



Ministero della Salute

DIREZIONE GENERALE DELLA PROGRAMMAZIONE SANITARIA
Ufficio III

Comunicazione e performance professionale: metodi e strumenti

I Modulo

Elementi teorici della comunicazione



Maggio 2015

INDICE

PRESENTAZIONE	4
1. INTRODUZIONE.....	5
2. LA COMUNICAZIONE.....	10
2.1. Definizioni.....	10
2.2. Elementi in gioco nella comunicazione	11
2.3. Modalità comunicative: i Linguaggi comunicativi	14
2.3.1. Linguaggio verbale	14
2.3.2. Linguaggio non verbale	15
2.3.3. Il linguaggio paraverbale	17
3. PRINCIPI DELLA COMUNICAZIONE	19
3.1 I 5 ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE.....	19
3.1.1 È impossibile non comunicare	19
3.1.2 Ogni messaggio presenta un aspetto di contenuto (cosa si dice) e uno di relazione (come si dice).....	19
3.1.3 La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione fra i comunicanti, ovvero le diverse possibilità di interpretazione che un evento comunicativo può avere.	20
3.1.4 Comunicazione numerica e analogica.....	21
3.1.5 Le relazioni simmetriche e complementari.....	21
3.2 Il Quadrato della Comunicazione:	22
4. LA RELAZIONE.....	24
4.1 Presupposti di una buona relazione.....	25
4.2 Diversi tipi di realtà.....	25
4.3 Indipendenza della relazione.....	26
4.4 L'Empatia nella relazione	27
4.5 Facilitare la relazione: Il mimetismo	28
4.6 Essere un buon ricevente.....	28
4.7 Essere un buon emittente	30
4.8 Killer della comunicazione	31
4.9 Essere consapevoli di se e dei propri filtri. Mettersi in gioco in prima persona.....	31
4.10 Le Quattro Massime di Grice.....	32
4.11 L'Assertività.....	33
4.11.1 La comunicazione assertiva	33
4.11.2 Caratteristiche dello stile assertivo	33
4.11.3 Le strategie assertive.....	34

5. I CARATTERI DEL GRUPPO DI LAVORO E LA SUA COMUNICAZIONE.....	36
6. COMUNICAZIONE E CONFLITTI.....	40
6.1 Caratteristiche e origini del conflitto	40
6.2 Il modello M/m di Patfoort:	41
6.3 Il modello dell'Equivalenza di Patfoort.....	44
6.4 Combattere o risolvere un conflitto	45
6.5 Trasformazione del conflitto.....	46
6.6 Il Metodo CASE©	47

PRESENTAZIONE

Il SSN si confronta da tempo con il problema della qualità dell'assistenza il cui miglioramento richiede, accanto alla tradizionale dimensione clinica, anche le dimensioni organizzative e l'attivazione di processi di coordinamento e relazionali che in un sistema sempre più complesso e multidisciplinare divengono prerogative essenziali per ottenere performance adeguate da parte del sistema. In tal senso è necessario diffondere la consapevolezza dell'importanza di tali processi ai fini delle qualità e sicurezza delle cure e l'effettivo utilizzo di strumenti e metodologie, ampliamenti disponibili, che consentono l'appropriata comunicazione, il coordinamento, l'integrazione dei profili professionali coinvolti nei percorsi assistenziali, dei pazienti e dei familiari, nonché la valorizzazione del ruolo e della responsabilità di tutte le figure professionali che operano in sanità.

Il fattore comunicazione in medicina riveste una peculiare rilevanza in considerazione della molteplicità degli elementi umani, tecnologici, organizzativo/gestionali che interagiscono nel sistema sanitario, nel quale la comunicazione tra i pazienti e i professionisti e tra gli stessi professionisti, in qualsiasi *setting* assistenziale, è un fattore sostanziale.

Partendo dalla consapevolezza che i professionisti sanitari quotidianamente incontrano e devono far fronte a situazioni tecniche, organizzative, umane e relazionali complicate e spesso difficili da gestire, diventa fondamentale la capacità di interagire in modo positivo con pazienti e colleghi nel proprio ambiente di lavoro.

La capacità degli operatori sanitari di porsi in modo equilibrato ed efficace nell'ascolto e nell'osservazione di ciò che il paziente può comunicare e di dialogare in maniera altrettanto efficace sia con i pazienti che con colleghi e collaboratori, è un'abilità, spesso sottovalutata, che deve essere adeguatamente promossa in ogni contesto di cura.

La efficace comunicazione in sanità non può essere affidata soltanto alla spontaneità di procedure e di forme comunicative innate o attitudini personali, ma è necessario che ogni operatore sanitario acquisisca e sviluppi specifiche abilità comunicative tramite training e percorsi formativi che considerino anche i contesti e le situazioni temporali e contingenti.

Il presente manuale continua la collaborazione del Ministero della salute con la Federazione Nazionale degli Ordini dei Medici Chirurghi e Odontoiatri (FNOMCeO) che ha già consentito la realizzazione di documenti su vari tematiche della qualità e sicurezza delle cure da cui sono derivati corsi di formazione per tutti gli operatori sanitari.

Il Direttore Generale

PRESENTAZIONE

Il complesso esercizio della medicina si fonda anche sulla comunicazione, che nel tempo si è andata modificando, parallelamente al rapporto tra medico e persona assistita, oggi assolutamente differente rispetto al passato. La maggiore disponibilità di informazione, e la conseguente maggior consapevolezza accentuano l'autonomia del paziente, che può così rivendicare con forza il proprio diritto di scelta all'interno della relazione di cura, che dovrebbe essere duale e simmetrica.

E' pur vero però che se ciò costituisce un momento di crescita sociale nel contempo fa emergere tutte le difficoltà di trovare un punto di equilibrio tra il medico nel suo esercizio professionale e il paziente. Il rispetto infatti dell'autonomia del paziente deve riuscire a bilanciarsi con l'autonomia di esercizio professionale del medico. E' un punto di equilibrio che è possibile realizzare e raggiungere solo attraverso una buona comunicazione, tra i due soggetti.

Non si deve dimenticare la particolare attenzione che il Codice di Deontologia medica ha posto all'articolo 20 "Relazione di cura" in cui si dichiara che il tempo della comunicazione va considerato quale tempo di cura, proprio a voler rimarcare quale elemento costitutivo di un corretto percorso terapeutico il momento dello scambio, dell'incontro, dell'affidamento e della presa in carico, tutti passaggi che vengono percorsi nel momento comunicativo.

E' un principio che la Consulta Deontologica nazionale ha voluto inserire con particolare attenzione nel rinnovato Codice, quale presa d'atto di una realtà sociale e professionale in evoluzione. Ecco quindi che il ruolo del comunicatore è divenuto fondamentale, soprattutto in Sanità, così come fondamentale è il percorso di formazione che il comunicatore deve seguire per operare a vantaggio della società e della comunità dei pazienti e di quelli ammalati in particolare.

Trovo molto valida l'iniziativa di questo corso FAD fortemente voluto da Ministero della salute e da FNOMCeO su "Comunicazione e performance professionale: metodi e strumenti". Questo corso collabora a costruire competenze con la finalità del miglioramento globale della qualità dell'assistenza sanitaria, che necessita di una valida attività clinica, ma anche di organizzazione e formazione.

Per fare buona comunicazione sia nel rapporto più diretto con i pazienti ma anche e soprattutto in quel rapporto di colleganza con gli altri medici e le altre figure professionali è necessario sapere cosa fare e come farla, ovvero è necessario acquisire metodi, apprendere modalità di interazione, creare reti di relazioni positive finalizzate all'obiettivo. Spesso una buona capacità di comunicazione costituisce un valore aggiunto che può anche sopperire a carenze organizzative e strutturali indipendenti dalla propria volontà, migliorando il rapporto di fiducia e di affezione tra cittadino e Sistema sanitario. La comunicazione corretta riveste poi un ruolo determinante soprattutto in presenza di diagnosi di malattie gravi, quando una comunicazione errata, una modalità relazionale non calibrata alla persona che è di fronte a noi, possono andare ad inficiare un

percorso terapeutico, un accompagnamento di cura, arrivando al limite ad un vero e proprio fallimento della gestione del percorso assistenziale.

“La speranza non nasconde né sminuisce gli ostacoli. Speranza non è illusione.”(Jerome Groopman, Anatomia della Speranza)

Altro contesto è quello della comunicazione mediatica, che deve essere altrettanto corretta, veicolando messaggi in cui non vengano sollecitate aspettative miracolistiche nei confronti dell'universo-malattia, in cui non vengano distorte affermazioni scientifiche a solo uso di sensazionalismo, in cui non si prescinda dal valore della dignità e del rispetto della persona nella comunicazione di informazioni scientifico-professionali.

Alcuni di noi sono comunicatori nati, fortemente empatici. Tutti possiamo comunque imparare a comunicare o a meglio comunicare, e ciò deve rappresentare più che una possibilità un dovere.

Il Presidente FNOMCeO

1. INTRODUZIONE

Un essere umano è coinvolto fin dall'inizio della sua esistenza in un complesso processo di acquisizione delle regole della comunicazione, ma di tali regole è consapevole solo in minima parte.

La comunicazione è uno scambio interattivo fra due o più partecipanti, dotato di intenzionalità reciproca e di un certo livello di consapevolezza, in grado di far condividere un determinato significato sulla base di sistemi simbolici e convenzionali di significazione e di segnalazione secondo la cultura di riferimento.

(Paul Watzlawick)

La comunicazione è un'espressione sociale, poiché mette un valore al servizio di qualcuno o qualcosa fuori da sé; tuttavia, non basta pronunciare parole o scrivere per comunicare, poiché la comunicazione avviene quando l'espressione è compresa e diventa patrimonio comune per la costruzione di una relazione, una discussione, di un sapere, di una cultura.

Da ciò discende l'importanza di acquisire e rafforzare le competenze in materia di comunicazione, soprattutto in alcuni contesti lavorativi come quello sanitario, ove una corretta ed efficace comunicazione si traduce immediatamente in un beneficio per gli stessi professionisti e per i pazienti.

Il sistema sanitario è, infatti, un sistema complesso in cui interagiscono molteplici elementi, umani, tecnologici, organizzativo/gestionali di diversa complessità e nel quale la comunicazione tra i pazienti e i professionisti e tra gli stessi professionisti, in qualsiasi setting assistenziale, è un fattore sostanziale.

La comunicazione in medicina riveste una peculiare rilevanza poiché include ed esaspera i fattori emozionali insiti in tutte le relazioni umane. Comunicare non è informare, ma è cercare di entrare dentro la sfera cognitiva dell'altro, per arrivare a definizioni di percorso condivise sulla base del rispetto della conoscenza e della carica emozionale di chi deve essere informato e curato.

La comunicazione in sanità è densa di complicazioni e necessita della considerazione di molteplici fattori e situazioni e non ci si può affidare alla spontaneità di procedure e di forme comunicative innate o attitudini solo personali, ma quello che si tratta di delineare sono abilità comunicative precise che ogni operatore sanitario dovrebbe apprendere tramite training specifici, percorsi formativi capaci di insegnare non solo le tecniche stesse, ma anche i contesti e le situazioni temporali e contingenti, in cui utilizzarle.

La capacità degli operatori sanitari di porsi in modo equilibrato ed efficace nell'ascolto e nell'osservazione di ciò che il paziente può comunicare e di dialogare in maniera altrettanto efficace sia con i pazienti che con colleghi e collaboratori, è un'abilità spesso sottovalutata e/o non adeguatamente promossa nei contesti di cura.

Pertanto, costruire forti competenze comunicative da porre in essere sia durante l'attività di routine che, soprattutto, in situazioni di stress e urgenza, è divenuto essenziale.

Molti professionisti hanno la convinzione o il timore che destinare del tempo per creare una relazione e comunicare col paziente o con i colleghi sia “tempo sprecato” in un’attività in cui il carico di lavoro è sempre più oneroso e la corsa “contro il tempo” uno dei problemi più frequenti e scoraggianti.

Tuttavia, ove la comunicazione sia di qualità, sostenuta cioè da solide competenze comunicative e relazionali, essa rappresenta, al contrario, un pilastro fondamentale per la pratica professionale e per l’erogazione di un’assistenza efficace, appropriata, sicura ed efficiente.

Non è un caso che il nuovo Codice Deontologico della professione medica affermi che “Il tempo della comunicazione (va considerato) quale tempo di cura”.

La comunicazione è ampiamente riconosciuta quale fattore essenziale ai fini dell’efficacia del percorso assistenziale, essa pertanto rappresenta una competenza dei professionisti sanitari che, al pari delle competenze squisitamente tecniche, attribuisce valore alle prestazioni offerte al paziente. La “buona comunicazione” permette di stabilire con il paziente un’efficace relazione che si riverbera positivamente sul processo terapeutico, perché permette innanzitutto di stabilire una “alleanza terapeutica” cioè una collaborazione attiva tra terapeuta e paziente basata sulla fiducia e accettazione reciproca, sull’empatia e sul coinvolgimento/responsabilizzazione (empowerment).

La comunicazione influenza positivamente gli “esiti” del percorso di cura, la compliance, l’appropriatezza delle prestazioni, limitando il ricorso alla medicina difensiva nonché limitando i contenziosi legati a incomprensioni e conflittualità¹².

In effetti è stato dimostrato che una buona competenza di comunicazione può ridurre sensibilmente il rischio di contenzioso nell’esercizio della professione³

La comunicazione è dunque parte integrante del quotidiano di ogni persona; tuttavia, di partenza, ognuno ha un proprio livello di capacità di comunicazione: vi sono persone dalle competenze “innate” che ne fanno buoni comunicatori naturali, come persone che incontrano difficoltà notevoli nel relazionarsi agli altri.

Al di là dei talenti di ognuno, così come s’impara a svolgere un atto tecnico/sanitario, si possono imparare teoria e pratica della comunicazione, della relazione e della trasformazione dei conflitti, acquisendo nuove competenze.

Come in ogni processo di apprendimento si incontrano quattro tappe:

1. dapprima si è inconsapevolmente



¹ Il contenzioso medico legale è per la stragrande maggioranza legato a questioni relazionali e non cliniche; cfr. Stewart M. et al, Evidence on patient-doctor communication, Cancer Prev. Control. 1999 February; 3(1), 25-30.

² Beckman HB, Markakis KM, Suchman AL, Frankel RM. The doctor-patient relationship and malpractice: lessons from plaintiff depositions. Arch Intern Med. 1994;154:1365-1370.

³ Tamblyn R. et al., Physician Scores on a National Clinical Skills Examination as Predictors of Complaints to Medical Regulatory Authorities, JAMA, September 5, 2007—Vol 298, No. 9 993.

incompetenti,

2. successivamente, quando si avverte la mancanza di capacità che potrebbero essere utili nella vita o nella professione, si diviene consapevolmente incompetenti; questa fase può essere la più spiacevole, poiché si prende coscienza dei limiti delle proprie conoscenze/competenze, però è in questa fase che si sviluppa il desiderio di conoscenza e si inizia a imparare.
3. Nella tappa successiva si diviene consapevolmente competenti, cioè si sono acquisite le conoscenze e le si applica come atto consapevole, vedendone gli effetti benefici.
4. Come ultima tappa si diviene “inconsapevolmente competenti”: ciò che si è appreso è diventato parte integrante dell’essere e per metterlo in pratica non serve alcun impegno poiché viene da sé, in modo spontaneo e naturale nell’attività giornaliera, dimenticando che si tratta di competenze acquisite.

Questo corso ha lo scopo di fornire alcuni elementi teorico-pratici di base in materia di comunicazione, facendo riferimento sia alla letteratura scientifica sia a esperienze di formazione, fornendo conoscenze e strumenti per favorire una comunicazione efficace tra professionisti e tra questi ed i pazienti.

Partendo dalla consapevolezza che la pratica medica porta a incontrare situazioni (tecniche, organizzative, emotive) complicate e spesso difficili da gestire, l’obiettivo è di aiutare il professionista a interagire in modo positivo con pazienti e colleghi nel proprio ambiente di lavoro.

2. LA COMUNICAZIONE

2.1. Definizioni

La comunicazione, ossia il processo per mezzo del quale messaggi, opportunamente codificati, vengono scambiati tra due o più soggetti - di volta in volta emittente e destinatario - attraverso un canale, è una delle basi portanti del processo di socializzazione, in quanto permette all'individuo di relazionarsi con i suoi simili e di trovare la propria collocazione all'interno della società.

Primariamente, è opportuno richiamare l'attenzione sul significato del termine "comunicazione" e sulla sua differenza con "trasmissione", due lemmi a cui spesso viene data erroneamente la stessa accezione, così come, sovente, vengono confuse le relative modalità di interazione.

Dal punto di vista etimologico il termine comunicare (da cui comunicazione), deriva dal latino communicare, mettere in comune, proveniente a sua volta dal termine communis composto di cum, insieme, e munis, ufficio, incarico, dovere, funzione, "compiuto con altri".

Il vocabolario Devoto Oli⁴ definisce "comunicare", verbo intransitivo⁵, come: essere in relazione verbale o scritta con qualcuno; scambiarsi consigli, informazioni, punti di vista, condividere, scambiare idee, emozioni, sentimenti.

Questo scambio, questa "messa in comune" di informazioni, esperienze, conoscenze è l'elemento che co-costruisce la relazione tra due o più persone.

Il termine trasmettere deriva dal latino transmittere, composto di trāns- "al di là" e di mīttre "mandare". Si ha, dunque, intrinseca nell'etimologia, un'idea di movimento, di diffusione, di propagazione che può avvenire tra persone o tra elementi differenti. Il Devoto Oli, chiarisce come la trasmissione sia: inviare qualcosa, trasferire, diffondere, generalmente un'informazione, da una parte a un'altra o più, senza che vi sia alcuna influenza da parte del ricevente sul trasmittente, né che il messaggio trasmesso venga in qualche modo modificato nel suo contenuto a opera del ricevente.

La trasmissione è, pertanto, tipica delle strutture gerarchiche, ove le relazioni umane sono essenzialmente improntate più al comando che a una costruzione comune (es. un ufficiale "trasmette" gli ordini ai suoi sottoposti, non li discute e co-costruisce con loro).

Questa distinzione è fondamentale per comprendere quanto sia importante la propensione con la quale ci si accosta all'altro in una relazione.

Avendo chiarito il significato del termine "comunicazione" possiamo ora soffermarci sulla sua differenza con "informazione", due lemmi spesso confusi.

