



# Laboratorio

## “La comunicazione organizzativa”

Report conclusivo

a cura di Veronica Ceinar e Lorenza Bertani

URPdegliURP

## INDICE

INTRODUZIONE ALLA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA	
L'EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA ED I PROCESSI COMUNICATIVI .....	3
<i>La comunicazione</i> .....	4
<i>L'organizzazione</i> .....	9
<i>Alcune teorie organizzative</i> .....	9
<i>La "nuova era"</i> .....	15
<i>L'evoluzione organizzativa ed i processi comunicativi</i> .....	19
LA PRAGMATICA COMUNICATIVA	
RELAZIONE COMUNICATIVA E POSIZIONI PERCETTIVE .....	27
<i>La pragmatica comunicativa</i> .....	27
<i>I 5 assiomi della comunicazione</i> .....	36
<i>La relazione comunicativa</i> .....	39
<i>Le posizioni percettive</i> .....	46
LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA	
DALLA TEORIA DEL CAMPO AL CAMPO ORGANIZZATIVO: QUALE COMUNICAZIONE? .....	52
<i>La teoria del campo di Kurt Lewin</i> .....	52
<i>Il campo organizzativo</i> .....	58
<i>La comunicazione organizzativa</i> .....	59
IL COMUNE DI MODENA TESTIMONIANZA DEL DOTT. E. GUERZONI, RESPONSABILE AREA COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE	
.....	61
<i>Presentazione dell'Area Comunicazione del Comune di Modena</i> .....	62
<i>Il sito</i> .....	62
<i>Conclusioni</i> .....	64
LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA	
RESOCONTO DI UN'ESPERIENZA DI RICERCA .....	65
<i>Le tipologie di organizzazione</i> .....	65
<i>Una ricerca sulla comunicazione interna</i> .....	67
<i>Conclusioni</i> .....	69

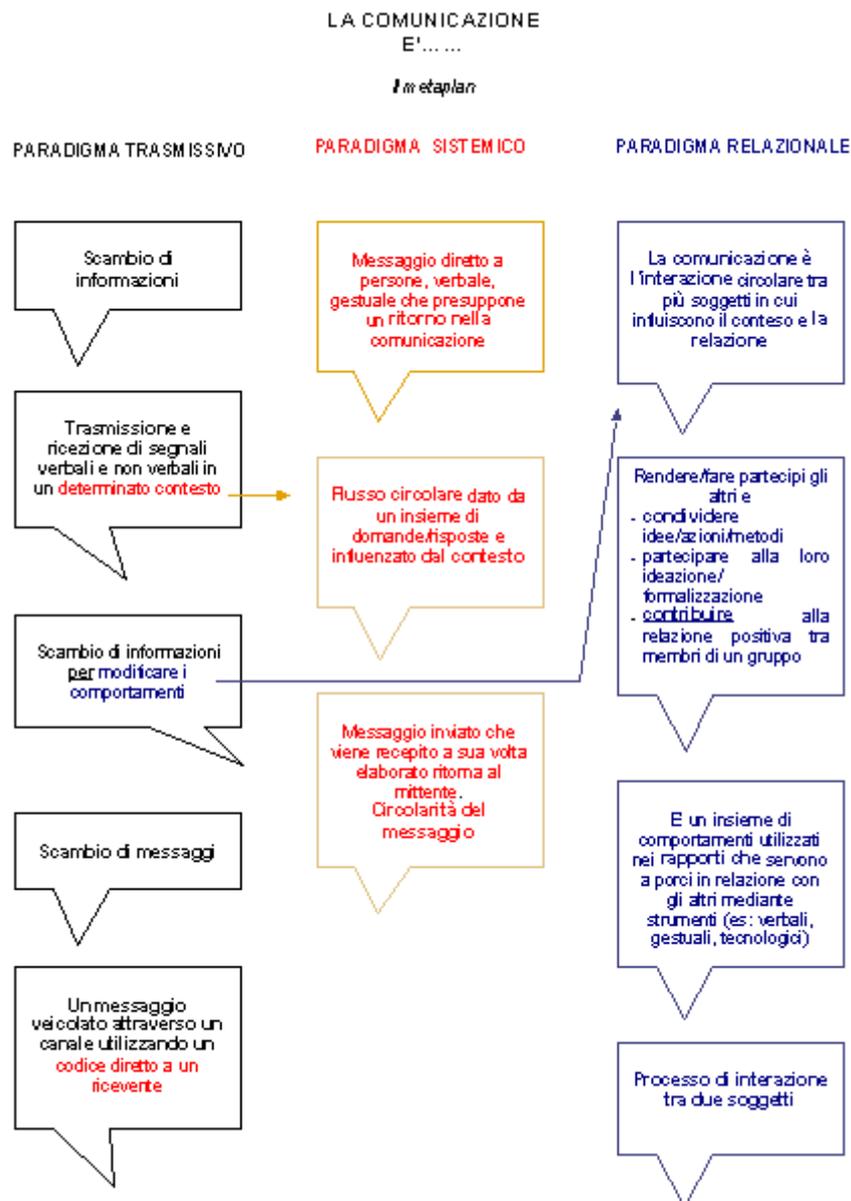
Resoconto del primo incontro  
17 luglio 2002

## INTRODUZIONE ALLA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA L'evoluzione organizzativa ed i processi comunicativi

*Il Laboratorio "La comunicazione organizzativa" è finalizzato ad analizzare e comprendere l'organizzazione interna della funzione di comunicazione, elemento strategico nella gestione organizzativa dell'ente e dei flussi informativi, in un'ottica sia di consolidamento e condivisione del know-how interno, sia di creazione del senso di identità ed appartenenza.*

*Il primo incontro ha avuto inizio con un giro di tavolo per la presentazione dei partecipanti e l'introduzione del programma di lavoro da parte della docente. Dal punto di vista didattico si è privilegiato il metodo della formazione/azione, che presuppone il continuo coinvolgimento dei partecipanti sia con interventi attivi ed esposizione delle proprie esperienze personali, sia con esercitazioni e role play, limitando i momenti di lezione frontale ai tempi necessari per la esposizione e spiegazione dei contenuti teorici, anche attraverso la proiezione di slides e filmati.*

## La comunicazione



Il primo passo è stato quello di chiedere agli stessi partecipanti al Laboratorio di dare una [definizione di "comunicazione"](#). Utilizzando il metodo del metaplan, particolare processo di comunicazione di gruppo nato a metà degli anni '60 in Germania, basato sulla raccolta delle opinioni dei partecipanti e la loro successiva organizzazione in blocchi logici, è stato possibile osservare come le definizioni date seguissero precisi itinerari tematici che corrispondono ai 3 principali filoni evolutivi della teoria della comunicazione:

- [paradigma trasmissivo](#)
- [paradigma sistemico](#)
- [paradigma relazionale](#)

### Il paradigma trasmissivo di comunicazione

Il **paradigma trasmissivo** spiega il termine "comunicazione" tramite la rielaborazione fatta da Roman Jakobson della *teoria matematica delle comunicazioni* di Shannon e Weaver, da lui adattata alla comunicazione umana. Sostanzialmente Jakobson aderisce all'idea che la comunicazione consista in una trasmissione di informazioni, nel trasferimento di un messaggio così come se fosse un oggetto. Secondo il suo schema, una situazione comunicativa fortemente idealizzata è caratterizzata nel modo seguente: c'è un emittente (E) che invia un messaggio ad un ricevente (R); per essere operante, il messaggio richiede, in primo luogo, il riferimento ad un contesto che possa essere afferrato dal destinatario e che sia verbale o suscettibile di verbalizzazione; in secondo luogo esige un codice interamente o parzialmente comune tra fonte e destinatario; infine un contatto, un canale fisico e una connessione psicologica tra mittente e ricevente che consenta loro di stabilire e mantenere la comunicazione.



### Il paradigma sistemico di comunicazione

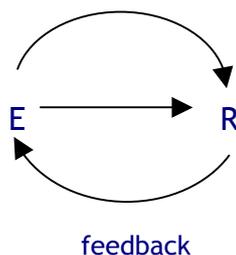
Il **paradigma sistemico** inizia a delinearsi tra la fine degli anni '40 e l'inizio dei '50 grazie al lavoro di vari studiosi tra cui spicca Niklas Luhmann.

Il "Grande Dizionario Enciclopedico" (1990), in riferimento alla definizione di sistema, riporta: "cercando di ricavare l'essenza di ogni reperibile definizione di tale termine, non possono sfuggire almeno tre caratteristiche:

- un sistema è un insieme di (molti) elementi fra loro inter-connessi o interagenti;
- la natura degli elementi di un sistema può essere estremamente diversa da caso a caso (es: elementi materiali o concettuali, fisici, biologici o simbolici, ecc.), e anche all'interno di un sistema non è escluso che gli elementi siano in qualche misura eterogenei fra loro;
- interessa conoscere un insieme di nozioni riguardanti il comportamento globale di detto insieme di elementi."

Luhmann parte proprio da tale definizione per ipotizzare una concezione della società quale sistema integrato di elementi basato sui processi di comunicazione.

Egli dimostra, dunque, grande attenzione per il processo comunicativo e vi introduce un elemento fondamentale: la *comprensione*. Essa è la somma di tre tipi di selezioni, ovvero *chi*, *come* e *a chi* si vuole comunicare qualcosa. Senza la comprensione non può esservi comunicazione e questa non avviene mai nel vuoto ma all'interno di un ambiente che la influenza. Si parla, in questo senso, di *feedback* che dal ricevente torna all'emittente, in questo modo, entrambi i termini della comunicazione si modificano vicendevolmente, il processo di comunicazione da lineare diventa circolare e il comportamento di ciascun individuo influenza ed è influenzato da quello degli altri.



## Il paradigma relazionale di comunicazione

Il più recente filone delle teorie della comunicazione è rappresentato dalla Scuola di Palo Alto e dal **paradigma relazionale** introdotto da Paul Watzlawick. Egli considera la comunicazione come un processo di interazione e di relazione e il suo interesse non si limita all'effetto della comunicazione sul ricevitore, come accade nei modelli trasmissivi, ma si occupa anche dell'effetto che la reazione del ricevitore ha sul trasmettitore, ritenendo che i due effetti siano inscindibili. La pragmatica della comunicazione non prende in considerazione solo le parole o il loro significato ma arriva ad includere i fatti non verbali concomitanti, il linguaggio del corpo e tutto ciò che caratterizza il contesto in cui avviene l'interazione comunicativa. In questa prospettiva non solo il discorso ma tutto il comportamento è comunicazione e tutta la comunicazione influenza il comportamento.

Entrano così in gioco anche le strutture cognitive della persona (comprensione, stereotipi, valori, cultura, volontà), perciò, partendo dal presupposto che l'intero comportamento in una situazione di interazione, ha valore di messaggio ed è dunque comunicazione, e associando a ciò il fatto che una caratteristica essenziale del comportamento è la mancanza del suo opposto (non è possibile non avere un comportamento), se ne deduce che **non è possibile non comunicare**. E' in quest'ottica che si può affermare che la comunicazione è tale anche se non viene compresa.

Il sistema interattivo ipotizzato da Watzlawick è un sistema aperto alle influenze e agli scambi con l'esterno; grande attenzione viene dedicata all'ambiente in cui è collocato il sistema e al contesto in cui si verifica lo scambio comunicativo. Un fenomeno non può essere spiegato finché il campo di osservazione non è abbastanza ampio da includere, appunto, il contesto in cui il fenomeno si verifica anche perché esso non solo contribuisce a specificare di volta in volta la relazione fra i partecipanti all'interazione, ma la può, entro certi limiti, addirittura influenzare o plasmare.

Infatti, i partecipanti, così come le tre teorie riportate, hanno messo in evidenza determinati aspetti della comunicazione (es.: il passaggio di informazioni, il feedback, la comunicazione non verbale) che, sebbene importanti e necessari nello scambio comunicazionale, considerati singolarmente non ci forniscono una definizione completa dell'evento comunicativo.

Di conseguenza, l'odierna concezione di questo tipo di evento, è andata sempre più complicandosi nell'intenzione di considerare i vari elementi caratterizzanti le teorie comunicazionali sopra citate, come aspetti integrati ed ugualmente necessari della comunicazione.



Come emerge dalla figura riportata, il processo comunicativo si presenta come trasmissione di un messaggio che da un emittente (E) passa ad un ricevente (R) attraverso un canale di trasmissione (ad esempio la voce) grazie all'utilizzo di un codice (linguistico e/o gestuale) che dovrebbe essere da ambedue le parti condiviso. Il processo, però, non si presenta così lineare e semplice, ma implica un atteggiamento di ascolto e comprensione da parte del ricevente che, a sua volta, attraverso un meccanismo di *feedback*, influenza l'emittente instaurando un tipo di relazione che diviene circolare e, in tal modo, i termini della comunicazione si modificano a vicenda influenzando i rispettivi comportamenti. Tutto questo tenendo sempre presente ambiente e contesto in cui avviene lo scambio comunicativo in quanto elementi che possono interferire su di esso.

L'analisi dell'evento comunicativo, visti tutti gli "elementi in gioco", prende in esame anche le problematiche che possono interferire su:

- **canale** (ambiente rumoroso o ostile, handicap fisici come sordità o cecità, utilizzo di un timbro di voce eccessivamente basso, simboli cinesici come il tipo di arredamento...);
- **codice** (diverso linguaggio, scelta coerente del codice..);
- **emittente e ricevente** (assenza di volontà comunicazionale, scarsa empatia tra i due, presenza di stereotipi, differenze culturali...);
- **ambiente** (in quanto influenzato da cultura e valori).

### Il fenomeno della comunicazione

*Materiale di approfondimento a cura della docente, Grazia Gaddoni*

Situati al crocevia di molte discipline, i processi comunicativi hanno da sempre suscitato l'interesse di scienze diverse quali la filosofia, la sociologia, la psicologia, le scienze politiche, la cibernetica, le scienze cognitive ed altre ancora.

Infatti, allorché si analizzi il fenomeno comunicativo ci si imbatte immediatamente nella difficoltà di definizione del proprio oggetto di studio. Per quanto riguarda la comunicazione si può affermare che non esiste una scienza unitaria, poiché non esiste una sola "idea" di comunicazione, bensì tante idee quante sono le derivazioni scientifiche e culturali in vario modo implicate nell'analisi.

Pertanto l'oggetto empirico rimane confuso entro un arco assai variabile che spazia dalla "onnicomprendività" del paradigma informazionale, che comprende anche gli scambi tra macchine, alla "selettività" del paradigma relazionale, che considera pienamente comunicativo soltanto quel processo in cui si raggiunga la formulazione di un'unità sociale a partire dai singoli individui.

Tale complessità è testimoniata anche dall'evoluzione semantica del termine comunicazione.

Esso assume tradizionalmente due significati principali, ed entrambi mettono l'accento sulla creazione di un qualche tipo di "comunanza" tra persone. Il primo è di origine senz'altro più antica e fondamentale, ed è quello legato al "mettere in comune" gli oggetti (non le idee o i pensieri delle persone) o al "partecipare insieme" a un evento. E' un significato che si richiama a strutture sociali comunitarie. Solo secondariamente, e come metafora del primo, appare il significato di "rendere comuni" idee e pensieri, più vicino al concetto odierno di comunicazione, il cui riferimento non è più la comunità intesa come dato scontato, ma gli individui come interlocutori pensati isolatamente. Se si guarda alla storia della parola a partire dalla sua derivazione latina, si nota che il secondo significato ha acquisito, con l'andar del tempo, una sempre maggiore importanza, fino a diventare il significato primario.

"Comunicare" deriva infatti dal latino *communicare* (dall'aggettivo *communis*, <<comune, che appartiene a parecchi>>, ma anche <<affabile e cortese>> e, sostantivato <<comunità, nazione, bene comune>>). Il primo significato di *communicare* è appunto: <<mettere in comune qualche cosa>> e poi <<accomunare, dividere (cose tra persone), fare o essere partecipe di, prender parte a, condividere>>. C'è sempre un accento sull'esistenza o sulla produzione di una comunanza fra persone. La base di tutto ciò era la *communitas*, ovvero la <<condizione comune>> dei membri di una comunità, data per scontata e connotata positivamente: *communitas* significa infatti anche <<socievolezza, affabilità>>. La comunanza poi è riferita prima di tutto a oggetti e solo secondariamente a eventi o a comunicazioni, e questo è degno di nota per chi voglia fare ipotesi sull'origine del modo di intendere la comunicazione come trasmissione o trasferimento di informazioni. Infatti i verbi latini *transmittere* e *transferire*, da cui hanno origine i nostri "trasmettere" e "trasferire", si riferiscono prima di tutto proprio allo spostamento "da qui a là" di oggetti.

Solo il secondo significato di *communicare* (<<abboccarsi, consigliarsi con uno>> e anche <<aver rapporti>>) ha a che fare con una comunicazione in un senso più simile al nostro, e precisamente con la conversazione. In epoca paleocristiana e medioevale, prevale ancora il significato legato al mettere in comune e alla vita di comunità. Il termine *communicare* assume qui anche un preciso significato rituale, quello di <<avvicinarsi all'altare per prendere la comunione>>. Durante l'epoca moderna, lo sviluppo dapprima dei mezzi di trasporto di persone e cose, e poi di mezzi di trasmissione delle informazioni, apre nuove possibilità per la "comunanza" tra persone. Di conseguenza, i nuovi mezzi assumono una connotazione comunicativa: si parla così di mezzi di comunicazione e vie di comunicazione. Il riferimento originario alla comunanza permane ancora oggi, ma non più tanto nel senso di mettere in comune oggetti, quanto idee e pensieri. L'Enciclopedia Universale Garzanti '96 (ottobre 1995), spiega il termine "comunicazione" tramite la rielaborazione fatta da Roman Jakobson [1966] dello schema di un sistema di comunicazione di Shannon e Weaver [1983, 6], da lui adattato alla comunicazione umana. Tramite la sua rielaborazione, Jakobson definisce la struttura (elementi) e le funzioni della comunicazione, ma non fa distinzione tra segnale e messaggio, come nota anche Volli [1994, 21-24]. Nell'ottica cibernetica (Wiener, 1948), la comunicazione è un passaggio di informazioni da sorgente a ricevente.

Gradualmente, all'immagine della comunanza si è affiancata quindi, e con forza uguale se non superiore, quella del passaggio, del movimento, del trasferimento, dapprima di cose e persone e poi, per analogia, di informazioni. Alla base del paradigma trasmissivo sta quindi la metafora di un passaggio di oggetti o di uno scambio di "fluidi" (la famosa metafora idraulica) e di conseguenza l'ipotesi che la comunicazione consista nel trasferimento di un messaggio come se fosse un oggetto, ovvero nel "trasporto" di un contenuto di coscienza della sorgente nella coscienza del destinatario.

Tuttavia vanno distinte almeno due differenti modalità in cui tale passaggio può aver luogo: la prima avviene quando un individuo trae alcune informazioni da un altro individuo, ad esempio osservandone il comportamento.

La seconda avviene quando un individuo trasmette intenzionalmente alcune informazioni ad un altro (Bara, 1990).

Indicatori e segni sono mezzi attraverso i quali si realizza un passaggio di informazione, ma non hanno nulla a che vedere con la comunicazione in senso pieno.

Per parlare di comunicazione è necessario che ci sia l'intenzionalità; in questo caso il mezzo attraverso cui si realizza la comunicazione si chiama segnale.

Mano a mano quindi, l'idea di comunicazione si va complessificando. I progressi più consistenti riguardano la crescente importanza teorica data ai concetti di contesto della comunicazione e di aspettative dei comunicanti. In particolare queste ultime, che includono conoscenze, atteggiamenti, condizioni psicologiche momentanee e così via, non permettono di pensare ai codici comunicativi come a un qualcosa di indipendente dai soggetti. Diventa sempre più chiaro perciò che non si può pensare la comunicazione come se si trattasse di un semplice passaggio di oggetti.

Introducendo i concetti di contesto e di interpretazione, viene così superata l'idea puramente trasmissiva di comunicazione.

