parlare troppo velocemente mangiandoci qualche parola, oppure la brutta abitudine di usare dei "paroloni" o un gergo tecnico che l'altra persona non conosce, e così via. Anche qui, mettiamo una percentuale ragionevole: 50% (hai capito, oramai, che queste percentuali servono solo a fare un esempio: in realtà ogni volta che parliamo le cose vanno in modo diverso). Senza contare che la nostra CNV può risultare incoerente con la CV e confondere ulteriormente l'interlocutore.

Considerato che le cose potevano andare molto peggio, siamo comunque già piuttosto in basso, non ti pare?

E non è ancora finita! Quello che l'altra persona ha capito non necessariamente coincide con quello che *vuole* capire. La relazione che c'è tra di noi, il fatto che si fidi o meno e tante altre cose potrebbero portarlo, anche senza cattiveria, a interpretare a modo suo quello che ha capito. Ecco che si scende ancora: mettiamo un 40%?

Questo era un esempio di come spesso vanno le cose.

Ma se volevamo dire una cosa e alla fine della comunicazione ne è stata recepita un'altra, da un punto di vista *pragmatico* (cioè dei *fatti*), qual è quella che conta? Noi siamo sicuri di una cosa:



La comunicazione che conta è quella che arriva.

Abbiamo un bel dire “lo avevo detto un'altra cosa!”, “Non volevo dire questo...”, “Sono stato frainteso”. In ogni caso dovremo intervenire di nuovo a correggere. E potremmo non averne la possibilità, ad esempio perché la persona con cui abbiamo parlato se ne è già andata e non la rivedremo per un po'. Andrà in giro portandosi nel ricordo quel 40% che ha recepito (non certo il 100% che volevamo dire), decidendo e comportandosi di conseguenza.

L'effetto socialmente rilevante della comunicazione deriva da quella che è arrivata, non da quella che avevamo in testa.

Come ti abbiamo accennato, quello delle percentuali è solo un esempio, quasi un gioco. Ragionare in termini numerici potrebbe farti pensare però che sia solo una

questione di *quantità* di comunicazione che si perde. In realtà si tratta anche di *qualità*, cioè di distorsione del significato. Sia la perdita di una parte del messaggio sia la sua distorsione sono fenomeni del tutto normali e quotidiani, ma questo non vuol dire che non c'è nulla da fare.

Il saperlo, l'esserne *consapevoli* ci aiuta tantissimo nel controllare le conseguenze sociali della comunicazione: perché andremo in giro più attenti e la cura per verificare quale messaggio è arrivato diventerà una delle nostre abitudini più naturali.



È ora di abituarsi a dire “non mi sono spiegato” e non più “non hai capito”.

Questa semplice regola vale senz'altro nel caso in cui tra noi ed il nostro interlocutore i rapporti siano buoni. Ma vale ancora di più quando non lo sono: in questi casi non dobbiamo cadere nella facile tentazione di attribuire la distorsione sempre ed esclusivamente alla malafede dell'altro. E' troppo comodo! Occorre invece tenere conto che queste cose accadono normalmente sia quando inviamo, sia quando riceviamo un messaggio, indipendentemente dalla malafede o buonafede dei nostri interlocutori. Ricordi? Non dare nulla per scontato (capitolo 5)!

Ma come si aumenta la consapevolezza? Come si controllano gli effetti del nostro agire comunicativo?

Qualcosa abbiamo già incominciato a capire con le riflessioni di questi capitoli:

1. siccome comunichiamo non solo con le parole (CV), ma con tutto quello che facciamo e non facciamo (CNV), dobbiamo aumentare il livello di *consapevolezza* sulla parte che normalmente abbiamo meno “sotto controllo”, ovvero sulla CNV;
2. questo è vero anche perché, se non c'è accordo tra la CV e la CNV, tutti i nostri interlocutori daranno più retta alla CNV;
3. a prescindere da ciò che “volevamo dire”, la comunicazione che conta è quella che arriva; per questo, dobbiamo essere attenti a capire, ad *ascoltare* gli effetti.

Consapevolezza e *ascolto* ci sembrano le due parole-chiave emerse finora. Sull'ascolto, in particolare, ritorneremo ancora più avanti.

10. È NATO PRIMA L'UOVO O LA GALLINA?

Riprendiamo la scena iniziale del capitolo precedente: immaginiamo di avere chiara in testa un'idea che vogliamo comunicare ad un'altra persona. Diversamente da prima, supponiamo che nulla vada storto e che dunque non ci siano né perdite né distorsioni di significato. Il 100% del livello iniziale di comunicazione dovrebbe mantenersi tale fino alla fine.

In realtà, può ancora succedere qualcosa!

Prendi la seguente frase:

SIA SIA SIA SIA CHE SI USANO A DUE A DUE

Cosa vuol dire?

Non capisci?

Gira pagina!

È ovvio che tu non capisca: manca la punteggiatura!

Ora proviamo a metterla, e magari mettiamo degli “a capo” per evidenziare quelle che, in una frase detta a voce, sarebbero le leggere pause che costituiscono una sorta di punteggiatura vocale e contribuiscono a dare senso a ciò che diciamo:

**SIA “SIA”,
SIA “SIA CHE”
SI USANO
A DUE
A DUE**

La frase ricorda che “sia” si usa sempre in coppia con un altro “sia” (ad esempio: “Staremo al mare *sia* oggi, *sia* domani”). E ricorda che anche “sia che” funziona nello stesso modo (“*Sia che* piova, *sia che* faccia bello, andremo al mare”).

Vedi come un po’ di punteggiatura dà ordine ad una comunicazione che altrimenti è incomprensibile o esposta ad ogni interpretazione?

Le cose vanno nella stessa maniera anche nella comunicazione interpersonale.



**Nelle comunicazione tra persone,
esattamente come nei testi scritti, la
punteggiatura conta!**

Una qualsiasi comunicazione può essere vista come una sequenza ininterrotta di scambi. Chi è in gioco nella relazione attribuisce a questa sequenza un ordine soggettivo, che funziona come una punteggiatura. Proprio perché soggettiva, tuttavia, essa può risultare diversa da persona a persona. E questo è una comunissima causa di incomprensioni e conflitti.

Prendiamo un caso tipico raccontato da Watzlawick, Beavin e Jackson (1967): supponiamo che una coppia abbia un problema coniugale di cui ciascun coniuge è responsabile al 50%: lui chiudendosi in se stesso e lei brontolando. Quando spiegano le cause dei loro litigi, lui dice che siccome la moglie brontola continuamente, appena arriva a casa cerca ogni modo per evitare di essere coinvolto in una discussione; lei invece dice di brontolare perché lui, appena arriva a casa, si isola, ad esempio sedendosi in poltrona e sprofondando nella lettura del giornale...

Se chiamiamo "A" il brontolare e "B" il rinchiudersi in se stessi, gli eventi senza punteggiatura sono rappresentabili come una sequenza ininterrotta di ABABABABABA...

Ciascuno dei due, però, dà un significato alla sequenza introducendo una propria punteggiatura; per il marito è:

AB; AB; AB; ...

Per la moglie è:

BA; BA; BA; ...

L'attribuzione di nessi causali è diversa e simmetrica:

- Marito: tu brontoli (A), quindi io mi chiudo in me stesso (B).
- Moglie: tu ti chiudi (B), quindi io brontolo (A).

Detto in descrizione sintetica:

SINTESI 1	Marito: A causa B Moglie: B causa A
-----------	--

Come uscirne? Se ci mettiamo sullo stesso piano di ragionamento dei due coniugi, non arriveremo mai ad una conclusione. E' come cercare di capire se è nato prima l'uovo o la gallina: chi ha iniziato per primo? Il marito che si isola perché la moglie brontola, o la moglie che brontola perché il marito si isola? Noi vorremmo convincerti che è *impossibile* (visione epistemologica²) capirlo, ma basta anche solo che ti convinca che è *inutile* (visione pragmatica)!

² Scusa il "parolone". L'epistemologia è la disciplina che studia i metodi con cui noi pensiamo, conosciamo la realtà e cerchiamo di distinguere il vero dal falso. Se ti interessa approfondire queste questioni (che sono quelle già accennate nel primo capitolo) puoi leggere il libro di Mario Gattiglia dedicato a questo tema (2000)

In più, bisogna notare una cosa:



Le persone sono in grado di ascoltare l'altro, cioè di capire qualcosa del suo punto di vista.

Nel nostro caso:

- Marito: tu brontoli, quindi io mi chiudo in me stesso (ma capisco anche, non sono mica scemo!, che questo causa ulteriori brontolii)
- Moglie: tu ti chiudi, quindi io brontolo (ma capisco anche, non sono mica scema!, che questo causa ulteriori chiusure).

Detto in descrizione sintetica:

SINTESI 2	Marito: A causa B e B causa A Moglie: B causa A e A causa B
-----------	--

La punteggiatura del marito è ABA; ABA; ABA...

La punteggiatura della moglie è BAB; BAB; BAB...

A questo punto la via è già tracciata: tra le due persone è possibile aprire una riflessione sulla comunicazione in gioco e sulla sua punteggiatura. Riflessione che presuppone una capacità, o forse meglio una volontà, particolare: l'ascolto.

Il passaggio tra la situazione della sintesi 1 e quella della sintesi 2 è proprio la traccia, l'accento di capacità e disponibilità di ascolto che saltuariamente il marito dimostra nei confronti della moglie e viceversa. È su di esse che in genere fanno leva i mediatori dei conflitti, i consulenti familiari, i terapeuti. È una capacità che abbiamo tutti. Dobbiamo solo imparare a potenziarla e ad usarla nei momenti critici, senza bisogno di intermediari.



Il miglior strumento del buon comunicatore non è la lingua, ma sono le orecchie. Non sono i gesti, ma gli occhi.

Ascoltando e guardando gli altri possiamo renderci conto di un'infinità di cose: tono, volume, gesti e sguardi ci comunicano emozioni, pensieri e idee che il buon comunicatore deve saper cogliere e utilizzare come spunto per orientare la comunicazione in senso positivo.

Tornando al nostro esempio, se moglie e marito sono in grado di *ascoltarsi*, arriveranno a capire che il proprio comportamento non solo è causato da quello dell'altro, ma può anche essere causa di quello altrui.

E a quel punto non dovrebbe esserci un grande passo (ma è un passo epistemologico ed etico) per capire che è inutile e impossibile definire chi ha iniziato per primo.

11. CENNI DI ETICA DELLA COMUNICAZIONE

Come vedi, più andiamo avanti e più si nota che queste riflessioni sulla comunicazione non si riducono solo a una questione di “tecniche”.

A noi sembra che dietro ci sia una vera e propria “visione del mondo”.