Informare deriva dal verbo latino informāre che a sua volta è un composto della preposizione in e del verbo formāre. Letteralmente significa "dar forma, formare (qualcosa)" e per traslato "formare (la mente), istruire, educare".

Il vocabolario Devoto Oli indica infatti come primo significato corrente Fornire di notizie, portare a conoscenza, mettere al corrente.

Si può quindi affermare che l'informazione può costituire un contenuto della comunicazione.

⁴ Edizione informatica, edizione 13.1.dev.dl, 2014

⁵ È evidente che l'uso moderno di "comunicare" quale verbo transitivo e sinonimo di "trasmettere" non interessa ai fini della comunicazione come trattata in questo corso

Una finalità dell'informazione è infatti quella di fare in modo che il destinatario abbia una conoscenza in più.

Spesso, nel mondo sanitario, è per esempio rilevante l'obiettivo di fornire informazioni ai pazienti. In questi casi si potrebbe dire che dei due poli dell'informazione, il destinatario sia il punto focale, pertanto si potrebbe ipotizzare di trovarsi più in una situazione di trasmissione che non di comunicazione.

Tuttavia, se non altro per il meccanismo del feedback - che sarà approfondito più avanti - un professionista preparato sulle dinamiche comunicative sa che riceve continuamente informazioni dal proprio destinatario e può mantenere una buona comunicazione anche quando i flussi informativi sono apparentemente a senso unico.

COMUNICAZIONE ≠ TRASMETTERE

COMUNICAZIONE ≠ INFORMARE

Per costruire una buona relazione, ancor più se si tratta di costruire una buona relazione di cura, va utilizzata una modalità nella quale entrambe le parti sono consapevoli e disposte a costruire insieme qualcosa, “mettendo in comune” quello che sono, che provano, che sanno, che pensano relativamente a ciò che li ha portati a incontrarsi, pur tenendo conto dei rispettivi ruoli e responsabilità. Si tratta di costruire una comunicazione, ove il messaggio trasmesso può essere elaborato, modificato nel suo contenuto dal ricevente e quindi rimandato, costruendo in tal modo una relazione.

Una buona comunicazione presuppone, pertanto, una condizione di uguaglianza delle parti comunicanti: questo significa che esse si riconoscono reciprocamente e agiscono in quanto persone, concedendo l'una all'altra il rispetto e la considerazione che desiderano ricevere.

Ciò non comporta un appiattimento “funzionale” o di competenza o della capacità di agire nella situazione data: il fare è diverso dall'essere.

2.2. Elementi in gioco nella comunicazione

Roman Jakobson, linguista statunitense, ha proposto⁶ uno schema del processo comunicativo che indica sei elementi essenziali, ricorrenti in qualsiasi forma di comunicazione:

1. **Emittente/Mittente:** è la persona che avvia la comunicazione attraverso un messaggio; produce cioè il messaggio e, dopo averlo opportunamente codificato, lo trasmette al destinatario servendosi di un canale;
2. **Ricevente/Destinario:** è colui al quale l'atto comunicativo è destinato, riceve e accoglie cioè il messaggio, lo decodifica, lo comprende e lo interpreta;
3. **Messaggio:** è ciò che si comunica e il modo in cui lo si fa, è l'insieme di informazioni che, dopo essere stato tradotto in segni e sensi per mezzo di un opportuno codice, viene trasmesso dal mittente al destinatario. Se consideriamo emittente e ricevente come i due poli della comunicazione, è l'insieme di informazioni che passano tra i due poli;
4. **Codice:** è un sistema di regole convenzionali, socialmente riconosciute, che permettono di produrre e interpretare il messaggio attribuendogli una struttura ben definita e coerente. Perché la comunicazione sia efficace è indispensabile che mittente e destinatario utilizzino lo stesso codice per produrre ed interpretare il messaggio, altrimenti il destinatario conferirà

⁶ Jakobson R., *Fundamentals of language*, The Hague, Mouton & Co., 1956

al messaggio un significato diverso da quello che il mittente vuole trasmettergli. Il codice può corrispondere a una parola parlata o scritta, ma anche a un'immagine, a un tono, a un gesto impiegati per "formare" il messaggio;

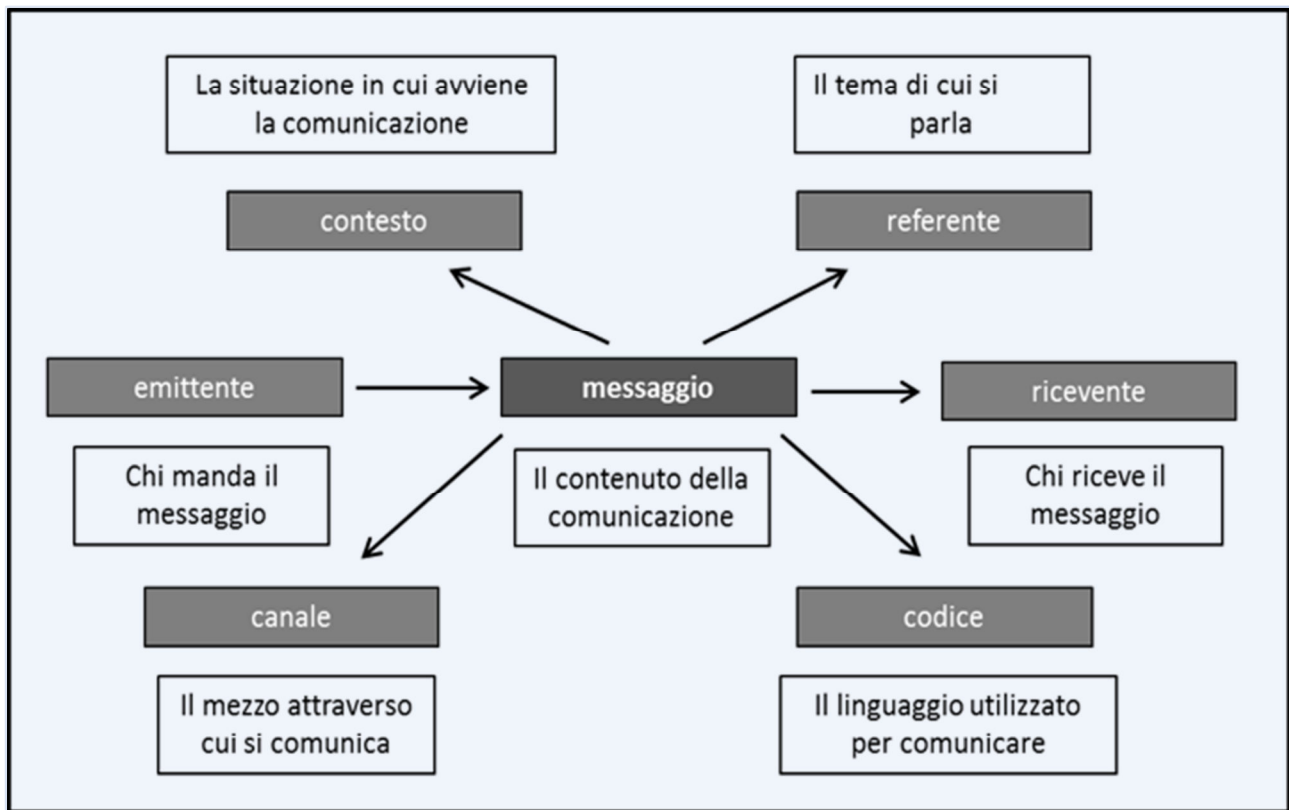
5. **Canale:** è il mezzo attraverso cui il messaggio viene trasmesso dal mittente al destinatario, ovvero il mezzo di propagazione fisica del codice (onde sonore o elettromagnetiche, scrittura, modalità informatica). I canali di comunicazione influenzano, ciascuno in un modo diverso, la comunicazione, pertanto è necessario scegliere, sulla base dell'argomento della comunicazione, i mezzi più opportuni da utilizzare;
6. **Contesto:** è l'ambiente all'interno del quale si situa l'atto comunicativo. E' il quadro d'insieme delle informazioni e conoscenze che consentono l'esatta comprensione del messaggio, essendo comuni sia al mittente sia al destinatario. Si possono individuare diverse tipologie di contesto:

Contesto Situazionale: cioè l'ambiente fisico o l'insieme di condizioni in cui avviene la comunicazione: la frase "è necessario intervenire" può significare cose diverse se espressa da un chirurgo, dai vigili del fuoco o da chi decide di fare qualcosa vedendo il proprio interlocutore in una situazione di impasse.

Contesto Linguistico: cioè l'insieme di informazioni forniteci dagli altri elementi linguistici che ne chiariscono il senso: la frase ad effetto pronunciata da un professionista alla fine di una consulenza clinica: "c'è poco da sperare" induce un senso di smarrimento se non chiarita con la successiva "se non interveniamo chirurgicamente a risolvere il problema"

Contesto Culturale: cioè la conoscenze di fatti, persone, idee, oggetti cui si riferisce il messaggio/informazione per essere pienamente compreso dal ricevente.

La comunicazione è un processo dinamico, fatto di scambi, dove i protagonisti sono in alternanza, anzi come si vedrà anche in simultanea, emittenti e riceventi.



Schema di Jakobson

Altri elementi, non considerati nello schema di Jakobson, entrano in gioco nel processo di comunicazione e assumono in alcuni contesti, come quello di cura, particolare rilievo:

- Il processo di Feedback o retroazione: ci sono due tipi di feedback:

Il mittente riceve segnali verbali o non verbali di reazioni da parte del destinatario.

Il mittente percepisce il messaggio che sta producendo, cioè diventa ricevente del proprio messaggio. Alcuni esperimenti hanno dimostrato quanto è difficile per una persona andare avanti a parlare se le è tolta la possibilità di ascoltarsi (per esempio indossando cuffie acustiche con musica ad alto volume)

Questi due tipi di feedback permettono all'emittente di controllare e aggiustare la forma del messaggio emesso.

- Il Rumore inteso come tutto ciò che disturba la comunicazione, qualsiasi sia la natura del disturbo:

- legato all'emittente (per esempio, disturbi di pronuncia, lingua straniera)
- legato al canale (segnale telefonico disturbato, stampa con inchiostro troppo pallido)
- legato al contesto (mancanza delle informazioni necessarie)

- La Ridondanza è intesa come la ripetizione della stessa informazione. Esistono due aspetti:

La ripetizione linguistica della stessa informazione può permettere di favorire la ricezione del messaggio, ma va dosata per non portare ad assuefazione diventando controproducente.

Un altro aspetto è sempre la ripetizione della stessa informazione ma in molteplici modalità, con codici vari, aggiungendo elementi che potrebbero sembrare essere in sovrappiù e che invece rendono il messaggio più chiaro.

Esempi:

Un'informazione tecnica complessa può essere ulteriormente illustrata con un disegno, una fotografia, un grafico o una metafora.

Il messaggio "benvenuto, entri prego" può (dovrebbe) essere accompagnato da un'attitudine aperta, un sorriso, una stretta di mano e un cenno che propone di entrare, cioè codici non verbali che esprimono la stessa informazione in modi diversi con l'obiettivo di facilitare la comunicazione.

La ridondanza si rivela utile per superare l'inconveniente del troppo rumore, nel senso spiegato in precedenza.

2.3. Modalità comunicative: i Linguaggi comunicativi

I linguaggi sono i mezzi attraverso i quali vengono soddisfatte le esigenze comunicative; sono, in altre parole, sistemi di segni mediante i quali si comunica. Ciò significa che tali segni acquistano senso logico solo se organizzati e collegati tra loro da regole precise, da una serie di rapporti per cui ogni segno è definito dai collegamenti con gli altri segni.

I linguaggi si distinguono, infatti, in verbale, non verbale e paraverbale.

2.3.1. Linguaggio verbale

La comunicazione verbale, che utilizza il linguaggio orale o scritto, rappresenta la più diffusa modalità di comunicazione di esperienze fra gli esseri umani, utilizzata per semplificare la realtà, per organizzarla, per analizzarne e definirne i tratti fondamentali, per ricordare le esperienze passate e proiettarsi nel futuro. Essa presuppone scelte lessicali che definiscono l'uso di alcuni termini piuttosto che altri e la costruzione logica delle frasi.

Il linguaggio verbale assolve a numerose funzioni:

Funzione ideativa: permette di esprimere agli altri le proprie esperienze e idee, di condividere le proprie conoscenze, di scambiarsi informazioni sulla realtà in cui si vive e si agisce;

Funzione interpersonale: permette agli individui di interagire con gli altri, stimolare le loro reazioni, creando un continuo feedback, ricco anche di connotazioni empatiche/affettive;

Funzione educativa: l'educazione si basa soprattutto sull'interazione verbale: le conoscenze degli altri vengono trasmesse attraverso comunicazioni orali e scritte, permettendo di utilizzarle a proprio vantaggio, sia per conoscere la realtà circostante, sia per risolvere in modo più efficace i problemi;

Funzione testuale: consente di stabilire legami fra le varie parti di un messaggio e il contesto in cui esso viene manifestato. Il linguaggio è un insieme di segni dotati di significato; esso favorisce il ragionamento, la riflessione, lo sviluppo del pensiero logico;

Funzione simbolica: permette all'individuo di esprimersi ricorrendo ai simboli; si rappresenta un oggetto, una persona, una situazione mediante un simbolo verbale, che diventa un legame psicologicamente necessario per indicare quell'oggetto, quella persona o quella situazione.

Linguaggio verbale: caratteristiche

- È il linguaggio dell'uomo ed è formato di parole

- Può essere parlato o scritto
- Trasmette il messaggio con precisione e completezza
- Descrive e completa il linguaggio non verbale
- Si manifesta attraverso le lingue
- Si rinnova continuamente
- È controllabile

Non si deve ovviamente confondere il linguaggio verbale, definito come sistema organizzato di parole, con la lingua, che è il prodotto di un determinato gruppo etnico o sociale di persone in una precisa situazione storico-ambientale e rappresenta il più complesso sistema di segni, le parole, organizzato tramite una rete di relazioni e di combinazioni, per mezzo del quale gli appartenenti ad una collettività comunicano tra loro.

Una forma specifica di linguaggio verbale sono i linguaggi di settore o specialistici, creati per soddisfare le esigenze comunicative di alcuni settori di attività o professioni.

Il linguaggio, strumento flessibile, si adegua ai bisogni provenienti dai diversi ambiti di azione dell'uomo e si specializza creando espressioni e parole con nuovi o specifici significati.

Il fenomeno della settorialità e della specializzazione interviene soprattutto sul piano lessicale (delle parole, dei vocaboli) e dei modi di dire con i cosiddetti tecnicismi: di questi, alcuni sono necessari, sia perché nel linguaggio comune non esistono espressioni equivalenti, sia per rapidità di espressione, sia perché rivolti ad interlocutori con i quali si condivide un "codice lessicale".

Un esempio è dato dal linguaggio medico, che è un linguaggio di tipo misto, perché utilizza anche parole ed espressioni di altre lingue antiche latine o greche o moderne, come l'inglese. Il linguaggio medico fa parte dei cosiddetti tecnicismi collaterali in quanto utilizza termini caratteristici di un certo ambito settoriale, che però sono legati non a effettive necessità comunicative bensì all'opportunità di adoperare un registro elevato, distinto dal linguaggio comune.

Così, un malato dirà che sente (avverte, prova) un forte dolore allo stomaco, mentre in una cartella clinica il medico tradurrà questo sintomo più o meno così: «Il paziente accusa (o lamenta, riferisce) vivo dolore nella regione epigastrica». Accusare (lamentare, riferire) vivo, come attributo preferenziale, accompagnato a dolore per qualificarne l'intensità e la regione per indicare un certo distretto anatomico sono altrettanti tecnicismi collaterali. Potrebbero essere sostituiti o tradotti in forme condivise dal linguaggio comune, ma sono tipici dello stile espositivo dei medici.

Il linguaggio medico, tuttavia, se non giustificato da reali esigenze comunicative, come può avvenire essenzialmente nel rapporto tra professionisti sanitari ed utilizzato in eccesso o impropriamente nel rapporto di cura (poiché mittente e destinatario non utilizzino lo stesso codice per produrre ed interpretare il messaggio), rappresenta un ostacolo alle relazioni e ai rapporti con i pazienti.

Per esempio per indicare l'osso del braccio dobbiamo servirci del tecnicismo "omero", che non crea problema di comprensione se rivolto a un altro professionista ma che potrebbe non essere compreso appieno da un "profano", per cui è necessario, se l'interlocutore è un paziente, decodificare il termine ricorrendo a una perifrasi magari accompagnata da gesti quale: "l'osso del braccio, qui".

2.3.2. Linguaggio non verbale

È un linguaggio "di relazione", legato alla postura, ai movimenti, alla posizione occupata nello spazio; sostiene, completa o a volte contraddice la comunicazione verbale fungendo da canale di

dispersione, in quanto, essendo meno facile da controllare rispetto alla comunicazione verbale, lascia filtrare contenuti profondi. La comunicazione non verbale può esistere anche in assenza di comunicazione verbale, poiché, in alcuni contesti, può trasmettere messaggi altrettanto significativi.

La comunicazione non verbale comprende:

Il linguaggio silenzioso o linguaggio corporeo, include:

- la mimica facciale e lo sguardo, che possono da soli esprimere un messaggio comunicativo, rinforzare o contraddire ciò che viene detto e fornire dei feedback quando sono gli altri a parlare.
- l'abbigliamento: l'importanza comunicativa dell'abbigliamento dipende dalla sua visibilità, dal fatto che gli abiti possano essere letti a distanza maggiore di quella necessaria a percepire altri segnali inviati dal corpo e perché i messaggi che l'abbigliamento invia riguardo a sesso, status sociale, etc. mettono in condizione di adattare il comportamento molto prima di quanto non potrebbero permettercelo ad esempio l'analisi dell'espressione del viso o del modo di parlare;
- la postura: cioè il modo in cui le persone si atteggiavano sia quando sono in piedi che quando camminano. Tramite l'atteggiamento posturale gli individui possono anche manifestare il diverso grado di accessibilità consentito all'altro.
- l'orientamento spaziale: il modo in cui le persone si situano rispettivamente nello spazio è indicativo degli atteggiamenti e quindi dei rapporti interpersonali.
- La distanza interpersonale: Hall (1982) nei suoi studi sulla prossemica, ossia sul modo in cui le persone per convenzione si dispongono nello spazio, ha individuato quattro diverse distanze: la distanza intima (0.35 m) la distanza persona-causale (35-100 cm) la distanza sociale (1-3 m) la distanza pubblica (dai 3 m in su). La distanza interpersonale varia anche in rapporto alla cultura, all'ambiente, alle situazioni.