A questo punto sono ormai presenti molti degli elementi del processo comunicativo:

- **fonte o emittente:** individuo, gruppo o istituzione che produce un messaggio
- **messaggio:** tutto ciò che costituisce l'oggetto "di scambio" in una pratica comunicativa, ovvero l'informazione trasmessa e prodotta secondo le regole del codice
- un **contesto** in cui il messaggio è inserito e a cui si riferisce. Infatti la semplice identificazione del segnale da parte del ricevente non implica l'automatica interpretazione corretta del messaggio; il messaggio può essere influenzato dalla natura del mezzo col quale viene emesso; il messaggio può essere alterato da un'interferenza fisica o psicologica (rumore) che "disturba" il segnale, influenzando la percezione del significato e l'efficacia; anche nella fase finale può essere modificato dal feedback. L'attenzione che si presta è regolata dalle nostre motivazioni e dalla loro intensità relativa. L'efficacia dipende essenzialmente dall'importanza che esso assume in relazione ad altri segnali e messaggi oltre che dal valore intrinseco attribuitogli dal ricevente, a sua volta collegabile alla predisposizione e/o alla competenza. L'interpretazione dipende anche dal contesto nel quale viene ricevuto il messaggio
- **canale comunicativo:** mezzo fisico attraverso il quale si svolge l'atto comunicativo.
- **codice:** un sistema generalmente condiviso per l'organizzazione di segni, è il sistema di riferimento in base al quale il messaggio viene prodotto. È caratterizzato dalla convenzionalità; la dimensione sociale dei codici comunicativi paga inevitabilmente un prezzo di pluralismo e confusione rispetto all'architettura razionale dei codici numerici, rimandando a codici di comportamento, etici, estetici e linguistici, che possiedono gradi di libertà più o meno ampi.

- un ricevente (o ascoltatore) che è colui che riceve e interpreta il messaggio. Con l'introduzione del concetto di feedback l'unidirezionalità del vecchio schema viene definitivamente dissolta e si ipotizza il controllo dell'emittente sulla decodifica del messaggio.

Per realizzare concretamente una comunicazione, occorre quindi non soltanto codificare il messaggio in maniera intersoggettivamente comprensibile, ma anche controllare le condizioni circostanti e assumere, entro certi limiti, il punto di vista del destinatario (G.H. Mead: *role-taking*).

## L'organizzazione

Per comprendere il concetto di comunicazione organizzativa, occorre ora introdurre la definizione di organizzazione ed alcune delle principali teorie organizzative che ne hanno segnato l'evoluzione.

**L'organizzazione è un costrutto sociale fatto di persone e risorse di varia natura formalmente costituito per raggiungere un qualche obiettivo**

Con il termine organizzazione si intende, dunque, un'associazione volontaria di soggetti che, attraverso la concretizzazione in un' entità a carattere stabile e la formalizzazione dei propri accordi, mira ad attuare fini ed obiettivi che siano comuni ai consociati e definiti in modo preciso.

Alla base di ogni organizzazione esistono due importanti processi, ovvero, la differenziazione e l'integrazione. Il processo di differenziazione fa riferimento alla divisione del lavoro o alla specializzazione, cioè, a quel meccanismo per cui gli individui si impegnano a svolgere nel miglior modo possibile determinate mansioni; mentre il processo di integrazione consente di riportare ad unità di intenti gli sforzi compiuti dalle persone che ricoprono i singoli ruoli, grazie anche alla posizione gerarchica del capo che dovrebbe essere in grado di garantire che tutte le attività svolte dai suoi subordinati siano reciprocamente coerenti e, soprattutto, attinenti a quanto stanno facendo altre parti dell'organizzazione.

## Alcune teorie organizzative

Facendo un breve *excursus* delle diverse teorie organizzative nate nel secolo scorso è possibile osservare come la complessità interna delle organizzazioni si è fatta ogni giorno più evidente, diventando oggetto dell'attenzione di vari studiosi.

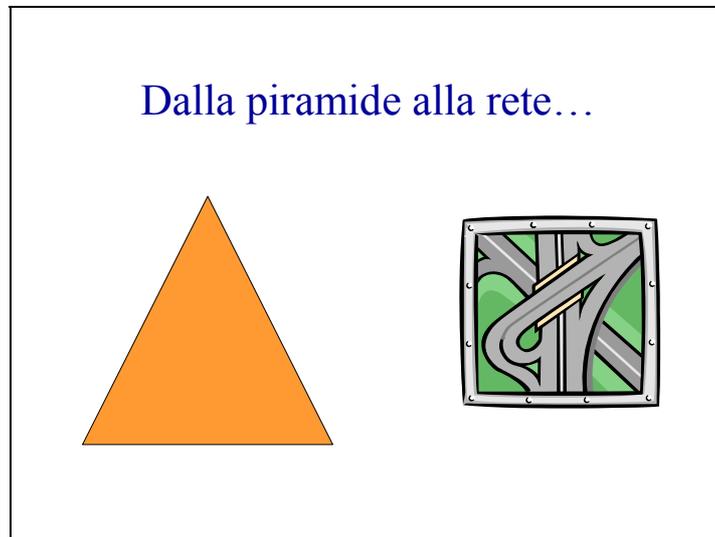
L'organizzazione a struttura piramidale, fortemente gerarchizzata, teorizzata dal Taylorismo dello statunitense F.W. Taylor (1865-1915), nella quale si prevede la parcellizzazione dei processi lavorativi e la programmazione della produzione, lascia il posto ad organizzazioni nelle quali le dinamiche interne si dimostrano più articolate e complesse.

E' con il lavoro di Elton Mayo e altri ricercatori che, negli anni '30, prende piede la Scuola delle Relazioni Umane che riconosce l'importanza del fattore umano e del ruolo del gruppo di lavoro come realtà organizzativa in grado di influenzare i comportamenti lavorativi dei singoli.

A questi fattori se ne aggiungono altri, come l'importanza di una leadership condivisa nella gestione di un team lavorativo, e, come sostenuto dalla Teoria del Campo del tedesco Kurt Lewin, l'influenza dell'ambiente esterno sull'organizzazione. Poiché Lewin concepisce l'organizzazione come un sistema composto da numerose particelle, ognuna delle quali è in grado di modificare il tutto, la comunicazione diventa il mezzo cruciale per far sì che le varie parti possano entrare in contatto, scambiarsi le informazioni necessarie e permettere all'intero sistema di funzionare.

Già in una concezione dell'organizzazione di questo tipo, la comunicazione non si presenta più come un flusso di informazioni e di ordini che dall'alto della scala gerarchica scende verso il basso senza *feedback*, come accade nell'organizzazione tayloristica, né segue solo una direzione verticale (*top-down* e *bottom-up*) e orizzontale, come teorizzano i fautori delle Human Relations, ma prevede anche l'esistenza di flussi comunicativi trasversali proprio perché le parti componenti il sistema possano comunicare tra loro e con l'ambiente esterno.

La situazione si complica ulteriormente quando, negli anni '80 in Giappone, per fronteggiare la situazione critica che si era creata con la saturazione dei mercati economici, si definisce il concetto di Qualità Totale. E' questo un modello che si basa su una strategia di gestione aziendale incentrata sulla qualità, che si può ottenere solo tramite una partecipazione consapevole di tutto il personale e che deve mirare alla piena soddisfazione non solo del cliente esterno, come parte dell'ambiente in cui l'organizzazione opera, ma anche di quello interno, ovvero il dipendente dell'impresa.



Dalla struttura piramidale, attraverso tutte le teorie sopra citate, si approda ad una struttura a rete dove l'ambiente è talmente complesso da escludere la possibilità di "tecnicismi iperspecializzati su singole funzioni", al contrario, diventa necessaria una visione globale del processo di produzione. Per questo motivo, e per far fronte ad un continuo intensificarsi della complessità, l'organizzazione deve essere in grado di motivare i propri clienti interni, questo grazie anche ad un'attività di delega di alcune delle proprie funzioni che può realizzarsi solo se si fornisce loro una *mission* (obiettivo di breve termine) e una *vision* (obiettivo di lungo termine) diffuse e condivise ma, soprattutto, tutte le informazioni che sono loro necessarie per poter svolgere al meglio i propri compiti.

Se le risorse umane detengono queste competenze necessarie, il cambiamento consiste proprio nell'affidare maggiori responsabilità a tutte le persone componenti l'organizzazione, non più solo ai vertici come accadeva in strutture fortemente gerarchizzate.



E' in quest'ottica che il ruolo di chi si occupa di comunicazione organizzativa diventa strategico, vale a dire, nel far sì che i flussi comunicativi interni siano gestiti e presidiati in modo da riuscire a raggiungere tutti i nodi della rete (tutte le persone coinvolte), al fine di consolidare le conoscenze interne ed il senso d'identità e appartenenza di ogni elemento dell'organizzazione.

Questo, naturalmente, non è un obiettivo semplice da realizzare poiché in una situazione così complessa si può facilmente ipotizzare un'alta dispersione di informazioni che deve essere fronteggiata prontamente e con i mezzi più adeguati per evitare di intaccare la solidità dell'organizzazione.

### Il taylorismo

Il taylorismo è lo studio dei procedimenti lavorativi, inaugurato dall'ingegnere statunitense F. W. Taylor (1865 - 1915) allo scopo di aumentare la produttività di fabbrica attraverso la scomposizione dei processi di lavoro in compiti e mansioni ben definiti da assegnare a singoli esecutori e la programmazione della produzione. Secondo tale teoria l'unico modo per avere maggiore abbondanza è quello di aumentare il rendimento della manodopera: tutto ciò è possibile solo affidandosi all'*Organizzazione Scientifica del Lavoro* (OSL).

Oggi, per estensione, con taylorismo si indica qualsiasi forma di organizzazione del lavoro che comporti la parcellizzazione e la perdita di contenuto intellettuale e professionale delle mansioni.

Tutta la costruzione tayloriana si fonda principalmente su tre postulati impliciti:

- la considerazione della scienza come scienza oggettiva;
- la visione dell'uomo come *homo oeconomicus*;
- la convinzione che lo sviluppo capitalistico si autoalimenta e si autolegittima, riuscendo a superare nel suo stesso divenire i momenti di crisi e incertezza.

La crisi che colpisce gli Stati Uniti nel 1929 contraddice gli ultimi due postulati, ridimensionandoli fortemente, sebbene nel momento in cui Taylor elabora la sua proposta siano condivisi e ritenuti corretti da tutti. Infatti, il metodo tayloristico ha larghissima applicazione dapprima negli Stati Uniti (stabilimenti Ford, 1913, da cui prende anche il nome di *fordismo*), e successivamente in Europa, diffondendo i sistemi di lavorazione in serie e a catena. Ne derivano, da un lato, la privazione di senso e di valore formativo di gran parte delle attività lavorative dei salariati (fenomeno già riconosciuto da Marx nel secolo precedente); dall'altro lato, un forte accrescimento della capacità produttiva del lavoro umano, che si accompagna allo sviluppo di un mercato di massa rigido e stabile, in grado di accogliere tutta l'offerta dei beni prodotti.

Alla base di tutto questo impianto teorico vi è un principio metodologico di ordine più generale, la cosiddetta "*one best way*". Questo consiste nel presupposto che per ogni problema esiste sempre una ed una sola soluzione ottimale, e che tale soluzione può essere raggiunta soltanto mediante l'adozione di adeguati metodi scientifici di ricerca; è proprio dalla scientificità di questi ultimi che deriva la loro autorità, in tal modo essa diviene un imperativo neutrale al quale devono sottostare sia i lavoratori che i datori di lavoro.

### Limiti del pensiero tayloristico

L'analisi dei cardini del pensiero di Taylor ci permette di tracciarne anche i limiti che possono essere sintetizzati nel modo seguente:

- 1) concezione dell'uomo che lo vede motivato esclusivamente da incentivi economici;
- 2) pretesa di stabilire norme standardizzate uguali per tutti, senza tenere conto di quei fattori peculiari che definiscono sia le modalità personali di approccio al lavoro, sia la particolarità di una certa situazione;
- 3) sovranità esercitata dall'impresa sugli individui: la conoscenza esplicita è pilotata e manipolata dall'alto e quella implicita appartenente ai singoli è inutilizzata.

Si realizza così la perdita di controllo individuale dell'intero processo di lavoro e quindi la perdita di conoscenza sull'oggetto che viene prodotto. Frammentando le operazioni da compiere e specializzando le funzioni, il lavoro viene spersonalizzato e separato dalle qualificazioni degli individui. La massa dei soggetti che "esegua" il lavoro, viene impedita nell'espressione del pensiero creativo e nell'ideazione, in

quanto ogni singolo gesto individuale è strutturato e definito a priori dai manager. Si realizza quindi quel monopolio delle conoscenze esplicite che, pilotate dall'alto, vengono adattate al processo di lavoro e di conseguenza utilizzate per controllare ogni fase del processo lavorativo. Le conoscenze professionali individuali vengono sistematizzate e trasformate in istruzioni numerose e indispensabili per l'esecuzione di un compito facile.

Il sapere si stacca dal saper fare; la conoscenza astratta e la conoscenza applicata al contesto pratico di azione vengono separate, anche se queste sono due dimensioni fra loro complementari ed interdipendenti.

Si tratta di un tentativo operato dall'organizzazione per centralizzare nelle mani di pochi il lavoro intellettuale, di cui tutti gli individui, in realtà, sono i legittimi proprietari. Il *brain* dell'organizzazione è separato dal *body* della produzione. Il lavoro scorporato dal lavoratore e reificato produce risultati aberranti. Il lavoratore è intercambiabile come una qualsiasi rotella di un qualsiasi ingranaggio ma l'importante è che il Lavoro non ne soffra.

Il taylorismo è la codificazione brutale della linea di demarcazione tra la società tradizionale e quella che si afferma con la Rivoluzione industriale. Con la Rivoluzione Industriale e la nuova concezione dell'economia e della vita, anche il tempo diventa merce e il taylorismo è l'apoteosi di questa nuova *Weltanschauung*. In conclusione possiamo affermare che Taylor "non ha inventato nulla di nuovo", ma ha sintetizzato un lungo processo iniziato col nascere dello stesso industrialismo.

### Il movimento delle Human Relations

Nel tentativo di attenuare gli effetti negativi del taylorismo sul piano delle motivazioni e del clima aziendale, sollecitando una specifica attenzione al "lato umano delle organizzazioni", si afferma, già negli anni prima della II Guerra Mondiale, la Scuola delle Relazioni Umane (a partire dai lavori pionieristici di Elton Mayo ed altri) per svilupparsi più compiutamente negli anni '50.

Il centro dell'attenzione diventa, per gli studiosi delle H.R., il gruppo di lavoro, visto come realtà organizzativa in grado di influenzare direttamente i comportamenti lavorativi dei singoli. Da qui, la forte attenzione agli stili di leadership, al ruolo dei quadri intermedi, al modo di gestire il gruppo come fattore determinante le performance organizzative se finalizzato a stimolare interesse per il lavoro, partecipazione ai problemi incontrati, coesione e collaborazione reciproca.

I temi fondamentali che si possono ricavare dalle indagini di Mayo e dei suoi collaboratori, e che rappresentano anche il contenuto teorico della scuola delle Human Relations, sono principalmente tre:

- il riconoscimento dell'importanza del fattore umano
- il ruolo che l'azienda può assumere di istituzione che può portare armonia e ordine nella società industriale
- l'importanza attribuita agli aspetti informali di un'organizzazione.

In polemica con lo *scientific management* accusato di considerare i dipendenti come puri erogatori di forza lavoro, Elton Mayo sottolinea la necessità di una visione più completa del rapporto uomo-azienda, che recuperi il cosiddetto fattore umano. Con questa espressione egli intende il complesso dei fattori psicologici latenti che condizionano il comportamento manifesto dei soggetti. Molti aspetti della condotta umana, egli afferma, non possono essere spiegati in termini puramente logici, ma richiedono il ricorso a fattori alologici, di natura emozionale. Applicando questo principio al lavoro, ne consegue che una maggiore attenzione dell'azienda alle esigenze psicologiche dei soggetti - in particolare una maggiore attenzione all'armonia ed all'ambiente microsociale in cui si lavora - può essere più efficace per il rendimento lavorativo, che non un semplice aumento della remunerazione.

Mayo non mette quindi in discussione l'assunto di Taylor secondo cui è necessaria l'adozione di una organizzazione del lavoro di tipo razionale, ma aggiunge che in questa organizzazione occorre considerare anche due importanti elementi che nell'analisi di Taylor risultano assenti: l'aspetto psicologico del lavoro e la dimensione sociale che è connaturata alla natura umana.

Il movimento delle HR, prende dunque spunto dalle critiche solo di alcuni aspetti del taylorismo e dalle prime ricerche di psicologia condotte nel settore industriale che si stavano diffondendo tra il 1920 e il 1930 negli Stati Uniti. In merito a ciò, alcuni esperimenti furono condotti negli stabilimenti di Hawthorne della Western Electric tra il 1927 e il 1932.

I primi (1927) erano volti a misurare il grado di connessione esistente tra illuminazione e rendimento: i risultati lasciarono piuttosto sconcertati i tecnici della Western Electric che si erano occupati dello studio sperimentale. Infatti, l'aumento della luce attuato in un reparto di operaie appositamente scelte per la prova determinò, come si prevedeva, un certo aumento della produzione; ma lo stesso incremento produttivo si verificò anche nel reparto "di controllo" in cui l'illuminazione era rimasta immutata. Lo stupore aumentò quando in un successivo esperimento si diminuì la luce e si vide che la produttività continuava ad aumentare. Da quest'ultima ricerca si dedusse che le operaie avevano interpretato la diminuzione di illuminazione come una sfida nei loro confronti, e che avevano voluto dimostrare di essere in grado di lavorare bene anche in condizioni di lavoro disagiate. Nell'ottenimento di buoni risultati sembrava influire, inoltre, il fatto che il gruppo di controllo fosse guidato da un leader considerato maggiormente condiviso e "ben voluto". Questo risultato venne interpretato come l'indicazione dell'importanza del "fattore umano", prima trascurato, quale variabile importante e dell'influenza della *leadership* su un team di lavoro.

### La teoria del campo

Nel 1957, Kurt Lewin inizia a prendere in considerazione il concetto di "campo", utilizzato già nella fisica del suo tempo ed in psicologia. Caratteristica di un campo è quella che il comportamento dei suoi elementi dipende non tanto dagli aspetti "individuali" degli elementi stessi, bensì dalla configurazione complessiva del campo inteso nella sua globalità; configurazione complessiva che gli elementi contribuiscono a determinare con le loro inter-relazioni; ciò significa che le proprietà di ogni evento derivano dalla relazione con tutti gli altri elementi presenti ed in base a questo sistema di interrelazioni ogni fatto trova la sua spiegazione e la sua funzione nel concorrere alla dinamica del sistema.

Secondo Lewin, il comportamento di un individuo è funzione del suo ambiente comportamentistico (insieme di eventi, situazioni, persone, ecc., che per l'individuo costituiscono il momento attuale o sono ad esso strettamente correlati) e delle sue forze interne (della sua personalità).

Questo concetto è riassumibile nella formula:

$$C = f(P;A)$$

dove C, che corrisponde al comportamento umano, è funzione (f) di P, la personalità dell'individuo, e di A, ossia l'ambiente nel quale esso vive.

Secondo questa concezione l'organizzazione è un sistema socio-tecnico aperto, in cui le persone valgono quanto le tecnologie e su cui esercita un'influenza; ma caratteristica ancor più importante è che ogni particella che lo compone è in grado di modificare il tutto, cioè l'intero sistema.

La centralità della comunicazione e delle risorse umane è evidente. La comunicazione è multidirezionale: verticale, orizzontale e trasversale; ciò è determinato dal fatto che in ogni sistema se viene meno un solo elemento, il sistema va in tilt.

### Il modello della qualità totale

Negli anni '80 il mercato economico è saturo poiché l'offerta di beni prodotti supera la richiesta. E' in queste condizioni che, nel tentativo di dare una svolta a questa situazione sfavorevole per le imprese, nasce la pubblicità e in Giappone prendono piede l'idea delle **organizzazioni snelle** (*lean organizations*) e il concetto di **qualità totale**. Si intende, con questo concetto, una strategia di gestione aziendale centrata sulla qualità, basata sulla partecipazione consapevole di tutto il personale, tendente all'eccellenza imprenditoriale di lungo periodo, realizzata attraverso la soddisfazione del cliente ed al miglioramento dei rapporti interni con il personale ed esterni con l'ambiente in cui opera.

Nel secondo dopoguerra, in assenza totale di materie prime e con un'agricoltura povera e difficilmente migliorabile a causa dei limiti imposti dall'orografia del Paese, le imprese giapponesi furono costrette a

dedicare i loro sforzi allo sviluppo di un'economia di trasformazione orientata all'esportazione. Allo scopo di garantire volumi di vendita il più possibile sicuri e proteggere l'occupazione, anziché puntare sullo sfruttamento ossessivo delle opportunità di breve periodo (come, invece, avveniva negli Stati Uniti e, in genere, in tutto l'Occidente), i giapponesi elaborarono una strategia d'impresa non specificatamente mirata a massimizzare i profitti immediati, ma capace invece di proiettarsi sul lungo periodo.