In questo nostro libretto si incominciano a delineare alcune abilità del bravo comunicatore:

- è colui che sa che la comunicazione non è una cosa semplice, per cui non dà nulla per scontato;
- sa che non si può non comunicare, e dunque cerca di aumentare il proprio livello di consapevolezza su quello che combina nell'interazione con gli altri, per evitare di fare come “l'elefante nella cristalleria”;
- riesce a governare almeno in parte i messaggi di comunicazione non verbale per evitare di costruire relazioni incoerenti con il contenuto che vuole trasmettere;
- anziché dire “non hai capito”, dice “non mi sono spiegato”;
- sa accogliere ed ascoltare;
- sa mettersi nei panni dell'interlocutore.

Non ti sembra che tutto ciò presupponga una vera e propria *etica*³ dei rapporti umani?

Un'etica che si basa sul rispetto del nostro interlocutore. Sulla sua legittimazione a dire ciò che pensa, anche se è un'opinione opposta alla nostra. Sulla convinzione, appunto, che nella relazione si parla di opinioni, più che di fatti, e che dunque noi ci possiamo sbagliare tanto quanto lui.

Ancora di più: un'etica che si basa sul piacere di dialogare nella differenza, di scoprire nell'altro punti di vista diversi che ci fanno venire dei dubbi (il dubbio fa crescere), sul divertimento di misurarsi nell'argomentazione.



Un'etica che si fonda sull'abitudine di comunicare, non di scomunicare.

Ma parlare di etica della comunicazione non significa solo chiedersi quale mondo etico è necessario per fondare una buona comunicazione.

C'è anche un'altra prospettiva: che un mondo fondato su una buona comunicazione tra gli individui è un mondo migliore. Oltre all'etica *della* comunicazione c'è molta etica *nella* comunicazione. Se le competenze dialogative, argomentative, comunicative si diffondono e aumentano, forse ci saranno meno guerre, meno roghi, meno lager.

³ L'etica è, come noto, quella parte del nostro pensiero che si interroga su ciò che è bene e ciò che è male, su quali criteri definiscono queste cose, per potere orientare in base ad essi il nostro agire.

Questo ragionamento, espresso con chiarezza da uno dei nostri corsisti con le parole riportate nel riquadro qui sotto, spiega perché abbiamo deciso di iniziare il nostro libro facendovi vedere nel primo capitolo una delle famose “figure ambigue” e invitandovi a giocare con noi con i cammelli e con le spie nel capitolo 5. Se siamo consapevoli di quanto ci possiamo sbagliare (nell’osservare la realtà, nel valutarla, nel dare dei giudizi), allora forse saremo meno portati a imporre a tutti i costi il nostro punto di vista agli altri. Forse saremo più disponibili ad accettare il fatto che le opinioni e i punti di vista del nostro interlocutore sono altrettanto degni di esistere quanto i nostri. E potremo scoprire che è utile e divertente provare a confrontarci con essi, con la voglia di verificare se alla fine non saremo noi ad aver cambiato idea (e dunque, grazie al confronto, ad essere diventati uomini diversi e -perché no- migliori).

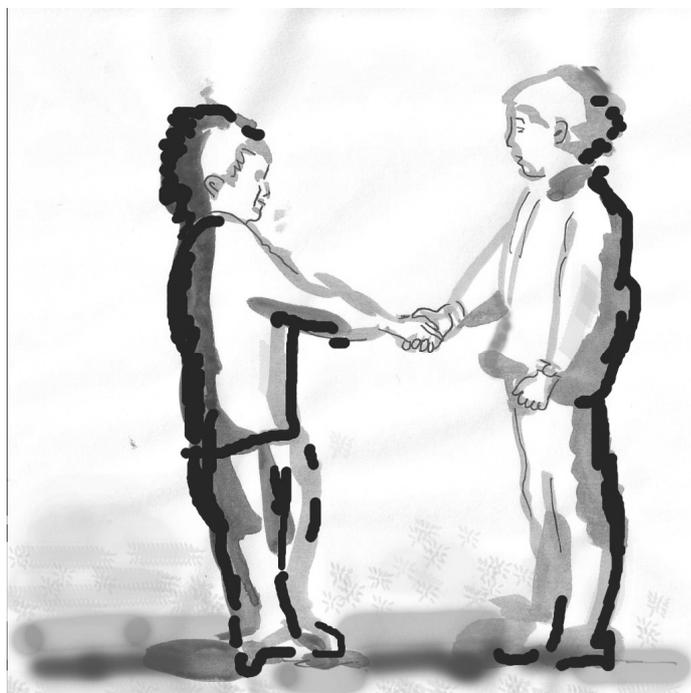
“Ho già partecipato ad altri corsi che parlavano di comunicazione, e sono venuto volentieri a questo.

Perché credo che siano utili ad aumentare la capacità degli esseri umani a dialogare e a rispettarsi, a convivere civilmente.

Credo che qualcuno dovrebbe decidere che corsi come questo siano fatti a tutti gli italiani!”

12. UN PAZIENTE DIFFICILE

Ti sei mai trovato in una situazione simile a quella qui sotto?



“Ciao Paolo, ieri ho visto quel tuo amico, biondo con gli occhi chiari, un po' basso...”

“Ma certo, è Marco!”

Come ha fatto Paolo a capire di chi si stava parlando? Le informazioni che aveva a disposizione erano vaghe e frammentarie, ma ciò nonostante ha riconosciuto che si trattava di Marco. Il perché è semplice: tutti noi tendiamo a crearci immagini mentali semplificate degli altri, memorizzando solo alcuni tratti *salienti* come le dimensioni del naso, il colore degli occhi, la lunghezza dei capelli e la statura.

Ti facciamo un'altra domanda: quale dei seguenti numeri di telefono riesci a ricordarti meglio?

A)	025658974
B)	02 565 89 74
C)	02 56 58 974

Il primo, scritto tutto di fila, è una vera sfida alla vista e alla memoria. Gli altri due hanno invece una rappresentazione particolare, con numeri accorpati a 2 o 3 cifre. Alcuni preferiscono accorpare i numeri nel primo modo, altri nel secondo, ma di fatto tutti tendiamo in modo del tutto naturale a scomporre il numero A nel modo B o C. Detto più semplicemente, allo stesso modo che nell'esempio precedente, tutti tendiamo a costruirci una *rappresentazione schematica* di ciò che ci circonda.



Uno schema è una rappresentazione, astratta e semplificata, di qualcosa che nella realtà è assai più complesso e articolato.

La funzione degli schemi è appunto questa: semplificarci la vita. Per esempio, per ricordarci una strada ci creiamo una mappa mentale basata solo su alcuni punti di riferimento, che però ci sono più che sufficienti per arrivare a destinazione.

Ci comportiamo in questo modo per una precisa ragione biologica: il nostro cervello è l'organo più evoluto fra quelli di tutti gli organismi viventi, ma ha mezzi limitati in confronto alla complessità di quanto ci circonda. Per questo adotta delle strategie, come per esempio gli schemi, che ci consentono di disporre solo delle informazioni che ci servono.

Il dottor X capì questo fatto un giorno in cui nel suo studio si presentò un paziente che presentava i sintomi di un problema assai difficile. Ecco una trascrizione del primo colloquio.

Dottore, non ce la faccio più! Ho deciso di venire da lei dopo molti anni che provo in tutti i modi a convivere con questo mio problema, ma...

Certo, capisco che il problema che mi ha appena descritto sia piuttosto grave. Devo anche dire che è la

prima volta che mi capita un caso del genere (si gratta il mento pensieroso).

Già. Fin da piccolo mi hanno detto tutti che ero speciale, che ero fortunato, che con questa dote potevo fare di tutto... Ma questa faccenda, le garantisco, non l'ho mai presa come un reale vantaggio.

Effettivamente, se gestita bene...

Gestita bene??? Ma lei ha idea di cosa vuol dire ricordare tutto, sentire tutto, vedere tutto? Sempre! Ovunque! Come si fa a gestire bene una condizione del genere? Diavolo! Vorrei un po' di silenzio. In questo stesso momento sento tutto, TUTTO, TUTTO! Sto sentendo lei, ma anche due vicini che litigano al quarto piano, un bambino che ride il fondo alla strada, un fiore che sboccia in Irlanda, il rumore dei carri-armati in Cecenia ... (sta per mettersi a piangere, poi si riprende). E la stessa cosa vale per tutti gli altri sensi. Ma lo sa, lei, che in questo stesso momento la mia mano sta sentendo i movimenti delle molecole dentro al bracciolo di legno di questa sedia? E i miei piedi avvertono le vibrazioni causate da una scavatrice all'altro capo DELLA TERRA? (alza la voce)

D'accordo Signor Superman, si calmi...

Si calmi, si calmi... fa presto lei, a dire così. Mi calmerò quando potrò mettere un po' di filtri tra me e il mondo. Lei non ha idea di quanto siete fortunati voi umani normali! (questa volta piange davvero, il volto tra le mani)

.

Va bene, abbiamo scherzato un po'... ma fino a un certo punto. Se esistesse, Superman potrebbe davvero vivere come un serio problema le sue capacità!

Ti abbiamo raccontato questa storiella perché, prima di affrontare (nel prossimo capitolo) la questione dei limiti e dei vincoli che gli schemi mentali provocano nella dinamica comunicativa, vorremmo prenderci il tempo di sottolineare che essi, come in generale le limitazioni delle nostre percezioni, nascono con una funzione benefica: quella di evitarci di essere sopraffatti!

Questi limiti sono dei veri e propri *filtri* naturali e necessari.

Il nostro sistema nervoso sembra studiato apposta per elaborare mappe semplificate dell'ambiente in cui ci muoviamo. Noi siamo al tempo stesso i beneficiari e le vittime di questa semplificazione.

Le cose funzionano così, ovviamente, non solo a livello neurologico, ma anche a livelli successivamente più complessi.

Tra i tanti, un altro mezzo con cui limitiamo la percezione della realtà attraverso filtri è il linguaggio. Anche qui, si tratta di uno strumento che è utile in quanto definisce e organizza una mappa del mondo, ma è anche un vincolo, poiché stabilisce dei limiti entro i quali ci muoveremo tutta la vita.

Ad esempio, sappiamo che i nostri occhi possono percepire uno spettro di circa sette milioni di colori diversi. Ma gli antropologi hanno notato che alcune popolazioni

umane hanno solo tre o quattro parole per esprimere i diversi colori. E noi occidentali ne abbiamo circa otto.

Questo significa che possiamo distinguere tra un libro giallo e uno arancione, mentre così non possono fare altri esseri umani che in questo momento stanno vivendo sulla nostra stessa terra. È assai noto il caso degli Inuit, popolazione esquimese che ha molte parole per esprimere la neve, mentre noi ne abbiamo una sola: forse perché non viviamo continuamente tra i ghiacci,

La finestra

È vero ancora che Yasmina Melaouah, Manuel Serrat Crespo, Evelyne Passet e alcuni altri miei amici traduttori dubitano che “la finestra”, “la anela”, “das Fenster”, “the window” e la “fenetre” indichino esattamente la stessa cosa, poiché nessuna si affaccia sugli stessi rumori né si chiude sulle stesse musiche. - Pennac (2003)

né è particolarmente importante per noi distinguere tra uno stato ed un altro del manto nevoso, cosa che per un cacciatore dell'Alaska potrebbe esser questione di vita o di morte. Ancora: i tedeschi usano la stessa parola (*See*) per indicare il lago e il mare, mentre noi italiani (poeti e navigatori...) usiamo parole diverse.