Un caso particolare, legato alla riflessione prossemica, è quello del tocco, che nelle professioni di cura ha una rilevanza e una frequenza particolare.

Va tenuto presente che la reazione al contatto dipende da come, quando e dove uno venga toccato; Se in alcune situazioni può essere un semplice codice culturale (la stretta di mano per esempio), in altre situazioni può essere un linguaggio non verbale di sostegno (la mano sulla spalla per esempio). Dal momento in cui si tocca l'altro è importante essere consapevoli che si entra nella sua sfera intima; prendere in considerazione le differenze culturali e prestare accurata attenzione ai feedback si avvera ancora più importante. Per esempio, con tutti i limiti di una generalizzazione, il tocco naturale e spontaneo di un europeo del Sud potrebbe essere considerato un'invasione irrispettosa da parte di un europeo del Nord.

Il linguaggio dell'azione: che comprende tutti i movimenti che non sono usati esclusivamente come segnali. Per esempio azioni spontanee (gesticolazioni, grattarsi la testa, guardare l'ora,...) o azioni effettuate per provocare una reazione (guardare l'ora per portare l'attenzione dell'altro sul tempo che scorre, agire esagerando i segni di fatica per essere aiutati,...).

Il linguaggio degli oggetti: composto da tutte quelle esibizioni, intenzionali e non, di cose materiali, ad esempio, il fatto che tra due persone che parlano sia interposta una scrivania, un tavolo, un computer, un monitor, una lampada.

Linguaggio non verbale: caratteristiche

- È usato dall'uomo e dagli animali

- L'uomo lo usa alternandolo o insieme alle parole: gesti, atteggiamenti, movimenti del corpo, suoni, odori, uso dello spazio e della disposizione in esso di cose o persone
- È semplice, immediato, sintetico e rafforza (o contraddice) il linguaggio verbale
- Non è adatto a comunicare messaggi complessi
- È difficilmente controllabile

2.3.3. Il linguaggio paraverbale

È legato agli aspetti vocali quali il timbro, il tono, il volume, il ritmo della voce, le pause, l'enfasi; permette di trasmettere con maggiore efficacia il messaggio che vogliamo comunicare al nostro interlocutore e di dare risalto ad un concetto piuttosto che ad un altro. Un buono uso del linguaggio paraverbale, cioè il modo in cui qualcosa viene detto, consente di migliorare l'efficacia della comunicazione con un singolo interlocutore o in un gruppo.

Il timbro è l'insieme delle caratteristiche individuali della voce, possiamo definirlo come il colore della voce e può influire molto su noi stessi e sugli altri.

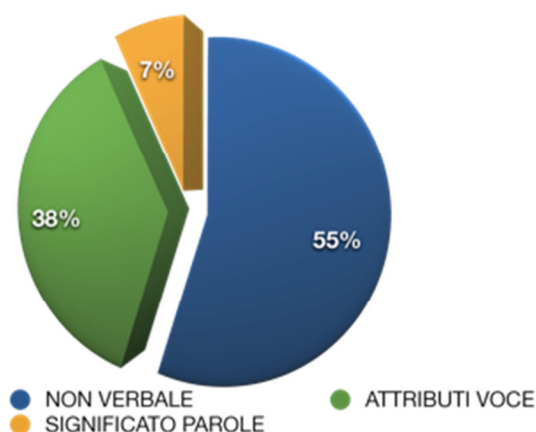
Il tono è principalmente un indicatore dell'intenzione e del senso che si dà alla comunicazione. Con differenti toni di voce si possono esprimere diversi tipi di emozioni: entusiasmo, disappunto, interesse, noia, coinvolgimento, apatia, apprezzamento; viene influenzato da fattori fisiologici (età, costituzione fisica) e dal contesto.

Il volume riguarda l'intensità sonora, il modo di calibrare la voce in base alla distanza dall'interlocutore e in base all'importanza dell'argomento trattato; una persona che si trova a parlare con un superiore tenderà ad avere una frequenza di voce più bassa rispetto al normale.

Il ritmo conferisce in un discorso maggiore o minore autorevolezza alle parole pronunciate. Le pause, la lentezza o la velocità nel comunicare possono servire come fattori che sottolineano, accentuano o sfumano il significato delle parole.

La comunicazione interpersonale generalmente utilizza i tre linguaggi sopra descritti: verbale, non verbale, para verbale. A conferma del fatto che nel rapporto con gli altri giocano un ruolo determinante non solo il linguaggio verbale, come erroneamente si crede, ma anche quello non verbale e paraverbale, si cita lo studio effettuato già negli anni '70 da Albert Mehrabian⁷, il quale ha rilevato che nella comunicazione, soprattutto quella connotata da forte contenuto emotivo, la parte verbale della comunicazione non ha un ruolo centrale.

Secondo tale studio, soltanto il 7% della comunicazione sarebbe costituito dal contenuto semantico delle parole, mentre una percentuale maggiore sarebbe veicolata dal linguaggio paraverbale, particolarmente dalla mimica facciale, dalla gestualità, dai movimenti del corpo e dalle posture, dal contatto visivo e i movimenti oculari.



⁷ Albert Mehrabian, Nonverbal communication, Chicago, IL, Aldine-Atherton, 1972

Anche altri studi⁸ hanno verificato una maggiore rilevanza della componente non verbale, in alcuni dei quali si ipotizza una rilevanza del non verbale superiore al 60%⁹.

A proposito delle componenti non verbali del linguaggio, si desidera richiamare l'attenzione sulla comunicazione intermediata tecnologicamente, che oggi riveste una importanza sempre maggiore.

Nell'accingersi a comunicare in modi che non contemplino l'interazione diretta tra le parti, va tenuta in considerazione la perdita di elementi non verbali potenzialmente utili a una buona comprensione reciproca.

Per esempio, mentre un mezzo come la videoconferenza (Skype®, ooVoo® o simili) permette di conservare molti elementi non verbali, una conversazione al telefono preserva il verbale e il paraverbale, ma perde tutta la comunicazione a base corporea.

Un messaggio scritto a mano perde anche il paraverbale, mentre consente ancora di cogliere qualche elemento dalla calligrafia, dalla dimensione del carattere, dal tipo di carta, dall'impaginazione del testo e così via, anche senza essere esperti calligrafi.

Uno scritto via E-mail o SMS contiene praticamente solo il verbale e la sua utilità in termini di comprensione reciproca è molto labile: ci si trova più vicini a una trasmissione che a una comunicazione.

⁸ Argyle M., Salter V., et al. (1970): The communication of inferior and superior attitudes by verbal and non-verbal signals British journal of social and clinical psychology 9: 222-231.

⁹ Burgoon J. K., Baccus A. E., Nonverbal communication Skills, in J.O. Green & B.R. Burleson, Handbook of communication and social interaction skills, Mahwah, NJ (US), Lawrence Erlbaum, 2003

3. I PRINCIPI DELLA COMUNICAZIONE

Paul Watzlawick, uno dei massimi studiosi delle teorie della comunicazione umana, afferma che la comunicazione è un "processo di interazione tra le diverse persone che stanno comunicando" e che "non si può non comunicare". Watzlawick e colleghi hanno introdotto un concetto di sostanziale importanza nello studio della comunicazione umana: ogni processo comunicativo tra esseri umani possiede due dimensioni distinte: da un lato il contenuto, ciò che le parole dicono, dall'altro la relazione, ovvero quello che i parlanti lasciano intendere, a livello verbale e più spesso non verbale, sulla qualità della relazione che intercorre tra loro. Watzlawick riconosce una funzione pragmatica della comunicazione", cioè la capacità del linguaggio di avere conseguenze sul piano comportamentale nei contesti in cui l'uomo interagisce. Qualsiasi fenomeno rimane inspiegabile senza una cornice contestuale che lo comprenda, così come non esiste comunicazione senza un comportamento, né un comportamento senza che esso veicoli un qualche significato.

Nel suo libro *Pragmatica della Comunicazione Umana*¹⁰ Watzlawick enuncia i cosiddetti 5 Assiomi della comunicazione:

3.1 I 5 ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

3.1.1 È impossibile non comunicare

Qualsiasi comportamento, in situazioni di interazione tra persone, è di fatto una forma di comunicazione. Non c'è un concetto di non-comportamento perché il comportamento non ha un suo opposto. Di conseguenza, qualunque atteggiamento assunto da un individuo diventa immediatamente portatore di significato per gli altri: ha dunque valore di messaggio.

La comunicazione, quindi, può essere anche involontaria, non intenzionale, non conscia. Non esiste azione o parola che non ci metta in comunicazione con le persone con cui entriamo in contatto. Se una persona con la sua passività, i suoi silenzi, mostra la volontà di non comunicare con un altro individuo, sta comunque inviando un messaggio, e quindi comunica di non voler comunicare.

Anche i silenzi, l'indifferenza, la passività e l'inattività sono forme di comunicazione poiché portano con sé un significato e soprattutto un messaggio mandato agli altri partecipanti all'interazione. La domanda non è quindi "se" una persona stia comunicando, ma "cosa" stia comunicando, anche tramite il silenzio o l'assenza. Ad esempio, non è difficile che due estranei che si trovino per caso dentro lo stesso ascensore si ignorino totalmente e, apparentemente, non comunichino; in realtà tale indifferenza reciproca costituisce uno scambio di comunicazione nella stessa misura in cui lo è un'animata discussione.

3.1.2 Ogni messaggio presenta un aspetto di contenuto (cosa si dice) e uno di relazione (come si dice)

Ogni comunicazione comporta di fatto un aspetto di contenuto e un aspetto di metacomunicazione, cioè l'insieme di elementi che determinano e regolano la relazione tra i comunicanti.

¹⁰ Watzlawick P. et al., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio, 1967

Ad esempio, un individuo che proferisce un ordine esprime, oltre al contenuto (la volontà che l'ascoltatore compia una determinata azione), anche la relazione che intercorre tra chi comunica e chi è oggetto della comunicazione, nel caso particolare quella di superiore/subordinato.

Gregory Bateson, uno dei più importanti studiosi dell'organizzazione sociale del '900, ha sottolineato come gli individui, attraverso la comunicazione, giochino di fatto la propria identità, poiché l'aspetto di relazione presente in ogni comunicazione è un aspetto di comando e costituisce un'indicazione per l'interlocutore del modo in cui interpretare le cose dette, ovvero le modalità con cui il messaggio inviato deve essere recepito. (Gregory Bateson, "Verso un'ecologia della mente", Adelphi, Biblioteca Scientifica, 1977, 28ª ediz.).

Ogni comunicazione, pertanto, oltre a inviare informazioni, definisce la natura della relazione che rientra in un'ampia gamma di possibili relazioni tra i due comunicanti.

3.1.3 La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione fra i comunicanti, ovvero le diverse possibilità di interpretazione che un evento comunicativo può avere.

Watzlawick porta come esempio una cavia di laboratorio, addestrata a pigiare una leva in cambio di formaggio. Il punto di vista dell'animale potrebbe essere che lui-stesso ha addestrato il padrone a fornirgli del cibo ogni volta che pigia la leva.

Così, possiamo capire come i ruoli comunicativi possano variare a seconda dei punti di vista con cui si osserva una relazione; e, quindi, come la "punteggiatura delle sequenze" sia essenziale nella definizione dei ruoli dei comunicanti. Essa può, inoltre, essere interpretata, in maniera diversa a seconda dello sguardo personale.

Non esiste una punteggiatura oggettivamente percepibile: un silenzio può essere visto come assenso, rifiuto, ostilità e via dicendo

Ci ricorda che in ogni relazione esiste uno scambio continuo di atti comunicativi, e questo fa sì che ci si influenzi a vicenda continuamente. Ogni comunicazione, infatti, porta con sé contemporaneamente stimolo, risposta e rinforzo. Le implicazioni sono molteplici.

Diventa difficile capire "chi influenza chi". Si tratta pertanto di modelli di scambio su cui le persone coinvolte in una sequenza comunicativa possono concordare o meno. A ognuno dei partecipanti sembrerà che l'uno o l'altro abbia l'iniziativa, che si trovi in posizione di dipendenza e così via.

Non è importante stabilire se la punteggiatura della sequenza di comunicazione sia giusta o falsa, ma sapere che essa organizza gli eventi comportamentali ed è quindi vitale per le interazioni in corso.

Per fare un altro esempio, generalmente si dà il nome di leader a una persona che si comporta in un certo modo in un gruppo e di seguace un'altra persona che si comporta nel modo opposto anche se è difficile dire quale dei due abbia iniziato per primo o quale sarebbe la posizione dell'uno se non ci fosse l'altro.

Molti conflitti di relazione sono spesso dovuti proprio al disaccordo su come punteggiare la sequenza di eventi: ogni persona in gioco interpreta lo scambio in modo tale da vedere il proprio comportamento come causato dal comportamento dell'altro e mai come causa della reazione dell'altro, e viceversa: in pratica, ognuno accusa l'altro di essere la causa del proprio comportamento.

Esempio: Una persona si arrabbia con un collega perché non ha spazio per prendere delle decisioni, il collega si arrabbia perché l'altro non prende mai delle decisioni e lo obbliga a decidere sempre e prendersi tutto il carico delle responsabilità. C'è disaccordo sulla sequenza degli eventi.

3.1.4 Comunicazione numerica e analogica

Il quarto assioma attribuisce agli esseri umani la capacità di comunicare sia tramite un modulo comunicativo digitale (o numerico) sia con un modulo analogico.

Quando gli esseri umani comunicano per immagini, gesti o simili la comunicazione è analogica e riguarda tutto ciò che afferisce alla sfera del non-verbale.

Il linguaggio verbale fa parte invece del modulo cosiddetto numerico, o digitale, perché, secondo Bateson e Watzlawick, le parole sono dei segni arbitrari, che non rappresentano qualcosa di specifico, che non sono correlati con l'oggetto che indicano (la parola che nomina l'oggetto non è l'oggetto: la parola fiore non è il fiore stesso) ma possono essere manipolati da regole linguistiche, sintattiche e lessicali.

Un esempio, con la parola fiore: ogni persona che parli Italiano riuscirà a comprendere, con più o meno precisione, a cosa ci si sta riferendo, tramite una descrizione a parole si potrà precisare il più possibile il tipo di fiore, ma la parola "fiore" in sé veicola un'immagine unica in ogni persona, poiché ognuno avrà la propria idea di fiore (tipo, colore, profumo, ecc.). Un gesto per indicare il fiore del quale si parla o un'immagine (cioè la comunicazione analogica) sarebbe un modo più immediato e semplice di comunicare.

Altro esempio: se si vede qualcuno che scuote la mano in segno di saluto, non è importante che lingua parli, ma si comprende con facilità cosa intende dire¹¹. Contemporaneamente, però, può risultare più ambigua, proprio a causa della mancanza di sintassi, o indicatori para-linguistici che possano chiarire e arricchire la comunicazione.

La comunicazione digitale/numerica possiede, al contrario, un grado di astrazione, di versatilità, nonché di complessità e sintassi logica enormemente superiore rispetto alla comunicazione analogica e può esprimere pensieri o argomentazioni anche complesse, con estrema chiarezza. Tuttavia, ha grossi limiti rispetto a quella analogica nella trasmissione dei messaggi se i comunicanti hanno codici e lingue diverse. Per esempio: sarà più utile ricorrere a uno schema analogico o a uno schema numerico per distinguere se un pianto è di gioia o di dolore?

La chiave in ogni comunicazione è, quando possibile, utilizzarli entrambi in correlazione, poiché tutti e due sono incompleti ed inefficienti se presi singolarmente, ma insieme possono aiutare nella piena comprensione del messaggio.

In conclusione, in ogni atto comunicativo si possono utilizzare moduli numerici e/o analogici, che coesistono e sono complementari poiché la comunicazione numerica si avvale delle parole mentre la comunicazione analogica è prettamente non verbale.

3.1.5 Le relazioni simmetriche e complementari

Quest'ultimo assioma si riferisce a una classificazione della natura delle relazioni.

¹¹ Va tuttavia tenuto presente che in culture diverse i gesti possono assumere significati anche molto differenti tra loro.

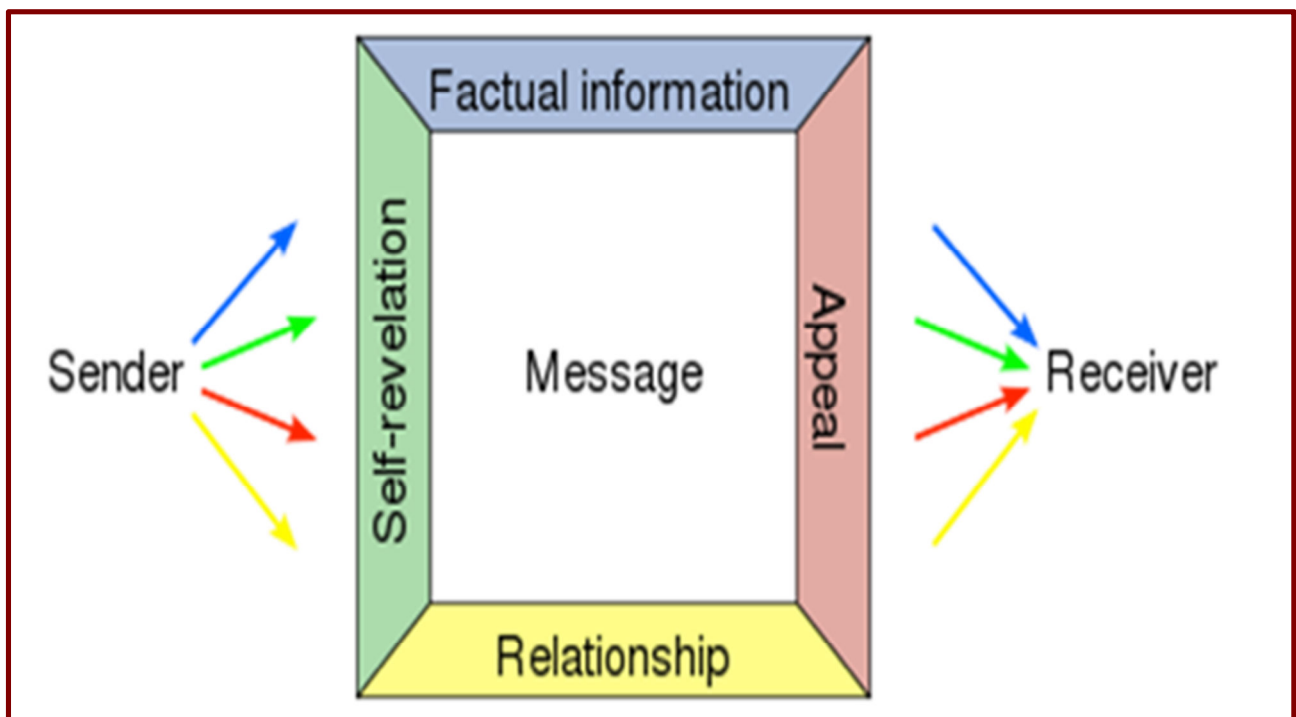
Le relazioni sono suddivise in relazioni simmetriche, basate sull'uguaglianza, in cui entrambi gli interlocutori tendono a rispecchiare il comportamento dell'altro e a porsi a uno stesso livello (a es. nel caso della diade dirigente-dirigente, o dipendente-dipendente o amico-amico) oppure in relazioni complementari, basate sulla differenza, in cui il comportamento di uno dei comunicanti completa quello dell'altro (a es. dirigente-dipendente, le relazioni madre-figlio, medico-paziente, istruttore-allievo, insegnante-studente). In un rapporto complementare uno dei due comunicanti assume la posizione one-up (superiore) e l'altro quella one-down (inferiore); i diversi comportamenti dei partecipanti si richiamano e si rinforzano a vicenda, dando vita a una relazione di interdipendenza in cui i rispettivi ruoli one-up e one-down sono stati accettati da entrambi.