Tale strategia ha come cardini ideologici:

1. **la soddisfazione del "cliente consolidato" attraverso la conformità allo scopo del prodotto/servizio**, che evidenzia la necessità di avere clienti "fedeli" che garantiscano un fatturato costante e minori costi di marketing, oltre che stabilità occupazionale. La fedeltà del cliente dipende dalla "qualità" dei prodotti/servizi, non tanto intesa come conformità alle specifiche tecniche e quindi assenza di difetti (come spesso viene invece interpretata in Occidente), ma come "conformità allo scopo", cioè capacità di adempiere alle funzioni con piena soddisfazione delle sue aspettative. La soddisfazione del cliente, interno o esterno che sia, è l'unica misura della qualità e deve prevalere sugli interessi delle unità operative
2. **il miglioramento continuo dell'output**, che pone in luce come non sia sufficiente che l'output sia privo di difetti (logica occidentale), ma che esso debba costantemente migliorarsi per poter soddisfare le sempre maggiori aspettative dei clienti, i quali danno per certo il livello qualitativo acquisito
3. **il miglioramento continuo di tutti i processi aziendali**, che costituisce l'indispensabile obiettivo da perseguire se non ci si vuole limitare al miglioramento dei soli aspetti tecnologici del prodotto (conformità alle specifiche tecniche), ma si intende invece fornire una qualità "globale", estesa a tutti gli aspetti che il cliente percepisce come un valore del prodotto/servizio offerto (manutenzione, servizio pre e post vendita, immagine del prodotto e dell'azienda produttrice, responsabilità sociale, etc.) e comprendendo anche le condizioni e l'ambiente di lavoro
4. **il massimo coinvolgimento delle risorse umane**, che costituisce un fattore primario per poter perseguire i cardini ideologici sopra menzionati. Senza la fattiva partecipazione di ogni componente della struttura aziendale non è infatti possibile, né a livello strategico, né a livello operativo, raggiungere gli ambiziosi obiettivi che la filosofia della Qualità Totale si pone

Una struttura organizzativa di questo tipo, quindi, si distingue per le seguenti caratteristiche:

- **appiattimento gerarchico**, il potere è diffuso e le decisioni vengono prese in gruppo e condivise
- **strategicità del lavoro di gruppo**
- **rapidità, efficacia ed efficienza della comunicazione**
- importanza data al **bene "non materiale"** prodotto (es: esperienza, modo di vivere, significato simbolico che un bene può esprimere, ecc.)
- **condivisione forte di valori** che motivano l'impresa
- medesima attenzione per **cliente interno e cliente esterno** (la soddisfazione del cliente interno si ottiene mettendogli a disposizione tutte le informazioni che gli occorrono per svolgere i propri compiti, fornendogli una mission diffusa, obiettivi e valori morali condivisi e rendendo il processo di risoluzione dei problemi, *problem solving*, una attività strategica svolta dal gruppo).

## La "nuova era"

**Il 50% delle aziende che negli anni 80  
rientravano nella classifica dei *primi 500*  
di *Fortune*  
NON ESISTONO PIU'**



**Alla domanda se l'invenzione del telefono avrebbe potuto trovare uno spazio in Inghilterra, i gloriosi rappresentanti del British Post Office di Sua Maestà risposero:**

*"Ah, no, Signore Quelle sono cose al massimo per l'America, a noi non servono. Infatti nessuno potrebbe competere con l'alta efficienza del nostro servizio postale"*



### L'innovazione comprime sempre più il TEMPO

- Il fonografo...non ha alcun valore commerciale - Thomas Edison, 1880
- Chi volete che sia interessato ad ascoltare la voce degli attori? (in relazione al desiderio di voler aggiungere il sonoro al film muto) - Harry Warner, 1927 - Warner Brother Pictures
- Ritengo che il mercato mondiale possa aver bisogno al massimo di cinque computer - Thomas J. Watson, 1943 - Chairman IBM
- Non c'è nessun motivo per cui una persona debba avere un computer in casa - Ken Olsen, 1977 - Presidente DEC

Gli eventi storici hanno più volte dimostrato come, per affrontare in modo adeguato le sfide della complessità emergente, non basti fare affidamento sulla sola tecnologia, poiché nel momento stesso in cui un'innovazione tecnologica si consolida, la si può considerare già "superata"; ne emerge, perciò, che i fattori su cui far leva sono altri.

**Il grande paradosso della nostra  
epoca:**

**SE FUNZIONA E'  
OBSOLETO**

**Marshall McLuhan**

In ogni momento storico l'impresa assume una funzione organizzativa e una determinata impronta culturale: fino alla metà degli anni Sessanta, in Italia, l'attenzione si è rivolta ai metodi di razionalizzazione della produzione e di incremento dell'efficienza, poiché il mercato era in forte crescita; negli anni Settanta domina, invece, la finanza come fattore decisivo per la sopravvivenza dell'impresa; negli anni Ottanta l'organizzazione e l'informatica diventano competenze necessarie per gestire la complessità interna ed esterna alle imprese, in cui il coordinamento e la flessibilità diventano gli imperativi funzionali; infine, negli anni Novanta, la comunicazione, da strumento marginale impiegato per sostenere l'immagine aziendale, diventa indispensabile per il funzionamento dell'impresa stessa, strutturata sempre più quale rete di relazioni interne/esterne.

**Le caratteristiche della nuova era:**

**INNOVAZIONE TECNOLOGICA**

**GLOBALIZZAZIONE**

**PERSONALIZZAZIONE SPINTA**

**IPERSELTA**

**SATURAZIONE DEI MERCATI**

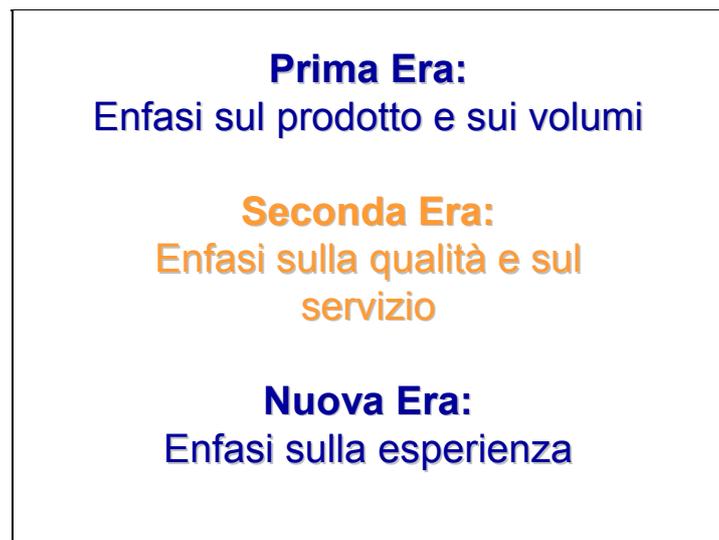
L'**innovazione tecnologica** nella comunicazione si caratterizza per un maggior flusso di messaggi e di canali a disposizione che comporta un cambiamento nei codici utilizzati (si comunica soprattutto per immagini, i messaggi trasmessi devono essere veloci e brevi, ecc.); solo in alcuni ambienti, come nella Pubblica Amministrazione, la comunicazione scritta è ancora molto usata per motivi legati all'ufficialità di atti e decisioni.

La **globalizzazione** si accompagna ad alcune criticità legate all'esistenza di stereotipi e culture diverse che rendono più difficoltosa la realizzazione dei processi comunicativi; si parla di *glocalismo*, in altre parole l'aver una conoscenza diffusa prendendo tutte le informazioni possibili dal "globale", cioè da tutto il mondo, per poi calarla nel locale. In una situazione del genere, diventa problematica la ridondanza delle informazioni: l'esubero di comunicazione impone una selezione delle informazioni, pena l'assenza totale della comunicazione.

La **personalizzazione spinta** si può rivolgere al cliente esterno ma dovrebbe rivolgersi anche a quello interno poiché è fondamentale che la comunicazione sia sempre mirata al target a cui è rivolta.

A questo riguardo occorre mettere a punto un sistema di analisi adeguato. Uno strumento che si può rivelare utile ed efficace in tal senso potrebbe essere il [diagramma di Kano](#): esso serve a misurare il valore dei servizi e l'effetto che essi hanno sul grado di soddisfazione dei clienti (in pratica si analizza l'effetto prodotto sul livello di soddisfazione da una modifica del grado di servizio). Ciò che si tenta di valutare è la soddisfazione o meno di aspettative espresse e aspettative latenti: il grado di soddisfazione è ancora maggiore se, non solo si riceve risposta positiva alle richieste espresse, ma anche a quelle che restano, per così dire, "latenti".

L'**iperscelta**, infine, riguarda la molteplicità di proposte presentate dal mercato ed è strettamente correlata alla **saturazione dei mercati** dove l'offerta supera la richiesta e si va incontro ad una sovrapproduzione di beni che il mercato non è in grado di assorbire.



Allo stesso modo, è possibile suddividere la storia delle organizzazioni in tre epoche, scandite ognuna da una particolare enfasi su determinati aspetti organizzativi: nella prima era individuata, si è dato maggior rilievo alla quantità dei prodotti e all'abbondanza dei volumi di produzione, a causa della forte espansione dei mercati, e dell'elevata richiesta di beni materiali; successivamente, si è prestata più attenzione alla qualità dei prodotti e dei servizi, al punto tale che la comunicazione è diventata un potente strumento di reclamizzazione delle caratteristiche cosiddette "vincenti" dei beni prodotti: nasce la pubblicità quale anima del commercio. Nella terza fase, definita anche "nuova era", l'enfasi è centrata sull'esperienza: la quantità indefinibile dei prodotti rende il mercato più che saturo, la tecnologia che ne determina la qualità è un valore ormai facilmente riproducibile, perciò superabile, ne consegue che l'unico elemento che contraddistingue un prodotto rispetto "ai suoi simili" è l'esperienza, un valore che si può costruire ed acquisire solo nel tempo, percepito tale dal cliente esterno così come da quello interno. L'esperienza dell'azienda e dei singoli "vince" sul prodotto/servizio in quanto tale e concorre a determinarne la qualità complessiva, ritenuta oggi assolutamente necessaria per una fidelizzazione del cliente che permette la sopravvivenza dell'azienda in un contesto ad alta precisione tecnologica in cui l'offerta e la specializzazione dei beni superano la richiesta e l'immaginario stesso dei clienti.

Tutto si copia  
tranne gli effetti invisibili del  
comportamento umano



Oggi, il concetto di comunicazione acquisisce l'attributo di interna, perché è soprattutto facendo leva sul coinvolgimento e la partecipazione dei collaboratori interni all'azienda che essa può utilizzare modelli organizzativi più evoluti, di tipo organico e decentrato, idonei all'attuale realtà economica contemporanea. Si fa strada il valore della relazione che, come quello dell'esperienza, non è riproducibile a tavolino come, ad esempio, "il saper fornire un buon servizio", che è certamente importante, ma ancor più lo è "il saper fornire una buona relazione".

Il successo nella nuova era della  
rivoluzione tecnologica si fonda  
paradossalmente

**sul fattore umano e sul  
valore della relazione**

## L'evoluzione organizzativa ed i processi comunicativi

I filoni delle teorie	Caratteristiche	Esigenze distintive
1. <u>La razionalizzazione delle organizzazioni</u> (Taylor, Fayol, Weber)	L'organizzazione è un meccanismo il cui funzionamento richiede regole chiare, precise, rigide.	<i>Comunicare per dare istruzioni e comandi e per controllare.</i>
2. <u>La valorizzazione del fattore umano</u> (Mayo, Maslow, McGregor, Argyris, Herzberg, Likert)	L'elemento centrale dell'organizzazione è l'individuo e l'organizzazione deve essere progettata in modo da consentire la crescita personale.	<i>Comunicare per motivare le persone a cooperare per raggiungere i fini dell'organizzazione</i>
3. <u>Il governo delle contingenze</u> (Lawrence e Lorsch, Simon, Cohen)	Le organizzazioni monitorano l'ambiente esterno per adattarsi. Sono sistemi per prendere decisioni finalizzate a ridurre l'incertezza che proviene dall'esterno.	<i>Comunicare per raccogliere informazioni dall'esterno, per gestire l'ambiguità delle stesse informazioni, per trasmettere le informazioni finalizzate a prendere decisioni.</i>

" L'impresa può essere definita come un sistema complesso di relazioni sostenuto dalle, e governato attraverso, le diverse forme di comunicazione. Questa tendenza dipende da due principali fattori. Il primo è costituito dallo sviluppo dei modelli organizzativi e gestionali che si stanno orientando verso forme di tipo organico e a rete. Le uniche che consentono alle organizzazioni di adeguarsi alle esigenze di economicità, flessibilità e qualità dei prodotti-servizi che i mercati richiedono e che la competitività sempre più esasperata impone. Tali esigenze presenti nei mercati rappresentano il secondo importante fattore che impone un deciso ampliamento e radicali cambiamenti nella comunicazione d'impresa che deve essere sempre di più impiegata come strumento centrale per il governo dell'impresa." (Invernizzi E., 1996, p. 2)

Il bisogno di comunicazione deriva principalmente da due fattori: da una parte dall'aumento del numero e dell'interdipendenza tra gli attori interni ed esterni alle organizzazioni; dall'altro dall'accrescimento di complessità delle organizzazioni.

Ma per comprendere il ruolo e l'importanza che la comunicazione ha assunto e assume attualmente nella struttura organizzativa può risultare utile ripercorrere brevemente le forme organizzative che si sono sviluppate nel tempo, focalizzando però l'attenzione in maniera approfondita sul ruolo che la comunicazione riveste al loro interno. In questo modo è possibile ripercorrere l'evoluzione che il concetto di comunicazione, e in particolare quello di comunicazione interna, ha assunto nelle diverse epoche storiche. Questo soprattutto perché si condivide la tesi sostenuta da Invernizzi, secondo la quale, al diffondersi dei modelli organizzativi più recenti e più complessi, cresce il bisogno di supporti comunicazionali:

"in altre parole che le forme più moderne di organizzazione non possono funzionare al meglio senza un massiccio impiego di strumenti e di iniziative di comunicazione." (Invernizzi, 2000 p. 52)

Partendo quindi dall'Organizzazione Scientifica del Lavoro proposta da Taylor, l'esigenza di comunicazione che emerge all'interno di questo modello riguarda la legittimazione e il funzionamento della stessa organizzazione; in questo caso la comunicazione presenta le seguenti caratteristiche:

- è un insieme di compiti e regole generali che stabiliscono come devono essere svolti i lavori e come devono essere attribuiti i ruoli e le responsabilità;
- ha la funzione di trasmettere gli ordini, di coordinare il lavoro e di garantire l'esecuzione dei compiti da parte dei lavoratori.

Ciò che assegna validità sociale a queste regole è proprio la loro formalizzazione e codificazione scritta, e la conseguente divulgazione attraverso la comunicazione. Esempi di questo tipo di comunicazione, anzi meglio, di informazione, sono le circolari, gli ordini di servizio e le disposizioni scritte in generale, molto frequenti in ambito pubblico. Questo tipo di comunicazione segue necessariamente un flusso verticale *top-down*, discendendo dai livelli più elevati della scala gerarchica, verso quelli inferiori. La diffusione delle informazioni all'interno dell'organizzazione avviene a livello centrale ed è gestita secondo il principio di economicità, secondo il quale le informazioni vengono indirizzate unicamente verso chi ne avrà bisogno.

E' con la scuola delle Human Relations che la comunicazione assume maggiore importanza all'interno dell'organizzazione: infatti alla base di questa riflessione teorica sta la convinzione che è proprio attraverso le relazioni interpersonali che si determina la soddisfazione dei lavoratori e il clima interno all'organizzazione. La comunicazione assume un ruolo importante perché è proprio grazie ad essa che le relazioni interpersonali si sviluppano e si consolidano. Infatti,

*"con la comunicazione diretta fra capo e collaboratori si sviluppano le opportunità per dare riconoscimenti al lavoratore come persona, prestargli attenzione, cogliere i suoi bisogni affettivi, psicologici e sociali."* (Invernizzi, 2000; p.86)

In particolare, da queste riflessioni emerge come rilevante la *comunicazione informale*, cioè quel tipo di comunicazione che si realizza al di fuori dei canali standardizzati e controllati. Essa viene ritenuta significativa perché tempestiva e veloce, capace di integrare la comunicazione ufficiale, favorendone l'interpretazione. In questo modo si apre la strada alla riflessione sull'importanza dell'integrazione delle diverse forme di comunicazione al fine di massimizzare l'efficacia per la gestione e lo sviluppo organizzativo. Un altro tipo di comunicazione introdotto dalla scuola delle Human Relations è quella tra gruppi: infatti il lavoro di gruppo è ritenuto un modo per costruire armonia e intesa sui luoghi di lavoro e per soddisfare il bisogno di socialità dei lavoratori. All'interno dei gruppi diventa poi rilevante la comunicazione orizzontale e la comunicazione interpersonale. Da ciò che si è detto si deduce come la comunicazione diventi per la scuola delle Relazioni Umane un concetto più ampio rispetto a quello che era per la scuola classica, sia perché si ipotizzano diverse forme di comunicazione oltre quella scritta, sia perché essa assume un significato più completo. Infatti, essa diventa un modo per incidere sulle relazioni interpersonali che si creano in ambito organizzativo, un momento di scambio tra i diversi livelli aziendali. Tuttavia, resta sempre un mezzo al servizio dell'azienda, per raggiungere - in modo forse "più umano" rispetto al modello taylorista - quelli che sono gli obiettivi dell'organizzazione.

La teoria delle contingenze si occupa di comunicazione in una prospettiva diversa da quelle analizzate fino ad ora: infatti, accettando i postulati della teoria sistemica, essa mette in relazione i bisogni e le strutture comunicazionali con le caratteristiche dell'ambiente esterno all'organizzazione e con le tecnologie produttive adottate. Gli scambi comunicativi interni sono quindi visti in funzione dell'interazione tra azienda e ambiente esterno. Infatti, l'organizzazione raccoglie informazioni dall'ambiente per conoscere come evolvono i mercati, la domanda e le tecnologie, e continuamente cerca di innovarsi adattandosi ai mutamenti ambientali; in questo processo, le informazioni provenienti da quest'ultimo vengono diffuse all'interno. Poiché, poi, l'ambiente esterno si pone come instabile e imprevedibile, i processi di comunicazione messi in atto dall'organizzazione sono soprattutto rivolti a comprendere e governare questo grado di incertezza: essi consistono quindi in analisi e indagini verso il cliente, vicine alle strategie di *marketing*.

## La comunicazione

- **Esterna ( al cliente)**
- **Interna ( ai collaboratori)**

Per analizzare la differenza tra i due tipi di comunicazione occorre accennare anche alle fasi caratterizzanti una relazione comunicativa:

- **apertura:** è stato dimostrato da alcune ricerche sulle strategie di marketing come bastino solo 7 secondi per stabilire il contatto per la vendita, è in questi pochi attimi, quindi, che si devono investire tutte le proprie forze per realizzare una comunicazione di successo;
- **accoglimento:** è la fase di accettazione del problema "dell'altro" nella quale è fondamentale il "sapersi mettere nei suoi panni"; perciò l'empatia diventa una caratteristica fondamentale per ogni buon comunicatore;
- **comprensione:** in questa fase è necessario saper porre due tipi di domande: chiuse, quando si vuole semplicemente riepilogare la situazione e far sì che le richieste siano comunque contenute; aperte, per approfondire aspetti poco chiari e/o non relativi al problema in questione;
- **soluzione del problema:** una volta chiarito il problema è necessario risolverlo;
- **distacco:** in questa fase occorre porre grande attenzione: troncare la relazione comunicativa in modo brusco e frettoloso potrebbe essere un grave errore, poiché potrebbe deludere le aspettative altrui.

La differenza maggiore fra comunicazione interna ed esterna, in un'organizzazione, sta, oltre che nella durata (la comunicazione esterna ha durata più breve mentre quella interna è caratterizzata da una certa continuità), anche nel fatto che per la comunicazione "al cliente" le fasi fondamentali sono quelle dell'apertura e del distacco, mentre per la comunicazione interna sono quelle dell'accoglimento e della comprensione.

Da tutte queste riflessioni, emerge come la comunicazione interna rispecchi ciò che accade all'esterno e si concentri sui modi per trovare le risposte migliori dell'organizzazione alle richieste e alle necessità che si delineano nel suo ambiente. Una forte concentrazione sull'importanza che la comunicazione può rivestire per i processi interni all'organizzazione deriva dagli approcci che parlano della cultura organizzativa. Infatti secondo alcuni,

*"organizzazione, cultura e linguaggio sono così connessi da rappresentare tre manifestazioni di un'unica realtà. Il linguaggio dà corpo e definisce la cultura e la cultura interpreta l'organizzazione."* (Invernizzi, 2000, p.114)

Così la comunicazione e in particolare la sua componente più concreta, il linguaggio, contribuiscono a creare la cultura aziendale: infatti il linguaggio definisce e dà corpo alla comprensione e alla lettura che viene fatta degli eventi che riguardano l'organizzazione.