Mentre i vincoli neurologici sono comuni a tutti gli esseri umani in misura e con caratteristiche più o meno simili, il linguaggio è un pregevole esempio di filtro di rappresentazione della realtà condiviso solo dai membri di una stessa comunità.

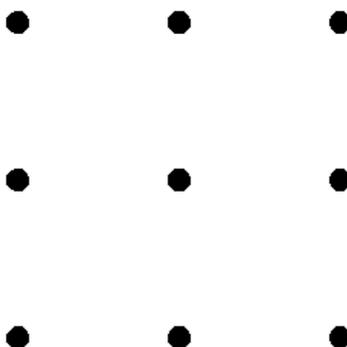
Possiamo quindi dire che il primo livello dei filtri (quelli neurologici) ci accomuna più o meno tutti. Il secondo livello ci distingue più o meno per comunità.

Infine, vi è il terzo livello dei filtri, quello individuale: si tratta di quelle mappe del mondo che ognuno di noi si elabora personalmente in base alla propria storia di vita e alle proprie esperienze. A questo livello ognuno di noi è diverso dagli altri. Nel nostro discorso sulla comunicazione, è questo il livello che ci interessa di più.

13. I CONFINI DELLA MENTE

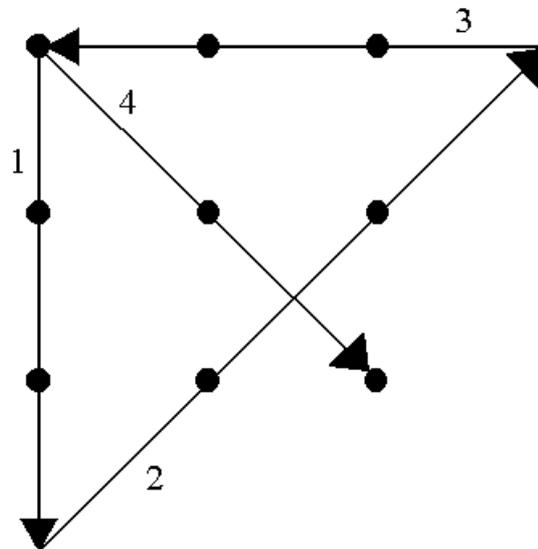
Prova a risolvere questo problema:

Unisci tutti i 9 punti qui sotto con 4 linee rette, senza mai staccare la penna dal foglio.



Se ci sei riuscito, complimenti! In ogni caso, gira pagina...

Ecco la soluzione. Traccia le linee iniziando dalla n° 1 e seguendo la direzione indicata dalle frecce.



Che ne dici?

Probabilmente, se non sei riuscito a risolvere il problema (come accade alla quasi totalità di chi ci prova per la prima volta), è perché hai percepito l'insieme dei nove punti come un quadrato chiuso. Questo è un fatto assolutamente naturale. E una volta costruito nella tua mente questo schema, ti sei immaginato e autoimposto anche un limite: di non uscire da quei confini immaginari.

La difficoltà nell'esecuzione di questo esercizio deriva da un'importante caratteristica degli schemi: tendono spesso a nascere o divenire inconsapevoli e rigidi. E ricordati che questa rigidità e inconsapevolezza aumenta quanto più essi si dimostrano utili. Questa loro caratteristica fa sì che:



In situazioni diverse da quelle che normalmente incontriamo, gli schemi costituiscono uno svantaggio invece che un vantaggio.

Un'altra domanda: cosa fai quando vai al ristorante? Probabilmente quello che fanno tutti: entri nel locale, vieni condotto al tavolo, ti siedi, guardi il menù, ordini, mangi, paghi il conto, esci. Quello che abbiamo descritto è un tipo particolare di schema. Gli psicologi americani lo hanno definito *script*, noi parliamo di "schema comportamentale" e consiste nella rappresentazione mentale di azioni legate fra loro in senso temporale. La sua funzione è la stessa di ogni altro schema: semplificarci la vita. Tutte le volte che andrai in un ristorante ti basterà applicare lo stesso script risparmiando un sacco di energie mentali che potrai utilizzare, per esempio, per intrattenere una proficua conversazione di lavoro o d'amore.

Gli schemi comportamentali dipendono direttamente dalle nostre esperienze di vita: va da sé

che chi non è mai stato al ristorante non ha nessuno schema a cui fare riferimento, così come a seconda dei posti dove siamo andati potremo ammettere delle varianti, come il conto al tavolo o il pagamento direttamente alla cassa.

Ma c'è sempre una prima volta e in questi casi lo schema può tradirci.

Immagina una coppia che va a mangiare in un ristorante orientale e trova a disposizione, come posate, solo le bacchette. Lei ci è già stata ed è bravissima ad utilizzarle; per lui è la prima volta. Il suo schema comportamentale non può aiutarlo e parte delle sue energie mentali dovranno essere concentrate a capire come usare correttamente le bacchette: agli occhi di lei potrà risultare distratto, poco attento, un po' lontano con la testa, magari a scapito di una buona conclusione della serata...

Dal punto di vista comunicativo, la complicatezza di una situazione può incidere pesantemente sulla quantità di risorse mentali che possiamo dedicare al nostro interlocutore. In queste situazioni uno schema ci è molto utile, lasciandoci concentrare sulle componenti di contenuto e di relazione della comunicazione. Senza, siamo invece costretti a distribuire le nostre energie mentali fra l'interlocutore e la situazione, a scapito di una comunicazione efficace.

14. LA FUNICOLARE

Tutti noi abbiamo dei valori di riferimento, ovvero dei principi guida che ci aiutano a decidere cosa è giusto e cosa è sbagliato. Prova a rispondere a queste domande:

Sei pro o contro la pena di morte?

Cosa ne pensi della fecondazione assistita?

Sei d'accordo con chi afferma che "il fine giustifica i mezzi"?

Se un tuo parente fosse sul letto di morte in preda ad indicibili sofferenze, ricorreresti all'eutanasia?

Ti accorgerai che è impossibile rispondere senza sentirsi coinvolti emotivamente: ebbene, questa sensazione, magari un po' confusa, di coinvolgimento così diretto e "personale" ci dice che stiamo utilizzando dei *valori*. E non solo: ci dice che i valori sono profondamente radicati in noi e che sono tendenzialmente inconsapevoli. Dobbiamo cioè fare un certo sforzo per riconoscere appieno a quali principi stiamo facendo riferimento.

A questo proposito, vogliamo raccontarti una storia.

Siamo nella città di Ethos, che per metà è arroccata su una ripida collina e per metà si distende in pianura.

La parte alta ospita una zona residenziale ricca di ville immerse nel verde. E' qui che prendono casa Fabio e Anna, freschi di nozze, lui giovane imprenditore di belle speranze, lei compagna devota e fedele. Il collegamento con la parte bassa della città è garantito, nella via più rapida, da una funicolare: l'alternativa è una lunga strada che si arrampica faticosamente sulla collina. Negozi e servizi si trovano in gran parte nella zona bassa della città, per cui Anna quasi quotidianamente vi si reca per sbrigare faccende e commissioni. Per fortuna la funicolare impiega solo sette minuti per viaggio e consente di non dover utilizzare la macchina, difficile da parcheggiare.

In pochi anni, Fabio raggiunge il successo sperato: la sua azienda ha valicato i confini nazionali e fornisce consulenze a clienti del Sudamerica e dell'Asia orientale, tanto da costringerlo a spostamenti sempre più frequenti, lontano da casa. Quando torna, spesso per pochi giorni, è stanco e scontroso, ma rassicura Anna che presto riuscirà a organizzarsi diversamente, tanto ormai i lavori sono avviati e non dovrà più essere lui a seguirli di persona. Inoltre il loro tenore di vita è ancora migliorato e possono permettersi diverse soddisfazioni. Dunque, perché lamentarsi?

Ma le cose peggiorano.

Fabio è fuori città sempre più spesso, completamente assorbito dai suoi impegni, mentre Anna si sente sempre più sola e trascurata, delusa da una vita coniugale ben lontana da quella che aveva immaginato. Trascorrono così tre anni, finché il senso di frustrazione e la solitudine a cui Anna si sente costretta hanno il sopravvento sulla sua fedeltà al marito...

Si chiama Mauro ed è un ragazzo simpatico, vive nella parte bassa della città. Anna l'ha conosciuto durante una delle sue tante commissioni, in giro per negozi.

La passione che nasce fra loro è forte e travolgente, tanto che lei approfitta di ogni assenza di Fabio per far visita all'amante. La loro relazione non ha bisogno di parole. Anna è convinta di aver trovato un caldo rifugio dove consolare la sua fredda solitudine, anche se non è intenzionata a mettere fine al suo matrimonio. Semplicemente, ha ritrovato la parte di Fabio che le era venuta a mancare. Dal canto suo Mauro non chiede di meglio: una ricca signora senza troppe pretese e che non pone condizioni, lasciandolo libero di correre la sua vita senza impegni.

Il loro sogno d'amore ha un brusco risveglio quando, la mattina di una notte di passione, il cellulare di Anna la avverte che Fabio, inaspettatamente, tornerà a casa per metà mattinata. Giusto in tempo per consumare un pasto a casa con lei e poi partire, questa volta insieme, alla volta del Brasile dove incontreranno importanti funzionari e rappresentanti di Stato. Sarebbe dovuto tornare fra due giorni ma ha deciso di passare a prenderla per renderla finalmente partecipe del suo successo. Anna si veste di corsa, deve assolutamente tornare a casa in tempo. Salutata di fretta Mauro, si precipita verso la funicolare. Ma una brutta sorpresa l'attende: nello stretto vialetto che conduce alla stazione si trova davanti un uomo robusto dall'aspetto trasandato e minaccioso, un vagabondo ubriaco completamente fuori di sé.

Intimorita, Anna torna indietro. Suona a Mauro, lui risponde al citofono, lei gli spiega la situazione chiedendogli aiuto, ma ottiene un secco no. Del resto è lei che l'ha abbandonato senza troppi complimenti. Delusa e un po' sorpresa, prova ad insistere, ma Mauro chiude la comunicazione.

Inutile perdere tempo; purtroppo il vagabondo è ancora lì. Meglio cercare l'aiuto di qualcuno nei paraggi... Leonardo! E' un vecchio compagno di scuola di Anna e abita proprio lì vicino. Lei lo ricorda come un tipo un po' particolare, solitario e molto attaccato alla madre, l'unico affetto rimastogli dopo la perdita del padre quando aveva tre anni. Lo incontra sotto casa, la busta della spesa in mano e il volto un po' sorpreso nel vedersi quasi assalito da una donna che stenta a riconoscerlo. Anna cerca di essere più cordiale possibile, gli spiega la situazione e lo sfiora con un gesto amichevole, chiedendo il suo aiuto. Leonardo si allontana leggermente, non la guarda neanche negli occhi e continua a ripetere che deve correre su, da sua madre, che aspetta la spesa e il suo bravo figliolo...