È fondamentale avere chiaro che le relazioni simmetriche e quelle complementari non devono assolutamente essere equiparate a "buona" e "cattiva", né le posizioni one-up e one-down vanno accostate ad attributi quali "forte" e "debole"; si tratta solo di una suddivisione che permette di classificare ogni interazione comunicativa in uno dei due gruppi.

Per evitare ogni confusione, è utile precisare che si sta parlando di ruoli e non di valore delle persone. Questa precisazione evita di interpretare le posizioni one-up e one-down dando un giudizio di valore (dunque di svalutazione) di una posizione riguardo all'altra.

3.2 Il Quadrato della Comunicazione:

Un altro modo di guardare alle relazioni è stato proposto dallo psicologo Friedemann Schulz von Thun¹² dell'Università di Amburgo; egli ha sviluppato un modello di comunicazione interpersonale che distingue quattro dimensioni diverse, nel cosiddetto "quadrato della comunicazione": formato



appunto da un ipotetico quadrato con un lato blu, uno giallo, uno verde e uno rosso.

¹² Schulz von Thun F., *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*, Reinbeck, Rowohlt, 1981

Queste quattro dimensioni si possono tener presenti sia nel formulare messaggi che nell'ascolto e nell'interpretazione dei messaggi di altri.

Contenuto: (lato blu del quadrato, in alto). Questo lato corrisponde all'informazione fattuale, cioè le frasi che si pronunciano e forniscono informazioni tale notizie, date, fatti, eventi. “Di cosa sta parlando?”

Per questi contenuti esistono tre tipi di criteri: il criterio della verità (corretto/ non corretto), il criterio della rilevanza (i dati sono degni di nota rispetto al contesto?), il criterio della sufficienza (le informazioni fornite sono abbastanza esaurienti o ci sono altri fattori che meriterebbero valutazioni ulteriori?).

Relazione: (lato giallo, in basso). Questo lato è indicatore di rapporto. Chi parla fa trapelare cosa pensa dell'altro: “Con chi crede di avere a che fare?” ciò che pensa l'emittente del suo interlocutore e come si relaziona con lui/lei. Questa dimensione è quella mediante la quale chi ascolta prende una posizione su come si sente trattato dall'interlocutore o si fa un'idea dell'opinione che chi parla esprime sull'altro.

Rivelazione di sé: (lato verde, a sinistra) ogni volta che qualcuno si esprime rivela, consapevolmente o meno, qualcosa di sé: il proprio stato emozionale, il proprio tipo psicologico, la personalità ecc. “Chi parla cosa dice di se?”

Appello: (lato rosso, a destra). Questo lato indica cosa, chi sta comunicando, vuole ricavare da chi ascolta. “Che cosa vuole?": Quali effetti chi parla vuole ottenere sul ricevente: cosa vuole fargli pensare, provare, sentire, fare, dire. L'appello può essere implicito o esplicito.

Quando si parla di ascolto, la "scuola di Amburgo" di Friedemann Schulz von Thun, al posto del quadrato della comunicazione utilizza l'espressione “quattro orecchie” corrispondenti ai "quattro lati del quadrato della comunicazione".

Ad esempio, con “l'orecchio giallo” si ci concentra a cogliere le informazioni pertinenti alla considerazione e all'opinione che l'emittente ha sul ricevente.

Con l'orecchio blu ci si concentra sui contenuti oggettivi.

Con l'orecchio verde ci si concentra su chi è l'altro, su quello che prova.

Con l'orecchio rosso, ci si concentra su cosa vuole l'emittente: perché comunica questo messaggio?

Da questo modello viene evidenziato come, in una comunicazione, chi ascolta possa avere una ricezione selettiva e cogliere un significato piuttosto che un altro, variando così le caratteristiche dello scambio. Chi ascolta ha un potere nel contribuire a definire la qualità di una interazione.

Con un po' di esercizio è possibile scegliere su quale orecchio sintonizzarsi e spostare pertanto l'ascolto invece che sul giallo sull'orecchio verde, in modo da dirottare l'attenzione non su quello che l'interlocutore pensa di noi quanto piuttosto, su “cosa prova chi parla” comprendendo così il motivo della sua maniera di esprimersi.

E' interessante avere consapevolezza di queste quattro dimensioni e cercare di trovare un equilibrio sia nell'esprimersi che nell'ascoltar

4. LA RELAZIONE

L'uomo è un essere sociale, inserito cioè in un contesto in cui l'essenza stessa della sua sopravvivenza si basa sulla costruzione e la partecipazione a reti di relazioni nelle quali vengono prodotte e condivise idee e pensieri che guidano il comportamento umano.

Sapere costruire delle relazioni efficaci e armoniose condiziona drasticamente la qualità di vita degli individui.

Si è precedentemente ricordato quanto enunciato da Watzlawick nel 5° assioma e ribadito da Bateson: ogni comunicazione comporta di fatto un aspetto di metacomunicazione inteso come il tipo di relazione che intercorre tra i comunicanti.

Esiste perciò una stretta interrelazione tra comunicazione e relazione; la relazione definisce un rapporto tra due o più individui che orientano reciprocamente le proprie azioni sulla base di un rapporto comunicativo, ove la comunicazione può assumere tutti i suoi aspetti peculiari: verbale, non verbale, paraverbale.

Ogni comunicazione implica un impegno e perciò definisce la relazione: una comunicazione non soltanto trasmette informazioni, ma determina un comportamento.

La comunicazione ha un aspetto informativo, di contenuto e uno di relazione. Appare, pertanto, decisamente artificioso tracciare una linea di demarcazione netta e definitiva tra i due temi poiché in ogni comunicazione si gioca e si apre la relazione con l'altro.

Creare una buona relazione facilita la comunicazione e reciprocamente comunicare bene favorisce la creazione di una buona relazione.

Buona parte della qualità di una relazione è fondata essenzialmente sul linguaggio non verbale intercorrente tra le parti, che rivela la verità di quello che si è e si prova.

Come si è visto, infatti, il linguaggio non verbale è poco controllabile e ha un'influenza predominante sulla qualità del messaggio che giunge al destinatario.

Di conseguenza si comprende facilmente come il "saper essere" nel rapporto interpersonale si possa rivelare un elemento determinante del "saper comunicare", aiutando a creare relazioni efficaci.

Va anche tenuto presente che la creazione di una relazione tra più parti comporta sempre una corresponsabilità, condivisa tra i protagonisti della relazione.

Ciò implica che la qualità della relazione non è mai sotto il totale controllo di uno dei due protagonisti; quando tuttavia anche una sola delle parti assume la responsabilità di fare del proprio meglio e possiede strumenti efficaci per incidere sulla qualità, i miglioramenti possono essere significativi.

La costruzione di una relazione di buona qualità, presuppone innanzitutto una modalità di rapporto nella quale entrambe le parti sono consapevoli e disposte a costruire insieme qualcosa, "mettendo in comune" quello che sono, che provano, che sanno e pensano relativamente a ciò che li ha portati a incontrarsi, pur tenendo conto dei rispettivi ruoli e responsabilità.

Questo significa che le parti si riconoscono reciprocamente e agiscono in quanto persone, concedendo l'uno all'altro il rispetto e la considerazione che desiderano a loro volta ricevere, senza che ciò comporti un appiattimento "funzionale" o di competenza o della capacità di agire nella situazione data. Ancora una volta si ricorda che l'Essere è diverso dal Fare.

4.1 Presupposti di una buona relazione

Il primo requisito per favorire la creazione di una buona relazione è attribuire dignità alla propria identità e legittimare le proprie opinioni, emozioni e individualità. È dunque importante una buona considerazione di sé, ovvero della propria personalità, delle convinzioni, del bagaglio personale di competenze ed esperienze.

Partendo da una posizione personale di questo tipo, verrà più naturale posizionarsi con equilibrio e centratura nella relazione con l'altro, evitando per esempio ansia, insicurezza, rischio di frustrazione per non ottenere il consenso dell'altro; ciò avviene perché non è necessario un feedback dell'altra parte per la propria sicurezza, o per sentirsi riconoscere ciò che già da sé ci si riconosce.

Per esempio non accadrà che l'aspirazione alla soddisfazione dell'altro porti a modellare le proprie opinioni e convinzioni a quelle di un superiore o un collega che si stima particolarmente, oppure piegare l'operato di curante a preferenze infondate di un paziente, venendo meno - secondo il caso - al principio di autonomia professionale o di appropriatezza nelle scelte terapeutiche.

Si può quindi parlare di una buona relazione con se stessi che influenza positivamente la relazione con l'altro.

In egual misura è indispensabile riconoscere l'identità e la dignità dell'interlocutore, cioè legittimarlo e riconoscergli il diritto di avere pensieri, opinioni, emozioni e sentimenti che si possono condividere o meno, con i quali si può anche trovarsi in totale disaccordo, ma che non ostacolano il fatto di essere in relazione.

Questa capacità di riconoscimento, pur nel disaccordo o nella differenza, è molto importante a maggior ragione nei contesti nei quali non si scelgono i propri interlocutori, come spesso accade nei contesti professionali.

L'apertura all'altro è necessaria per comprendere cosa l'interlocutore porta nella relazione e saper come agire di conseguenza per realizzare il livello di relazione che ci si prefigge di raggiungere.

Al concetto di apertura appartengono la curiosità, il rispetto dell'altro, l'interesse al suo vissuto e al suo modo di vivere un'esperienza, il riconoscimento e la legittimazione dei sentimenti e delle emozioni che prova.

Tutto ciò non implica affatto la condivisione di posizioni aliene alle proprie convinzioni o valori, ma costituisce il fondamento che permette di dare le risposte più adeguate alla situazione data, prevenendo anche il rischio di far prevalere inappropriatamente il proprio punto di vista rispetto a quello dell'interlocutore¹³.

L'abbinamento di questi due primi presupposti di rispetto dell'altro e di se stessi e l'accoglienza della varietà fra gli esseri umani, riconosciuta come ricchezza, aiuteranno a trovare l'equilibrio necessario alla messa in comune e alla creazione di una relazione equilibrata e stimolante.

Oltre a questi presupposti legati al modo in cui si sta nella relazione di fronte alle altre parti, alcune ulteriori considerazioni possono essere utili per affrontarle con più consapevolezza e serenità.

4.2 Diversi tipi di realtà

La prima è che le parti entrano nella relazione con visioni diverse della realtà: non ci si confronta su una e una sola "realtà oggettiva".

¹³ Molto rilevante, per esempio, in tema di Shared Decision Making nelle decisioni terapeutiche.

Ciò accade poiché esistono diverse cosiddette “realtà”: ne esiste una che si può definire fattuale, ovvero l'accadimento, l'altro, il suo messaggio e il suo comportamento, poi c'è l'interpretazione soggettiva che ne dà l'individuo.

È evidente che l'interpretazione soggettiva influisce sulle diverse percezioni della “realtà” sulle quali spesso la relazione rischia di diventare conflittuale.

La realtà fattuale viene passata attraverso un filtro personale, rappresentato dalle proprie convinzioni, dal proprio vissuto e da altri fattori di contesto (cultura, educazione); il tipo di interpretazione che il soggetto dà alla realtà fattuale condiziona le sue reazioni emotive, sulla base delle quali, più o meno consapevolmente, verranno decise le azioni.

Quando l'emittente crea un messaggio e lo emette, la qualità del messaggio che manda è influenzata dai suoi filtri.

Quando il destinatario riceve il messaggio, lo filtra di nuovo a sua volta.

Avere consapevolezza di ciò permette di capire la complessità della comunicazione e della creazione di una relazione, ma anche di agire per sciogliere i nodi e renderla più fluida e costruttiva. Differenze di cultura, educazione, vissuto personale, convinzioni, esperienze relative all'argomento, influiscono sulla possibilità di intendersi tra persone diverse anche se comunicano in modo chiaro e diretto.

L'apertura legittimante verso l'altro e la conoscenza dei processi di codifica/decodifica del messaggio permette di non dare mai nulla per scontato e motiva a verificare regolarmente come l'altro ha recepito il messaggio mandato.

4.3 Indipendenza della relazione

Mentre il desiderio di cooperazione delle parti è necessario alla qualità di una relazione, essa è indipendente dai buoni sentimenti che le parti nutrono reciprocamente.

Questa consapevolezza è molto importante soprattutto nell'ambito professionale in cui è possibile creare relazioni equilibrate che favoriscono una buona collaborazione, indipendentemente da implicazioni emotive, positive o negative che siano, in relazione ai colleghi o collaboratori.

In questi ambiti sono più rilevanti la chiarezza e la condivisione degli obiettivi e il rispetto per le competenze di tutte le parti in gioco.

Allo stesso modo, la qualità della relazione non è un indicatore del valore delle persone con cui la si intrattiene.

Il fatto di avere difficoltà nella relazione con una persona non deve condurre alla facile scorciatoia di svalutarla, attribuendo al suo scarso “valore” tutti i problemi del rapporto; si vedrà in seguito nella sezione dedicata ai conflitti come questa azione configuri l'ingresso nel modello conflittuale “Maggiore-minore”.

La relazione è una entità terza rispetto alle parti che la animano; essa può essere fluida e produttiva o faticosa e problematica senza che ciò abbia minimamente a che vedere con un “valore” diverso delle parti tra loro.

Infine, un'ultima considerazione riguarda l'idea che il valore della relazione può aumentare se uno dei due protagonisti si svaluta e si sacrifica in nome della relazione.

Si tratta purtroppo di una convinzione diffusa, ma del tutto infondata. Laddove una persona si sacrifichi o chieda all'altro di sacrificarsi o adeguarsi a qualche rinuncia per salvaguardare una relazione, si instaurano modalità sbilanciate di rapporto, che influiscono negativamente sulla relazione medesima.

Ancora una volta si tratta di stabilire un rapporto equilibrato tra le parti, dove sono rispettati principi di uguaglianza nella dignità e di reciproco rispetto: la buona relazione con se stessi, rispettando i propri bisogni e la propria individualità, porta a un posizionamento corretto nella relazione a vantaggio di tutte le parti.

4.4 L'Empatia nella relazione

L'empatia è spesso indicata come elemento fondamentale di una buona relazione; tuttavia vi sono spesso equivoci su cosa sia realmente l'empatia e quali siano i rischi legati alla sua attivazione.

Empatia, intesa in senso letterale (dal greco *en* - dentro - e *pathos* - sofferenza o sentimento) significa “sentire dentro”; è “la capacità di porsi in maniera immediata nello stato d'animo o nella situazione di un'altra persona, con nessuna o scarsa partecipazione emotiva”: è il comprendere il vissuto dell'altro per analogia,¹⁴ cioè immaginando cosa si potrebbe provare nelle stesse situazioni dell'altro, in altre parole è l'azione di mettersi nei panni dell'altro.

Quando nel definire l'empatia si parla di “nessuna o scarsa partecipazione emotiva”, si intende dire che la comprensione “per empatia” comporta una chiara consapevolezza che il vissuto appartiene all'altro, nondimeno vi è la possibilità di comprenderla in modo preciso in base all'analogo vissuto come persone umane.

Ben diversa è l'unipatia, uno stato d'animo fusionale nel quale “non solo viene ritenuto inconsciamente come proprio un limitato processo emotivo di un altro (contagio affettivo), ma l'io dell'altro viene addirittura identificato (in tutti i suoi fondamentali atteggiamenti) col proprio Io.”¹⁵

Altrettanto diversa è la “simpatia” (dal greco *syn* - insieme, unito - e *pathos* - sofferenza o sentimento) che comporta una forte partecipazione emotiva e che, in alcuni ambiti, come quello di cura, si rivela potenzialmente problematica, potendo invalidare o indebolire il giudizio clinico del professionista.

L'empatia è un processo fondamentale per la costruzione della relazione medico-paziente¹⁶ che si svolge essenzialmente in due stadi:

1. La comprensione da parte del professionista della situazione del paziente e l'apprezzamento sensibile delle sue prospettive e dei sentimenti/emozioni che ne derivano.
2. La comunicazione da parte del professionista al paziente, di tale comprensione e partecipazione in atti concreti e clinicamente efficaci per essergli di sostegno.

L'attivazione corretta di un processo empatico è dunque importante nella relazione poiché è alla base della costruzione di una relazione efficace.

Risulta perciò evidente che se ci si pone nella relazione provando un senso di superiorità rispetto all'altro - per qualunque ragione - non potrà attivarsi il corretto processo empatico, limitando di fatto la capacità di comprensione e in ultima analisi pregiudicando la qualità della cura.

Lo stesso tipo di problema può sorgere se vi è una confusione di ruoli, che può eventualmente portare all'insorgere di fenomeni di simpatia o unipatia.