A questo proposito, risulta significativa la riflessione teorica di Barnard che collega tra loro comunicazione, teoria dell'impresa e attività manageriale. Infatti, secondo questo Autore, per lo sviluppo e la sopravvivenza di un'organizzazione è indispensabile che le persone che vi lavorano abbiano fini e valori comuni. Tuttavia perché questi elementi siano condivisi, la comunicazione risulta indispensabile, e

ancora più importante è la volontà di comunicare e la creazione di strumenti e modalità di comunicazione adatte ad ogni particolare impresa.

## La comunicazione interna

- Mission
- Vision
- Valori
- Cultura



**Mission** (obiettivo dell'organizzazione), **vision** (mission in ottica futura), **valori e cultura** generano quello che viene definito "clima organizzativo": è questo l'elemento da monitorare per agire sulla comunicazione interna ed è quest'ultima, a sua volta, che modella il clima dell'organizzazione.

In questo senso diventa fondamentale il ruolo del *manager*, il quale deve occuparsi in prima persona della comunicazione: il suo stesso ruolo di *leader* deve esercitarsi attraverso la comunicazione. Così secondo Barnard,

*"il contenuto comunicazionale del ruolo del manager si modifica e si amplia in misura molto consistente rispetto alla sua funzione originaria, e diventa quella di gestore e di supporto delle comunicazioni per il funzionamento dell'impresa come sistema cooperativo"* (Invernizzi, 2000, p.138)

Infine la comunicazione diviene particolarmente importante nel modello d'impresa a rete poiché rappresenta uno strumento indispensabile per l'integrazione delle sue componenti. Infatti, considerando che l'impresa a rete si caratterizza soprattutto per la centralità delle relazioni, che diventano gli elementi fondamentali di una struttura organizzativa il cui funzionamento è sempre meno basato sui rapporti gerarchici, lo sviluppo di comunicazioni interpersonali e codici linguistici capaci di garantire la cooperazione tra unità diverse che devono collaborare, è fondamentale per il funzionamento del sistema stesso. Inoltre, come spiega Mazzoli, l'impresa a rete si definisce come un "sistema cognitivo" (Mazzoli, 1996, p.135), cioè un'organizzazione che produce conoscenza sia in termini materiali, cioè a livello di prodotto, sia immateriali, in termini di cultura e di valori aziendali. Le connessioni tra i nodi della rete organizzativa sono dunque di ordine comunicativo e la competenza organizzativa, intesa come intelligenza organizzativa che va al di sopra di quella dei singoli individui, diventerà la misura dell'efficacia dei messaggi scambiati nella rete.

Alla base di un'azienda strutturata a rete si pongono due necessità: da una parte quella di costruire una rete culturale capace di integrare molteplici e differenti realtà, dall'altra quella di poter contare su una strategia manageriale di rete.

L'approccio di rete presenta due livelli di analisi comunicazionali: uno di tipo tecnico-informatico, l'altro comunicativo-relazionale. Nel primo approccio, di stampo luhmaniano, la comunicazione diventa un puro strumento tecnico per la semplificazione della complessità ambientale. In esso non c'è spazio per il soggetto, che risulta completamente assorbito nelle decisioni macro-organizzative. Nella seconda prospettiva, tra i soggetti esiste un rapporto che va al di là del semplice messaggio trasmesso, per divenire propriamente relazionale. Perché ciò possa avvenire, l'organizzazione non può non considerare le aspettative, le percezioni e le motivazioni di tutti i suoi componenti.

Da ciò che si è detto, emerge come la comunicazione, nella vita aziendale, abbia una funzione contemporaneamente organizzativa e sociale, sia, cioè, elemento necessario per definire la sua struttura e elemento di coesione interna, necessario per la produzione e la diffusione dei valori e dei conseguenti comportamenti.

Come si diceva sopra, dall'exkursus sulle teorie organizzative si può dedurre che la comunicazione interna assume un valore sempre più importante e sempre più profondo via via che il modello organizzativo evolve verso forme più complesse: infatti se l'organizzazione viene vista sempre più come sistema reticolare e relazionale, anche la comunicazione viene sempre più intesa come componente strutturale e strategica per sostenere la vita stessa e il funzionamento dell'impresa.

Emerge inoltre come, con l'evolvere delle forme organizzative da strutture meccaniche a strutture organiche, mutino i bisogni stessi di comunicazione: da strumento di controllo dei dipendenti da parte del vertice diventa una metodologia per creare cultura condivisa, partecipazione e coinvolgimento nei dipendenti, facendoli sentire parte integrante e attiva dello stesso processo organizzativo, quella parte che nella società contemporanea fa 'la differenza' fra imprese, andando ad incidere direttamente sulla competitività delle stesse.

Con l'impresa a rete nasce l'esigenza di comprendere in un'unica formula tutte le attività comunicazionali delle imprese: ciò porta a definire la nozione di *comunicazione organizzativa* in grado di integrare l'insieme dei processi comunicazionali che assicurano la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda:

*"La comunicazione organizzativa può essere dunque definita come l'insieme di processi di creazione, di scambio, di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nel suo ambiente. Essa coinvolge i membri interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati e coinvolti nella vita dell'organizzazione compresi i suoi clienti effettivi e potenziali. Essa costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni; viene usata per definire e condividere la missione, la cultura e i valori d'impresa; viene impiegata inoltre per sviluppare la qualità dei prodotti e dei servizi; favorisce infine la visibilità all'interno e all'esterno di tutta l'organizzazione, delle sue attività. Delle sue politiche e dei cambiamenti in corso". (Invernizzi, 1996, p.72)*

Questa definizione, spesso, sembra trovare poco riscontro nella realtà degli enti pubblici. Infatti, se la comunicazione organizzativa viene definita in base a flussi di comunicazione verticali, orizzontali e trasversali, ci si renderà presto conto di come tale concetto venga indebolito nella P.A. per la quasi totale assenza di comunicazione trasversale. La maggior difficoltà, in effetti, riscontrata dall'URP sta proprio nel creare e nell'attivare canali di comunicazione trasversale con "gli altri uffici dell'ente", difficoltà determinata non tanto da carenza di risolutezza o da inerzia, quanto piuttosto dall'assenza di identificazione: ogni lavoratore pubblico non si identifica tanto nell'ente in quanto tale, bensì nel proprio servizio/settore di appartenenza specifico. Le ragioni di tale difficoltà sono determinate essenzialmente da due fattori, struttura e relazione, che, combinati secondo diversi gradi di definizione, sembrano sempre condurre alla stessa soluzione (assenza di comunicazione organizzativa), in realtà, come dallo schema proposto a seguito, è possibile identificare per ogni situazione sfumature minime ma determinanti nella comprensione delle carenze effettive.



A conclusione dei lavori, la docente ha proposto una esercitazione di gruppo volta a sondare i diversi aspetti analizzati e proposti dalle teorie organizzative e comunicazionali.

### ESERCITAZIONE DI GRUPPO

Ai partecipanti è stata proposta anche una esercitazione di gruppo, di cui si riporta di seguito il testo, che riguardava la capacità di problem solving del team e il ruolo dei leaders proprio nella fase di risoluzione di un problema.

Il gruppo che si fosse aggiudicato un maggior punteggio sarebbe uscito vittorioso, tuttavia solo nel caso che tutti e due i gruppi avessero raggiunto un accordo, sarebbero stati tratti in salvo. Allo scadere degli ultimi minuti destinati all'esercitazione, alcuni dei partecipanti si sono "imposti" ed hanno convinto gli altri, con brevi argomentazioni che facevano riferimento alle loro esperienze personali, a raggiungere un rapido accordo di massima in modo che, pur non ottenendo la vittoria di un singolo gruppo, fosse stato possibile raggiungere il vero obiettivo che era quello del salvataggio per tutti.

Questa esercitazione ha stimolato una riflessione sulla leadership: per far valere la propria opinione all'interno di un gruppo nel quale non sia stato possibile creare una rete di relazioni consolidata nel tempo, può risultare fondamentale dimostrarsi una fonte autorevole "sfruttando" le abilità e competenze acquisite dalle esperienze concrete del proprio vissuto ("io affermo ciò perché ho già avuto esperienza in questo campo e questa soluzione si è dimostrata la più efficace"). Questo atteggiamento dà spesso vita alla figura del leader informale, cioè colui che, pur non ottenendo un riconoscimento formale, riesce ad imporre la propria autorità e il proprio ruolo di rilievo attraverso un carisma innato ed esperienze di vita vissute.

Il leader informale è comunque presente anche in organizzazioni più strutturate e gerarchizzate, laddove il "capo gerarchico formale" dimostra scarso carisma e/o deboli competenze specifiche.

Si è poi ragionato su come, in situazioni di "emergenza", possano "saltare i turni conversativi" e, quindi, venir meno l'ascolto; questa eventualità si è rivelata molto improduttiva, poiché è proprio nelle situazioni di emergenza che l'ascolto non dovrebbe mai mancare: senza ascolto non si ottiene una corretta comprensione del problema e, quindi, si rende quasi impossibile una rapida soluzione, poiché viene a mancare uno degli aspetti fondamentali della comunicazione.

Dalla discussione sorta in seguito a questa esercitazione (era fondamentale accordarsi per poter essere salvati) si è passati ad analizzare il seguente schema che sintetizza i tipi di negoziazione che possono essere messi in atto nel momento di risoluzione di un problema.

Per risolvere la situazione critica presentata dalla docente durante l'esercitazione, i partecipanti, infatti, sono stati costretti a negoziare per raggiungere una soluzione unanime ritenuta soddisfacente da entrambe le parti:

	IO VINCO	IO PERDO
TU PERDI	<p><b>SCHEMA DEL PIRATA</b> (se umilio qualcuno, difficilmente questa persona perderà nuovamente)</p>	<p><b>SCHEMA DEL CRETINO</b> (pur di non far vincere l'altro, sono disposto a perdere anche io)</p>
TU VINCI	<p><b>SCHEMA WIN-WIN</b> (è l'unico corretto ma difficile da applicare, devo ammettere non solo la mia vittoria ma anche quella dell'altro)</p>	<p><b>SCHEMA DEL SANTO</b> (mi sacrifico per l'altro)</p>

L'unica soluzione rivelatasi efficace e vincente per tutti è identificata dallo schema win-win, dove entrambe le parti vincono e raggiungono gli obiettivi desiderati, anche se, per fare ciò, è stato necessario dare una priorità ai propri obiettivi, eventualmente rinunciando al raggiungimento di parte di essi e accontentarsi di "dividere" la propria vittoria con la "squadra avversaria".

### ESERCITAZIONE: IL DESERTO

#### SITUAZIONE

Sono circa le 10 del mattino di un giorno della metà di luglio e avete appena fatto un atterraggio di fortuna nel Deserto. Il piccolo bimotore, con i corpi del pilota e del co-pilota è completamente bruciato. Resta soltanto la carcassa. Nessuno degli altri è ferito.

Il pilota non è stato in grado di rilevare la posizione prima di precipitare. Tuttavia, i rilevamenti effettuati prima dell'atterraggio, indicavano che eravate a 65 miglia al di fuori della rotta indicata sul Piano di Volo.

Prima di precipitare, il pilota aveva comunicato che la vostra posizione era a circa 70 miglia sud-sudovest di una miniera, che costituisce il più vicino centro abitato.

L'area circostante è completamente piana e ad eccezione di alcuni cespugli e cactus sembra essere piuttosto arida. L'ultimo bollettino meteorologico indicava che la temperatura avrebbe raggiunto i 45°, il che significa che la temperatura al suolo sarà di 55°. Indossate abiti leggeri - camicia a maniche corte, pantaloni, calze e scarpe da città. Ognuno di voi ha un fazzoletto.

Complessivamente, nelle vostre tasche avete un po' di denaro, un pacchetto di sigarette ed una penna a sfera.

#### PROBLEMA

Prima che l'aeroplano prendesse fuoco, siete riusciti a portare in salvo i 15 oggetti elencati di seguito. Il vostro compito consiste nel classificarli in base all'importanza che rivestono per la vostra sopravvivenza, dando al numero "1" il valore massimo e al numero "15" il valore minimo.

Supponete che il numero di sopravvissuti corrisponda al numero dei membri della vostra UTE, e che il gruppo abbia convenuto di restare unito.

La situazione descritta in questo problema si basa su oltre 2.000 casi reali, nei quali uomini e donne sono sopravvissuti o sono morti, a seguito delle decisioni prese per la loro sopravvivenza. La vostra "vita" o la vostra "morte" dipenderà dal modo in cui riuscirete ad utilizzare le vostre conoscenze attuali per arrivare a delle decisioni che vi garantiranno la sopravvivenza in una situazione abbastanza insolita.

*Fase 1:* munitevi di carta e penna quindi, seguendo la lista di oggetti proposta di seguito, formulate la vostra classifica in base all'importanza che ciascun oggetto riveste ai fini della sopravvivenza (ricordate che "1" oggetto più importante e "15" oggetto meno importante)

Buon lavoro!

### OGGETTI

- \_\_\_\_\_ Lampada portatile (con quattro batterie)
- \_\_\_\_\_ Coltello a serramanico
- \_\_\_\_\_ Carta geografica della zona
- \_\_\_\_\_ Impermeabile in plastica (misura grande)
- \_\_\_\_\_ Bussola
- \_\_\_\_\_ Serie di compresse con garza
- \_\_\_\_\_ Pistola calibro 45 (carica)
- \_\_\_\_\_ Paracadute (rosso e bianco)
- \_\_\_\_\_ Contenitore per pastiglie di sale (1000 pastiglie)
- \_\_\_\_\_ 1 litro d'acqua a testa
- \_\_\_\_\_ Un libro intitolato "Animali Commestibili nel Deserto"
- \_\_\_\_\_ Un paio di occhiali da sole a testa
- \_\_\_\_\_ 2 litri di vodka
- \_\_\_\_\_ Un soprabito a testa
- \_\_\_\_\_ Uno specchietto

### CORREZIONE ESERCITAZIONE: IL DESERTO

Classifica d'importanza fatta da esperti del deserto su base logica.

1. **Specchio:** Fondamentale alla luce del sole il raggio riflesso può essere visto oltre l'orizzonte.
2. **Soprabito:** Essenziale per ridurre la disidratazione. Tiene lontano l'aria calda o secca dalla pelle.
3. **Acqua:** Molto utile per rimpiazzare l'acqua persa attraverso la disidratazione;
4. **Lampada portatile:** L'unico modo veloce e sicuro per segnalare di notte. La parabola e le lenti possono essere usate per segnalare di giorno e per accendere il fuoco.
5. **Paracadute:** Importante come riparo dal sole e per segnalazioni.
6. **Coltello:** Utile per adattare il paracadute a riparo, per tagliare cactus e ricavarne acqua per altri usi.

7. **Impermeabile di plastica:** Da usare per proteggersi dalla disidratazione, raccoglie umidità.
8. **Pistola:** Possibile uso come dispositivo per segnalazioni, ma anche pericoloso se i membri del gruppo diventano impazienti ed irritabili.
9. **Occhiali da sole:** Non eccessivamente utili: è più efficace l'ombra sotto il paracadute o il fazzoletto usato come velo.
10. **Serie di compresse con garza.**
11. **Bussola:** Se riflette la luce può essere usata per segnalazioni; altrimenti inutile perchè ogni tentativo di avanzare significa morte sicura.
12. **Carta geografica:** Può essere utile per accendere il fuoco, come carta da toeletta o come copri capo, ma fondamentalmente inutile e forse pericolosa perché può incoraggiare ad avanzare.
13. **Libro** intitolato "Animali commestibili del deserto".
14. **2 litri di Vodka:** Agente disidratante; utile per accendere il fuoco.
15. **Contenitore per pastiglie di sale:** Dannose salvo ci sia acqua in abbondanza.

---

Resoconto del secondo incontro  
8 ottobre 2002

**LA PRAGMATICA COMUNICATIVA**  
**Relazione comunicativa e posizioni percettive**

*Nel corso della seconda giornata di Laboratorio su "La comunicazione organizzativa" si è partiti dalle teorie comunicazionali già trattate durante il primo incontro per approfondire il concetto di pragmatica comunicativa e, più in specifico, le fasi caratterizzanti la relazione comunicativa.*

### **La pragmatica comunicativa**

Riprendendo la suddivisione proposta in occasione della prima giornata di Laboratorio che vedeva le principali Teorie della Comunicazione distinte in:

- [paradigma trasmissivo](#)
- [paradigma sistemico](#)
- [paradigma relazionale](#)

si è deciso di iniziare proprio dal riferimento a quest'ultimo per introdurre il discorso su Paul Watzlawick e la [pragmatica della comunicazione umana](#).

Secondo questo Autore, uno tra gli esponenti dell'approccio relazionale, la pragmatica della comunicazione è un'impostazione teorica e metodologica che tenta una elaborazione esaustiva di tutti i fenomeni che scaturiscono in una interazione interpersonale. Un soggetto è in grado di creare, con gli altri interlocutori con cui entra in contatto, un sistema di reti di collegamento che forniscono e ricevono informazioni. La comunicazione consiste proprio in questo scambio, indipendentemente dal mezzo

utilizzato e dal fatto che gli individui ne siano consapevoli o meno. La pragmatica comunicativa si occupa, dunque, degli effetti della comunicazione sul comportamento.

Watzlawick, infatti, sottolinea gli aspetti relazionali e circolari della comunicazione umana nel sostenere che un qualunque atto comunicativo modifica il comportamento del ricevente e questo, a sua volta, è in grado di modificare, attraverso un processo di feedback, quello dell'emittente.

Un chiaro esempio di come un processo comunicativo possa influenzare il comportamento di un individuo lo si può desumere sia dall'analisi di un evento di [persuasione](#), così come da quella di un evento di **comunicazione strategica**, ossia, di quella comunicazione orientata all'ottenimento di un risultato. Per impostare una comunicazione di questo genere, occorre seguire due fasi importanti:

1. innanzitutto è necessario *identificare i bisogni* (o valori, interessi, etc.) dell'interlocutore: naturalmente questo presuppone una particolare attenzione nella fase di ascolto dell'altro;
2. secondariamente, è importante far scattare nell'interlocutore il "*vincolo dell'adesione*", ossia, lasciarlo nella convinzione di aver compiuto una libera scelta per far sì che si senta più soddisfatto e convinto dell'opzione stessa. In tal modo, il suo impegno sarà maggiore e, quasi certamente, mantenuto e riprodotto nel tempo.

Questo risultato si può ottenere perseguendo due strade alternative: o indirizzando il proprio interlocutore direttamente verso la scelta che questo desidera maggiormente o sfruttando la "regola del terzo incluso", cioè, spingendolo verso l'opzione diametralmente opposta (metodo che funziona molto bene con gli adolescenti).

Quanto alla circolarità del processo comunicativo (tema trattato anche nel laboratorio su "La gestione del contatto con l'utenza", in La circolarità dell'evento comunicativo), Watzlawick cerca di individuare il modo in cui i disturbi della comunicazione (rumors) agiscono sugli elementi che la compongono, causando una "cattiva" ricezione del messaggio emesso.

## I disturbi della comunicazione

- Atteggiamenti
- Canale/codice
- Ascolto
- Contesto/cultura
- Contenuto e relazione
- Verbale/non verbale
- Stereotipi

Alcuni esempi di come agiscono questi disturbi, si possono ritrovare in:

- una linea telefonica disturbata (canale)
- un utilizzo di un linguaggio diverso (codice)
- un messaggio costruito in modo troppo complesso per il ricevente (contenuto)
- un cattivo ascolto sia da parte del ricevente che dell'emittente, un non superamento di stereotipi mentali e culturali, uno scarso interesse a comunicare, una diversità di valori culturali (relazione, atteggiamento).

In particolare, per quanto riguarda emittente e ricevente, ad interferire sul processo comunicativo può essere il livello di autostima percepito. Il livello di autostima si struttura entro il terzo anno di età; i problemi nascono quando i soggetti con cui si viene a contatto quotidianamente tentano di spostare il nostro livello di autostima, rispetto a come noi lo percepiamo, sia verso il basso che verso l'alto. Se ci si spinge verso una considerazione troppo bassa o troppo alta della propria persona si raggiungono livelli che si possono considerare "patologici" e si realizza quella che Watzlawick e colleghi definiscono la "profezia

autoavverante": l'adesione ad un determinato modello mentale porta l'individuo a comportarsi effettivamente secondo quel modello, ristrutturando la propria immagine mentale di conseguenza. La patologia consiste nel fatto che il soggetto è convinto di reagire a certi comportamenti o eventi esterni e non, come spesso accade, di provarli con propri atteggiamenti mutuati da particolari convinzioni arbitrarie.