Il tempo passa: non ci sono ormai che una ventina di minuti per arrivare a casa, ma la strada è molto lunga e la funicolare continua ad essere piantonata da quel vagabondo pericoloso. Anna ha capito che né Mauro né Leonardo l'aiuteranno e si decide ad affrontare da sola il pericolo. Ma la fortuna sembra finalmente arriderle: un motociclista, fermo al semaforo, sta per imboccare la salita verso la collina. Se è veloce, potrebbe percorrere tutta la strada in un quarto d'ora e Fabio la troverebbe a casa ad aspettarlo. Riesce a raggiungerlo prima che scatti il verde e lo implora, indicandogli l'ingresso del vialetto per la funicolare, poco più indietro, con il vagabondo ben visibile che sta dando in escandescenze. Il motociclista la guarda e sembra ascoltare le sue preghiere, getta un'occhiata al vagabondo e infine, toltosi il casco, le sorride. Ma Anna si è illusa: quello che si sente chiedere è un compenso in denaro, motivato dal fatto che con un solo casco in due le multe che si rischiano sono troppo salate. Purtroppo Anna non ha soldi con sé, ma promette un compenso anche tre volte superiore, se la accompagnerà fino a casa. Diffidente e avido, il motociclista non vuole sentire ragioni, indossa nuovamente il casco e la abbandona.

Ormai l'unica possibilità è andare alla funicolare. Ogni altra soluzione non le consentirebbe di fare in tempo; del resto, forse si è solo lasciata impressionare dall'aspetto di quell'uomo, magari è la persona più buona del modo, ha solo bevuto un po' troppo...

Il passo deciso, Anna imbocca il vialetto. Ma appena si avvicina al vagabondo, si accorge di aver commesso un errore. E' un attimo: l'uomo le si getta contro urlando, l'afferra per i capelli e le affonda un coltello in gola.

Anna muore, in un lago di sangue.

Di chi è la colpa?

Di Anna stessa, moglie fedifraga?

Di Fabio, il marito che la trascura?

Di Mauro, l'amante egoista?

Del vagabondo, probabilmente ubriaco fradicio?

Di Leonardo, il vecchio compagno di scuola impacciato?

Del motociclista, avido e poco propenso a concedere favori?

Pensaci e dai una risposta, poi gira pagina!

15. IL COLPEVOLE

Chi hai scelto? Il responsabile oggettivo dell'omicidio è il vagabondo. Ma molti scelgono soprattutto uno o più degli altri personaggi. Perché, sebbene inconsapevolmente, mettono in atto due principi differenti:

L'etica della conseguenza: in base a questo principio, individuiamo responsabili e colpevoli in funzione delle conseguenze dirette che hanno le loro azioni. Per esempio, il vagabondo, che ha accoltellato Anna, oppure Mauro e il motociclista che hanno rifiutato il loro aiuto.

L'etica del valore: in base ad essa, decidiamo in funzione del fatto che vengano rispettati o trasgrediti i valori in cui crediamo. Per esempio, Anna, perché ha tradito Fabio, o Fabio stesso, perché trascurava la moglie.

Quindi:



Non c'è una risposta corretta ed una sbagliata, ma solo modi differenti di interpretare le cose, messi in risalto da una circostanza un po' ambigua.

La domanda che ti abbiamo fatto non era infatti precisa. Per esempio, avremmo potuto chiederti: "A

norma di legge, chi è da considerare il responsabile oggettivo dell'omicidio?".

Purtroppo nella vita reale le situazioni ambigue sono molto diffuse...

Un'ultima cosa: se hai dato la maggior responsabilità della morte di Anna a Leonardo, sei stato fra i pochissimi che l'hanno fatto. E sai perché in molti evitano di farlo? Perché subentra una norma ancora più forte delle due citate, che recita più o meno così: "Non infierire sul più debole". E Leonardo, con il suo essere un po' impacciato e timorato dalla vita, sempre a difendersi dagli eventi, incarna alla



perfezione il modello del più debole.

Allora: abbiamo visto nel capitolo precedente che non sempre siamo con-sapevoli degli *schemi* che applichiamo.

Ebbene: i *valori* sono degli “schemi” ancora più potenti.

Il fatto di non essere coscienti dei propri valori di riferimento può costituire un serio intoppo ad una comunicazione efficace per due motivi: da un lato perché non riusciamo a guardare ed ascoltare gli altri in modo obiettivo, dall’altro perché facciamo fatica ad accettare che gli altri abbiano principi diversi dai nostri e possano essere a loro volta poco obiettivi.

Se fai riferimento alle tue esperienze passate, crediamo che tu possa trovare diversi esempi di situazioni in cui non ti sei trovato d’accordo con qualcuno: ebbene, in una parte di queste è molto probabile che non fosse in discussione un torto o una ragione in senso assoluto, ma valori e punti di vista differenti. Torniamo alla storia di prima: quando, nei nostri corsi, essa diventa oggetto di dibattito, mai nessuno di quelli che reputa colpevole Fabio riesce a convincere della sua idea chi invece ha scelto Mauro, e viceversa. Gli uni e gli altri ritengono di aver trovato una risposta esatta, mentre il reale oggetto del loro dibattito sono i propri principi di riferimento: non riconoscendoli, ciascuno continua sulla sua strada. Il classico “dialogo fra sordi”.

Come i punti di vista e gli schemi, i valori sono una guida importante per orientarci nella complessità del

mondo che ci circonda; rispetto ad essi, contengono una dimensione emotiva che ci consente di ragionare in termini di *giusto* o *sbagliato*, attribuendo un valore (appunto!) positivo o negativo a cose, situazioni, eventi o persone. Quindi, mentre gli schemi ci aiutano suggerendoci come comportarci in situazioni “neutre”, i valori sono molto più adatti per situazioni in cui dobbiamo sbilanciarci, per esempio come quando si tratta di questioni complesse come la vita o la giustizia. E non solo; la loro utilità va oltre: i valori sono un importante collante sociale, facendo sentire vicino chi li condivide, costituendo il nucleo centrale di quella che chiamiamo “cultura”.



La vera “colpa” è non riflettere abbastanza su noi stessi per conoscerci meglio e diventare un po’ più consapevoli dei valori e delle norme che mettiamo in atto relazionandoci con gli altri, riconoscendo che ognuno può avere i propri.

Riconoscere che gli altri possano partire da presupposti differenti dai nostri e accettarli come altrettanto validi non è un esercizio di buonismo retorico. Il fatto è che tutti facciamo esperienze diverse e maturiamo percorsi di vita differenti, raggiungendo equilibri personali che ci caratterizzano per quello che siamo: individui.

16. DUE AVVOCATI

Vogliamo raccontarti un'altra breve storia.

Protagora era un famoso filosofo dell'antica Grecia. Per alcuni anni accolse presso la sua scuola un allievo a cui insegnò giurisprudenza. Siccome lo studente era di famiglia povera, concordarono che Protagora sarebbe stato pagato al momento della prima causa che il giovane avesse vinto una volta divenuto avvocato.

Ora mettiti nei panni di Protagora. Ecco il suo racconto:

“Finalmente il giovane è divenuto avvocato. Ma passano i mesi e non sembra avere nessuna intenzione di esercitare la professione. Dunque, non mi può pagare.

Ho aspettato pazientemente ancora un po', e poi l'ho fatto chiamare: “Vuoi deciderti?” gli ho chiesto. Ma lui mi ha risposto che per ora ha altro da fare, che è impegnato in certe attività, e che la mamma ha bisogno di lui a casa... insomma, io rischiamo di non vedere mai più il mio giusto compenso.

Ecco allora l'idea: ho deciso di citarlo in giudizio.

Se il giudice lo condannerà, sarà obbligato a pagarmi in base alla condanna. Se invece vincerà lui la causa, mi pagherà in base al nostro originario accordo!

Geniale, no?”

Ora, però, mettiti nei panni del giovane e gira pagina.

Ecco il racconto dell'ex-allievo.

“Quel vecchio babbione di Protagora!

Non solo mi ha rotto le scatole per quattro anni con insegnamenti noiosissimi. Ora vuole anche che faccia l'avvocato, professione che francamente non mi piace per niente. Mentre io posso vivere benissimo, un po' con la pensione di mia mamma, un po' insegnando l'anemoforio⁴ sulle spiagge! Perché dovrei fare l'avvocato? E per di più ad Atene, con tutto quell'inquinamento!

Adesso Protagora crede di fregarmi citandomi in giudizio. Ma si brucerà con le sue stesse mani!

Infatti, se sarò condannato, non dovrò pagarlo, perché non avrò vinto nessuna causa. E se vincerò la causa, ovviamente non dovrò pagarlo, perché così avrà stabilito il giudice!

Geniale, no?”

Abbiamo parlato di schemi e di valori. Abbiamo detto di come siano utilissimi, ma anche pericolosi: la loro pericolosità sta nel fatto che sono spesso automatici, inconsapevoli.

⁴ La traduzione di questo termine è dubbia. Sembra che i giovani delle isole greche si diletassero di uno sport consistente nell'andare velocissimi su una tavola con una vela spinta dal vento.

Ma nell'esempio di Protagora e del suo allievo si vede anche un'altra cosa:



Spesso i punti di vista possono essere perfettamente simmetrici, speculari.

Chi ha ragione, tra Protagora e il giovane allievo?

Entrambi!

La situazione è perfettamente simmetrica.

Forse ricordi che abbiamo già trovato un esempio di simmetria parlando di punteggiatura nel capitolo 10: la posizione del marito ("Io mi isolo perché tu brontoli") e della moglie ("Io brontolo perché tu ti isoli") erano infatti simmetriche.

In tutti questi casi la regola non cambia: occorre non dare nulla per scontato e provare a mettersi nei panni dell'altro, *ascoltando* non solo le sue parole, ma anche i suoi punti di vista, i suoi schemi, i suoi valori.

17. IL RAPIMENTO

**NEL 1978 I TERRORISTI RAPISCONO XY
CHE A QUEI TEMPI AVEVA LA CARICA DI
MINISTRO DELL'INTERNO.**

**DUE GIOVANI FIANCHEGGIATORI VENGONO
MANDATI NEL COVO A FARE DA CARCERIERI.
NESSUNO DEI DUE CONOSCE CHI C'È NELLA
CELLA E HANNO L'OBBLIGO DI NON GUARDARE
MAI DENTRO AD ESSA (L'ORGANIZZAZIONE
TERRORISTICA FUNZIONA COSÌ PER RAGIONI DI
SICUREZZA).**

**MA UN GIORNO UNO DEI DUE DISOBBEDISCE E
GUARDA XY DALLO SPIONCINO.**

SBIANCA E DICE ALL'ALTRO, IN LACRIME:

"IO SONO SUO FIGLIO!"

L'ALTRO GLI CHIEDE: "COME? È TUO PADRE?"

"NO, NON È MIO PADRE!"