¹⁴ Stein E., *L'empatia*, 1917 - 2002, Milano Franco Angeli

¹⁵ Scheler M. *Phenomenology and the theory of cognition*. In M. Scheler *Selected Philosophical essays* (Translated by Lachterman DR) Evanston: Northwestern University Press, 1973: 136-201

¹⁶ Spiro H. MD, *What is Empathy and Can it be Taught?*, *Ann. Intern. Med.* 1992;116(10):843-846. doi:10.7326/0003-4819-116-10-843

4.5 Facilitare la relazione: Il mimetismo

Il mimetismo comportamentale è un fenomeno naturale dell'interazione umana del quale non si è sempre coscienti, che sorge spontaneamente ogni volta che la comunicazione tra due o più persone si svolge armoniosamente e che utilizza tutti e tre i linguaggi: verbale, non verbale, paraverbale.

Quando si osservano due o più persone parlare fra loro in un contesto armonioso, si può notare una similitudine delle posizioni (posizione sulla sedia, gambe accavallate, chinate in avanti o appoggiate allo schienale, mani incrociate); quando una persona cambia posizione, facilmente le altre persone cambiano pure posizione, seguendo inconsciamente la gestualità dell'altro.

Spesso ascoltando la conversazione tra persone in armonia si può notare che le voci sono "accordate" nel tono, nel volume, nella cadenza.

In una relazione nella quale è necessario favorire la buona qualità della comunicazione, il mimetismo è sicuramente uno strumento utile poiché l'assumere scientemente la posizione e la gestualità dell'interlocutore, suscita in questo una sensazione di "similitudine" con chi gli è di fronte o vicino e ciò favorisce la fiducia e l'apertura di buoni canali comunicativi.

Al mimetismo gestuale si può affiancare, in alcuni casi, un mimetismo vocale: consiste nell'osservare e mimare il ritmo, i toni, il volume della voce per ottenere voci "accordate".

Infine, si può utilizzare il cosiddetto mimetismo di linguaggio che consiste nell'includere nel discorso le caratteristiche del linguaggio dell'altro.

Gli esseri umani hanno tre canali principali di percezione del mondo: visivo, uditivo e cinestetico; ognuno ha un canale preferenziale; ciò significa che c'è un canale con il quale si ricevono meglio le informazioni che vengono inviate.

Una persona che utilizza o predilige prevalentemente le percezioni visive fornirà un maggior numero di dettagli visivi (colori, luci, dettagli estetici) nelle sue descrizioni e utilizzerà parole e espressioni del tipo "Vedi?" "È chiaro, no?".

Una persona prevalentemente cinestetica darà più dettagli sulle sue percezioni (profumi, descrizioni tattili, sensazioni) nelle sue descrizioni e utilizzerà parole ed espressioni del tipo: "Non me la sento", "Percepisco qualcosa di speciale", "Sento che tutto andrà bene".

Infine, una persona che utilizza o predilige prevalentemente le percezioni uditive fornirà più dettagli sonori (rumori, suoni, parole dette e riportate esattamente) nelle sue descrizioni e si servirà di parole ed espressioni del tipo: "Senti!", "Ascolta questo". Prestando attenzione a questi semplici parametri è possibile comprendere qual è il canale preferenziale dell'interlocutore e quindi cercare di introdurre nel discorso dettagli che corrispondano al suo canale predominante.

L'uso del mimetismo consente di rendere la comunicazione più efficace, comprendere meglio ciò che i propri interlocutori desiderano far sapere e far capire meglio i propri messaggi.

Per poter applicare il mimetismo di linguaggio, è opportuno ampliare tutti i propri canali percettivi, acquisendo dimestichezza con ciascuno dei tre; in questo modo si potrà utilizzare qualunque codice appaia più appropriato, rispetto a quello dell'interlocutore e così ottenere un passaggio delle informazioni il più efficace ed efficiente possibile.

4.6 Essere un buon ricevente

Si diviene un buon ricevente migliorando la propria capacità di ascolto, che è un aspetto chiave della comunicazione in funzione relazionale.

È possibile distinguere quattro tipi di ascolto:

1. Ascolto passivo. Se il verbo "sentire" è totalmente passivo, il verbo "ascoltare" parla già di un'attitudine attiva. L'ascolto passivo è l'accoglienza del messaggio dell'emittente senza

intervenire, dando totale spazio all'espressione dell'emittente. Al fine di eliminare ogni possibilità che questo ascolto sia confuso con distrazione e assenza di interesse, questo ascolto è accompagnato da un linguaggio non verbale che conferma la propria presenza e disponibilità. È importante guardare la persona negli occhi, avere una posizione corporea aperta, rivolta verso l'emittente, fare cenni di conferma che si sta ascoltando, evitando però di dare il feedback di un giudizio positivo o negativo su quello che la persona sta dicendo per non interferire e influenzare la sua libera espressione. È un ascolto molto utile poiché dà l'opportunità alla persona ascoltata di contattare il proprio vissuto senza doversi conformare alla personalità di chi ascolta. La tecnica psicanalitica classica prescrive addirittura di evitare il contatto visivo tra terapeuta e paziente per eliminare ogni rischio di interferenza.

2. **Ascolto selettivo.** L'ascolto più comune, si riscontra quando "si sente solo quello che si vuol sentire", ossia si filtra in modo, appunto, selettivo il messaggio inviato dall'emittente. In genere si tratta di un meccanismo inconscio.
3. **Ascolto riflessivo.** Pone attenzione a tutto il messaggio, allo scopo di chiarire bene quanto è stato detto. Lo scopo è di rinviare a chi parla ciò che sta dicendo, consentendogli di ottenere una nuova prospettiva su quanto ha comunicato in modo verbale oltre che non verbale. Nell'ascolto riflessivo chi ascolta è una cassa di risonanza per chi parla, riflettendo il più fedelmente possibile quanto ha compreso del messaggio che gli è stato inviato.
4. **Ascolto attivo.** È un metodo finalizzato a migliorare la qualità dell'ascolto. L'ascolto attivo include un insieme di caratteristiche riguardo al come ricevere il messaggio dall'emittente ma anche su come essere emittente a propria volta, sia durante l'ascolto, tramite il proprio linguaggio non verbale, sia nei feedback verbali dati all'interlocutore. L'ascolto attivo è un comportamento partecipe attivo e non "reattivo". In effetti, l'obiettivo di questo ascolto è di capire bene la situazione dell'emittente e non contempla, in questa fase, la condivisione del proprio punto di vista. L'empatia è un fondamento essenziale della qualità dell'ascolto attivo.

Caratteristiche dell'ascolto attivo

4. **Ascoltare il contenuto,** cioè cosa viene detto in termini di fatti e idee. Saper stare in silenzio e tramite adeguati tempi di attesa, lasciare il tempo all'interlocutore di pensare e formulare le sue affermazioni o risposte. Se non fossero comprensibili è possibile fare domande per chiedere chiarimenti però anche limitare le interruzioni allo stretto necessario è un elemento importante.
5. **Capire la finalità il significato emotivo** di ciò di cui sta parlando il nostro interlocutore.
6. **Valutare la comunicazione non verbale dell'emittente.** Raccogliere spunti verbali e non verbali, per cogliere quegli aspetti importanti del messaggio dell'interlocutore che possono non venire espressi esplicitamente per molteplici ragioni (pudore, limiti culturali, ignoranza, incapacità di esprimere con precisione).
7. **Controllare la propria comunicazione non verbale e i propri filtri.** Avere consapevolezza dei messaggi che si stanno inviando con la propria comunicazione non verbale. Utilizzare le forme di comunicazione non verbale e paraverbale, quali la postura, il movimento, la prossimità, lo sguardo, il contatto visivo, elementi vocali (tono, ritmo, volume), espressioni, facciali, aspetto fisico e setting dell'incontro, per segnalare la disponibilità all'ascolto, inviare messaggi di accoglimento e segnali di comprensione.

8. Ascoltare con partecipazione e senza giudicare, cercare di mettersi nei panni dell'emittente e capire che cosa influenza i suoi sentimenti, dimostrare di essere interessati a ciò che viene detto, sospendendo il giudizio sulle parole e sulla persona.
9. Dare risposte facilitanti, che permettono all'interlocutore di dire di più rispetto a un argomento, mostrando che si è interessati e si vorrebbe saperne di più; anche semplici monosillabi espressi con il tono di voce appropriato ed espressioni non verbali coerenti hanno pari valore.

Nel ascolto attivo gli interventi verbali di chi ascolta sono sotto forma di feedback e hanno come obiettivo di chiarire il messaggio dell'emittente e trasmettere indicazioni che dimostrano di averne compreso il contenuto e d'aver colto l'atmosfera emozionale e sentimentale che lo circonda.

Le principali tecniche d'intervento verbale sono le seguenti:

- Rispecchiare: ripetere frasi o parole dette dall'altro per fare da specchio.
- Parafrasare: riformulare il concetto espresso dall'altro senza giudicare.
- Esplicitare ciò che è sottinteso: esprimere il significato implicito del messaggio trasmesso dall'altro.
- Chiarificare: chiedere conferma del messaggio ricevuto. Verificare l'adeguatezza della propria interpretazione e chiedere precisazioni se necessario.
- Focalizzarsi: riportare il discorso sull'argomento che si ritiene importante per la persona per consentirle di chiarire ulteriormente.
- Riassumere: riassumere il messaggio regolarmente durante il colloquio; alla fine riassumere gli aspetti più importanti emersi.

4.7 Essere un buon emittente

Esistono regole che permettono di favorire notevolmente la qualità della trasmissione del messaggio verbale e non verbale, diventando un eccellente emittente.

Una comunicazione efficace è uno scambio che permette di ottenere un risultato coerente con l'obiettivo programmato: richiede innanzitutto chiarezza sull'obiettivo che ci si propone di raggiungere e conoscenza del destinatario del messaggio. È importante anche la scelta del canale di comunicazione più adeguato a veicolare il messaggio e di conseguenza serve una buona conoscenza e padronanza di questo.

Considerazioni sulla qualità del messaggio:

Il messaggio deve tenere conto del destinatario: il linguaggio e il modo di comunicare devono essere adeguati agli interlocutori, ciascuno dei quali deve fare uno sforzo per adattarsi all'essere degli altri, inteso nella più ampia accezione di personalità, cultura, esigenze, valori, esperienze ecc. Si è già detto che una buona relazione richiede la volontà di collaborare.

- La comunicazione dev'essere sintetica, essenziale e pragmatica¹⁷, cioè strettamente correlata all'obiettivo che si sta perseguendo. Una comunicazione non è pragmatica quando è, per esempio, incentrata sulla recriminazione, sulle opinioni personali spacciate per fatti, sulle ideologie, sulla valutazione delle persone.

¹⁷ Su questi elementi vedi ad es. Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., Gruppo di Lavoro, Lavoro di Gruppo, Milano, R. Cortina, 1992.

- Una comunicazione è efficace quando risponde a criteri di trasparenza, nel senso che gli interlocutori forniscono agli altri tutte le informazioni di cui dispongono e non viene omesso alcun elemento informativo in conseguenza di preconcetti, barriere ideologiche, sociali, culturali. Infine, una comunicazione efficace deve essere “situazionale”, cioè coerente ed adeguata al momento, alla situazione, all’ambiente entro cui si svolge.

Porre attenzione al contenuto del messaggio sia quando si è emittente che ricevente, permette di mantenere la comunicazione aderente alla realtà, utilizzandola con spirito costruttivo, poiché richiede di attenersi strettamente ai fatti, evitando supposizioni o interpretazioni; in tal modo si ha la possibilità di agire nel merito della situazione presente, evitando di richiamarsi a situazioni pregresse o a pensieri riferiti al futuro o di interrogarsi su cosa sarebbe preferibile manifestare.

4.8 Killer della comunicazione

Perché la comunicazione mantenga l’efficacia bisogna evitare i cosiddetti “killer”¹⁸ della comunicazione, cioè i modi che riducono ogni possibilità di comprensione tra le parti, tra cui usare atteggiamenti o discorsi ambigui, il parlare per allusioni, il parlare a qualcuno perché il messaggio giunga ad un altro e così via.

Altri “killer” sono rappresentati da generalizzazioni ed espressioni assolutistiche (per esempio “tutti si comportano così”, “succede sempre in questo modo”, “non sono mai disponibili”, “ogni volta va a finire così”). L’uso immotivato di espressioni assolutistiche e di generalizzazioni invalida fortemente la qualità della comunicazione e della relazione.

Esprimersi in modo diretto, manifestare con chiarezza le proprie posizioni e le proprie necessità, indicare con precisione le situazioni cui ci si riferisce, sono elementi essenziali della comunicazione che porta a una relazione efficace.

Per poter giungere a conclusioni che siano utili a tutte le parti e conseguire i risultati perseguiti è necessario che tutti siano messi in grado di capire bene le informazioni rilevanti e non vi sia possibilità di equivoco; al contempo il tempo della comunicazione va utilizzato in modo efficiente, restando focalizzati sul contenuto condiviso del dialogo.

4.9 Essere consapevoli di se e dei propri filtri. Mettersi in gioco in prima persona.

La comunicazione all’interno della relazione deve sempre partire dal proprio sentire, perché questo fa sì che si possano esprimere un’opinione, una sensazione, un’emozione che siano reali e in modo costruttivo.

Tale concetto è strettamente correlato al principio di responsabilità poiché implica, esprimendosi in prima persona, di assumere quella delle proprie opinioni, convinzioni, pensieri o credenze.

Un elemento importante nella componente verbale dei propri messaggi è l’utilizzo del pronome “io” per parlare di sé.

Quando si afferma “io mi sento così”, oppure “io penso questo”, si parte indiscutibilmente dalla manifestazione di qualcosa che appartiene alla propria sfera: è inopinabile.

Per esempio, se non si approva l’azione o la scelta di un collega, l’approccio responsabile è “non condivido questa tua scelta” a cui si aggiunge “per i seguenti motivi A, B, C”.

¹⁸ Cfr. Fioretto F., Il Metodo CASE©, Molfetta, La Meridiana, 2015.

Quest'approccio è più costruttivo di "Questa tua decisione è sbagliata!", poiché tale affermazione sposta il focus della comunicazione dalla propria convinzione a quella dell'interlocutore, il quale passerà immediatamente alla difesa delle proprie affermazioni; s'innescerà in tal modo una spirale che si ripercuoterà negativamente sulla relazione tra i due interlocutori.

La scelta di assumere la responsabilità della propria opinione, pensiero o sentimento è un modo di affrontare la comunicazione anche in situazioni di grave contrasto che permette di aprire il dialogo a partire da queste, lasciando all'altro l'onere di provare la fondatezza delle proprie opinioni e la possibilità di farlo.

Un'affermazione come "Hai sbagliato", invece, chiude all'altro la possibilità di motivare la propria scelta, mettendolo nella condizione di doversi difendere piuttosto che chiarire la propria opinione .

Su questa base, in una relazione è necessario evitare quella che viene definita opportunamente la relazione "clacson"¹⁹, quella cioè in cui uno dei protagonisti ha la tendenza a parlare dell'altro, o più esattamente "sull'altro".

Per esempio, affermazioni come: "sei sempre in ritardo", "non pensi mai a quello che provano gli altri", "pensi solo a te stesso e alla tua carriera", esprimono un tipo di relazione detta a clacson: si è completamente concentrati sull'altro (negli esempi esprimendo rimproveri) e non si pronuncia una sola parola sul proprio vissuto che, come sottolineato, è uno degli elementi importanti per la qualità della relazione.

Tale modo di esprimersi fa sì che l'altro, sentendosi criticato, si metterà in posizione di difesa, chiudendosi, o controbattendo, alzando la voce e attaccando a sua volta; raramente una situazione di questo tipo è propizia a uno scambio proficuo. Tali espressioni modificate come segue: "Ogni volta che arrivi in ritardo non mi sento rispettato", "Non mi sento preso in considerazione" "Ho l'impressione di essere l'ultima ruota del carro", "Non mi sento per niente sostenuto(a)", sono centrate sul vissuto della persona e di conseguenza generano una comunicazione aperta e costruttiva.

4.10 Le Quattro Massime di Grice

Con altre parole, principi analoghi sono efficacemente esposti da Herbert Paul Grice²⁰, filosofo inglese, nei suoi quattro elementi:

Massima della Qualità: Sii sincero, fornisci informazione veritiera, secondo quanto sai (non dire cose false né che non si possono provare)

Massima della Quantità: Fornisci l'informazione necessaria, né di più, né di meno (il contenuto deve soddisfare la richiesta di informazioni)

Massima della Relazione: Sii pertinente (fornire contenuti pertinenti e contestualizzati)

Massima del Modo: Sii chiaro (evitare oscurità di espressione e ambiguità, essere brevi, procedere in modo ordinato).

¹⁹ Salomé J., Pour ne plus vivre sur le planète TAIRE, Paris, Albin Michel, 1997

²⁰ Grice, Logica e conversazione. Saggi su intenzione, significato e comunicazione, Bologna, il Mulino, 1993

4.11 L'Assertività

4.11.1 La comunicazione assertiva

“L'assertività,” secondo Libet e Lewinsohn²¹, “è la capacità del soggetto di utilizzare in ogni contesto relazionale, modalità di comunicazione che rendano altamente probabili reazioni positive dell'ambiente e annullino o riducano la possibilità di reazioni negative”. Il comportamento assertivo è un comportamento sociale che consente, pertanto, di raggiungere gli obiettivi prefissati senza creare situazioni di conflittualità nel pieno rispetto dell'altro e di se stessi in quanto non si cede incondizionatamente alle richieste dell'altro.

La comunicazione assertiva è un metodo di interazione con gli altri basato sul diritto di essere trattati con rispetto, di essere sé stessi e di essere liberi di credere nei propri valori.

La riduzione dell'ansia e l'emergere delle convinzioni positive conseguenti al comportamento assertivo permettono lo sviluppo e la crescita della fiducia reciproca come in se stessi e facilitano la comunicazione nella relazione.

Lo stile assertivo si fonda su alcuni presupposti quali:

Ascolto attivo: uno dei presupposti fondamentale dell'assertività è l'ascolto attivo. Come sviluppato ampiamente in precedenza, il saper ascoltare si traduce nel prestare attenzione non solo al contenuto razionale ma anche a quello emotivo della comunicazione, chiedere chiarimenti, dare feedback e riassumere.

Descrizione non valutativa del comportamento: al posto di etichette, stereotipi, pregiudizi appellativi, ecc., bisogna operare una descrizione precisa del comportamento sul quale si desidera esprimere un'opinione. Ci si riallaccia al principio di attenersi ai fatti senza interpretazione e senza giudizi.