### La pragmatica della comunicazione umana

*Materiali di approfondimento a cura della docente, Grazia Gaddoni*

La pragmatica della comunicazione è una impostazione teorica e metodologica che tenta una elaborazione esaustiva di tutti i fenomeni che scaturiscono in una interazione interpersonale (Watzlawick et al 1967). Questa teoria considera l'individuo come il possessore di uno o più sistemi relazionali collegato con altri sistemi relazionali (posseduti da altri individui) che sono in diretto contatto l'uno con l'altro e che mutano col mutare o col diversificarsi di uno di essi (Parsons e Bales, 1952). L'individuo formerebbe quindi, insieme a tutti gli altri individui con i quali entra in contatto, un sistema di reti in collegamento che hanno la possibilità di dare e ricevere informazioni. Viene definita comunicazione proprio questo passaggio di informazioni, indipendentemente dal mezzo usato, vocale o gestuale, ecc., e indipendentemente dal fatto che gli individui ne abbiano o meno coscienza. La pragmatica della comunicazione si occupa, in ultima analisi, degli effetti della comunicazione sul comportamento. A questo proposito è utile ricordare il concetto di circolarità della comunicazione: il processo comunicativo non è separabile in comunicazione da parte di un soggetto A e risposta o reazione alla comunicazione da parte del soggetto B; nella realtà avviene una sequenza ininterrotta di scambi comunicativi, che attraverso il *feedback* passano il flusso comunicativo da un soggetto all'altro, in senso circolare. Anche una non risposta, nel caso in cui il partecipante ad una interazione non risponda alle domande che gli pone il suo interlocutore, può essere comunicativa. Haley (1967) sottolinea, infatti, l'inevitabilità della comunicazione, considerando che, una volta che si stabilisce una rete di interazioni, i membri che l'hanno creata non possono sottrarsi dall'essere comunicativi, che lo vogliano o meno, che ne siano consapevoli o meno.

Partendo dalla teoria dei sistemi si può postulare, dunque, un'influenza di tipo circolare in cui svolge un ruolo fondamentale il fenomeno della retroazione.

Essa può essere positiva o negativa e in entrambi i casi parte dei dati di uscita sono reintrodotti nel sistema come informazione circa l'uscita stessa; ma, mentre la retroazione positiva provoca la perdita di stabilità e di equilibrio del sistema, e quindi un cambiamento, la retroazione negativa caratterizza l'omeostasi e pertanto aiuta a raggiungere e mantenere la stabilità delle relazioni utilizzando l'informazione per far diminuire la deviazione all'uscita rispetto a una norma prestabilita o previsione dell'insieme.

Da questo punto di vista i sistemi interpersonali quali gruppi di amici, di lavoro, famigliari, possono essere considerati circuiti di retroazione poiché il comportamento di ogni persona influenza il ed è influenzato dal comportamento altrui.

Quindi la comunicazione non modifica soltanto le conoscenze e gli atteggiamenti del ricevente, ma anche i rapporti interpersonali fra emittente e ricevente. Il messaggio, infatti, non è mai neutro, ma implica sempre un certo tipo di rapporto attuale o potenziale, fra l'emittente e il ricevente.

Il senso di superiorità o di inferiorità dell'emittente può trasparire non solo dalla scelta delle parole usate o dalla costruzione del discorso, ma in modo esternamente forte, da tutta la comunicazione non verbale, ed in particolare dagli indicatori del tono di voce e della gestione dello spazio (es.: l'imponenza della cattedra utilizzata e la sua posizione a simboleggiare la supremazia del docente).

Vediamo quindi che il contesto in cui ha luogo aiuta a chiarire ulteriormente la comunicazione, anche se essa è di tipo non verbale.

Infatti, è palese come certi gesti anche comuni possano venire collocati esclusivamente in certi ambiti, o come altri tipi di comunicazione analogica possano essere diversamente interpretati a seconda del contesto in cui si attuano.

Anche la punteggiatura delle sequenze degli scambi comunicativi aiuta ad organizzare gli scambi comportamentali ed è quindi fondamentale per le interazioni in corso, poiché una diversa lettura della medesima porterebbe sicuramente i comunicanti a fraintendimenti e ad una distorsione della realtà. Una di queste possibili distorsioni è stata definita da Watzlawick e colleghi il fenomeno della "*profezia che si autodetermina*", esso, dal punto di vista dell'interazione porta il comportamento dell'individuo ad una ridondanza tale da avere un effetto complementare sugli altri.

L'aspetto tipico della sequenza è che l'individuo in questione crede di reagire a degli atteggiamenti e non di provarli.

Tutti gli scambi comunicativi sono poi composti da due categorie fondamentali di interazione:

1. simmetrica
2. complementare.

Entrambe hanno funzioni importanti e nelle relazioni "sane" esse si alternano e operano in campi diversi. Pertanto tutti gli scambi comunicativi sono simmetrici o complementari a seconda che siano basati su un rapporto di uguaglianza o di subordinazione/predominanza tra i soggetti coinvolti nell'interazione.

La comunicazione, pertanto, è spesso veicolo di messaggi che non hanno una chiave di lettura unica, in quanto, come si è visto, ha un ruolo notevole l'interpretazione da parte degli interlocutori. In qualche caso, però, la comunicazione può trasmettere dei messaggi che non possono comunque essere interpretati in quanto sono *messaggi paradossali*.

Si può definire il paradosso come una *contraddizione che deriva dalla deduzione corretta di premesse coerenti*.

La reazione a tali messaggi avviene di solito sul piano della relazione e non sul piano del contenuto, in quanto su questo piano essi non possono nemmeno avere una risposta di tipo logico. I messaggi paradossali inoltre mettono il ricevente in un determinato schema di riferimento tale per cui egli non può trovare una soluzione se non ponendosi totalmente al di fuori di tale schema.

La comunicazione paradossale è stata particolarmente esaminata dalla psicologia clinica di orientamento sistemico, nata negli anni '70 a Palo Alto, che ha studiato i disturbi mentali sulla base dell'interpretazione della comunicazione nel sistema famiglia.

Poiché le comunicazioni paradossali legano fortemente i soggetti coinvolti, dall'interno non si può provocare nessun cambiamento, esso può verificarsi soltanto uscendo dal modello.

Pertanto nelle relazioni comunicative è molto importante non cadere nel circolo vizioso della comunicazione paradossale, che veicolerebbe solamente frustrazione ai partecipanti incapaci di uscirne.

Questo impasse è stato definito dalla teoria sistemica *doppio legame*. Il doppio legame è costituito da una successione di comunicazioni paradossali dell'emittente a cui il ricevente risponde mantenendosi all'interno dello schema e pertanto senza uscire e comunicare sulla relazione, invece che sul contenuto. Tale rapporto non è univoco, ma si costituisce proprio dall'interazione tra le due persone, le quali contribuiscono sia a costruire il doppio legame che ad incrementarlo e perpetuarlo, cosicché esso finisce per creare un vincolo durevole sempre più coinvolgente, in contrasto con l'essenza stessa dell'atto comunicativo.

Infatti, alla base della comunicazione è il cambiamento, poiché l'azione comunicativa diviene significativa solamente allorché inserita in un circuito di relazioni ed orientata a modificare il comportamento degli altri soggetti coinvolti nella relazione.

Secondo Quagliano (1992) esiste un livello trasformativo anche nella comunicazione specificatamente aziendale, che lega il dialogo e la conoscenza nella direzione dell'innovazione, considerando ogni azione comunicativa un'occasione di mutamento.

### La persuasione

Il concetto di persuasione è neutro, né negativo né positivo, anche se culturalmente, a partire dalla campagna di convincimento condotta da Göbbels sul popolo tedesco durante la dittatura hitleriana, ha acquisito un'accezione negativa.

Esistono almeno 6 meccanismi non controllabili razionalmente, che si possono definire anche stimoli "innati", ai quali gli individui rispondono automaticamente:

- *il dono*: ricevere un regalo inaspettato o, comunque, qualcosa in più rispetto a ciò che si crede di meritare o ci si aspetta, spinge a reagire con particolare coinvolgimento; ci si sente impegnati moralmente a ricambiare anche perché in ogni cultura non ricambiare un dono è considerato "socialmente declassante".
- *la coerenza sociale*: è un meccanismo potentissimo perché legato agli stereotipi; se si incontra una persona "diversa", la si stereotipizza e si tende ad isolarla. In generale, non è mai desiderabile risultare diversi e stare all'esterno di un determinato gruppo, quindi si cerca "di fare di tutto" per essere accettati dagli altri.

- *l'autopercezione*: anche questo è un meccanismo molto potente, poiché se ci si impegna ad essere in un certo modo ci si riesce. Inoltre, più l'obiettivo da raggiungere richiede impegno e fatica, più apparirà appetibile e motiverà l'individuo ad impegnarsi per realizzarlo.
- *la mancanza/scarsità*: più una cosa è rara, più è preziosa ed acquista valore. Per la stessa logica, ciò che viene dato e, successivamente, tolto diviene più desiderabile.
- *la somiglianza*: intervengono qui tre diversi elementi, ossia, la bellezza, la simpatia e la cultura di riferimento. Da sempre, il sentirsi simili avvicina le persone e poiché non ci si sente mai brutti e antipatici, si tende ad avvicinarsi a chi è più brillante ed ha un bell'aspetto oltre che, naturalmente, una cultura più affine alla propria.
- *l'autorità*: se si riconosce autorità in una persona si è orientati ad assecondare le richieste della stessa.

Facendo leva su questi elementi una comunicazione che mira alla persuasione può risultare efficace, ricordando che la persuasione può essere definita come un tipo di comportamento comunicativo finalizzato a mutare, modificare o formare le risposte di chi riceve il messaggio<sup>1</sup> in modo costante nel tempo.

*Materiali di approfondimento a cura della docente, Grazia Gaddoni*

Il termine persuasione è usato spesso con connotazione negativa. Lo stesso Abramo Lincoln parlando a tale proposito, sosteneva che "si può arrivare a ingannare tutti per un po' di tempo, o alcuni per sempre, ma non tutti per sempre", dove il termine persuasione è chiaramente connotato in senso etico come inganno.

Inoltre molti non distinguono fra persuasione e coercizione. Questo implica l'aspetto "etico" dell'attività persuasiva, ma la persuasione può essere considerata a tutti gli effetti come un atto moralmente neutro che, tuttavia, può essere impiegato per fini etici o meno; inoltre la persuasione può essere utilizzata da tipi diversi di persone e la conoscenza dei processi persuasivi può anche servire da difesa contro esperti privi di scrupoli.

La persuasione ha anche un altro aspetto estremamente importante e positivo, infatti essa permette alla nostra società di indurre cambiamenti sociali evitando di ricorrere alla violenza.

Infatti è chiaro a tutti che la persuasione dovrebbe essere il solo modo civile per far cambiare le opinioni altrui e indurre le persone a modificare la loro volontà.

Esplicitare i meccanismi della persuasione significa, pertanto, cercare le radici ultime della convivenza civile e del contratto sociale.

Significa anche sondare i confini tra razionalità ed emozioni, tra meccanismi cognitivi unanimemente condivisi e particolari opinioni di un gruppo.<sup>1</sup>

Storicamente i primi sostenitori della persuasione come un fine in sé possono essere rintracciati nei Sofisti per i quali il vero coincideva addirittura con il persuasivo.

Ma lo studio scientifico a carattere sperimentale della persuasione registrò una svolta negli anni intorno alla Seconda Guerra Mondiale, quando gli psicologi americani ebbero il compito di spiegare il successo dei meccanismi di consenso messi in atto dai regimi totalitari.

In seguito con la Guerra Fredda si ebbe per la prima volta nella storia la nascita di una persuasione volta a contrastarne un'altra; questo fenomeno di "spersuasione" delle masse venne chiamato in seguito contro-informazione.

Dagli anni '30 in poi nel mondo anglosassone essa venne utilizzata soprattutto da uomini d'affari e da politici per meglio comunicare in pubblico.

Infatti già nel 1915 Winans aveva pubblicato un manuale intitolato *Public Speaking*<sup>2</sup>, in cui enunciava l'assioma fondamentale della persuasione secondo cui tutto ciò che trattiene l'attenzione determina l'azione, ne consegue che l'attenzione costituirebbe il fine ultimo della persuasione.

<sup>1</sup> Massimo Piattelli Palmarini, *L'arte di persuadere*, Oscar saggi Mondadori, 1996. p.41

<sup>2</sup> James A. Winans, *Public Speaking*, New York, The Century, 1915

A questo punto possiamo definire la *persuasione* come un tipo di comportamento comunicativo finalizzato a mutare, modificare o formare le risposte (gli atteggiamenti o i comportamenti) di chi riceve il messaggio.<sup>3</sup>

Questo cambiamento per Miller può essere di tre tipi:

- *mutamento*: un cambiamento che sia durevole nel tempo; è la cosa più difficile da ottenere in quanto il nostro sistema psichico è fortemente conservatore;
- *rafforzamento delle risposte*: ovvero la modifica di un solo atteggiamento (comportamento preesistente), anche se spesso la persuasione consiste nell'indebolimento di una risposta altrui;
- *formazione delle risposte*: messaggio su qualcosa di cui non avevano alcuna conoscenza anteriore.

L'interazione tra risposte e rinforzi (punizione o ricompense) è la causa evidente del cambiamento degli atteggiamenti e pertanto ciò può essere definito come *apprendimento*.<sup>4</sup>

Affinché ci sia l'apprendimento il soggetto deve interagire con l'ambiente in modo tale che ci sia una ricompensa per la strutturazione della risposta che costituisce l'apprendimento.

Da Aristotele in poi si sa che la persuasione più efficace è quella che smuove *meccanismi già presenti negli interlocutori*.

Pertanto andrebbero sfruttate le leve inconsce, preconsce o semi-inconsce dell'interlocutore; ma non bisogna dimenticare anche che esistono *occasioni e momenti privilegiati* per esercitare un'azione persuasiva, poiché lo stesso argomento può non essere lo stesso per la stessa persona in fasi diverse della sua vita.

Il cambiamento di atteggiamento dovuto alla comunicazione dipende in gran parte dalla *fiducia* (quando non si presume che menta per qualche motivo) e *abilità* (quando la sua esperienza, abilità e intelligenza sono rilevanti per un determinato problema) *dello speaker*.

Fondamentalmente la credibilità risiede negli attributi caratteristici del comunicatore, sia che il comunicatore stesso rilevi questi attributi, sia che lo faccia qualcun'altra e deve la sua importanza esclusivamente agli effetti che ha sugli ascoltatori.

Le componenti della credibilità<sup>5</sup> sono state identificate in 4 fattori:

1. *fattore normativo-identificativo* (appartenenza al gruppo, omofilia);
2. *competenza-abilità* (è una delle componenti maggiori della credibilità ed opera quando gli ascoltatori sono convinti che la fonte ha pratica, competenza ed abilità);
3. *sicurezza-fiducia*, questa componente opera negativamente quando gli individui sono convinti che una fonte stia parlando per qualche segreto motivo o profitto personale;
4. *conformità-dinamismo*.

Pertanto se chi riceve il messaggio è orientato positivamente nei confronti della fonte e la fonte manifesta un orientamento verso un oggetto diverso da quello che possiede il ricevente, ciò creerà uno squilibrio che in qualche modo deve essere risolto, il più delle volte ciò avviene attraverso un cambiamento.

Recentemente alcuni ricercatori hanno esaminato il processo della *scelta strategica* nelle interazioni persuasive e hanno scoperto che di solito un certo numero di esiti sono già impliciti nella scelta della strategia.

Marwell e Schmitt si sono serviti di una tecnica dell'analisi fattoriale per raggruppare sedici strategie persuasive in categorie e successivamente alcuni individui sono stati posti in situazioni ipotetiche al fine di valutare quali di queste fossero più impiegate<sup>6</sup>.

Ne è derivato che i soggetti con maggior complessità cognitiva tendevano ad impiegare più strategie.

Collins<sup>7</sup> considera la situazione della comunicazione partendo da 5 principi teoretici di una certa ampiezza che definisce "giochi", che può giocare chi riceve il messaggio. Essi sono:

a) il **gioco del *problem solving***; esso mira al perseguimento di un informazione vera e corretta, ovvero rilevante per il problema. Pertanto l'evidenza può qui assumere il ruolo di principale elemento di prova. Un ricevente che gioca al *problem solving* è presumibilmente interessato

<sup>3</sup> Robert N. Bostrom, *La Persuasione*, Nuova ERI, Torino, 1990 pag.21

<sup>4</sup> Gerald Miller, M. Burgoon, *New techniques of Persuasion*, New York, Harper and Row, 1973.

<sup>5</sup> Robert N. Bostrom, *La Persuasione*, Nuova ERI, Torino, 1990.

<sup>6</sup> Robert N. Bostrom, *La Persuasione*, Nuova ERI, Torino, 1990, p.168

<sup>7</sup> B. Collins, *Social Psychology*, Menlo Park, California, Addison-Wesley, 1970

all'ampiezza con cui un persuasore suffraga il messaggio. La credibilità e gli altri fattori vengono usati solo in quanto risultano di aiuto per chi deve prendere le decisioni.

b) il **gioco della coerenza**, qui la fonte con alta credibilità è persuasiva indipendentemente dalla presenza dell'evidenza (gli individui buoni si suppone dicano cose buone);

c) il **gioco dell'identità**, quando chi riceve il messaggio modifica il proprio atteggiamento per diventare più stretto alleato del gruppo. L'evidenza ha valore solo quando essa serve per rendere la fonte un oggetto di identificazione più attraente;

d) nel **gioco economico** abbiamo un cambiamento di atteggiamento perché il comunicatore è in grado di premiare l'obbedienza e punire la resistenza;

e) nel **gioco dell'autorità** il cambiamento di atteggiamento è prodotto da comunicatori che, secondo il pubblico, sono legittimamente in grado di prescrivere comportamenti ed opinioni.

Anche il *richiamo alla paura* è stato analizzato dal punto di vista della comunicazione persuasiva, ed è stato dimostrato che esso può inibire o rafforzare il messaggio, a seconda dell'  
1. *importanza dell'argomento* (più importante è l'argomento e meno efficace ha il richiamo alla paura),  
2. *credibilità della fonte* (con alta paura è più facile dimenticare il messaggio, ma se la fonte ha alta credibilità ciò non può avvenire).

Per quanto riguarda *l'intensità del linguaggio* è dimostrato che con materiale corroborativo sarà preferibile una *bassa densità* di linguaggio, mentre con materiale confutativo verrà premiata una *alta densità*, mai comunque attenersi ad una densità moderata.

Per quanto riguarda il linguaggio esso deve essere oltre che molto intenso se il messaggio è congruente, anche breve e specifico.

Anche riferirsi ad un'esperienza personale è dimostrato faciliti la persuasione.

Uno degli strumenti più importanti per calibrare la forza di un'espressione e quindi per renderla persuasiva, è dato dall'uso dei *quantificatori*, (tutti, alcuni, nessuno, etc...) e gli articoli determinativi che ad essi si abbinano o meno. Per esempio dire "sono ragazzi studiosi" è diverso dal circoscrivere "sono i ragazzi studiosi", come pure dall'ampliare a "i ragazzi sono studiosi".

Anche i *sottintesi* forniscono esempi lampanti di come espressioni superficialmente identiche possano avere significati molto diversi. Inoltre anche *l'effetto ancoraggio* scoperto dagli psicologi cognitivi contribuisce ad innescare meccanismi persuasivi. Infatti se viene fornito un numero preciso e molto alto, si costringe l'interlocutore senza che se ne accorga a rimanere ancorato a questo numero. Anche nel caso si sia scettici arriveremo a diminuirlo grandemente, ma mai ad azzerarlo completamente, in quanto la sintassi dei quantificatori ci costringe a parlare di esso, accettando il tacito ma possente presupposto del "ce ne sono". (es. Mc Carthy dichiarò che al governo del paese sedevano 205 comunisti durante la conferenza stampa del 1950 al partito repubblicano e seppe confondere tanto bene le carte che già dopo pochi giorni i giornalisti chiedevano *quanti* in realtà fossero i comunisti e non *se ve ne fossero*).

Anche gli *aggettivi*, restringendo il campo, se usati in positivo possono facilmente lasciar intendere qualcosa di negativo sul resto (per esempio se io addito un giovane all'interno di un gruppo e dichiaro "quello è un bravo ragazzo", posso facilmente lasciar intendere che gli altri non lo siano).