COME È POSSIBILE?

Semplice: XY è una donna.

Dunque, ovviamente non è suo padre, ma è sua madre!

Se non eri arrivato a questa soluzione, non prendertela: la maggioranza di noi (specialmente gli uomini) non ci riesce. E questo semplicemente perché tendiamo a pensare che un ministro sia un uomo. Si tratta di uno stereotipo, qualcosa di simile a un pregiudizio.

Anche gli stereotipi e i pregiudizi, come i punti vista, gli schemi e i valori, sono sistemi-bussola che elaboriamo per orientarci nella complessità del mondo. Dunque, entro certi limiti sono inevitabili e utili.

Il punto è non esagerare.

Nel capitolo 11, dedicato agli schemi, avevamo fatto l'esempio del ristorante cinese: forse adesso, a meno che proprio non sopporti la cucina cinese, non ti faresti troppi problemi ad andarci. Ma solo pochi mesi fa, come testimonia il grosso calo registrato dai gestori, erano davvero in pochi coloro che non rinunciavano a ravioli al vapore e pollo con mandorle. Tutta colpa della Sars, malattia di origine virale sviluppatasi in oriente con tre caratteristiche

fondamentali: mortale, di facile trasmissione e ... cinese! E allora, chi se la sentiva di rischiare la propria vita in cambio di una cena?

I pregiudizi sono, letteralmente, “giudizi formulati prima” di fare esperienza diretta di qualcosa. Essi ci aiutano nella complessità dell’ambiente fisico e sociale che ci circonda orientandoci nelle nostre decisioni e nei nostri comportamenti. In questo senso hanno una funzione adattativa⁵: tornando all’esempio precedente, non potendo controllare lo stato di salute di tutti i cinesi in tutti i ristoranti cinesi, a fronte del grave rischio percepito di contrarre una malattia mortale, preferiamo pensare *a priori* che tutti siano potenzialmente contagiosi. Questo pre-giudizio ci aiuta a decidere come comportarci, evitandoci il pericolo e soprattutto consentendoci una modalità funzionale di rapporto con l’ambiente.

Lo stesso esempio ci suggerisce tuttavia un’altra caratteristica importante dei pregiudizi, riesci ad individuarla?

Pensaci un attimo e poi gira pagina.

⁵ Nelle scienze biologiche, l’adattamento è il processo che consente all’organismo di adeguarsi alle circostanze ambientali.

I pregiudizi costituiscono modelli di adattamento facilmente modificabili: sono in tutto e per tutto una scorciatoia che ci serve per decidere sul da farsi quando non disponiamo, o non possiamo disporre, di tutte le informazioni necessarie. Man mano che le acquisiamo tendiamo abbastanza facilmente a modificarli o a rinunciarvi. Così, per fare un altro esempio, sapendo che le carni di bovino sono sottoposte a controlli rigorosi, oggi in pochi hanno ancora paura di quel che fu il celebre “morbo della mucca pazza” e le macellerie sono tornate ad essere affollate.



Un processo comunicativo efficace non può prescindere dalla consapevolezza dei nostri pregiudizi e del fatto che anche gli altri ne hanno.

Non c'è nulla di male ad averne, anzi sarebbe molto strano il contrario, dato che, come detto, i pregiudizi, come tutti i filtri, ci sono molto utili. Ma in certe situazioni possono costituire una barriera insormontabile alla comunicazione, tanto da bloccarla sul nascere.

Spesso confusi con i pregiudizi sono gli stereotipi: se ne differenziano per il fatto di avere come oggetto un'intera categoria sociale e per essere assai più

duraturi. Per esempio, quasi tutti pensiamo che i ministri siano uomini e nonostante il fatto che abbiamo da molti anni ministri donna, questa idea diffusa tende a rimanere immutata nel tempo.

Uno degli aspetti più importanti da considerare quando si parla di pregiudizi e stereotipi è ancora una volta una forma di simmetria: quando ci comportiamo di conseguenza ad essi, attiviamo spesso negli altri una risposta corrispondente.

Se stiamo pensando “Questo qui deve essere veramente un poco di buono”, spesso, anche se non lo è, lo diventa!

I suoi comportamenti, le sue parole, tutto di lui ci sembrerà rispecchiare il nostro pregiudizio iniziale, mentre la nostra CNV, specie quella involontaria, gli rivelerà i nostri pensieri. Ci prenderà a sua volta in antipatia e la nostra comunicazione, di “efficace”, ha solo l’opposto del nostro obiettivo iniziale...

18. LA MIGLIOR DIFESA È L'ATTACCO

I *nostri* schemi, i *nostri* valori, il *nostro* modo di credere e pensare: tutti contribuiscono a definire la nostra *identità*, ovvero il nostro essere e sentirci unici ed esclusivi. Nelle relazioni sociali questo sentimento può essere messo in discussione: in certe situazioni infatti il confronto con gli altri può indurci a credere di essere criticati nella nostra morale o nei nostri principi guida, spingendoci a volte a sentirci in qualche modo sballati o fuori luogo o sottovalutati. Quando viviamo queste situazioni, automaticamente ci difendiamo.



Avrai già sentito dire che questa posizione di chiusura comunica un'idea "di difesa". A volte siamo solo comodi, ma altre volte è proprio così! Infatti, se ci fai caso, quando ci mettiamo a braccia conserte proteggiamo i nostri organi vitali. Molte volte lo facciamo,

nel rapporto con gli altri, quando ci sentiamo esposti al loro giudizio o non siamo così *sicuri* di noi stessi.

In altri momenti, le nostre difese cominciano ancora *prima* di entrare in contatto con gli altri. Stiamo parlando dell'ansia: essa consiste infatti in una attivazione generalizzata e anticipatoria con cui l'organismo si prepara ad affrontare un pericolo percepito. E' come se mobilitassimo tutte le nostre energie per essere pronti ad affrontare una minaccia.

Il modo in cui la viviamo ci è noto: respirazione accelerata, sudorazione, mal di pancia, senso di paura e (appunto!) agitazione. Questa reazione del tutto normale fa parte

“Tutti pensano all'amministratore di condominio come a un guerriero in grado di essere pronto ad ogni battaglia. Oppure a un losco figuro con un metro di 'pelo sullo stomaco'.

Ma io, ogni volta che mi aspetta un'assemblea di condòmini un po' troppo rissosi, incomincio ad avere mal di pancia diverse ore prima...”

della nostra piattaforma biologica, anche se le situazioni di pericolo che viviamo oggi sono diverse da quelle che caratterizzavano gli albori evolutivi della nostra specie: al posto di animali feroci e calamità naturali ora c'è il confronto con gli altri e la valutazione del prossimo. Oggi come allora, si tratta di situazioni in cui ci sentiamo *esposti*.

In alcuni casi, quella che è una naturale risposta del nostro organismo a situazioni di pericolo si dimostra del tutto fuori luogo: siamo pronti alla difesa e alla fuga proprio quando dovremmo invece prestare massima attenzione a quello che succede e a ciò che si dice! E, nei casi peggiori, l'ansia è così fuori luogo che non sappiamo da dove venga e non la riconosciamo come reazione fisiologica normale. Succede così che ne cadiamo prigionieri sviluppando nuovi sintomi come l'insonnia o la perdita dell'appetito, entrando in un circolo vizioso da cui è difficile uscire senza l'aiuto di qualcuno.

Oltre a certi comportamenti e all'ansia, mettiamo in atto anche altri tipi di difesa per cercare di evitare o di influenzare il giudizio degli altri. Si tratta di veri e propri sistemi di controllo della relazione che tutti noi adottiamo in modo automatico ed in misura variabile per proteggerci da quella che percepiamo come una minaccia esterna.

Uno dei più usati è quello di cercare l'alleanza o la benevolenza dell'interlocutore. Gli psicologi definiscono questa strategia *seduzione* e la annoverano fra quelle che chiamano "misure di sicurezza". Non troviamo nulla di meglio che lusingare il nostro interlocutore, in maniera più o meno esplicita a seconda delle circostanze, per influenzarne positivamente il giudizio e portarlo dalla nostra parte. Non c'è bisogno di essere sfacciati: a

volte basta chiedere con un sorriso di darsi del “tu” al posto del formale “Lei” ed il gioco è fatto.

Un secondo tipo di difesa è l'*aggressione*. In questo caso l'obiettivo è crearsi una situazione di superiorità nella relazione, mirare a prenderne il controllo assumendo una posizione di autorità. Per ottenerlo non è necessario usare le mani o essere volgari: basta spingere l'altro a sentirsi inferiore, per esempio trattandolo con sufficienza o con sarcasmo. Oppure criticando il suo operato là dove sappiamo essere certi suoi punti di debolezza.

Una terza misura di sicurezza consiste nell'*evasione*. La mettiamo in atto quando vogliamo sì difenderci, ma senza urtare o contrariare i nostri interlocutori. In questi casi la strategia è rimanere sul vago, girare intorno alle cose, evitare di esporsi, rinviare i problemi.

Che le nostre difese siano di attacco o di fuga, che siano legate o meno all'ansia, comunque implicano quel principio che viene definito (sempre questi psicologi...!) *desiderabilità sociale*. Esso definisce la ricerca di approvazione di noi stessi da parte degli altri, in quanto non c'è nulla di peggio per noi, animali sociali, di sentirci sottoposti ad un giudizio negativo da parte di chi ci circonda. Ne va della nostra dignità e del nostro sentirci unici ma uniti; la disapprovazione ci fa sentire isolati ed emarginati, ci delude e ci fa arrabbiare.

Dal punto di vista della comunicazione efficace capirai benissimo che:



Se gli interlocutori sono impegnati a difendere la propria integrità, hanno ben poche risorse a disposizione per rimanere concentrati sui propri obiettivi e ancor meno possibilità di raggiungerli.

Capita, mentre comunichiamo con un'altra persona, di pensare "Mi vuole fregare!", "Devo stare attento perché...", "Chissà dove vuole andare a parare!". In questi casi ascoltiamo due persone: l'altro e noi stessi. Questo ci impedisce di prestare attenzione completa tanto alle componenti di contenuto quanto a quelle di relazione della comunicazione: ci perdiamo dei pezzi, e non sempre si può recuperare. Anzi, spesso si attiva un meccanismo per cui le uniche informazioni che selezioniamo sono quelle che confermano le nostre ipotesi.

Il "detto" potrà anche riguardare i contenuti, ma il "non detto"⁶ rimane su un piano di difesa e ricerca di approvazione che blocca l'efficacia comunicativa.

⁶ Possiamo parlare di *metacomunicato*, di solito trasmesso dalla CNV. Il prefisso di derivazione greca *meta-* ha diversi significati; in questo caso "al di là", "oltre". È il caso di quando facciamo o riceviamo dei complimenti ironici: dal punto di vista di ciò che viene detto c'è un'approvazione, ma dal punto di vista del non-detto si può

Come possiamo evitare che ciò accada?