Accettazione ed espressione del sentimento: la capacità di comunicare i propri sentimenti in maniera chiara e diretta ma non intimidatoria, ostile o aggressiva rende più aperta la relazione, collocandola sul piano di una fiducia e disponibilità reciproca.

Se il sentimento provato è negativo è importante esprimerlo ugualmente evitando di colpevolizzare l'altro. In questo caso, assumere responsabilità delle proprie emozioni e parlare in prima persona, renderà i messaggi verbali e non verbali emessi coerenti, senza traccia di colpevolizzazione.

Indicazione degli effetti prodotti dal comportamento: spesso le persone non si rendono conto di produrre effetti negativi con il loro comportamento. Poter dare un feedback di come si è vissuto l'atteggiamento o il messaggio dell'altro, permette all'altro di essere consapevole degli effetti della propria comunicazione.

Atteggiamento responsabile, caratterizzato da fiducia in sé e negli altri, senso della responsabilità delle proprie azioni, inteso come affermazione e difesa dei propri diritti accettando le conseguenze delle proprie azioni.

Manifestazione di se stessi funzionale all'affermazione dei propri diritti senza la negazione di quelli altrui.

4.11.2 Caratteristiche dello stile assertivo

Il comportamento assertivo è condizionato dalla conoscenza e dai pensieri dell'emittente. Per esempio la fiducia in se stessi è condizionata dalla padronanza del tema in gioco nella

²¹ Libet J., Lewinsohn P. M., The Concept of Social Skill with Special Reference to the Behavior of Depressed Persons, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 40, 304-312, 1973

comunicazione, dalla fiducia nella competenza dell'organizzazione nella quale si lavora e la sicurezza di essere sostenuti efficacemente da essa.

Il comportamento assertivo si riconosce

Da alcune espressioni corporali particolarmente aperte, cordiali e coerenti nei vari livelli della comunicazione. Un contatto visivo diretto ma non invasivo, rispetto per i confini e le distanze spaziale, posizione eretta ma rilassata.

Dalla trasmissione del livello emotivo del proprio messaggio, tramite il tono e il volume della voce che, come già indicato, sono importanti nella comunicazione ma hanno un ruolo decisivo per esempio quando si vuole persuadere l'interlocutore.

Le parole esprimono fiducia in se stessi e negli altri, sono indirizzate al confronto aperto nel rispetto dell'altro. Non c'è nessun intento di imporsi e si evitano giudizi ed ordini categorici, premurosi a non ferire la sensibilità altrui.

Il messaggio assertivo, è pertanto:

Diretto. Frasi come: "Molti pensano che", "Non è normale che tu ti comporti così", ecc. non esprimono uno stile assertivo; si richiede quindi, la sostituzione di una fraseologia indiretta e manipolativa con una nella quale la persona si esprime in modo immediato, utilizzando il pronome "io".

Onesto. Esprimere cioè senza ambiguità alcuna ciò che si pensa e/o si sente

Coerente. Quanto viene affermato a voce, trova perfetta rispondenza nel linguaggio del corpo.

Adeguato. Lo stile comunicativo sarà adeguato alla situazione e alle caratteristiche del nostro interlocutore.

4.11.3 Le strategie assertive

Saper dire di no

Il saper dire di "no" è una condizione indispensabile per il rispetto di se stessi. Contrariamente a quello che spesso si pensa, si può dire di no nel pieno rispetto dell'altro. Basta sia chiaro il fatto che non si dice di "no" all'altro (cioè alla sua identità, al suo essere) ma si dice di "no" alla proposta dell'altro (cioè a quello che propone di fare).

Il no empatico: è un ottimo modo per rifiutare un invito o porre fine a richieste poco gradite.

Es: un collega invita a cena, ma non si è disponibili: "Ti ringrazio dell'invito, mi fa molto piacere che tu abbia pensato a me. Sono impossibilitato a venire perché ho del lavoro urgente da consegnare. Grazie comunque!".

Il "no" è accompagnato da segni di accoglienza verso l'altro anche se si rifiuta la sua proposta.

Il no ragionato: la persona non accetta l'invito e ne indica in modo chiaro le ragioni. Es: "Paolo, ci manca il quarto per giocare a poker. Ci vuoi raggiungere?", "No grazie, non mi piace giocare a carte". Si tratta forse di un modo un po' brusco, ma ha dalla sua il fatto di contenere due aspetti del messaggio assertivo: il primo è l'onestà, il secondo l'espressione del sentimento.

La tecnica del disco rotto.

E' una forma di difesa efficace quando l'interlocutore pretende di far cambiare opinione al soggetto a tutti i costi tentando di manipolarlo. Consiste nel reiterare più volte il proprio punto di vista, senza cambiare né le parole, né tanto meno la qualità dell'eloquio, così come fa un vero e proprio disco rotto.

L'asserzione negativa

E' una tecnica usata per proteggersi da critiche ed attacchi eccessivi, pur se giustificati. La persona criticata ammette l'errore e mostra disponibilità al cambiamento. L'ammissione del proprio errore quando c'è, oltre a essere prova di onestà (non sminuisce la propria immagine personale, anzi l'aumenta), evita di rispondere in modo aggressivo o passivo, e tende a ridurre o estinguere l'animosità nei propri confronti. L'asserzione negativa si potrà accompagnare dall'inchiesta negativa.

L'inchiesta negativa

Dopo una critica chiedere di chiarirne il contenuto attraverso ripetute domande che richiedono all'altro una crescente chiarezza. Lo scopo è quello di eliminare la tonalità emotiva con cui le critiche vengono spesso condite per indicare con esattezza gli elementi su cui vi è disaccordo. Una volta che la critica è stata così depurata, non vi sono ragioni per rifiutare delle indicazioni che possono essere utili in future circostanze analoghe.

5. I CARATTERI DEL GRUPPO DI LAVORO E LA SUA COMUNICAZIONE

I contesti lavorativi contemporanei - e tra questi molti in cui operano i professionisti sanitari - sono sovente strutturati in sistemi complessi, ove l'interazione tra fattori umani, tecnologici, organizzativo/gestionali, rende poco efficaci i modelli gestionali tradizionali, fondati su una cultura organizzativa di tipo gerarchico, impostati cioè su comando e controllo e/o sull'applicazione acritica di norme e procedure.

La cultura organizzativa di tipo piramidale-gerarchico, tipica del pensiero Taylorista²², che prevede l'esecuzione passiva di attività senza un pieno coinvolgimento dei soggetti nella definizione e soluzione dei problemi, appare oggi del tutto superata.

Senza contare che tali sistemi possono facilmente mortificare l'espressione del pieno potenziale di professionisti di alta capacità e specializzazione come quelli sanitari.

Superata è anche l'attitudine caratteristica di questo tipo di organizzazione nei confronti degli utenti, che richiede loro di assumere un ruolo passivo nei confronti di chi eroga un servizio senza poter interagire né richiedere una personalizzazione nella prestazione.

La realtà contemporanea del management organizzativo tende sempre più a privilegiare, soprattutto nei contesti a maggior complessità, il modello del lavoro di gruppo e ad applicare principi di comunicazione efficiente ed efficace all'interno e all'esterno dello stesso che siano adatti a valorizzare il contributo di tutti i singoli al risultato dell'insieme.

Il modello organizzativo a rete, o per gruppi di lavoro, è quindi una possibile risposta efficace per superare le debolezze dell'organizzazione piramidale-gerarchica permettendo di:

- accelerare i flussi informativi;
- ridurre il peso della burocratizzazione;
- decentrare compiti e responsabilità, aumentando flessibilità e dinamismo dei sistemi;
- superare il rifiuto per la dipendenza gerarchica da parte dei lavoratori più professionalizzati;
- garantire integrazione e multidisciplinarietà di conoscenze, competenze, tecniche e pratiche;
- creare forti relazioni personali e professionali per favorire il raggiungimento degli obiettivi.

Si è in presenza di un "gruppo di lavoro" quando si ha un insieme di individui che interagiscono tra loro con regolarità, nella consapevolezza di dipendere l'uno dall'altro e di condividere gli stessi obiettivi e gli stessi compiti; Kurt Lewin, uno dei pionieri della psicologia sociale, parla del gruppo come di "una totalità dinamica, e non una sommatoria di membri, i cui appartenenti sono interdipendenti tra loro"²³.

Si tratta di un gruppo strutturato, con chiare norme d'interazione e finalità comuni, perciò distinto da uno degli innumerevoli gruppi informali e spontanei cui capita di appartenere nel corso della vita in modo occasionale e senza precise finalità.

La qualità della comunicazione è essenziale al buon funzionamento di un tale gruppo in funzione del raggiungimento di obiettivi comuni, per massimizzare le dinamiche costruttive e minimizzare l'insorgere di forme di competizione, incomprensione o rivalità che riducono la coesione e sabotano la produttività.

²² Approccio all'organizzazione del lavoro basato sulla teoria esposta da F. W. Taylor (1856-1915) nel testo monografico *The Principles of Scientific Management* del 1911

²³ Lewin K. (1952) *Field Theory in Social Science*; traduzione italiana *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Bologna, Il Mulino, 1972.

Del resto Quaglino et al. afferma²⁴ che “non è esagerato sostenere che la comunicazione "fa" il gruppo, ovvero che il gruppo si fonda soprattutto come territorio comunicazionale”.

Secondo lo stesso Autore una comunicazione interna al gruppo di lavoro²⁵ che sia efficace richiede alcune caratteristiche; essa deve essere:

- Finalizzata, cioè funzionale agli scopi del gruppo e agli obiettivi del momento specifico;
- Pragmatica, cioè privilegia raccolta ed elaborazione di elementi atti a costruire soluzioni, portando a decisioni concrete e operative;
- Trasparente, cioè completa, che coinvolge i membri senza omissioni di elementi utili alla collaborazione di tutti verso l'obiettivo comune; il requisito richiede forte attenzione ai feedback;
- Situazionale, cioè coerente con il tempo e lo stadio presente dell'attività del gruppo, adeguata a essere compresa chiaramente da tutti i membri; tale requisito può comportare momenti di analisi dello stato delle relazioni e della comunicazione nel gruppo

Secondo Piera Poletti²⁶ il gruppo di lavoro è un insieme di persone:

- consapevoli della propria appartenenza al gruppo
- interagenti in un certo periodo di tempo e in un determinato spazio
- con valori e obiettivi dichiarati e condivisi
- interdipendenti e corresponsabili del risultato che conseguono attraverso il gruppo
- adattabili
- riconosciuti come gruppo da coloro che operano all'interno e all'esterno del gruppo stesso

Nel gruppo di lavoro vanno anche individuati accuratamente i ruoli: ognuno deve svolgere un ruolo specifico e riconosciuto, sempre coerente con il fine comune, in modo che non vi siano sovrapposizioni, ridondanze e sprechi di tempo e risorse.

Potenziare il ruolo dei gruppi di lavoro richiede, in particolare nei loro leader, alcune competenze di comunicazione e di relazione quali:

- Capacità di gestire il gruppo, valorizzando ogni singolo contributo e motivando l'insieme alla collaborazione e alla responsabilizzazione sui processi e sui risultati;
- Capacità di favorire il miglioramento continuo attraverso la restituzione di feedback al singolo e al gruppo;
- Saper facilitare la definizione di obiettivi individuali e del gruppo condivisi;
- Capacità di ascolto, osservazione e rilevazione di eventuali criticità nelle dinamiche relazionali;
- Capacità di trasformazione dei conflitti;
- Tolleranza, flessibilità e creatività;
- Una buona conoscenza di se stessi, che facilita l'accettazione degli altri, ciascuno con i propri punti di forza e debolezza;
- Saper facilitare l'espressione di ogni opinione o sentimento, valorizzandola in modo appropriato, evitando sempre il rischio di banalizzare problemi che possono essere per l'interlocutore di una importanza inafferrabile.

Vi sono alcuni ulteriori elementi necessari al funzionamento efficace del lavoro di gruppo, che la buona comunicazione e la capacità di conciliazione dei conflitti fra priorità e obiettivi consentono di mettere a punto:

- Obiettivi:

²⁴ Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., Gruppo di Lavoro, Lavoro di Gruppo, Milano, R. Cortina, 1992.

²⁵ Requisiti del resto della buona comunicazione in generale

²⁶ <https://www.google.it/search?q=Poletti+non+technical+skill&ei=bIARVc66FcSbsgHBqYO4Aw>

- Chiarezza di Obiettivi: definiti in termini di risultati, anche a “step”, su dati osservabili, univocamente comprensibili e condivisi;
- Chiarezza sulle risorse disponibili e sulle responsabilità delle azioni e delle fasi di lavoro;
- Semplicità di valutazione dell’avanzamento verso gli obiettivi;
- Metodo:
 - Relativamente all’attività del gruppo verso gli obiettivi (strategie e modi d’azione);
 - Relativamente all’organizzazione interna (ruoli, risorse);
- Leadership: qualunque sia lo stile di leadership che l’organizzazione adotta - ve ne sono diversi - alcune caratteristiche sono comunque indispensabili:
 - consapevolezza di sé;
 - umiltà, per saper accettare aiuti e suggerimenti utili;
 - capacità di ispirare e coinvolgere con l’esempio;
 - visione chiara degli obiettivi anche nei momenti di tensione;
 - capacità di mediazione/negoziazione e trasformazione dei conflitti;
 - capacità di dare e ricevere feedback senza il filtro del giudizio;
 - capacità di valorizzare le capacità di ogni collaboratore;

Non bisogna dimenticare anche che, come riporta correttamente il sito web del Dipartimento per la Funzione Pubblica, “È [...] importante che la funzione di leadership sia quanto più possibile circolare e diffusa a seconda degli obiettivi e dei compiti del gruppo nelle diverse occasioni. Questo significa che esisterà un leader istituzionale, che è quello individuato dall’organizzazione e che avrà la responsabilità e l’autorità del ruolo formalmente affidatogli, ma che proprio grazie ad essi, questo leader avrà la facoltà di scegliere i leader situazionali di volta in volta più idonei al perseguimento degli obiettivi del gruppo stesso. Dunque egli avrà il compito di individuare, sulla base della conoscenza delle competenze degli altri membri del gruppo, quelle persone che di volta saranno più idonei ad affiancarlo e a cui potranno essere delegati compiti e funzioni necessari per il buon funzionamento del gruppo stesso.”²⁷.

- Clima: ovvero l’insieme degli elementi, opinioni e percezioni dei membri rispetto alla qualità dell’ambiente del gruppo e della sua “atmosfera”;
 - Sostegno e “calore” umano all’interno del gruppo;
 - Riconoscimento dei ruoli e loro valorizzazione;
 - Comunicazione aperta e rispettosa;
 - Chiarezza delle informazioni;
 - Circolazione di feedback non giudicanti e costruttivi su persone e avanzamento lavoro;

Si è accennato in diversi punti all’importanza dei feedback nelle relazioni interne al gruppo; si tratta di una dinamica inevitabile ogni volta che vi sia una relazione tra persone, poiché, come afferma il primo assioma della comunicazione di Watzlawick²⁸: “non esiste la possibilità di non comunicare”. In sostanza il feedback - letteralmente dall’inglese “nutrimento di ritorno” - è la risposta, l’informazione di ritorno che si riceve una volta emessa una trasmissione d’informazione verso un destinatario dato.

Secondo la classificazione di Luft²⁹ esistono cinque tipi di feed-back:

- I) Informazione: la persona che dà il feedback ripete a quella che lo riceve quanto questa ha detto, permettendole di modificare o confermare il suo messaggio;

²⁷ <http://qualitapa.gov.it/relazioni-con-i-cittadini/utilizzare-gli-strumenti/gruppo-di-lavoro/>, ultima consultazione 16/3/2015.

²⁸ Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., Pragmatica della comunicazione umana, Roma, Astrolabio, 1967.

²⁹ Luft J., Of Human Interaction, Palo Alto, CA, National Press, 1969.

- II) Reazione personale: la persona che dà il feedback informa chi ha parlato dell'effetto che ha su di lui/lei;
- III) Reazione giudicante: la persona che dà il feedback valuta l'altro esprimendo sue opinioni;
- IV) Feedback forzato: chi lo dà richiama l'attenzione verso le aree ciecche del comportamento dell'altro;
- V) Interpretazione: chi parla dà una spiegazione del comportamento altrui collegandolo a qualche causa.

Tutti questi tipi di ritorno del messaggio possono ritrovarsi nella comunicazione nell'ambito di un gruppo, dal momento che il tipo di feedback dipende molto dalla persona che riceve l'informazione, dalla sua relazione con l'emittente, dal momento personale e dall'atmosfera generale del gruppo.

È evidente che la modalità III è tra le meno efficaci a costruire buone relazioni e risultati costruttivi, mentre i tipi IV e V sono "a rischio" secondo il modo in cui verranno eseguiti il richiamo e il collegamento.

Le modalità comunicative utilizzate di volta in volta influenzano molto il risultato del feedback, e in generale la qualità della comunicazione e i suoi risultati; pertanto i principi della buona comunicazione altrove illustrati possono essere applicati anche all'interno del gruppo per ottenere i migliori risultati.

6. COMUNICAZIONE E CONFLITTI

Acquisire consapevolezza del modo in cui originano e si sviluppano le dinamiche conflittuali conferisce un forte empowerment rispetto alla possibilità di prevenirle o uscirne attraverso soluzioni cosiddette Win/Win³⁰, cioè nelle quali nessuna delle parti viene frustrata ma anzi tutte escono con la soddisfazione di quelli che si chiamano Fondamenti, secondo l'approccio di P. Patfoort³¹, oppure Bisogni Essenziali secondo la terminologia di J. Galtung³², condivisa anche dalla metodologia della Comunicazione Trasformativa applicata con il Metodo CASE©³³.

La conoscenza della natura del conflitto e delle dinamiche conflittuali si situa alla base di ogni buona relazione e interazione umana, pertanto si considera che l'apprendimento di elementi di conoscenza della trasformazione dei conflitti possa favorire un miglior lavoro nel team professionale così come una relazione più costruttiva con i pazienti e i loro caregiver.

Gli strumenti della trasformazione dei conflitti si rivelano particolarmente utili anche per i professionisti che rivestono ruoli di leadership, per comprendere le dinamiche delle relazioni conflittuali all'interno dei gruppi e poterne favorire la trasformazione, a beneficio dell'insieme e dei singoli.