Inoltre una combinazione di due aggettivi crea spesso effetti complessi e interessanti, infatti l'ordine tra nome e aggettivi crea dei condizionamenti che rappresentano una base di riferimento entro un'altra base di riferimento più generale<sup>8</sup>.

Il *messaggio* invece va organizzato, deve essere scorrevole e possedere conclusioni esplicite, infatti entrambe le cose aumentano al credibilità.

Marwell e Schmitt (1967) individuarono 16 tecniche messe in atto per ottenere l'obbedienza nell'ambito del nucleo familiare.

I fattori considerati da questi autori sono: attività ricompensative, attività punitive, competenza e attivazione di impegni interpersonali.<sup>9</sup>

Uno dei primi modelli del processo persuasivo è stato la "sequenza motivata" di Alan Monroe.<sup>10</sup>

Il modello di Monroe è derivato, a sua volta, da John Dewey (1933) il quale tentò di analizzare gli elementi del problem-solving come una forma di pensiero. In base a questo modello egli elaborò la sequenza motivata per la persuasione, così strutturata:

1. Attenzione

2. Bisogno

<sup>8</sup> Massimo Piattelli Palmarini, *L'arte di persuadere*, Oscar Saggi Mondadori, Cles, 1996.

<sup>9</sup> Robert N. Bostrom, *La Persuasione*, Nuova ERI, Torino, 1990 pag 167.

<sup>10</sup> D. Ehninger, A. Monroe, B. Gronbeck, *Principles and Types of Speech Communication*, Glenview Ill., Scott, Foresman, 1978

3. Soddisfazione
4. Visualizzazione
5. Azione.

Questa sequenza rappresenta il modo più logico di procedere per un ricevente il quale, per prima cosa fissa l'attenzione su una fonte, poi riconosce un bisogno che esiste, quindi adatta la soluzione proposta dalla fonte per produrre soddisfazione, dopodiché visualizza la soluzione sull'azione ed infine giunge all'azione. Presupposto irrinunciabile su cui si basa Monroe nella sua teorizzazione è che l'ascoltatore sia un soggetto razionale ed in base a processi razionali agisca. Ma spesso gli atteggiamenti e le convinzioni individuali sono basati su processi fondamentalmente emotivi.

Ne *l'Arte di persuadere* Palmarini identifica sette forme di *argomentazione persuasiva principali* che nel loro insieme possono offrire un quadro abbastanza ampio dei meccanismi psicologici della persuasione basata su argomentazioni razionali. Vediamone alcune:

1. *una premessa abbinata ad un fatto cui si fa implicitamente appello e che abbiamo forti ragioni di ritenere vero, porta alla conclusione.* Naturalmente è fondamentale che l'interlocutore sia a conoscenza del fatto implicito a cui ci riferiamo. Partendo da questo assioma, di contro, si può costruire un'argomentazione illusoriamente persuasiva quando si suppone che l'interlocutore dia per scontato qualcosa che noi sappiamo, invece, non essere vero.
2. *La plausibilità condizionale*, ovvero la verità della premessa ci sorprende e ci porta ad accettare conclusioni che sarebbero sorprendenti senza la premessa. Questo processo non logico si basa su passaggi ben precisi: una premessa vera e inaspettata; un passaggio obbligato implicito ma necessario per spiegare la premessa; una conclusione che molto plausibilmente discende da entrambi.
3. *La teoria della pertinenza*: suggerisce che spesso né una frase presa singolarmente, né un contesto da solo consentono di arrivare alla conclusione che il nostro interlocutore desidera e a cui sa che possiamo arrivare. Pertanto solo quella frase più il contesto pertinente ad essa sotto i vincoli di minima elucubrazione e massima informazione, ci consentono di giungere alla conclusione voluta.

La persuasione da qualche anno viene studiata all'interno delle università americane anche come momento fondamentale della **negoziazione**.

A tale proposito sono stati individuati alcuni tratti caratteristici della natura umana su cui far leva:<sup>11</sup>

- *l'effetto dotazione*: per ciascuna delle due parti in una negoziazione ciò che si possiede già e deve essere ceduto, per il solo fatto di possederlo, vale già più di quanto non valga per la controparte che ancora non lo ha e deve ottenerlo. Per questo, non ha senso l'argomentazione "non hai nulla da perdere", poiché per quanto esso ci appaia miserabile in quel momento, sarà sempre troppo allorché dovremo cederlo, dopo averlo immaginato nostro, saremo costretti a rinunciarvi.
- *Far balenare nuove opzioni per spingere le vecchie*: è noto ormai agli esperti di negoziazione che può essere decisivo far balenare davanti alla controparte una nuova opzione che **non verrà scelta** solo per spingere in un senso a noi vantaggioso, una delle opzioni già esistenti. Qui agisce un meccanismo di informazione ulteriore che illumina le qualità delle opzioni preesistenti. E' ciò che ben sanno i venditori quando per far scegliere un oggetto più caro, oltre al modello di base, ne inseriscono uno estremamente lussuoso al fine di spingere il prodotto intermedio.
- *Il rivestimento d'argento*: a parità del conteggio economico vero e proprio, ciascuno tende mentalmente a massimizzare la soddisfazione e a minimizzare la perdita, pertanto presentiamo sempre gli svantaggi come accorpati fin dall'inizio, mentre invece elenchiamo separatamente i benefici.

Ma, come precedentemente osservato, non esiste solo un messaggio esplicito o, per dirla come Watzlavick, numerico, bensì la comunicazione è spesso connotata da un metalinguaggio corporeo che, a seconda dei casi, rafforza o disconferma il messaggio linguistico.

Ecco quindi che esistono anche **gesti persuasivi**.

<sup>11</sup> Massimo Piattelli Palmarini, *L'arte di persuadere*, Oscar saggi Mondadori, 1996, pp.53-66.

Tali gesti devono essere molto, molto specifici, ma nella circostanza giusta, possono essere di efficacia decisiva.

#### *La comunicazione persuasiva nei piccoli gruppi*

Il gruppo è un insieme formato da 2 o più individui legati da un senso di appartenenza che non si trova nelle aggregazioni di individui.

Esistono tre importanti caratteristiche che definiscono i gruppi:

- la *coesione* (stringersi assieme per: finalità, background, simpatia);
- la *struttura*, che compare ogni volta che un membro di un gruppo assume una funzione specifica (e i ruoli sono determinati da questa);
- l'*identità*, cosa vitale è il senso del gruppo, sentire che il gruppo è reale ed essi ne fanno parte, spesso scaturisce da procedure di denominazione.

Hackmann e Morris (1975) stabilirono che vi sono 3 tipi fondamentali di input per i gruppi:

1. *fattori individuali*, (abilità, atteggiamenti, caratteristiche personali);
2. *fattori base del gruppo* (struttura, dimensione, coesione);
3. *fattori ambientali* (caratteristiche dei compiti, strutture di premio, livello di stress).

All'interno di un gruppo a livello di *caratteristiche personali*, Alderton ha dimostrato che gli individui con personalità predominante si attribuiscono una maggior responsabilità personale come risultato di una discussione di gruppo, pertanto si può far leva su di essi per decisioni che implicino una forte responsabilità.

Inoltre i tipi di personalità presenti nel gruppo si ripercuotono fortemente sul tipo di interazione operata dal gruppo stesso e i gruppi con una buona quantità di interazione sono più efficaci nel prendere decisioni e tendono a interagire su questioni sostanziali finché non raggiungono una decisione.

Knutson ha dimostrato poi, che il comportamento orientato produce maggior consenso nei gruppi nei quali nessuno si sente impegnato ad indicare un orientamento; questa è anche la ragione per cui molte tecniche di *problem solving* prevedono l'anonimato.

Per quanto attiene alla comunicazione dei gruppi è stato dimostrato che si ha consenso di gruppo quando la comunicazione individuale nel gruppo non è ridondante, è perciò molto importante che il gruppo si attenga, durante le riunioni, al punto in discussione.

Comunque possiamo dire che i gruppi non sono influenti in sé e per sé nel processo persuasivo, in senso proprio essi intensificano solamente tale processo.

## I 5 assiomi della comunicazione

Questo paragrafo è, in parte, a cura della docente, Graziella Gaddoni

Watzlawick individua i 5 assiomi della comunicazione da cui si è sviluppata la "pragmatica comunicativa".

**I 5 assiomi della comunicazione**

- E' impossibile non comunicare
- Contenuto/relazione
- Comunicazione analogica/numerica
- La punteggiatura
- Relazioni simmetriche/complementare

*P. Watzlavick*

- Il presupposto principale è che in una relazione tra persone è **impossibile non comunicare**, dunque ogni atteggiamento, comportamento o silenzio costituisce per l'altro una precisa comunicazione. La comunicazione, pertanto, è un contenuto in un contesto, cioè una notizia, un dato, un'informazione, un'opinione rispetto ad una precisa relazione, ad un particolare interlocutore, ad un rapporto tra chi comunica e chi ascolta. Tutto ciò che descrive il rapporto tra due persone costituisce una meta-comunicazione, cioè a dire una comunicazione sulla comunicazione; la relazione il più delle volte viene descritta a livello non verbale, attraverso gesti, comportamenti, modi di parlare.

*Da quanto esplicitato dalla docente, emerge perciò che non è possibile non comunicare, in quanto si suppone che ogni atteggiamento, gesto o comportamento siano comunicazione; ne consegue che anche il silenzio può essere inteso come messaggio.*

- Si può comunicare sia a livello verbale, che attraverso gesti, comportamenti nonché con l'uso del tono, del timbro e del ritmo della voce. La comunicazione dunque non è fatta solo di parole, si usano simboli che rappresentano ciò che si vuole comunicare, parole, nomi, numeri, ma la comunicazione è per lo più basata su rappresentazioni di ciò che si desidera comunicare come gesti, disegni, toni vocali, inflessioni, movimenti, ritmi e volumi della voce, e così via. L'analisi del contesto prende il sopravvento su quella del contenuto. Gli esseri umani, infatti, comunicano sia con il modulo numerico, ossia mediante la comunicazione verbale, sia con quello analogico, che l'Autore definisce come "ogni comunicazione non verbale", perciò, la comunicazione analogica include:

*"le posizioni del corpo, i gesti, l'espressione del viso, le inflessioni della voce, la sequenza, il ritmo e la cadenza delle stesse parole, e ogni altra espressione non verbale di cui l'organismo sia capace, come pure i segni di comunicazione immancabilmente presenti in ogni contesto in cui ha luogo una interazione". (Watzlawick et al., 1976 p. 53)*

*Ogni comunicazione è costituita da una parte di contenuto e da una parte di relazione. Il contenuto è il dato che viene trasmesso tramite il messaggio, la relazione è il rapporto che si instaura tra i soggetti solo per il fatto di coesistere in un medesimo spazio-tempo. Watzlawick sostiene che, in percentuale, il contenuto della comunicazione pesa solo il 7% rispetto al 93% della relazione; questo induce a pensare che, sostanzialmente, ciò che rimane di un processo comunicativo è la relazione, i contenuti sono "inutili" se non si sa come comunicarli.*

- **Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, in modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione** L'operazione di definire, inquadrare, contrassegnare i messaggi, dar loro un significato di relazione, avviene per lo più attraverso mezzi non verbali, come l'atteggiamento, il gesto, l'espressione del volto, il tono, la modulazione della voce. Il linguaggio codificato (che utilizza un codice come mediazione tra l'uno e l'altro partner) ha una sintassi particolarmente adatta per comunicare a livello di contenuto; mentre il linguaggio iconico-analogico ha una netta predominanza allorché la comunicazione esprime soprattutto gli aspetti di relazione. Ogni volta che la relazione è il problema centrale della comunicazione, il linguaggio codificato perde di significato. In ogni comunicazione i singoli interlocutori si propongono a vicenda definizioni della loro relazione; ciascuno cerca di determinare la natura della relazione, e d'altra parte, ciascuno risponde alla definizione data dall'altro confermandola, rifiutandola o modificandola. Lo scambio comunicativo sussiste già nel semplice coesistere di due persone in un medesimo spazio-tempo. L'intero comportamento in una situazione di interazione ha valore di messaggio. Il comportamento non ha un suo opposto: non si può non comunicare, non esiste qualcosa che sia un non-comportamento. Nella realtà quotidiana i contrassegni dei discorsi suggeriscono a una persona se la comunicazione, che le viene rivolta, ha un senso amichevole o conflittuale, serio o scherzoso, pericoloso o innocuo, autentico o ambiguo. Ogni individuo, indipendentemente dalla sua volontà, è parte di una complessa rete di messaggi; per riuscire a districarsi in essa con sufficiente equilibrio risulta determinante una capacità di decodificare, di interpretare i contrassegni delle comunicazioni, una capacità che può essere appresa nel corso degli anni oppure mai acquisita completamente o perduta in circostanze particolari. In un sistema interattivo segnato da un continuo stato di instabilità, la problematica del reciproco condizionamento si sovrappone e a volte sovrasta la dimensione dei contenuti delle comunicazioni. Quando una sequenza comunicativa, anche se in modo implicito, ha il suo sviluppo principale sul piano del reciproco potere di condizionamento, allora non ha tanto importanza ciò che viene detto, ma quello che questo significa in termini di comando. Le preoccupazioni si rivolgono verso il conflitto, la supremazia o la sconfitta, la resistenza o la possibile subordinazione. Diviene in tal caso più importante chi ha la prima o l'ultima parola, piuttosto che il contenuto espresso nella prima o nell'ultima parola; si afferma progressivamente una rigidità delle regole comunicative e relazionali, e una chiusura del sistema su se stesso. Metacomunicare significa comunicare sulla comunicazione e anche comunicare sulla relazione. Metacomunicare esprime inevitabilmente una valenza di potere. Comunicare sulle comunicazioni risulta spesso l'unica possibilità per portare alla luce strutture di organizzazione dei ruoli, delle gerarchie. Di fronte a un'ingiunzione che prevede alternative tutte negative per una persona, questa può salvarsi solo metacomunicando, solo argomentando sul contesto di relazione.

*Il contenuto viene espresso tramite la **comunicazione numerica** o verbale mentre la relazione dalla **comunicazione analogica** o non verbale fatta, quindi, di gesti, espressioni, sguardi, toni di voce, etc. Secondo ciò che si è sostenuto precedentemente, perciò, l'analisi del contesto ha il sopravvento su quella del contenuto.*

- **Il senso della comunicazione, nonché il suo significato, dipendono dalla punteggiatura** che viene fatta dagli interlocutori, o che viene tracciata da un osservatore esterno. La comunicazione è poi un episodio in una storia, il significato di ciò che viene detto e di ciò che succede, dipende dalla storia dei fatti, che dipende, a sua volta, da come sono stati punteggiati gli avvenimenti: chi ha iniziato a parlare, chi ha risposto a chi, chi ha reagito alla risposta e via dicendo; se si è in disaccordo sulla punteggiatura si creano conflitti, incomprensioni, equivoci.

La posizione delle pause all'interno di un discorso è molto importante ai fini del tipo di messaggio o dello stato d'animo che si vuole trasmettere; si pensi, ad esempio, all'uso della punteggiatura degli attori: con pause, sospensioni o con l'assenza delle stesse, un messaggio può risultare comico, così come drammatico.

- Gli **scambi comunicativi** tra due o più persone possono essere **simmetrici** (qualora siano basati sull'uguaglianza) o **complementari** (nel momento in cui sono basati sulla differenza). La comunicazione è ancora fatta di sintonie e di competizioni, ogni messaggio può essere letto come dichiarazione di superiorità o inferiorità dell'uno verso l'altro, dal momento che la posizione dell'altra persona è accettata si ha sintonia, altrimenti detta complementarità, se invece ci si trova in una posizione competitiva e/o paritaria ci si trova in simmetria.

*Nel primo caso si può parlare del rapporto genitore/figlio o capo/subordinato e se diventa*

*patologico sfocia nel sado-masochismo; nel secondo caso si può trattare del rapporto tra due amici e l'esasperazione di una relazione di questo tipo può sfociare nel conflitto. La soluzione ad entrambe le forme patologiche è l'avvicinamento al tipo di relazione opposta, quindi verso una relazione più simmetrica se il rapporto ha assunto una forma sado-masochistica e verso una relazione complementare se ci si trova in situazione di conflitto.*

Naturalmente qualunque processo comunicativo può essere soggetto a distorsioni, problemi, finanche tentativi per evitare la comunicazione stessa, vediamo alcuni.

Si possono venire a creare problemi nella comunicazione quando nascono fraintendimenti tra i comunicanti sul livello di contenuto e quello di relazione: questi problemi andranno così a contrastare con ciò che afferma il secondo assioma della comunicazione. In particolare comunicazioni patologiche possono scaturire quando la mancanza d'accordo tra due comunicanti a livello di relazione, viene confusa per una mancanza d'accordo a livello di contenuto. In casi come questo, si ha un mancato accordo a livello di metacomunicazione, e per potere superare i contrasti e reimpostare una corretta comunicazione, è necessario ridefinire la relazione tra le persone implicate. Si contraddice il terzo assioma della comunicazione quando si creano situazioni in cui uno dei comunicanti, pur non essendone consapevole, non ha lo stesso grado d'informazione dell'altro. La situazione si può sbloccare soltanto se i due inizieranno a metacomunicare e a chiarirsi circa l'accaduto.

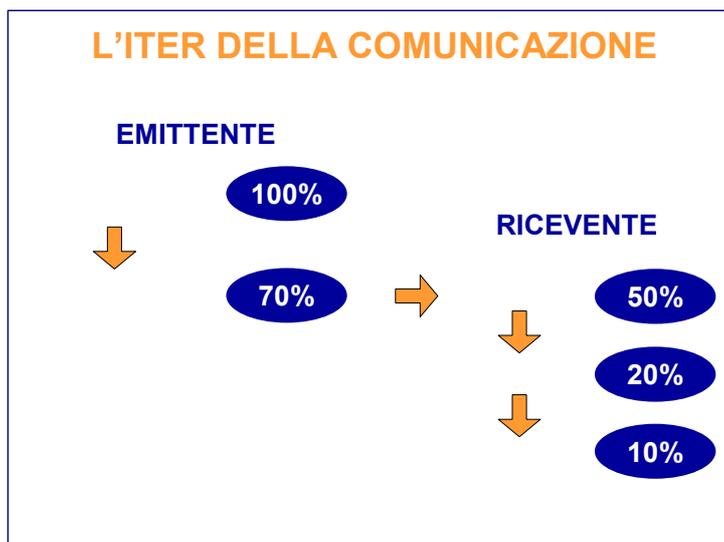
Un altro esempio di discrepanza nella punteggiatura si può verificare quando ogni partecipante alla comunicazione è convinto di reagire al comportamento messo in atto dall'altro per primo, e nessuno si rende conto che invece tutto è dovuto alla circolarità della situazione contingente. Altri problemi negli scambi comunicativi possono derivare da errori nel passaggio dal codice analogico a quello numerico. Questo trasferimento può portare ad errori perché, come si diceva in precedenza, il materiale analogico manca di molti elementi che invece il linguaggio numerico possiede, ed è più contraddittorio per molti aspetti, in quanto molto legato alla relazione tra i comunicanti. In particolar modo:

*"nel tradurre il materiale analogico in quello numerico, bisogna introdurre funzioni di verità logiche che mancano al modulo analogico. Tale assenza si nota maggiormente quando si deve negare, nel qual caso equivale sostanzialmente alla mancanza del "non" numerico. In altre parole, è semplice trasmettere il messaggio analogico "Ti aggredirò", ma è estremamente difficile segnalare "Non ti aggredirò"."*

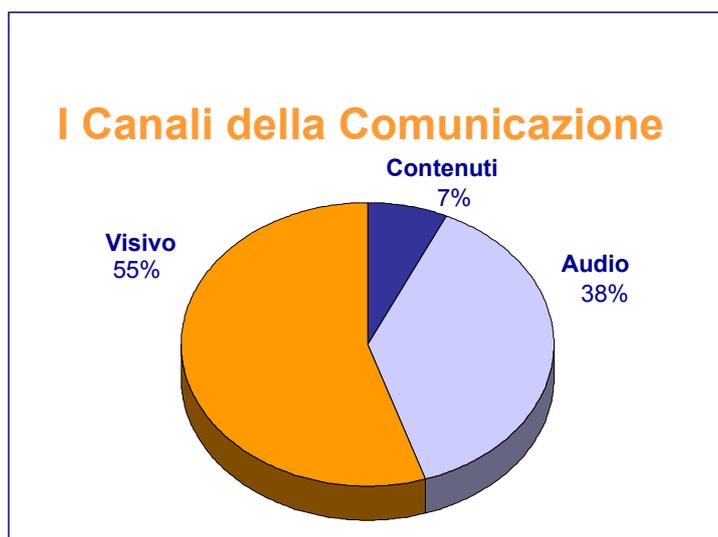
Per facilitare il passaggio dal codice simbolico a quello numerico, Watzlawick propone di recuperare il simbolo, il quale può fare da intermediario tra i due proprio perché esso, essendo una rappresentazione di qualcosa di astratto in termini reali, presenta elementi di entrambi i codici.