Serve innanzitutto capire che le dinamiche sopra descritte sono normali e frequenti in ogni relazione interpersonale. Partire da questa consapevolezza ci aiuta a riconoscere quanto siamo concentrati sui nostri obiettivi comunicativi e quanto, noi e i nostri interlocutori, siamo invece impegnati in tentativi di controllo o di fuga dalla relazione.

Ma possiamo anche fare un passo in più.



Dobbiamo essere pienamente consapevoli del fatto che abbiamo un'unica *identità* ma che possiamo ricoprire diversi *ruoli*.

Molte situazioni, specie di relazione, ci vedono coinvolti come attori che recitano una parte, rispondendo alle attese degli altri, ai quali non interessa poi tanto sapere chi siamo “veramente”.

Questo ti potrà sembrare un brutto sintomo della situazione della nostra società. Forse lo è. Ma è anche un grande vantaggio, se sai vedere la cosa

rintracciare un “messaggio ulteriore” che trasmette una disapprovazione.

dal lato favorevole: perché non ti senti più sotto esame, ti liberi di quell'enorme macigno che ti schiaccia il petto per la paura di fallire, di essere "sbagliato", di non essere approvato dagli altri per quello che ti senti di essere e di valere.

Adottando questo punto di vista, conseguire una comunicazione efficace è molto più semplice.

Insomma: molte situazioni ci vedono coinvolti non per noi stessi, ma per il ruolo che ricopriamo, per cui tutto sommato dobbiamo soltanto buttarci e coinvolgerci *di persona!*

Non preoccuparti, hai capito benissimo: stiamo anzi sottolineando quello che abbiamo affermato finora. Infatti *persona* in latino significa "maschera" e indica propriamente un qualcosa che serve per simulare, per fingere un ruolo che di fatto non coincide con la nostra identità. Piuttosto, il fatto che oggi il termine "persona" sia sinonimo di "individuo" la dice lunga su quanto i ruoli che ricopriamo al lavoro, in famiglia o fra amici influenzino il nostro sentirci individui unici ed uniti...

19. TOGLIAMOCI I GUANTI

Schemi, valori, pregiudizi, stereotipi, salvaguardare la nostra identità: non guasta ripetere ancora che non c'è nulla di sbagliato in tutto questo.

Nel capitolo 12 l'esempio di Superman ci ha ricordato che, data la complessità dell'ambiente (fisico e sociale) che ci circonda e date le capacità limitate del nostro cervello, sono proprio i nostri schemi mentali e i nostri valori di riferimento che ci consentono di scegliere, decidere, comportarci e raggiungere degli obiettivi. Essi ci aiutano a vivere e contribuiscono a definire la nostra identità, la nostra esclusività di esseri unici ed irripetibili. È fondamentale che noi difendiamo quel patrimonio di esperienze, idee e sentimenti che siamo noi stessi.

Ma ci sono situazioni, definite soprattutto dal ruolo che ricopriamo, in cui l'adattamento migliore è raggiungibile solo uscendo dai nostri schemi e valori consolidati di riferimento. In questi casi, essere *consapevoli* di sé è il primo e più importante passo per riuscire ad adattarsi non solo alle situazioni che più spesso incontriamo, per le quali il nostro abituale modo di pensare e comportarci va benissimo, ma anche all'imprevisto e al diverso. Del resto, buona parte della nostra vita quotidiana si svolge su entrambi i tipi di situazione:

Di solito...	...ma può succedere che
c'è il sole	scoppi un temporale
la macchina funziona	si rompa la pompa della benzina
preparo i miei viaggi pianificando tappe e luoghi da visitare	le chiese, i palazzi o i musei che intendevo visitare siano chiusi
riesco a spiegarmi	venga frainteso
riesco a capire	fraintenda

Non stiamo dicendo che acquisendo piena consapevolezza dei propri valori o dei propri pregiudizi tutte le comunicazioni vanno a buon fine: senza una reciproca volontà fra gli interlocutori nessuna comunicazione efficace è possibile. Stiamo dicendo invece che:



Occorre essere consapevoli che ci sono fattori di cui noi come gli altri non abbiamo il controllo completo; senza tale consapevolezza ci neghiamo da principio la possibilità di una comunicazione efficace.

Orientati da pregiudizi e valori inconsapevoli, a volte neanche entriamo in contatto con l'altro. Alla meno peggio, finiamo non per parlare dei contenuti che realmente ci interessano, ma per cercare di far prevalere il nostro punto di vista, senza neanche accorgercene!

In un certo senso, è come se usassimo sempre i guanti: essi ci proteggono, ci aiutano a tastare una realtà spesso fredda, sporca o scottante, ma ci privano di sensibilità e ci limitano in alcune operazioni.

A volte le cose vanno fatte a mani nude.

Nel capitolo 4 ti abbiamo chiesto di fare un esperimento e nel capitolo 5 ti abbiamo invitato a non dare nulla per scontato, ricordi? Ebbene, si tratta anche dei più semplici e potenti esercizi che possiamo fare per metterci a nudo, maturando consapevolezza di noi stessi e di come comunichiamo con gli altri.



Il modo migliore per maturare una certa consapevolezza di sé e della molteplicità di fattori che entrano in gioco nel processo comunicativo consiste nel domandarsi se stiamo dando qualcosa per scontato e nel metterci alla prova, sperimentando direttamente cosa succede e cosa cambia quando facciamo o non facciamo certe cose.

Tutti gli aspetti che discutiamo in questo libro possono essere “messi alla prova”, aiutandoci a portare a galla i nostri schemi, le nostre abitudini, la nostra identità e aiutandoci a capire se stiamo dando qualcosa per scontato. Così, ogni tanto fermati a pensare a *come* comunichi, cioè al tono e al volume che usi, a come sei vestito in diverse situazioni, ai gesti che fai, ecc., e prova a cambiare, osservando l'effetto che provochi.

“- Solo gli imbecilli non hanno dubbi.

-Ne sei sicuro?

-Non ho alcun dubbio!”

L. De Crescenzo (1992)

Similmente, prova a riflettere sul tipo di *relazione* che hai con i tuoi interlocutori e su che tipo di effetto ha sul tuo modo di comunicare.

“Non ero venuto qui sicuro di ciò che avrei trovato. Ma probabilmente cercavo qualche ricetta. Ora devo riconoscere che questo corso ci ha dato dei consigli, ma la cosa più importante è che ci ha fatto venire dei dubbi. È una cosa importante, perché i dubbi aprono molte strade.”

Per esempio, ti comporti allo stesso modo con chi conosci da più o meno tempo?

E cosa fai con persone di ceti, razza o religione diversi dai tuoi?

Che tipo di risultati ottieni quando sorridi e quando sei imbronciato?

Prova a cambiare i tuoi abituali modi di fare in ciascuna di queste situa-zioni: cosa succederà?

Prova infine a mettere in discussione il tuo abituale modo di credere e pensare, così per gioco, cercando di ragionare come se fossi un'altra persona: come quando, nel capitolo 16 ("Due avvocati"), ti abbiamo chiesto di metterti nei panni prima di Protagora e poi del suo ex-allievo. Proprio come in quell'esempio, comincerai a capire che molte volte, all'interno di una discussione, non ci sono torti e ragioni, ma solo posizioni simmetriche di chi ha idee, schemi e esperienze di vita differenti!

E fra poco ti diremo di come l'ascolto attivo sia, da questo punto di vista, una qualità fondamentale.

Attenzione, però! Avrai ormai capito che, parlando di comunicazione, c'è sempre un "però". Ebbene:



Non potremo mai tenere sotto controllo tutte le variabili in gioco: il nostro vero obiettivo è cercare di avvicinarci a questo risultato.

La consapevolezza di questo limite è il primo passo per riuscirci.

20. NON TI SENTO, TI ASCOLTO

Per un bravo comunicatore, l'autoconsapevolezza è indispensabile ma non sufficiente. È necessario non solo ascoltare sé stessi per conoscersi meglio, ma anche gli altri, per *mettersi nei loro panni*. In questo senso parliamo di *ascolto attivo*: non si tratta semplicemente di ricevere passivamente tramite il nostro apparato uditivo delle onde sonore che il nostro cervello trasforma in parole, ma di compiere una vera e propria *azione* con la quale proviamo a toglierci i nostri panni e vestire quelli dell'altro, cercando di comprenderne punti di vista, emozioni e idee.

Ovviamente, non ti stiamo dicendo che devi rinunciare alla tua identità e al tuo modo di credere e di pensare, ma che devi cercare il più possibile di *comprendere* il tuo interlocutore, sapendo che anche lui ha i nostri stessi "problemi" ad ottenere una comunicazione efficace.

Va da sé che se non abbiamo maturato una buona autoconsapevolezza ci sarà molto difficile effettuare un buon ascolto attivo: per toglierci di dosso i nostri panni, dobbiamo prima riuscire a "vederli".

All'ascolto attivo si applicano in pieno le riflessioni che abbiamo fatto insieme sulla comunicazione:

- ovviamente, si “ascolta” non solo la comunicazione verbale, ma anche tutta la comunicazione non verbale. In pratica, si tratta non solo di ascoltare, ma anche di osservare, di percepire con ogni nostro senso;
- l’area più importante di ascolto attivo è anche la più difficile; si tratta di quei filtri o punti di partenza della comunicazione che abbiamo visto: schemi, valori, stereotipi, pregiudizi, difese;
- a questi si aggiunge l’aspetto forse più importante che fa di un ascolto un ascolto attivo: la tua capacità di comprendere le emozioni dell’interlocutore; questa capacità è normalmente nota come *empatia*.⁷ Una buona capacità di empatia sarà la forza più importante della tua comunicazione.

Ma come si effettua un buon ascolto attivo?

Ti proponiamo alcuni suggerimenti:



L’ascolto attivo è un atto di volontà

⁷ Questo termine è stato introdotto da E. B. Titchener negli anni venti per indicare la capacità di percepire l’esperienza emotiva altrui. Non approfondiremo questo importante tema, su cui consigliamo almeno la lettura di Goleman (1995).

L'ascolto attivo non è un atto naturale; occorre fare uno sforzo più o meno grande per riuscire a mettersi nei panni dell'altro, a seconda di quanto gli siamo distanti sul piano di valori, idee e principi. Attenzione, però: è più facile trovare differenze con chi è molto diverso da noi e in questo caso lo sforzo consiste nel provare ad immedesimarsi in qualcuno tanto diverso; con chi ci è più vicino rischiamo invece di sentirci subito sulla stessa lunghezza d'onda trascurando particolari che in un secondo momento possono rivelarsi cruciali. In questo secondo caso, occorre sforzarsi di non dare mai nulla per scontato.



Le persone pensano che ciò che hanno da dire sia interessante.

E' raro che qualcuno comunichi partendo già convinto di dire stupidaggini. Di solito le persone ritengono di avere motivi e ragioni molto valide per sostenere ciò che comunicano. Per questo, una comunicazione efficace non può prescindere dal rispetto dell'altro e dei motivi che ritiene di avere per dire la sua. A volte, dietro un discorso si nasconde un bisogno di sicurezza, oppure un'ignoranza che noi possiamo colmare: per quanto inutili o superflui ci possano sembrare, dobbiamo cercare di capire l'importanza dei motivi che gli altri attribuiscono a ciò che dicono.