6.1 Caratteristiche e origini del conflitto

L'essere umano, per soddisfare i propri bisogni essenziali, deve creare "accordi" con i suoi simili, utilizzando lo strumento della comunicazione, come necessità imprescindibile. Per questo motivo, tra l'altro, la Natura ha previsto meccanismi di decodifica dei messaggi di comunicazione non verbale.

Tali accordi possono essere efficaci oppure inefficaci, i secondi detti anche "conflittuali".

Si può quindi definire il conflitto come una comunicazione inefficace, ovvero che non raggiunge lo scopo di stipulare un accordo tale da soddisfare i bisogni essenziali delle parti della relazione.

Quanto ai bisogni essenziali la cui mancata soddisfazione è alla radice profonda dei conflitti, si ricorda la classificazione proposta da Johan Galtung³⁴:

SOPRAVVIVENZA

BENESSERE

IDENTITÀ

LIBERTÀ

In questa classificazione il termine sopravvivenza indica la permanenza in vita per quanto biologicamente possibile, il benessere contempla dimensioni fisiche, psicologiche, emotive e

³⁰ Giorgi, P. P. (2007) The origins of violence – New ideas and new explanations affecting responses to terrorism, in Senthil Ram & Ralph Summy (eds) Nonviolence – An alternative for defeating global terror(ism), pp. 11-27. Foreword by HH The Dalai Lama, Nova Science Publishers, Hauppauge (NY); Giorgi, P. P. (2008) La violenza inevitabile – Una menzogna moderna (The inevitable violence – A modern lie). Jaca Book, Milan; Giorgi, P.P. (2010) Not killing other people – The origins and only future for Homo sapiens, in Joam Evans Pim (ed) Nonkilling societies, pp. 83-100. Centre for Global Nonkilling, University of Hawaii at Manoa (Honolulu)

³¹ Patfoort P., 2006, Difendersi senza aggredire, la potenza della nonviolenza, Torino, EGA.

³² Galtung, J., 2000, Pace con mezzi pacifici, Milano, Esperia (Fuori catalogo); Galtung, J., Affrontare il conflitto, trascendere e trasformare, Pisa, PLUS (Pisa University Press) 2008; Galtung J., Conflict transformation by peaceful means - The Transcend method, NY, United Nations (under the auspices of United Nations Disaster Management Programme), 2000.

³³ Fioretto F., 2015, Il Metodo CASE©, op. cit.

³⁴ Galtung J., 2000, Op. cit.

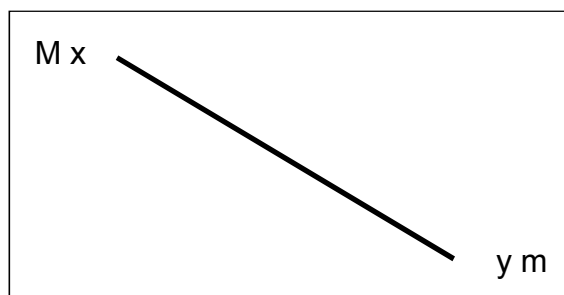
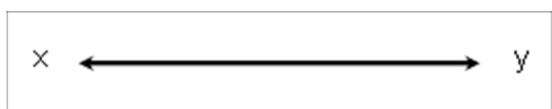
sociali dello “star bene”, l’identità riguarda il rispetto della persona in relazione alla sua appartenenza etnica, culturale, di genere o sociale, la libertà riguarda il rispetto delle scelte individuali fin dove queste non impattino sugli spazi di libertà altrui, singoli o collettivi.

Una definizione di conflitto efficace viene ancora da Galtung, che lo definisce una “incompatibilità di scopi”³⁵: si è in presenza di una situazione nella quale vi è la percezione - non necessariamente la realtà - che l’altro o i suoi scopi siano di ostacolo alla realizzazione dei propri, e per questo si attivano le dinamiche che si guarderanno ora attraverso la lente del noto modello di Patfoort.

6.2 Il modello M/m di Patfoort:

L’antropologa belga Pat Patfoort ha messo a punto un modello di analisi semplificata del conflitto molto efficace e di semplice applicazione per spiegare cosa accade nella situazione in cui un differente giudizio di valore metta due persone in una posizione l’una Maggiore e l’altra minore³⁶; il modello identifica le posizioni con “M” maiuscolo e “m” minuscolo; il modello si applica indifferentemente anche ai gruppi o alle culture o ideologie e così via.

La relazione sana tra due soggetti x e y è caratterizzata da un giudizio di pari livello o valore ovvero da una “assenza di giudizio”, che si può rappresentare graficamente così:



Le parti semplicemente procedono allo scambio paritario tra loro e trovano un accordo di mutuo vantaggio nel quale ciascuno è soddisfatto rispetto ai propri scopi o bisogni, dando all’altro la propria collaborazione, in modo attivo (con azioni positive) o passivo (evitando di interferire con gli scopi dell’altro).

Il modello di Patfoort descrive l’intervento di un giudizio di valore attraverso il grafico seguente, che introduce appunto le posizioni di Maggiore (M) e minore (m):

Si potrebbe dire che, secondo la definizione di Galtung, x immagina che se y restasse in posizione paritaria rispetto a sé questo interferirebbe con i suoi scopi, dunque si pone nella posizione dominante “M”.

Si consideri un momento il modello M/m nel contesto di una relazione di cura; si potrà comprendere che già il fatto di essere ammalato e d’aver bisogno di cure mette a rischio il paziente di mettersi da solo in una posizione “m”, auto-svalutandosi in virtù della propria diminuita capacità fisica.

³⁵ Galtung J., 2000, Op. cit.

³⁶ Per ragioni che spiega nel suo testo Patfoort rifiuta la definizione di “superiore” e “inferiore”, scelta che in questa sede si rispetta.

Il contesto ospedaliero, in caso di ricovero, può ulteriormente peggiorare la situazione: la persona si trova catapultata in un luogo pubblico, privo d'intimità, a interagire con personale che esercita un potere, originariamente funzionale ma che può assumere caratteri di superiorità.

Un primo passo per prevenire l'insorgere d'una relazione conflittuale è evitare di entrare in questo modello; pertanto il personale medico e sanitario, che in un quadro come quello descritto può facilmente trovarsi nella posizione "M", deve prestare attenzione e non entrare in questa situazione, ma anzi neutralizzarla.

Si indicano di seguito, a titolo d'esempio e senza pretesa di esaustività, alcune azioni che possono favorire la prevenzione di queste dinamiche e altre che è raccomandabile evitare.

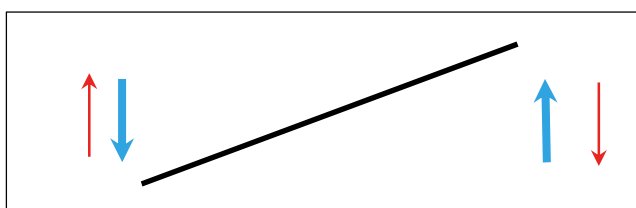
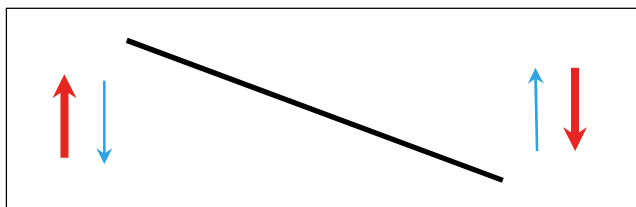
Azioni che possono migliorare la situazione:

- Rispettare il paziente
- Parlare in presenza del paziente considerandolo parte della conversazione
- Salutare il paziente ed eventualmente i familiari che l'accompagnano
- Presentarsi al primo incontro e verificare l'identità della persona
- Tenere aggiornato il paziente sulla sua situazione
- Assicurarsi di dare informazioni che vengano comprese
- Rispettare per quanto possibile il pudore e il senso di intimità
- Usare con il paziente le formalità sociali abituali
- Immaginare d'aver di fronte una persona cara

Azioni che devono essere evitate:

- Depersonalizzare il paziente: esempio "il 37 finestra", "il cancro al polmone della 18"
- Evitare il paziente o ignorarlo quando è presente, parlando "su di lui" ma non "con lui"
- Non salutare
- Non presentarsi
- Trattare il corpo del paziente come un oggetto inanimato
- Dare sistematicamente e senza consenso del "tu" al paziente, o usare il nome proprio inappropriatamente, specialmente con gli anziani
- Comunicare in un linguaggio tecnico incomprensibile

Tornando al ragionamento sul classico modello M/m di Patfoort se la prima rappresentazione appena vista può fornire un'immagine statica della relazione, è sufficiente aggiungere qualche vettore di forza³⁷ per dare un'idea della dinamica della relazione conflittuale:



³⁷ Grafico tratto da Fioretto F., Il Metodo CASE©, Op cit.

Si può osservare come la situazione di conflitto sia una specie di “altalena” nella quale la persona che si ritiene meritevole della posizione “M” spinge verso il basso quella in “m”, ovvero spinge se stessa verso l’alto, verso il raggiungimento del proprio fine a discapito dell’altra.

Se si applica il modello dinamico esposto a una relazione medico-paziente è possibile immaginarlo svilupparsi così nella pratica: in una prima fase il medico può porsi in posizione “M”, perché si sente socialmente superiore, perché confonde la maggiore competenza tecnica con una superiorità sul piano umano, per una forma difensiva di distacco emotivo o per altre ragioni soggettive.

L’altra parte, il paziente, dapprima non può che subire la posizione “m”.

Quando recupererà l’autonomia e sarà uscito dalla sfera di controllo e potere del medico, cercherà a sua volta di porsi in posizione “M” e ricacciare il medico in “m”; a questo scopo un primo passo potrebbe essere quello di non seguire le prescrizioni, o potrà fare un reclamo oppure aprire un contenzioso ovvero, in casi estremi, arrivare alla violenza verbale o fisica.

Questo è l’effetto di una relazione tra parti che perseguono un risultato l’una a scapito dell’altra, dove la concentrazione è focalizzata sulla soddisfazione di quelle che la Comunicazione Trasformativa definisce le “domande di partenza” (far prevalere un’idea, mantenere una posizione socialmente dominante, ottenere un privilegio a scapito della controparte e così via).

Tuttavia, chi ha “perso” il confronto una prima volta cercherà in seguito la “rivincita”, e così l’altalena continua spinta dall’aggressività, non necessariamente fisica, ma verbale o morale.

Il modello di Patfoort individua tre modalità nelle quali il modello M/m può esprimersi nelle dinamiche conflittuali.

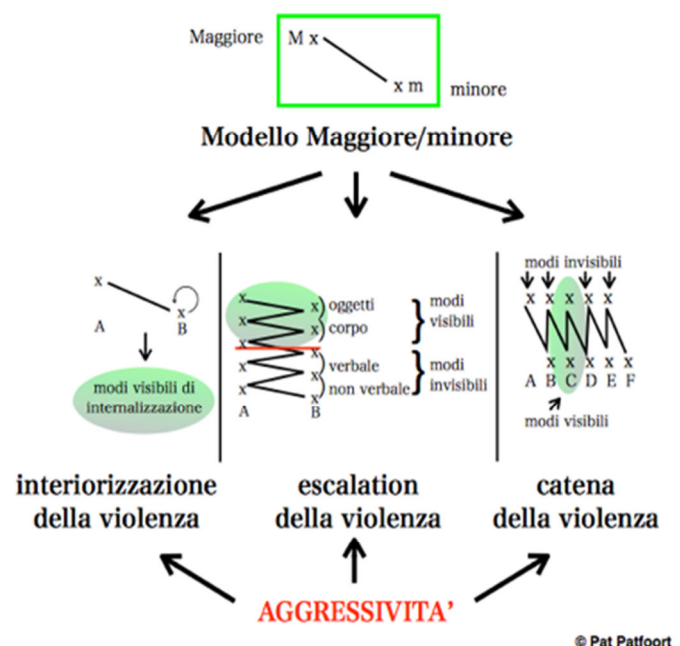
In una prima modalità la persona che si trova messa frequentemente in posizione “m” può sviluppare la cosiddetta “interiorizzazione della violenza”, cioè assume come propria e immutabile la posizione minore e la mantiene, anche se inconsciamente, trovandosi a riprodurre lo stesso posizionamento nei confronti di altre persone o in contesti differenti da quello in cui si è originata la situazione.

Tipico è il caso di bambini che sono stati tenuti in posizione fortemente sottomessa da parte degli adulti in famiglia, magari subendo violenze fisiche o psicologiche, i quali tenderanno anche nella vita adulta ad attrarre

a sé situazioni in cui verranno considerati soggetti privi d’importanza e di scarsa dignità, nei cui confronti si possono commettere impunemente soprusi di vario tipo.

Sono tra l’altro i classici “colleghi sottomessi”, quelli interiormente subalterni, che si lasciano maltrattare senza essere in grado di reagire; a situazioni di questo tipo possono conseguire stati depressivi anche con esiti gravi, poiché l’interiorizzazione consiste nel rivolgere verso se stessi l’aggressività invece di utilizzarla come stimolo per risolvere o trasformare le situazioni.

L’escalation della violenza è il tipo più frequente; con riferimento all’esempio precedente del rapporto operatore sanitario/paziente, quest’ultimo avrebbe potuto, ancora in ospedale e appena recuperate le forze, rivolgersi al medico in modo aggressivo lamentando la poca umanità del



trattamento ricevuto; il medico, a sua volta, avrebbe potuto “contrattaccare”, dicendo che quello era stato il peggior paziente, più lamentoso e difficile da trattare, incontrato in anni di professione.

A tali recriminazioni, il paziente avrebbe potuto ribattere che il medico era un incapace, che non sapeva svolgere la sua professione e gli aveva procurato un danno con cure inadeguate, al che il medico avrebbe potuto minacciare il paziente di querela per diffamazione e il contrasto avrebbe potuto assumere connotati sempre più bellicosi poiché, a ogni passaggio dell’escalation, il livello di aggressività aumenta, fino a sfociare anche in forme estreme di violenza.

La “catena della violenza” è un meccanismo frequente nei luoghi di lavoro o dove comunque vi siano rapporti gerarchici o “di forza”: quando una persona viene messa in posizione “m” da qualcuno che si trova in “M” al quale non si sente di opporsi, va a rivalersi su qualcuno più “debole”, praticando a sua volta un sopruso nel prendere la posizione “M” sull’altro; questi si rivarrà su un altro collega più debole o gerarchicamente inferiore e così via finché un anello della catena non trasporterà il conflitto nella sfera privata e scaricherà sui familiari, spesso sul coniuge e sui figli, il peso accumulato fino a quel punto.

Naturalmente non è necessario che il conflitto sfoci sul piano fisico per essere conclamato e rientrare nel modello di Patfoort.

6.3 Il modello dell’Equivalenza di Patfoort

Patfoort propone un proprio modello per la risoluzione del conflitto, detto dell’Equivalenza; quest’approccio, come dice il nome stesso, è basato innanzi tutto sul riconoscimento dell’uguale dignità delle parti.

Il punto di partenza è perciò quello d’avviare un dialogo; è evidente in questo caso come una comunicazione di buona qualità possa esser d’aiuto, principalmente per confrontare adeguatamente i reciproci punti di vista, che possono essere anche diametralmente opposti a quelli degli interlocutori.

Il modello dell’Equivalenza lavora non con argomenti suggerisce, essi sono le ragioni alla base delle reciproche motivazioni per le quali le parti formulano le richieste, stabilisce il conflitto.

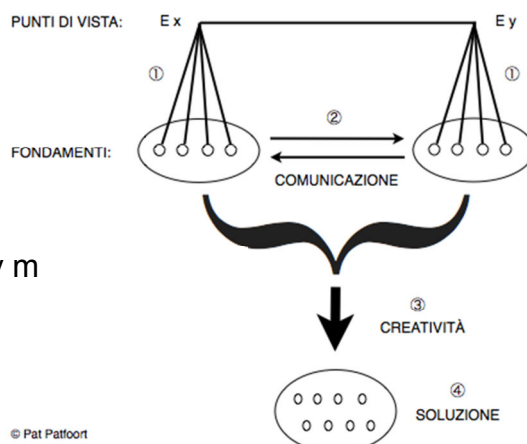
Queste ragioni si comprendono per mezzo di domande “vuoi”. Esplorando compiutamente i Fondamenti per m_y m_x l’opportunità di comprendere il conflitto in profondità dinamica “di forza” del modello M/m.

Le ragioni che portano a porre determinate richieste possono essere sovente non esserne consapevoli; tuttavia individuarle è

Si tratta talvolta di un lavoro impegnativo, che richiede i immagini incrociate di tutte le parti e può essere difficile nei casi in cui solo una delle parti è decisa ad applicare il metodo per migliorare una situazione di conflitto.

Ciononostante il processo può funzionare, purché si abbiano le necessarie abilità comunicative e in tal senso la Comunicazione Trasformativa può apportare un decisivo contributo.

Il secondo dei quattro passi del processo di Equivalenza di Patfoort è dunque la reciproca rivelazione dei Fondamenti; in alcuni casi questo passaggio può addirittura rivelarsi risolutivo e ciò accade quando una delle parti riconosce che l’altra ha fatto un buon ragionamento, o che ha esigenze comprensibili e può semplicemente concedere la richiesta.



In altri casi si prosegue al terzo passaggio, quello della creatività: una volta scoperto per soddisfare quali “perché” le parti presentavano le richieste originarie, si cerca di trovare soluzioni che possano soddisfare i fondamenti di entrambe, il che talvolta può far abbandonare del tutto le richieste iniziali, oppure mantenerne una sola: a quel punto non è più importante, poiché i fondamenti di tutte e due le parti saranno soddisfatti.

Si illustra ora il processo dell'Equivalenza con l'esempio di un caso reale:

Un caso reale di applicazione del modello dell'Equivalenza di Patfoort

Tra i genitori di un paziente pediatrico e lo staff medico che deve procedere all'ennesimo intervento di una lunga serie sul figlio, a causa di una grave malformazione congenita, è in atto un conflitto.

I genitori si oppongono a un ulteriore intervento in anestesia generale e la situazione è in stallo, senza che alcuna motivazione sembri efficace a far comprendere le buone ragioni dei sanitari per procedere a un intervento che appare necessario per completare un percorso in accordo con i tempi di crescita del paziente.