Infine, pensando al quinto assioma e alle due tipologie di relazioni di cui si parla in esso, le interazioni simmetriche e complementari, è importante sottolineare che perché si instaurino rapporti sani è necessaria la presenza di entrambe e che i due comunicanti si mettano in relazione in modo simmetrico in certe situazioni e in modo complementare in altre. Il maggior pericolo insito in una relazione simmetrica riguarda la possibile *escalation* competitiva tra due persone che hanno la medesima posizione. Le relazioni complementari, invece, quando divengono patologiche possono condurre a processi di disconferma.

## La relazione comunicativa



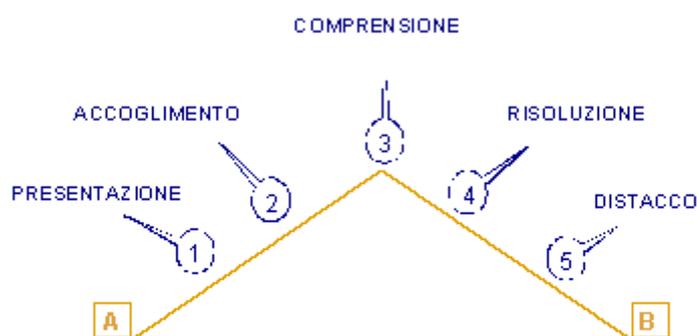
Se si analizza uno scambio comunicativo si può osservare che, in media, se un emittente vuole esprimere un concetto al quale, per semplificare, si abbinerà un valore pari a 100, sicuramente non trasmetterà più di un 70% (per il tipo di linguaggio scelto, una dialettica inefficace, una selezione della terminologia non adeguata...); al ricevente, a sua volta, non arriverà più di un 50% (per disturbi del canale o altri problemi di trasmissione che possono intervenire), di questo 50% solo un 20% sarà compreso (per i problemi già trattati come un cattivo ascolto, l'interferenza di stereotipi,...) ma, quello che resterà alla fine dell'iter comunicativo, sarà un 10%. Di questa percentuale, già di per sé esigua, occorre tenere presente quanto detto su contenuto e relazione, ossia, il 97% è costituito dalla relazione, il restante 3% dal contenuto. Normalmente, dunque, si trasmettono solo dei micro-contenuti, che possono essere accresciuti solamente puntando sulla relazione, sull'azione e sugli aspetti analogici.



## Gli "STRUMENTI" di COMUNICAZIONE

- Abbigliamento
- Simboli di stato
- Tono di voce
- Volume
- Linguaggio/velocità
- Espressioni gergali
- Respirazione
- Posizione del corpo
- Gestione del territorio
- Espressione del viso
- Contatto visivo
- Movimento degli occhi
- Dimensione delle pupille
- Gestualità

Una relazione comunicativa si suddivide nelle seguenti fasi:



### *La fase della presentazione*

In uno scambio comunicazionale che va dal soggetto A al soggetto B, la fase 1, di **presentazione**, è la più importante dal momento che in essa si attua la "sospensione del giudizio" da parte del ricevente; i messaggi importanti non gli devono essere trasmessi in questa fase perché troppo impegnato a farsi un'opinione sulla persona che si trova di fronte.

### *La fase dell'accoglimento*

Il passaggio definito di **accoglimento** è il momento dell'ascolto attivo o empatico, durante il quale si deve cercare di non sminuire il problema espresso dalla persona che si ascolta, mettersi nei suoi panni e capire in che tipo di relazione ci si trova con essa, se simmetrica o complementare.

L'ascolto è un atto  
volontario

Sentire non è lo  
stesso che ascoltare

L'ascolto è uno dei momenti cruciali di una relazione comunicativa. E' possibile, rispetto a questo concetto, definire alcune regole:

### L'Ascolto: Le Regole



- Adeguarsi allo stile altrui
- "Ascoltare" con occhi, non solo con le orecchie
- Prima capire, poi farsi capire
- Incoraggiare gli altri ad esprimere se stessi
- Ascoltare tutto il messaggio
- Dimostrare interesse all'interlocutore

L'ascolto è importante perché si ritiene necessario riuscire a capire l'altro prima di farsi capire; quindi non interromperlo (ascoltare tutto il messaggio) e dimostrare interesse nei suoi confronti in modo che possa percepire la nostra disponibilità al buon andamento della relazione. A tal fine, è necessario attuare la sospensione del giudizio, predisponendosi ad un ascolto attivo e ricettivo, non ostacolato da [stereotipi e preconcetti](#). Occorre prestare attenzione alla comunicazione non verbale (gesti, sguardi, toni di voce, atteggiamenti...) oltre che al contenuto vero e proprio del messaggio e sviluppare la fase di accoglimento incoraggiando il nostro interlocutore ad esprimersi. Infine, può risultare positivo, riuscire ad adeguarsi allo stile altrui, ossia, assumere un atteggiamento di *mirroring*.

## Il Mirroring si attua attraverso:

- Stato d'animo
- Linguaggio verbale, Stile espressivo, Velocità
- Lunghezza delle frasi
- Linguaggio non verbale
- Valori/atteggiamenti

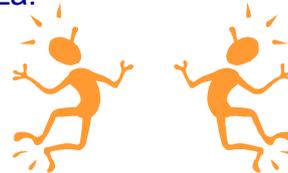


Il *mirroring* è una "tecnica" che si può mettere in atto quando ci si trova in una situazione di frustrazione, derivante da una "cattiva" o inefficace comunicazione.

## Cos'è la Sintonia



- In un qualsiasi momento relazionale esiste *sintonia* quando le persone si trovano "sulla stessa lunghezza d'onda" e si è creato un particolare stato di armonia e di risonanza.



## Il mirroring

**Quando due persone sono in sintonia  
i loro modi di comunicare si  
modificano e si rispecchiano fino ad  
essere simili.**



Per concludere, l'ascolto presenta tre tipi di esigenze fondamentali:



- *focalizzarsi* significa abbandonare gli stereotipi, dimostrare comprensione ed attenzione;
- *rispecchiare* significa trasmettere empatia, sintonia e l'avvicinamento all'altro;
- *riassumere*, infine, significa "tirare le somme" della relazione comunicativa creata tra due o più interlocutori per poter rilanciare le basi per la costruzione di una nuova relazione e/o per il proseguimento di quella instaurata.

#### La fase della comprensione

La fase 3 della **comprensione** rappresenta il "momento caldo" della relazione comunicativa, dunque, quello migliore per trasmettere i messaggi fondamentali che si vuole vengano compresi. Essenziale, per una comprensione efficace, è la capacità di porre domande adeguate in modo corretto.



## Domande Chiuse



- Le domande chiuse forniscono solo **RISPOSTE SÌ/NO**
- Permettono di ottenere una sola **informazione per domanda**
- “Lei è responsabile di tutto il reparto?”
- Permettono di **focalizzare l’attenzione ma restringono il campo d’indagine**

Le *domande aperte* si pongono al fine di esplorare concetti non chiari, di raccogliere ulteriori elementi conoscitivi e attuare la fase di accoglimento dell’altro.

Le *domande chiuse* servono per riassumere i concetti percepiti e per assicurarsi di averli compresi o anche per spezzare il ritmo incalzante di un interlocutore troppo verboso.

Per esplicitare meglio quanto sia importante il modo di porre domande per la comprensione di un processo comunicativo, la docente ha proposto una esercitazione.

### *La fase della risoluzione*

La **risoluzione** dovrebbe costituire il momento in cui si ha un riscontro relativamente al fatto che il messaggio sia “passato” oppure no; in questa fase, il ricevente può porre domande o esprimere perplessità alle quali l’emittente deve essere in grado di rispondere.

### *La fase del distacco*

Infine, nel momento del **distacco**, è importante fare attenzione a come si agisce poiché un errore in questa fase può compromettere la possibilità di creare una relazione successiva. Può rivelarsi necessario rinforzare i contenuti salienti del messaggio trasmesso ma non aggiungerne di ulteriori, questo perché, calcolando che la soglia media di attenzione di un soggetto dura non più di 20 minuti, se si deve comunicare qualcosa di importante, bisogna attenersi a questi tempi. Se si programma di fare un intervento piuttosto lungo, per essere efficace, occorre fare attenzione che non sia completamente incentrato sulla comunicazione verbale ma contenga momenti di sperimentazione, azione, immagini/slides comprensibili e chiare, filmati, etc.

### **Esercitazione su stereotipi e preconcetti**

#### *“Arrivano i marziani”*

La docente ha proposto un’interessante **esercitazione** per dimostrare l’influenza degli stereotipi sull’ascolto.

Per svolgere questa esercitazione intitolata “**Arrivano i Marziani**” (di cui proponiamo il testo in coda), i partecipanti al Laboratorio sono stati divisi in due gruppi, Terrestri e Marziani, che la docente ha istruito separatamente in merito a compiti da svolgere ed atteggiamento da mantenere.

I Terrestri si sono trovati nella situazione più “svantaggiata” o, comunque, più difficile poiché proprio a loro è toccato il compito di indagare l’atteggiamento e le intenzioni dell’altro gruppo, che ha ricevuto

precise indicazioni su come comportarsi, su cosa dire e quale codice usare (che naturalmente non corrispondeva a quello utilizzato dagli abitanti della Terra).

Alla fine dell'esercitazione, dalla delusione espressa dai Terrestri per non essere riusciti a comprendere e farsi comprendere, sono emerse importanti osservazioni:

- Nel gruppo rappresentante gli alieni è emerso un forte senso di frustrazione per il fatto di essere stati definiti come quelli che "non capiscono". In realtà, il gruppo degli "umani" si è comportato in modo presuntuoso e razzista perché si considerava "superiore" e continuava ad interpretare ciò che gli altri facevano o dicevano secondo un codice terrestre; non si sono impegnati nel tentare di capire il codice altrui o nel mettere in discussione il proprio. Il fatto che i Marziani abbiano usato solo pochi termini e agito in un modo che per gli umani può essere definito come freddo e distaccato, ha portato i Terrestri a pensare che gli alieni fossero poco intelligenti, senza iniziativa e poco propensi alla socializzazione.
- I Terrestri hanno continuato a considerarsi "normali", mentre gli altri erano solo dei "soggetti da studiare", non degli esseri con cui comunicare, perciò, non si sono mai messi in discussione né hanno mai messo in discussione il proprio codice.

In realtà, il gruppo che doveva interpretare la parte dei Terrestri ha semplicemente agito secondo i propri stereotipi, seguendo la regola, universalmente condivisa, anche se non corretta, e autocentrata del cercare maggiormente di farsi capire, piuttosto che capire gli altri.

#### *Testo esercitazione*

Fax intergalattico che annuncia una videoconferenza per il pomeriggio.

Il presidente della terra ha convocato i migliori consulenti per gestirla, vuole un *briefing* con un rapporto sulla videoconferenza per gestire un potenziale viaggio su Marte. Stessa cosa per il presidente di Marte.

**2 Gruppi** separati per preparare il rapporto.

(I marziani solitamente comunicano telepaticamente, ma per andare incontro ai terrestri hanno imparato a pronunciare 3 frasi: si/no/mi scusi. Devono essere sempre immobili e sorridere, alle domande che non possono essere risposte con si/no devono dire "mi scusi" sorridendo, devono rispondere solo se chi fa la domanda sorride e tutti in coro )

**Criteri:** domande chiuse, sorridendo.

**Vi è una forte gerarchia:** chi porta occhiali, chi è vestito di blu, e chi ha giacca; si fa contatto visivo solo con chi possiede questi elementi (quindi ci si rivolge solo a lui quando si risponde).

Il **capo** serve se vi è un dubbio sul si o no (guardando lui scelgono cosa rispondere)

I **TERRESTRI** arrivano prima in 3, poi 4 poi tutti insieme.

Al termine i **MARZIANI** dovranno fare una presentazione su come sono i terrestri in base a quello che hanno osservato della comunicazione verbale e non e valutarli sulle basi di quanto hanno osservato.

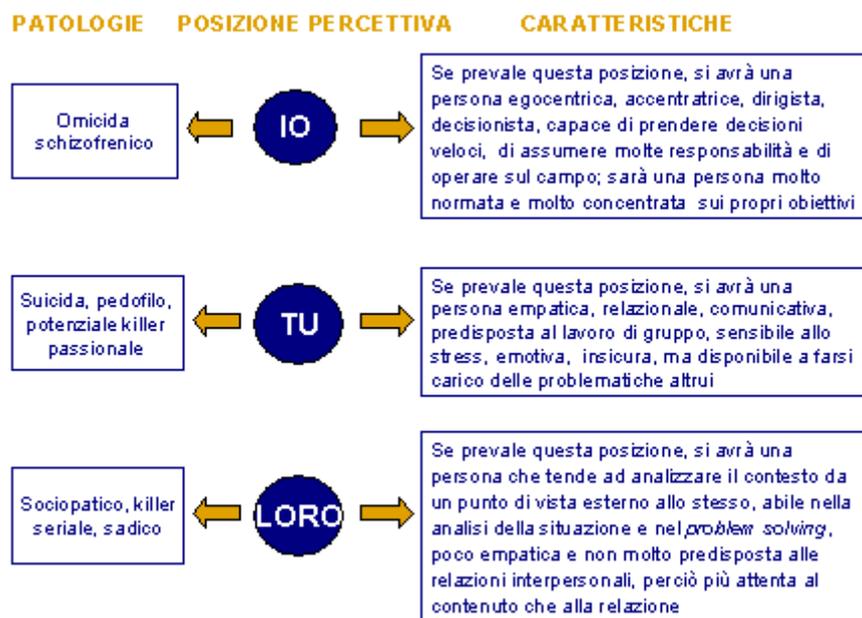
I Marziani devono usare come cultura di riferimento la FRANCIA.

**Alla fine entrambi i gruppi stilano un rapporto che verrà presentato a tutti.**

## Le posizioni percettive

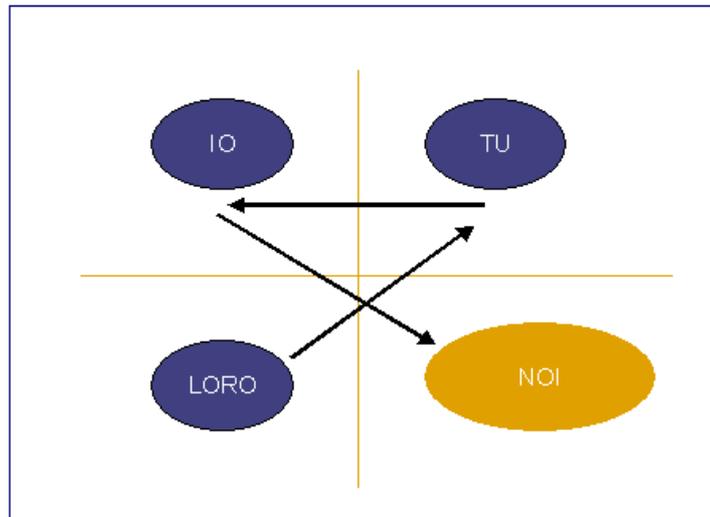
Quanto detto sulla relazione comunicativa, sulle fasi che la caratterizzano e sui comportamenti richiesti agli attori in essa coinvolti, deve necessariamente tenere conto anche delle specificità degli interlocutori stessi. Infatti, ogni soggetto utilizza una propria "chiave di lettura" del contesto che lo circonda, in base alla quale "confeziona" gli ambiti di senso del mondo.

Le modalità con cui si percepiscono le cose e con cui si reagisce agli stimoli del mondo esterno vengono definite posizioni percettive. In ogni soggetto esistono tre posizioni che si combinano in modo differente da persona a persona, con la prevalenza di una di esse rispetto alle altre. L'esistenza esclusiva di una sola di queste posizioni in un soggetto, invece, dà vita a forme patologiche di comportamento.



In generale, nella vita di un soggetto, si può constatare come ci sia, tendenzialmente, una sorta di evoluzione da una posizione all'altra: da bambini si è molto concentrati sull'"io" e sulla propria situazione di vita, mentre, col passare del tempo, ci si sposta progressivamente verso il "loro" e si tende ad osservare le situazioni dall'esterno. Si può aggiungere inoltre che, non si può ritenere un fatto positivo nemmeno l'appartenere alle tre posizioni in egual modo perché significherebbe essere completamente confusi, senza una personalità propria.

La posizione ideale, in realtà, sarebbe quella del "noi", ossia la posizione dell'organizzazione. Presumendo, perciò, di dover analizzare un problema, sarebbe utile partire dal "loro" per riuscire a fare un'analisi obiettiva del problema, passare al "tu" per poter cogliere il punto di vista altrui, agire poi come "io", quindi scendendo in prima persona sul campo, il tutto nell'interesse del "noi", cioè, dell'organizzazione, posizione per raggiungere la quale è necessario "passare attraverso" tutte le altre.



Per raggiungere la posizione del "noi", si può citare la **teoria della negoziazione** di **John Nash** (di cui si è a lungo parlato anche nel *laboratorio "il ruolo e l'identità dell'URP"*, relativamente alla negoziazione e alla teoria dei giochi, ne ["Il dilemma del prigioniero"](#)) che, in sintesi, sostiene che si ha vantaggio per il soggetto solo se si ottiene un vantaggio per tutto il gruppo (ossia il "noi").

Negoziare significa trovare la soluzione migliore per tutti gli interlocutori e, per fare questo, si deve passare attraverso tutti i punti di vista prima considerati per arrivare al "noi" e agire per l'organizzazione. Un buon negoziatore, quindi, dovrebbe:

1. sapersi astrarre, analizzare la situazione dall'esterno senza farsi coinvolgere (posizione del "loro") e valutare il miglior modo per ottenere il minor numero di "perdite" possibili;
2. individuare il target di riferimento, ossia capire quali sono le debolezze dell'interlocutore per sapere dove "colpire" (posizione del "tu");
3. decidere quale azione intraprendere e agire personalmente scendendo sul campo (posizione dell'"io").

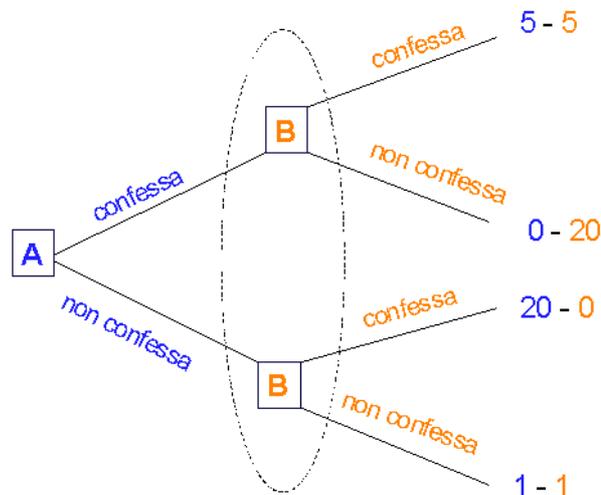
## IL DILEMMA DEL PRIGIONIERO

### *Esercitazione*

#### L'ANEDDOTO

Due persone sono state arrestate dopo una rapina in banca, e sono state messe in cella di isolamento. Un furbo inquisitore fa ad ognuno di loro la seguente proposta: "Se tu confessi e il tuo complice tace, ti libererò da ogni accusa, ma userò la tua testimonianza per far condannare duramente l'altro. Se tu taci e il tuo complice confessa, tu sarai condannato e lui liberato. Se confessate tutti e due, sarete entrambi colpevoli, ma io terrò conto del fatto che avete mantenuto la vostra parola. Se tacete tutti e due non posso considerarvi colpevoli della rapina, ma vi condannerò ugualmente per uso illegale di armi da fuoco. Se desideri confessare, devi lasciare una nota al carceriere prima del mio ritorno che avverrà domani mattina."

Questo è il gioco proposto da Merrill Flood e Melvin Dresher nel 1950, come parte delle ricerche sulla teoria dei giochi promosse dalla Rand Corporation per le possibili applicazioni ad una strategia nucleare globale. Il titolo *Il dilemma del prigioniero* e la versione attuale si devono ad Albert Tucker che volle rendere più accessibile le idee di Flood e Dresher a un pubblico di psicologi di Stanford.