Ascoltarle le fa sentire importanti.

E' mostrando all'altro che lo stiamo ascoltando, che gli stiamo dando retta, che ce lo facciamo alleato. Abbiamo detto "dare retta" e non "dare ragione" non a caso. Ricordi i due ingegneri del capitolo 8? Si può anche essere in disaccordo sui contenuti, ma se non c'è una buona relazione non è possibile ottenere alcun risultato. Molte volte le persone sono soddisfatte non perché diamo loro ragione o perché abbiamo effettivamente risolto i loro problemi, ma perché hanno comunicato con qualcuno che ha saputo *accoglierle*. Per ottenere questo risultato, spesso basta un cenno affermativo con il capo, un sorriso di comprensione o uno sguardo complice: come ti abbiamo già detto, la comunicazione non verbale è uno strumento potentissimo per orientare la relazione.



Ascoltare significa anche aiutare chi parla ad esprimere meglio ciò che intende dire.

Aiutare l'interlocutore ad esprimersi più precisamente è un'altra importante regola da tenere a mente. Il motivo è che meno spazio lasciamo al sottinteso, al "non-detto", più probabilità abbiamo di capirci. Per farlo, è utile intervenire periodicamente

con domande, ricapitolazioni, parafrasi: in questo modo da un lato possiamo verificare se abbiamo capito bene, dall'altro faremo *sentire* all'altro che lo stiamo ascoltando.

Ecco alcuni esempi:

VERIFICARE LA COMPRESIONE	"Vediamo se ho capito bene: ..." "Provo a ripetere, correggimi se sbaglio: ..."
ANDARE OLTRE	"Vai avanti ..." "Stai suggerendo che ..." "Quindi secondo te ..."
FAR EMERGERE LE EMOZIONI	"Suppongo che tu ti senta ..." "Se mi capitasse una cosa di questo tipo mi sentirei ..."
FARE DOMANDE	"Cosa ne pensi di..." "Che cosa si potrebbe fare in merito a..."
FARE DOMANDE DI COMPLETAMENTO	"Hai detto che questa cosa non si può fare. <i>Chi</i> non la può fare? <i>Chi</i> impedisce di farla? <i>Perché</i> non si può fare?"

Infine, permettimi di fare qualche cenno a quell'area dell'etica della comunicazione che sembra

coincidere con la buona educazione, ma che è senz'altro qualcosa di più:

- Evita di interrompere l'interlocutore.
- Evita di farti distrarre da fattori esterni.
- Evita di farti prendere dalla stanchezza o dal nervosismo.
- Non *pre-giudicare* ma cerca di essere obiettivo nel raccogliere le informazioni.
- Metti da parte la tua *identità* e concentrati sulla *persona* che parla.
- Stai attento a definire la *punteggiatura*, chiediti se vi trovate in qualche situazione di simmetria.

In un bellissimo romanzo M. Ende racconta le avventure di Momo, una ragazzina che tutti amavano e molti consideravano dotata di straordinari poteri. Questo per tanti motivi, ma forse prima di tutto perché...

“Forse che Momo era tanto straordinariamente saggia da dar buoni consigli alla gente? Sapeva sempre trovare la parola giusta quando qualcuno le chiedeva conforto? Era in grado di esprimere giudizi equi ed assennati?

No, Momo aveva le stesse capacità di qualunque altro bambino (...).

Sapeva fare magie? Conosceva filastrocche arcane capaci di annullare amarezze, preoccupazioni e patimenti, sapeva leggere la mano o in qualche altro modo di leggere il futuro? No, niente anche di questo. Quello che la piccola Momo sapeva fare come nessun altro era: *ascoltare*.

Non è niente di straordinario, dirà più di un lettore, chiunque sa ascoltare .

Ebbene è un errore. Ben poche persone sanno veramente ascoltare. E come sapeva ascoltare Momo era una maniera assolutamente unica. Momo sapeva ascoltare in tal modo che ai tonti, di botto, si affacciavano alla mente idee molto intelligenti. Non perché dicesse o domandasse qualche cosa atta a portare gli altri verso queste idee, no; lei stava soltanto lì e ascoltava con grande attenzione e vivo interesse.

Mentre teneva fissi i suoi vividi occhi scuri sull'altro, l'altro sentiva con sorpresa emergere i pensieri - riposti dove e quando?- che mai aveva sospettato di possedere (...).

Momo ascoltava tutto e tutti; cani e gatti, grilli e rospi, sicuro, anche la pioggia e il vento e gli alberi. E con lei ogni cosa parlava il proprio linguaggio.

A sera, talvolta, quando i suoi amici se n'erano andati a casa, sedeva a lungo, immobile e sola nel gran cerchio di pietra dell'antico teatro, cui sovrastava la volta del cielo scintillante di stelle, con l'orecchio teso ad ascoltare l'immensità del silenzio.

Era come se fosse al centro di un grande orecchio, a captare il suono di un universo di stelle. E dall'infinito le giungeva una sommessa e pur possente musica che le accarezzava l'anima.

In quelle notti faceva sempre sogni singolarmente belli. E chi adesso continua a credere che ascoltare sia una cosa usuale, può provare se riuscirà a farlo altrettanto bene”.

Michael Ende (1985)

Tenere sempre a mente le sintetiche indicazioni di questo capitolo consente di esercitare già un buon ascolto attivo.

Il passo successivo, quello più importante, spetta a te. E consiste nella sperimentazione diretta, sul campo, nell'ambito delle tue relazioni quotidiane, di tutto quello che abbiamo discusso.

21. I LUOGHI PIÙ IMPORTANTI

La nostra intenzione, con questo piccolo libro, era quella di scrivere una specie di guida turistica. E così abbiamo seguito certi percorsi, descritto certe cose, consigliato alcune altre.

L'abbiamo ripetuto più volte: quello che ne è risultato non può e non vuole essere una trattazione completa ed esaustiva, ma piuttosto un buono strumento per non perdersi nei percorsi di quel mondo sconfinato che è la comunicazione.

Come ogni guida che si rispetti, in questo capitolo finale ti proponiamo un elenco dei luoghi principali, un indice a consultazione rapida per non perderti le cose più importanti.

Per accompagnarti meglio nella tua passeggiata nel Paese della Comunicazione, abbiamo suddiviso l'elenco in tre itinerari: il primo riguarda la *pragmatica* della comunicazione, il secondo l'*etica* ed i fattori intervenenti nel processo comunicativo, il terzo le capacità di *consapevolezza* e di ascolto.

Per ogni itinerario, l'elenco è presentato su due colonne: a sinistra le cose da non perdere, a destra qualche "dritta" per non mancare la visita ed il riferimento alle pagine e ai capitoli di approfondimento.

Infine, l'ultima e più importante istruzione per l'uso. Proprio come accade per una vera guida turistica, quando andrai sul posto sarai *tu* a scoprire come stanno veramente le cose e a decidere su cosa vale realmente la

pena di soffermarsi, imparando a trovare da solo le soluzioni e le risposte ad ogni singola situazione.

Buon viaggio!

ITINERARIO I

Pragmatica della comunicazione

Il primo itinerario propone di andare alla scoperta di cosa succede “tecnicamente” nelle relazioni comunicative.

1	Niente ricette: la comunicazione è una faccenda molto complessa.	A questo proposito, vedi la figura del capitolo 1 o i giochi del capitolo 5.
2	Si comunica con tutto quello che facciamo e non facciamo.	Non si comunica solo con le parole. Vedi i capitoli 2 e 3.
3	In una situazione sociale comunichiamo sempre qualcosa.	Anche se non vogliamo o non ne siamo consapevoli. A questo proposito ti abbiamo proposto di fare un esperimento nel capitolo 4.
4	Quindi, aumentiamo la consapevolezza di noi stessi e dei fattori che entrano in gioco nella comunicazione.	Cerchiamo di non fare come gli “elefanti nella cristalleria”. La consapevolezza è uno dei punti-chiave del nostro libro.

5	Si può distinguere tra comunicazione verbale (CV) e comunicazione non verbale (CNV).	Per un elenco abbastanza completo delle componenti non verbali della comunicazione vedi la figura del capitolo 3.
6	La CV è più precisa e controllata, ma veicola un minor numero di informazioni.	Ricordi l'esempio delle e-mail nel capitolo 6?
7	La CNV è più imprecisa ma veicola più informazioni.	Ed è meno controllata (cap. 7).
8	Quando CV e CNV sono coerenti ognuna rinforza l'altra.	Questa è la situazione ideale per una comunicazione che possa definirsi efficace.
9	Quando CV e CNV non sono coerenti, tutti tendiamo a dare più retta alla CNV.	Perché in essa è più difficile bluffare. Vedi la figura del capitolo 7.
10	La CV si concentra di più sul contenuto del messaggio, mentre la CNV determina molto la relazione tra le persone.	La CNV crea una struttura di relazione che di fatto <i>contiene</i> la CV sostenendone o negandone il significato. Vedi i capitoli 7 e 8.
11	Così come abbiamo detto che, quando non sono coerenti, la CNV prevale sulla CV, così anche la relazione prevale sul contenuto.	Non nel senso che sia più importante, ma nel senso che in qualche modo viene prima.

12	Quindi, in casi di difficoltà e di conflitto, occorre concentrarsi sulla relazione, curarla, riportarla se possibile in aree di positività.	Ricordi i due ingegneri del cap. 8? Iniziamo anche a capire l'importanza dell'ascolto, l'altro concetto-cardine del nostro libro.
13	La comunicazione che conta è quella che arriva.	Nel cap. 9 vediamo come una normale comunicazione sia soggetta a numerose perdite e distorsioni di significato. Ecco perché occorrono consapevolezza e ascolto.

14	Nella comunicazione tra persone, esattamente come nei testi scritti, la punteggiatura conta!	Anche senza perdite o distorsioni di significato, non è detto che una comunicazione risulti efficace. Nel capitolo 10 mostriamo cosa può succedere fra moglie e marito quando punteggiano in modo diverso i loro scambi comunicativi.
15	Spesso il gioco della punteggiatura è simmetrico, ma le persone sono in grado di ascoltare l'altro, cioè di capire qualcosa del suo punto di vista	Insistiamo ancora sull'importanza dell'ascolto.

16	Quindi il miglior strumento del buon comunicatore non è la lingua, ma sono le orecchie. Non sono i gesti, ma gli occhi.	
----	--	--

ITINERARIO II

Etica della comunicazione

Il secondo itinerario inizia con i primi abbozzi delle abilità del buon comunicatore, sulla base di quanto visto finora:

- è colui che sa che la comunicazione non è una cosa semplice, per cui non dà nulla per scontato,
- cerca di aumentare il proprio livello di consapevolezza su quello che combina nell'interazione con gli altri,
- anziché dire "non hai capito", dice "non mi sono spiegato",
- sa accogliere ed ascoltare, sa mettersi nei panni dell'interlocutore.