A quel punto uno dei medici del team formato alla metodologia della Comunicazione Trasformativa inizia a sondare i “perché” dei genitori, per cercare di capire le motivazioni della resistenza all'intervento; scopre così che alla radice il “perché” fondamentale è “evitare un'altra anestesia”, esperienza che in passato è stata assai traumatica per il ragazzo.

Al momento della sedazione il ragazzo manifestava una forte agitazione psicomotoria, per cui veniva tenuto fermo da molte mani e la mascherina gli veniva applicata con forza; questa modalità aveva ormai provocato nel giovane un'angoscia da sedazione che aveva portato allo schieramento compatto della famiglia “contro” la posizione dei sanitari per il proseguimento del percorso terapeutico, posizione difesa con ogni possibile obiezione.

Una volta individuata la motivazione profonda, è stato facile per l'anestesista del team proporre alternative che rispondessero al “fondamento” del paziente (evitare un ulteriore trauma da anestesia) e a quello dei sanitari (effettuare il trattamento chirurgico appropriato sulla base della situazione clinica).

Sono state proposte al ragazzo due alternative di sedazione: farmaco ipnotico somministrato per accesso venoso oppure mascherina con preliminare somministrazione di protossido (presentatogli come “il gas che fa ridere”) e successiva somministrazione di gas anestetico a concentrazioni crescenti.

Dopo una breve consultazione tra genitori e figlio la decisione è stata presa e l'intervento effettuato senza ulteriori difficoltà.

L'esempio mostra anche come talvolta richieste iniziali palesemente illogiche o paradossali vengono difese a oltranza, anche con giustificazioni pretestuose a dispetto di ogni considerazione razionale; questo anzi è un ottimo segnale indicatore del fatto che “sotto” la richiesta c'è un fondamento forte da soddisfare: prima lo si indaga e si svela, prima si potrà tornare a confrontarsi su un terreno di ragionevolezza e trovare soluzioni appropriate alla realtà della situazione.

6.4 Combattere o risolvere un conflitto

Il modello Maggiore-minore o quello dell'Equivalenza portano a gestire il disaccordo, e il conflitto che ne scaturisce, in maniera completamente diversa.

Nel modello M-m è in gioco sostanzialmente un rapporto di forza: vi sono vincitori e vinti, ciò significa che vi saranno parti che avranno ottenuto soddisfazione delle proprie esigenze e parti insoddisfatte, il che porta a instabilità del sistema.

L'energia delle parti è usata per "combattere" il conflitto e ciò non porta necessariamente a soluzioni benefiche per l'insieme dei soggetti che ne sono coinvolti.

Questo accade in ciascuno dei tre casi contemplati dal modello di Patfoort: nel caso dell'interiorizzazione a fronte di un "vincitore" del confronto vi sarà un perdente che rinuncia a esprimere il proprio potenziale, a volte sviluppando tratti di personalità, che lo renderanno passivo a vita, oppure stati depressivi.

Nell'escalation è evidente il potenziale distruttivo, che talvolta può portare all'esaurimento di entrambe le parti; in ogni caso, qui ancor più che nelle altre modalità, è evidente come lo sforzo delle parti sia più orientato al conseguimento della dominanza sull'altro che a un risultato utile a entrambi.

Nella catena della violenza vi è in sostanza una serie di rapporti M/m che moltiplica spaziotemporalmente i rischi della dinamica.

Il modello dell'Equivalenza, invece, offre innumerevoli soluzioni che nascono da un modo di pensare che trascende la restrizione della logica di forza. Tali soluzioni sorgono dal comprendere le ragioni di fondo di entrambe le parti coinvolte nel conflitto.

Essendo fondato sulla uguale dignità e diritto alla soddisfazione delle esigenze legittime di ogni parte, il processo di Equivalenza favorisce l'uso costruttivo delle energie e delle risorse disponibili per l'individuazione di soluzioni buone per l'insieme delle parti.

Il processo favorisce anche la conoscenza reciproca delle parti e di conseguenza, nel caso ad esempio di conflitti insorti in ambienti di lavoro, la collaborazione e le relazioni tra colleghi.

6.5 Trasformazione del conflitto

Nel conflitto, una "soluzione" può essere anche l'eliminazione di uno dei contendenti, ovvero il soddisfacimento totale degli interessi di una delle parti a detrimento di quelli dell'altra.

Perciò qualunque risultato che metta fine a una situazione instaurando uno stato diverso costituisce una "soluzione"; ovviamente non ogni tipo di risultato è desiderabile, dal momento che, come si è visto, la parte "sconfitta" accumula frustrazioni che possono secondo i casi determinare l'interiorizzazione della violenza, con conseguente rischio di stati depressivi, sfociare in una escalation del conflitto, oppure avviare la catena di violenza.

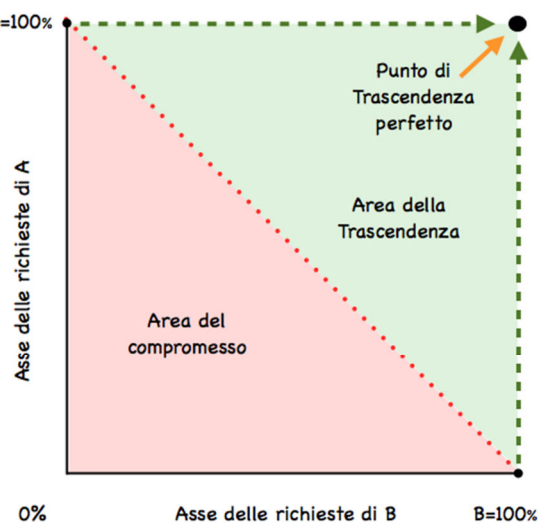
Trasformare il conflitto significa invece considerare che la situazione nella quale le parti vengono a trovarsi costituisce un'opportunità di "unire le forze" per raggiungere insieme un risultato il più possibile vicino al soddisfacimento totale dei bisogni delle parti espressi attraverso le richieste.

Il concetto è alla base del metodo Transcend© sviluppato da Johan Galtung³⁸ ed è stato sperimentato ampiamente nel campo degli studi sulla Pace.

Il grafico³⁹ evidenzia con un allineamento in rosso gli infiniti punti sui quali si può situare una soluzione di compromesso, comportando al massimo la soddisfazione del 50% delle richieste di ciascuna delle parti, ma lasciando insoddisfatte l'altro 50%.

Il punto di "trascendenza perfetta" o punto della trasformazione è il luogo nel quale ogni processo di trasformazione ed è il luogo nel quale sono soddisfatti al 100%.

L'area in verde è quello "spazio della creatività" che alla base dell'approccio alla trasformazione è la filosofia



³⁸ Galtung J. Conflict transformation..., 2000, Op. cit.

³⁹ Grafico, adattato dall'originale di Galtung, tratto da Fioretto F., I

migliore soluzione possibile a una situazione di conflitto tra due o più parti è quella in cui tutte escono soddisfatte e non vi è alcuno sconfitto.

Questo sguardo sul conflitto, che ne coglie gli aspetti creativi e di crescita, è tipico dell'approccio trasformativo e si rafforza con la pratica, man mano che si sperimenta la possibilità di conseguire risultati vantaggiosi per tutte le parti di un conflitto.

6.6 Il Metodo CASE©

Il Metodo è lo strumento applicativo della Comunicazione Trasformativa e integra gli approcci di Patfoort e Galtung con una forte attenzione alle modalità di comunicazione, utili a raggiungere i risultati che i metodi si prefiggono.

Le due metodologie, infatti, pur molto ben sviluppate sul punto della ricerca della soluzione, possono esser rafforzate nella fase di dialogo dove, nella pratica, più spesso s'incancreniscono le difficoltà tra le parti.

Per questo, oltre a tener conto dei contributi dei due studiosi sulle cause e le dinamiche del conflitto a livello "macro", il Metodo comprende diversi strumenti utili a comunicare e stare nella relazione con l'altro, sintetizzati in 4 Fasi⁴⁰, 9 Pilastri e 9 Passi⁴¹.

Il procedimento si avvia con il riconoscimento dell'esistenza del conflitto, poiché non è possibile risolverlo partendo da un atteggiamento di negazione; dopodiché si percorrono le quattro tappe verso la soluzione trasformante:

1. Nella Fase Cognitiva si acquisiscono direttamente i nudi fatti, per conoscere esattamente situazione attuale, persone o funzioni coinvolte, risorse in campo. Si eliminano tutte le sovrastrutture, come interpretazioni o reazioni personali che precludono la chiarezza.
2. Nella Fase Analitica si ricostruisce la catena causale all'origine dei fatti, individuando i bisogni alla radice delle posizioni delle parti. Qualunque sia la situazione, i fattori causali vengono ricondotti grazie al Metodo a soli quattro elementi chiave, i cosiddetti "Bisogni Essenziali" (secondo Galtung): ciò facilita di molto la ricerca delle soluzioni.
3. Nella Fase Strategica il primo passo è individuare il livello al quale si situa il conflitto (ad es. interpersonale, organizzativo, amministrativo...), per utilizzare metodi e tempi adeguati, fissando obiettivi possibili. Una volta definito il livello, si attiva il processo creativo che genera soluzioni capaci di rispondere ai Bisogni delle parti individuati in precedenza, rimuovendo le radici originali del conflitto. Qui si delineano strategia, responsabili, risorse necessarie e tempi delle azioni risolutive.



⁴⁰ Il Metodo prende il nome dalle quattro fasi nelle quali la sua applicazione si articola: Cognitiva, Analitica, Strategica ed Esecutiva.

⁴¹ Fioretto F., Il Metodo CASE©, Op. cit.

4. Nella Fase Esecutiva si mette in atto la strategia definita in precedenza, mantenendo costantemente chiarezza sugli obiettivi e valutando avanzamento ed efficacia con l'approccio PDCA⁴² per il miglioramento continuo.

Al completamento della Fase Esecutiva si consegue la soluzione trasformante che si situerà nel punto più prossimo possibile al soddisfacimento dei Bisogni Essenziali di tutte le parti della relazione, ovvero il Punto di Trascendenza perfetto.

Dal punto di vista epistemologico, la peculiarità del Metodo CASE© è l'individuazione di un legame consequenziale tra i Bisogni Essenziali di Galtung e i Fondamenti di Patfoort: secondo la teoria della Comunicazione Trasformativa, i Bisogni Essenziali della persona sono alla base dei Fondamenti, i quali motivano a loro volta le richieste all'origine di un conflitto. Quest'integrazione sequenziale permette un più intuitivo lavoro di ricerca dei punti di contatto e trasformazione del conflitto.



Si esamini il precedente esempio del paziente pediatrico con angoscia da sedazione alla luce della sequenza suggerita: la Richiesta della famiglia era “No all'intervento”, il Fondamento “evitare un'ulteriore anestesia e lo stress collegato”, il Bisogno Essenziale era il Benessere, sempre che non vi fosse un timore per la vita stessa, da parte del bambino o dei genitori, nel qual caso si sarebbe trattato del bisogno di Sopravvivenza.

La Richiesta del team di sanitari era “Si all'intervento”, il Fondamento “perché è un passo necessario e non procrastinabile per completare un percorso terapeutico”, il Bisogno Essenziale di Identità, cioè rispetto al proprio ruolo di medico e quindi di poter mettere in atto la propria competenza a vantaggio del paziente come prevede l'etica della professione, o anche di Benessere, nel senso della consapevolezza di un agire appropriato nelle circostanze date.

Soggetto	Richiesta	Fondamento	Bisogno Essenziale
Genitori/paziente	NO intervento	Evitare ulteriore anestesia e stress	Benessere/Sopravvivenza
Sanitari	SI intervento	Proseguire tempestivamente in un percorso terapeutico adeguato	Identità/Benessere

Uno dei vantaggi del Metodo CASE© nelle situazioni conflittuali e di difficoltà relazionale è il fatto che i quattro Bisogni Essenziali (sopravvivenza, benessere, identità e libertà) siano comuni a tutti gli esseri umani; ciò rende possibile dedurre con una certa facilità per analogia quale sia il Bisogno Essenziale di un'altra persona in una determinata circostanza, essendo ogni essere umano continuamente impegnato a soddisfarli tutti e quattro per perseguire il proprio benessere.

Questa comprensione avviene mediante il processo empatico che, come si ricorderà, consiste proprio in una comprensione per analogia d'esperienza umana.

Diverso è il caso dei Fondamenti utilizzati dal metodo di Patfoort che possono essere molto numerosi e riflettono più facilmente inclinazioni personali, cultura, esperienza e possono perciò

⁴² Sigla che indica un Ciclo di Deming (Plan, Do, Check, Act) alla base dei sistemi di Qualità Totale.

essere più difficili da comprendere in mancanza d'informazioni sulla controparte e di più strette analogie d'esperienza.

Per guidare con sicurezza l'utilizzatore lungo le sue quattro Fasi, il Metodo CASE© suggerisce dapprima alcune attitudini, atte a rendere più distesa la comunicazione e massimizzare il potenziale di trasformazione del conflitto, organizzate nei 9 Pilastri:

1. Ascolta, fai spazio anche a te stesso, alle tue sensazioni ed emozioni
2. Assumi la responsabilità delle tue azioni e reazioni
3. Cerca cause e non colpe
4. Parla chiaro, sii diretto
5. Attieniti alla verità, per quanto a tua conoscenza
6. Vedi il conflitto come un'opportunità
7. Ricorda: non sei solo, ma siete almeno in due - anche l'altro è portatore di parte della soluzione
8. Concentrati sulle soluzioni, non sul problema o su "quanto è grave"
9. Allenati nei piccoli conflitti quotidiani - non aspettare le catastrofi

Infine, il Metodo organizza il procedere del processo secondo 9 Passi, da percorrere in sequenza lungo le Fasi:

1. Osserva i fatti, evitando il più possibile interpretazioni
2. Nomina le emozioni in gioco e assumi la responsabilità delle tue
3. Domanda e raccogli informazioni dirette, dai nulla per scontato
4. Esprimi i tuoi Fondamenti con chiarezza e indaga gentilmente quelli dell'altra parte
5. Indaga quali Bisogni Essenziali sono messi in pericolo nella situazione per tutte le parti
6. Situa il conflitto a livello giusto, così da poter utilizzare mezzi adeguati per risolverlo
7. Chiarisci bene il tuo obiettivo: è dispersivo e inefficace perseguire obiettivi vaghi e mutevoli
8. Individua soluzioni Win/Win - poniti l'obiettivo di soddisfare i Bisogni Essenziali di entrambi
9. Agisci in modo adeguato al livello e mantieni ben chiaro e in vista l'obiettivo

Un caso reale di applicazione del Metodo CASE©:

È quello di un chirurgo, il dott. B, nel caso di un adolescente cui avrebbe dovuto asportare un rene in seguito a una serie evidente di errori clinici compiuti in precedenza da altri professionisti; al momento dell'incontro con il dott. B, i genitori del ragazzo si erano presentati con il proprio legale, poiché determinati a perseguire un adeguato risarcimento.

La scelta del dott. B, formato al Metodo CASE©, una volta esaminata la documentazione clinica e lo stesso paziente era stata innanzi tutto di ammettere che ciò di cui erano convinti i genitori, cioè che il figlio fosse stato vittima di errori medici, era vero; ciò costituiva ricognizione e ammissione dei fatti. Il dott. B. aveva anche espresso il proprio dispiacere per la situazione e manifestato comprensione per le emozioni dei genitori e del ragazzo, mostrando empatia.

Subito dopo però, aveva manifestato il Fondamento di voler risolvere la situazione clinica al meglio e il proprio Bisogno Essenziale di Identità/Benessere per fare ciò che riteneva essere appropriato nelle circostanze presenti in quanto professionista sanitario; aveva dunque portato la loro attenzione sulla necessità presente di operare, con l'obiettivo di fare il meglio possibile per curare il ragazzo, e li aveva approfonditamente informati sull'intervento che avrebbe eseguito, sulla guarigione piuttosto celere prevista, sulla funzionalità organica futura del loro ragazzo e così via.

Aveva pertanto richiamato i genitori al loro Bisogno di Identità/Benessere, riportandoli a una concreta prospettiva di azione, anche verso la soddisfazione del Bisogno di Benessere del ragazzo.

Lo stesso dott. B, pur preparato agli effetti della trasformazione, riferiva di aver osservato con meraviglia come i genitori, una volta smesso di trattarli da sciocchi, cercando di negare un'evidenza

di errori che era facilmente comprensibile anche da profani, si fossero rilassati rapidamente e in men che non si dica avessero rinunciato all'azione legale.

Il loro bisogno di Identità - sia per vedersi riconoscere la capacità di comprendere una situazione di evidente chiarezza, sia d'essere in grado di tutelare gli interessi del loro figlio - era stato soddisfatto, come quello di Benessere in quanto genitori per vedere che al loro figlio venivano prestate cure adeguate: nessun'altra azione era loro necessaria per sentirsi appagati.

Erano pronti ad affidarsi al professionista con fiducia nella sua competenza e umanità.

Così si era potuto concordare rapidamente su un Obiettivo comune, nell'interesse del paziente, dei suoi familiari e anche dei sanitari di poter fare rapidamente, in scienza e coscienza, quel che si riteneva più consono alla situazione attuale.

Tutti i Bisogni Essenziali in gioco erano considerati e soddisfatti e si era potuto procedere in armonia ed efficacia.

Questo risultato era stato facilitato da un autentico coinvolgimento del dott. B nella situazione del ragazzo: era realmente convinto di quello che diceva, e la coerenza tra la sua comunicazione verbale e quella non verbale aveva probabilmente influito sull'efficacia della comunicazione e sulla possibilità di continuare a curare il paziente⁴³

⁴³ Hannawa A. F., Disclosing medical errors to patients: effects of non verbal involvement, Patient Education and Counseling, vol. 94, issue 3, 310 - 313, March 2014.

Ringraziamenti

Il manuale è stato redatto a cura di: Federico Fioretto e Sophie Ott (Studio Federico Fioretto). Alessandro Ghirardini, Roberta Andrioli Stagno, Rosetta Cardone, Angela De Feo (Ufficio III-Direzione Generale della Programmazione Sanitaria, Ministero della salute), Luigi Conte (Federazione Nazionale Ordini Medici Chirurghi e Odontoiatri – FNOMCeO).

La revisione del documento ai fini della predisposizione del corso FAD è stata effettuata con il contributo di Velia Bruno, Susanna Ciampalini, Daniela Furlan, Lucia Guidotti, Giorgio Leomporra, Claudio Seraschi, Federico Veltri (Ministero della Salute, Ufficio III).