Si nota abbastanza chiaramente che queste non sono più solo abilità "tecniche". Fanno riferimento ad una vera e propria *etica* della comunicazione.

Da questo momento in avanti il nostro percorso si avventura dunque in un territorio diverso, dove ci ricordiamo che:

17	Per muoverci nella complessità del mondo, adottiamo strumenti che funzionano come dei filtri.	Essi sono gli schemi, i valori, gli stereotipi, i pregiudizi e le difese. I capitoli dal 12 al 18 approfondiscono ciascuno di questi temi.
18	Uno schema è una rappresentazione, astratta e semplificata, di qualcosa che nella realtà è assai più complesso e articolato.	Gli schemi sono utili. Senza, finiremmo come il paziente Superman (cap. 12).
19	In situazioni diverse da quelle che normalmente incontriamo, gli schemi costituiscono uno svantaggio invece che un vantaggio.	Possiamo esserne vittime inconsapevoli, come nel gioco dei nove pallini da unire del cap. 13.
20	I valori sono degli schemi ancora più potenti e spesso costituiscono il luogo ove anziché <i>comunicare</i> ci troviamo a <i>scomunicare</i>.	Diverse prospettive morali possono attivare molta incomprensione reciproca.

21	L'idea di base dell'etica della comunicazione è riflettere su noi stessi per conoscerci meglio e diventare più consapevoli dei valori e delle norme che mettiamo in atto relazionandoci con gli altri, riconoscendo che ognuno può avere i propri.	È un'etica della consapevolezza, dell'ascolto, del rispetto. Vedi il cap. 15.
22	Schemi e valori sono necessari e utili, ma possono creare dei problemi alla comunicazione, perché sono spesso simmetrici.	La punteggiatura dei due coniugi del cap. 10 e la storia dei due avvocati del cap. 16 sono due esempi di simmetria.
23	Un altro gruppo di filtri è quello degli stereotipi e dei pregiudizi, anch'essi utili e inevitabili, ma spesso molto dannosi.	Vedi il caso del rapimento nel cap. 17.

24	Una forma particolare di simmetria che si applica in particolare a stereotipi e pregiudizi è che spesso, quando ci comportiamo di conseguenza ad essi, attiviamo negli altri una risposta corrispondente.	Se stiamo pensando "Questo qui deve essere veramente un poco di buono", spesso anche se non lo è lo diventa!
25	Stereotipi e pregiudizi, una volta "scoperti" e portati a galla, possono essere modificati o controllati ai fini di una buona comunicazione.	Ancora una volta torniamo alla consapevolezza e all'ascolto come strumenti fondamentali per il buon comunicatore.
26	L'ultima categoria di filtri è quella dei sistemi di difesa (automatismi fisiologici, seduzione, aggressione, evasione).	Se gli interlocutori sono impegnati a difendersi, hanno ben poche risorse a disposizione per rimanere concentrati sulla comunicazione. Il cap. 18 descrive alcuni sistemi di difesa.
27	Per non vivere sempre sulla difensiva, può essere utile ricordare che abbiamo un'unica identità ma possiamo ricoprire diversi ruoli.	Prova a ricordarti che, spesso, non sei tu sotto esame, non sei tu minacciato. È il tuo ruolo, non la tua identità a essere in gioco.

ITINERARIO III

Consapevolezza e Ascolto Attivo

La nostra passeggiata si concentra finalmente sui due concetti più volte accennati: consapevolezza e ascolto.

28	Occorre essere consapevoli che ci sono fattori di cui noi come gli altri non abbiamo il controllo completo; senza tale consapevolezza ci neghiamo da principio la possibilità di una comunicazione efficace.	Orientati da pregiudizi e valori inconsapevoli, a volte neanche entriamo in contatto con l'altro. In un certo senso, è come se usassimo sempre i guanti (cap. 19).
29	Per maturare una certa consapevolezza di sé e della molteplicità di fattori che entrano in gioco nel processo comunicativo, occorre domandarsi se stiamo dando qualcosa per scontato e mettersi alla prova.	Sperimentiamo direttamente, nella nostra vita quotidiana, cosa succede e cosa cambia quando facciamo o non facciamo certe cose. A volte le cose vanno fatte a mani nude: togliamoci i guanti!

30	Divertiamoci a scoprire le diversità, le eccezioni, i punti di vista imprevisti.	In questo modo arricchiremo noi stessi sviluppando la nostra capacità di rompere gli schemi.
31	Comunque, rasserenati: non potremo mai tenere sotto controllo tutte le variabili in gioco: il nostro vero obiettivo è cercare di avvicinarci a questo risultato.	Questa è la prima, grande consapevolezza.
32	Ai fini di una buona comunicazione l'autoconsapevolezza è indispensabile ma non sufficiente. Occorre esercitare anche un buon ascolto attivo.	Si tratta di una vera e propria azione per cui ci spogliamo di noi stessi per vestire i panni dell'altro cercando di comprenderne punti di vista, sentimenti e idee preconcepite: cap. 20.
33	L'ascolto attivo è un atto di volontà.	Non è un atto naturale, occorre fare uno sforzo più o meno grande per riuscire a mettersi nei panni dell'altro.
34	Le persone pensano che ciò che hanno da dire sia interessante.	Per questo, una comunicazione efficace non può prescindere dal rispetto dell'altro e dei motivi che ritiene di avere per dire la sua.

35	Ascoltarle le fa sentire importanti.	E' mostrando all'altro che lo stiamo ascoltando, che gli stiamo dando retta, che ce lo facciamo alleato.
36	Ascoltare significa anche aiutare chi parla ad esprimere meglio ciò che intende dire.	Ad esempio verificando la nostra comprensione, andando oltre a quanto abbiamo sentito, facendo emergere le emozioni, facendo domande di vario tipo.
37	Concludendo, ricordiamo ancora una volta che non esistono regole assolute. Le situazioni e le relazioni che viviamo tutti i giorni sono così diverse l'una dall'altra che un elenco sarebbe non solo inutile, ma anche metodologicamente sbagliato.	Quelli che ti abbiamo proposto sono piuttosto spunti, suggerimenti, piccoli avvertimenti. Mettili in atto, arrivando a capire da solo cosa funziona e cosa non funziona rispetto ad una comunicazione che possa definirsi efficace.

BIBLIOGRAFIA AMICHEVOLE

Spesso la bibliografia diventa la passerella della boria degli autori, della serie: “Guardate quanti libri citiamo, guardate come siamo colti...”.

Al contrario, queste pagine contengono con molta umiltà un elenco limitato di consigli di lettura, come da amici ad amici.

Si tratta di libri che abbiamo letto e che ci sono piaciuti. Quelli che abbiamo letto “per dovere” e che abbiamo trovato inutili, oppure quelli che abbiamo trovato utili ma pesantissimi, non te li segnaliamo.

Le citazioni nel testo si riferiscono ai seguenti libri:

- **Bonazzi I, Schindler O.**, *Dico bene ? Principi di dizione, analisi acustica ed articolatoria*, Omega, Torino.
- **De Crescenzo Luciano** (1992), *Il dubbio*, Mondadori.
- **Ende Michael** (1985), *Momo*, Longanesi.
- **Gattiglia Mario** (2000), *Gli occhiali di Ergane, questioni di epistemologia del lavoro*, Angeli.
- **Goleman Daniel** (1995), *Intelligenza emotiva*, Rizzoli.
- **Nicola Ubaldo** (2003), *Sembra ma non è*, Demetra.
- **Pennac Daniel** (2003), *Ecco la storia*, Feltrinelli.
- **Scheflen A.E.** (1977), *Il linguaggio del comportamento* Astrolabio, Roma.

- **Watzlawick, Beavin e Jackson** (1967), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio.

Sulla comunicazione in generale sono molto famosi e ben scritti i libri di Watzlawick. Oltre a quello già citato sopra, ti segnaliamo:

- **Watzlawick P. et al.**, *Change*, Astrolabio, Roma, 1974.

Sulla comunicazione non verbale, si possono leggere molti testi interessanti, tra cui:

- **Argyle, M.**, *Il corpo e il suo linguaggio*, Zanichelli, 1978. Uno dei classici sulla comunicazione non-verbale, molto ricco di rapporti sperimentali.
- **Hall, E.**, *La dimensione nascosta*, Bompiani, 1973, oppure *Il linguaggio silenzioso*, Bompiani, 1975.
- **Hinde, R.A.**, *La comunicazione non verbale*, Laterza, 1974.
- **Volli, U.**, *Il libro della comunicazione*, Il saggiatore.
- **Morris, D.**, *L'uomo e i suoi gesti*, Mondadori.

Se ti interessa qualcosa sull'etica delle comunicazione, forse occorre ricordare che essa è una branca del pensiero filosofico. Ci sono alcuni interessanti testi divulgativi in materia:

- **Warburton N.**, *Il primo libro di filosofia*, ed. or. 1992, ed. it. Einaudi, Torino, 1999. Un ottimo libretto, carino e di facile lettura, ma rigoroso.
- **Jouary Jean-Paul**, *A cosa serve la filosofia?*, ed. or. 1994, ed. it. Salani, Milano, 2001.
- **Sautet Marc**, *Socrate al caffè*, ed. or. 1995, ed. it. Ponte alle Grazie, Milano, 1997. La storia di una grande esperienza: la filosofia portata a tutti nei caffè di Parigi.
- **De Botton Alain**, *Le consolazioni della filosofia*, ed. or. 2000, ed. it. Guanda, Parma, 2000. Un libro divertente.
- **Marinoff Lou**, *Platone è meglio del Prozac*, ed. or. 2001, ed. it. Piemme, Casale Monferrato, 2001. Un po' "americano", ma assai letto e leggibile.
- **Savater F.**, *Le domande della vita*, ed. or. 1999, ed. it. Laterza, Bari, 1999.

Superata l'introduzione alla filosofia, puoi approfondire l'etica a partire da alcuni libri, ottimi per il rigore ma anche per la chiarezza:

- **Viano C.A.**, *Teorie etiche contemporanee*, B. Boringhieri, Torino, 1990.
- **Bobbio N.**, *Elogio della mitezza*, Pratiche editrice, Milano, 1998.
- **Pontara G.**, *Breviario per un'etica quotidiana*, Pratiche editrice, Milano, 1998.

Un libro molto piacevole e di grande valore nel campo dell'etica della comunicazione è di un torinese:

- **Doglio, M.**, *Parlare per tutti*, École editrice.

Per approfondire gli aspetti legati alla relazione fra soggettività e conformismo, agli stereotipi ed all'identità, ti consigliamo:

- **Girard, G.**, *Società conformista e individuo, profilo di una psicologia critica della comunicazione di massa*, Tirrenia stampatori, Torino, 1994.
- **Girard G., De Andrea P., Palombo C.**, *Espressioni del disagio, latenze e latitanze di realtà negli itinerari della ricerca sul soggetto della società di massa*, Tirrenia Stampatori, Torino, 1992.