I due prigionieri devono effettuare una scelta senza sapere quale comportamento seguirà il complice, considerando tuttavia l'esistenza di strategie dominanti: entrambi, in effetti, saranno portati a confessare, poiché nei giochi non cooperativi, se c'è un accordo tra due giocatori di adottare una certa coppia di strategie, o questo accordo è un equilibrio di Nash<sup>12</sup> - e quindi entrambi i giocatori avranno interesse a onorarlo - oppure qualcuno avrà sicuramente un forte incentivo a violarlo. Il dilemma del prigioniero si ha quando i complici hanno strategie dominanti, ma se le giocano contemporaneamente ottengono un risultato peggiore di quello perseguibile se si fossero precedentemente accordati.

#### Testo dell'esercitazione

*Il dilemma del prigioniero è un gioco che serve per evidenziare lo spirito di competitività che esiste nelle relazioni interpersonali e soprattutto nelle relazioni sociali.*

*Il gruppo viene suddiviso in due sottogruppi che sono denominati rispettivamente SQUADRA ROSSA E SQUADRA BLU.*

*La SQUADRA ROSSA ha come alternativa di scelta i valori X e Y.*

*La SQUADRA BLU ha come alternativa di scelta i valori A e B.*

*A seconda della combinazione dei valori dati dalle due squadre scaturiscono i punteggi (vedi tabella allegata con il sistema di punteggio).*

*L'esercizio consiste in 10 giocate.*

*Ad ogni giocata ciascuna squadra deve scegliere un valore.*

*Al termine di ogni giocata il moderatore raccoglie i due valori e li comunica rispettivamente alle due squadre.*

*Il punteggio che scaturisce viene segnato nell'apposita tabella.*

*Dopo la terza giocata e dopo l'ottava giocata sono consentite delle trattative tra rappresentanti delle due squadre.*

*Il punteggio che emerge alla terza giocata deve essere raddoppiato, mentre i punteggi dell'ottava o decima devono essere elevati al quadrato.*

*Nel partecipare a questo gioco, la vostra motivazione dovrebbe essere quella di vincere il maggior numero di punti possibile per la vostra squadra.*

*Per voi non ha alcuna importanza che l'altra squadra vinca o perda perchè non si tratta di una gara.*

*Entrambe le squadre potrebbero risultare vincenti o perdenti: comunque sia, i risultati dell'altra squadra non vi interessano.*

*I sentimenti dei componenti dell'altra squadra vi sono indifferenti, mentre i vostri sentimenti non li disturbano affatto.*

*Il vostro obiettivo non è quello di aiutare o contrastare l'altra squadra; l'unico vostro scopo è quello di vincere il maggior numero possibile di punti senza occuparsi degli altri.*

<sup>12</sup> L'equilibrio di Nash si ha quando ogni giocatore sta attuando la strategia migliore (quella con il payoff più alto) data la strategia dell'altro, cioè ogni giocatore sta attuando la risposta ottima e nessuno ha incentivo a cambiare unilateralmente

**TEMPO CONCESSO:**

1. Sono concessi 10 minuti prima della 1° giocata e 3 minuti prima di ogni giocata successiva;
2. I rappresentanti delle due squadre hanno 5 minuti di tempo per le trattative dopo la terza giocata;
3. Per la trattative dopo l'ottava giocata sono concessi 10 minuti di tempo.

SCELTA		RISULTATO	
della squadra rossa	della squadra blu	della squadra rossa	della squadra blu
X	A	+3 UNITA'	+3 UNITA'
Y	A	+6 UNITA'	-6 UNITA'
X	B	-6 UNITA'	-6 UNITA'

**CALCOLO DEL PUNTEGGIO**

	SCELTA		RISULTATO	
	del vostro gruppo	dell'altro gruppo	del vostro gruppo	dell'altro gruppo
1				
2				
raddoppiato 3				
4				
5				
6				
7				
al quadrato 8				
9				
al quadrato 10				

Il risultato ottenuto da entrambe le squadre è stato negativo, in effetti, nessuna delle due squadre è riuscita ad alzare il proprio punteggio finale sopra la soglia minima dello zero, anzi, il risultato delle singole giocate è stato spesso in negativo, portando il risultato complessivo molto sotto lo zero. Inizialmente una delle due squadre ha ottenuto una netta superiorità rispetto all'altra, che, giocando sempre la carta della fiducia, ha contribuito a decretare la propria sconfitta a favore di un gioco al rialzo per l'altra squadra. Tuttavia, le giocate YA e XB che permettevano di guadagnare il massimo, facendo perdere la maggior cifra all'altra squadra, si sono rivelate strategie troppo aggressive nel lungo periodo e, sicuramente, poco efficaci, poiché hanno irrigidito la squadra "perdente" in un atteggiamento difensivo, poco collaborativo e mirato alla minor perdita possibile (YB). La combinazione ideale e più proficua nell'arco delle 10 giocate, paragonabili ad un'ottica organizzativa di lungo periodo, sarebbe stata XA: ciò avrebbe permesso ad entrambe le squadre di guadagnare un punteggio +3, vincendo entrambe il minimo e conquistando reciproca fiducia.

*I comportamenti strategici dei giocatori*

Il dilemma del prigioniero è fondato sulla teoria dei giochi, un insieme di strumenti utilizzati in economia così come in politica, sociologia, psicologia, per analizzare i comportamenti dei singoli e dei gruppi e le reciproche interdipendenze, laddove sono rilevanti i comportamenti strategici. La teoria dei giochi presuppone che se manca una esplicita finalità cooperativa, che ogni giocatore agisca per massimizzare il proprio tornaconto, senza per questo escludere la possibilità di

<sup>13</sup> Giochi di reciprocità, Robert Axelrod, Feltrinelli

cooperare quale leva strategica per un beneficio reciproco. Infatti, come illustrano le indicazioni di gioco, scopo di entrambe le squadre è vincere il maggior numero di punti, senza curarsi dell'altra squadra; tuttavia, poiché il punteggio viene via via determinato dalla combinazione delle singole giocate delle due squadre, è palese come tra le stesse si instauri un'interdipendenza reciproca che lega le giocate e i risultati dell'una a quelli dell'altra, pur mantenendo come unico obiettivo il proprio punteggio.

Ne deriva pertanto che, sebbene il fine delle due squadre non sia la collaborazione, questa diventa comunque un elemento primario per ottenere un punteggio positivo, in quanto, come spesso accade nell'ambiente lavorativo, il raggiungimento del risultato è strettamente legato ai comportamenti professionali e alle scelte strategiche altrui, per la necessità che ogni attore ha di relazionare il proprio ambito di attività con quelle dei colleghi/collaboratori in un'ottica di sistema e interdipendenza reciproca al fine di guadagnare obiettivi positivi.

### *La convenienza della cooperazione nel lungo periodo*

Pur non essendo un gioco cooperativo, il dilemma del prigioniero vede come unica dinamica di lungo periodo efficace proprio la **collaborazione**. In effetti, l'esercitazione non si fonda su accordi efficaci, poiché nulla nelle regole del gioco impone o verifica preliminarmente che questi accordi vengano rispettati, tuttavia, se il gioco viene ripetuto un numero indefinito di volte si creano una serie di norme implicite che spingono i giocatori a inventarsi strategie di lungo periodo basate sulla cooperazione laddove ci si è guadagnati la fiducia dell'altra squadra, sulla perdita minore se invece si resta in un'ottica di competizione e sfiducia.

La strategia più efficace è quella del "Tit for tat"<sup>13</sup>, o del "colpo su colpo": poiché i giocatori sanno che alla lunga la cooperazione è più conveniente per entrambi, tenderanno a non ingannarsi l'un l'altro; tuttavia è proprio nel momento in cui si instaura un clima di collaborazione che uno dei due può scegliere la defezione rispetto alla "buona prassi" instaurata, portando perciò l'altro a rispondere con un atteggiamento altrettanto non cooperativo, fino a che non verrà ristabilito un equilibrio per la collaborazione.

Questa strategia, che, come detto, è esemplificativa delle dinamiche di gruppo che si creano nelle relazioni di lavoro, evidenzia come per espletare singoli processi di lavoro siano necessari l'apporto e la cooperazione di più soggetti, nonché la continua negoziazione e ridefinizione di obiettivi comuni, al fine di monitorare costantemente il clima organizzativo e il rapporto di fiducia reciproca. Tuttavia, spesso ci si illude di poter "semplicemente" enunciare gli obiettivi in modo formale, senza accertare e concertare la volontà dei singoli a perseguirli in modo continuativo e primario rispetto anche ad obiettivi personali.

### *Azione e strategia*

In tale scenario, è essenziale chiarire la differenza concettuale tra azione e strategia: l'azione è semplicemente la mossa che un giocatore/una squadra può compiere, la strategia invece specifica quale azione compiere per ognuna delle situazioni in cui il giocatore può essere chiamato a decidere, indipendentemente dal fatto che poi venga effettivamente o meno a trovarsi in quella situazione. Ciò per esplicitare come spesso una **strategia vincente** può essere determinata da una serie di singole mosse "perdenti": questo è stato il caso, ad esempio, della squadra più svantaggiata nel momento in cui ha iniziato a giocare la carta della sfiducia, perciò la combinazione YB, che, pur provocando il fallimento della squadra stessa rispetto agli obiettivi preposti, ha ristabilito un equilibrio potenziale tra le due squadre in termini di volontà negoziale.

Spesso, nelle relazioni di lavoro, ci si accinge a creare la collaborazione pur ricoprendo **posizioni negoziali** estremamente svantaggiate rispetto a quelle degli interlocutori: in tal caso la negoziazione si rivela sempre inefficace, poiché l'interlocutore in posizione negoziale up, forte del suo potere e, in un'ottica di azione piuttosto che di strategia, non avendo alcun tornaconto sostanziale dalla collaborazione, continua imperterrita a "fare le sue giocate" malgrado le conseguenze dannose che queste provocano nei confronti dell'altro. Si presenta così la situazione svantaggiata della squadra perdente, la cui unica possibilità è ristabilire un equilibrio negoziale, ostacolando la supremazia dei propri interlocutori per stimolare la loro volontà di collaborazione. Sostanzialmente se si sta perdendo molto, la strategia ottimale è portare anche l'altro allo zero: sarà allora disposto a negoziare e a vincere in modo più continuo una cifra minore assicurata però ad entrambe le squadre! Infatti, uno degli aspetti sorprendenti della teoria dei giochi è la capacità di dominare "matematicamente" anche le sfumature apparentemente più sfuggenti della vita reale, attraverso la

progettazione di regole che spingano gli attori verso soluzioni vantaggiose per tutti. La "leva strategica" sta nella capacità di prevedere le conseguenze negative o positive dei comportamenti strategici che si impongono in certe situazioni e forniscono strategie per interpretare "ciò che gli altri pensano che tu intenda fare".

#### *Gli ingredienti per raggiungere accordi efficaci*

**Fiducia e collaborazione** sono i primi due ingredienti per una negoziazione efficace e per processi di lavoro di gruppo orientati al risultato. Come illustrato dall'esercitazione, la condizione ottimale per stringere accordi efficaci è la fiducia reciproca, spesso facilitata da relazioni di feeling, ma tuttavia guadagnata con atteggiamenti di rispetto e collaborazione.

Non bisogna comunque confondere le relazioni di lavoro con rapporti amicali: laddove infatti la fiducia non si crea spontaneamente per volontà degli attori coinvolti o per necessità di tutela dei rispettivi interessi, si possono attuare strategie per ottenere collaborazione, semmai verificando costantemente un'aderenza effettiva agli accordi.

In tal caso, se come promotori di processi di lavoro collaborativi siamo tenuti ad esplicitare con fatti e atteggiamenti la nostra volontà di cooperazione, dobbiamo sempre tenere conto della discrezionalità del nostro interlocutore nell'aderire alla negoziazione: la teoria dei giochi permette una gestione efficace e strategica degli accordi, anche laddove l'interlocutore si dimostra restio alla collaborazione. In effetti, come dimostrato nell'esempio, la parte meno disposta alla collaborazione è quella in posizione up, ovvero l'interlocutore che si trova in una condizione di vantaggio, ovvero la squadra con il punteggio maggiore.

E' anche vero che la situazione può essere velocemente ribaltata, incidendo non tanto sul risultato delle singole azioni/mosse/giocate, bensì attuando una strategia di gioco/negoziazione al ribasso. In tal senso è necessario ricordare l'obiettivo di lungo periodo, per poter così attuare una strategia che, se nell'immediato penalizza entrambe le squadre, tende comunque a diminuire lo squilibrio di posizione che vi è tra le stesse, per agire sulla volontà negoziale. L'interlocutore in posizione up, vedendo i propri risultati volgere al negativo, sarà più disposto ad accettare compromessi e a rendersi partner attivo nella negoziazione pur di riconquistare un trend di gioco/lavoro positivo.

Il dilemma è pertanto fondato su due livelli: la relazione e il contenuto/risultato. E' importante non sottovalutare mai l'importanza di questi due elementi, poiché, anche laddove vi è un risultato positivo, se si "perde di vista" l'aspetto relazionale e di collaborazione e fiducia, si rischia di essere presto danneggiati dal gioco al ribasso degli interlocutori/colleghi; così come è condizione indispensabile non perdere mai di vista i propri reali obiettivi, senza confonderli con sentimenti di competizione o, al contrario, di amicizia. Si può sostanzialmente affermare che la fiducia e la collaborazione sono un requisito indispensabile - e "acquisibile" - per raggiungere i propri fini professionali.

---

## FILMOGRAFIA

Si indicano qui di seguito alcuni films ritenuti interessanti relativamente agli argomenti trattati nel corso delle due giornate di Laboratorio:

*La vita è bella* (1998) di R. Benigni (per la comunicazione strategica)  
*Io e mia sorella* (1987) di C. Verdone (per l'ascolto)  
*L'attimo fuggente* (1989) di P. Weir (per la gestione del feedback)  
*Will hunting - Genio ribelle* (1997) di G. Van Sant (per la persuasione)  
*A beautiful mind* (2001) di R. Howard (per la storia di J. Nash e la sua teoria)  
*Come l'acqua per il cioccolato* (1991) di A. Arau (sul cibo come comunicazione)  
*L'odio* (1995) di M. Kassovitz (sulla diversità)  
*Spartacus* (1960) di S. Kubrick  
*The experiment* (2001) di O. Hirschbiegel  
*Nuvole in viaggio* (1997) di A. Kaurismaki  
*Train de vie* (1990) di R. Mihaileanu

Resoconto del terzo incontro  
9 ottobre 2002

## LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA Dalla teoria del campo al campo organizzativo: quale comunicazione?

*Dopo aver analizzato le teorie comunicazionali, le fasi e le caratteristiche del processo comunicativo si è cercato di comprendere l'importanza che la comunicazione ha assunto e assume attualmente nella struttura organizzativa. A tale scopo, si è analizzata la Teoria del Campo di Lewin, cercando di focalizzare l'attenzione in maniera approfondita specificamente sul ruolo che la comunicazione riveste all'interno delle organizzazioni e le variabili che la caratterizzano.*

### La teoria del campo di Kurt Lewin

Kurt Lewin dopo aver condotto alcuni studi sulle forze armate tedesche e sulla funzione della leadership, teorizza nel 1952 la teoria del campo.



L'assunto principale di questa teoria sostiene che il comportamento (C) di un attore inserito in un qualsiasi campo è in funzione (f) della personalità (P) del soggetto e dell'ambiente (A) in cui esso è inserito. In sostanza, si agisce in base alla combinazione di quello che si è con l'ambiente in cui si vive.

La teoria di Lewin è caratterizzata da quattro concetti fondamentali:

## Concetti cardine

• Campo



• Bisogni



• Azione



• Cambiamento



Nello specifico si avrà che:



## Il campo



**Il comportamento di un individuo, è correlato all'interazione fra l'individuo stesso e il contesto in cui è inserito in un tempo dato.**

**All'interno di un gruppo ogni individuo può essere considerato una fonte di azioni che, con il suo comportamento, modifica ogni persona appartenente al gruppo e il gruppo stesso considerato come campo psicologico. Il soggetto viene a sua volta modificato da ogni persona e dal gruppo stesso.**

**La struttura del campo-gruppo si modifica di continuo in conseguenza dei cambiamenti degli individui e delle loro relazioni**

qualunque campo è un sistema, un'unità di parti interagenti che non corrisponde alla semplice somma delle parti stesse; infatti, cambiando una di queste unità, muta tutto il sistema.

## I bisogni



**All'aumento dell'intensità dei bisogni aumentano le valenze positive di certe attività e le valenze negative di altre**

Rispetto ai bisogni si hanno diverse possibilità di risposta: occorre scegliere in base ad opzioni più o meno favorevoli che cambieranno a seconda del momento in cui si realizza la scelta (variabile temporale). A seconda di come queste pulsioni agiscono sull'individuo, esso si indirizzerà verso, o fuggirà da precise scelte determinando il cambiamento e l'azione.

## Il cambiamento e l'azione

**E' connesso alle condizioni del campo in un momento dato**

**Consiste in un mutamento dal livello presente a quello desiderato**

**E' spinto sia da forze dirette verso valenze positive che in direzione Contraria a valenze negative**



Azione e cambiamento si strutturano, dunque, sulla base di pulsioni, negative o positive, che si scatenano conseguentemente al nascere dei bisogni.

Se si considera un sistema complesso, come può essere un'organizzazione, si può osservare come esso tenda alla *neghentropia*, cioè alla stabilità, alla staticità; il cambiamento, perciò, può anche non permanere ed arrestarsi o non seguire la direzione prefissata.

### La teoria del campo di Kurt Lewin

Kurt Lewin (1890-1947) nacque a Mogilno, in Prussia. Studiò psicologia con Stumpf a Berlino e poi con Köhler. Collaborò con Wertheimer. Lavorò in Germania fino al 1933. Emigrò negli Stati Uniti a causa delle

persecuzioni naziste. Lavorò anche presso il MIT. Contribuì notevolmente al costituirsi della psicologia sociale con l'elaborazione della famosa "teoria del campo".

Egli offrì uno sguardo ad un modo nuovo di intendere la personalità e quindi alla competenza. Lewin mette al centro della sua analisi il soggetto e l'ambiente che lo circonda: persona/ambiente della persona/mondo esterno.

In Lewin uno dei concetti chiave è senza dubbio rappresentato dalla permeabilità fra il mondo interiore del soggetto e mondo esterno. Questo concetto mette in primo piano l'azione come modalità di influenza sia sul mondo esterno che sulla persona. Le persone possono cambiare la struttura del mondo che le circonda ed essere a loro volta cambiate da questo, ciò testimonia il dinamismo della teoria lewiniana.

I concetti cardine della teoria lewiniana sono: il campo ed i bisogni, nonché l'azione e il cambiamento che in essi si definiscono e dai quali dipendono; vediamo ora di esaminarli più approfonditamente.

### ***Il campo***

Per Kurt Lewin, il comportamento umano acquista significato e può essere studiato come parte di un sistema di rapporti fra le persone; questo sistema può essere descritto, in ogni diversa situazione, come un complesso campo psicologico di forze, secondo la nota formula:

$$C = f(P, A)$$

nella quale il comportamento viene studiato in quanto funzione sia di fattori ambientali che di personalità.

Le asserzioni fondamentali su cui si basa la teoria del campo sono:

*" a) il comportamento deve essere dedotto da una totalità di fatti coesistenti;  
b) questi fatti coesistenti hanno il carattere di un "campo dinamico" nella misura in cui lo stato di ciascuna parte di questo campo dipende dalle altre parti". (Lewin, 1972, p.44)*

Il comportamento di un individuo, pertanto, è correlato all'interazione fra l'individuo stesso e il contesto in cui è inserito in un tempo dato. All'interno di un gruppo ogni individuo può essere considerato una fonte di azioni che, con il suo comportamento, modifica ogni persona appartenente al gruppo e modifica il gruppo stesso considerato come campo psicologico; nello stesso tempo, il soggetto viene a sua volta modificato da ogni persona e dal gruppo stesso. La struttura del campo-gruppo si modifica di continuo in conseguenza dei cambiamenti degli individui e delle loro relazioni. Il campo psicologico (altrimenti definito spazio di vita) è un sistema globale dinamico che comprende una persona, un ambiente e un comportamento; questi tre elementi sono indispensabili per costruire e qualificare il campo stesso.

*"L'ambiente psicologico deve essere dunque considerato funzionalmente come una parte di un campo interdipendente, lo spazio di vita, di cui l'altra parte è costituita dalla persona". (Lewin, 1972, p.191)*

Ognuno di questi elementi può essere considerato, a sua volta, un campo: una persona è quell'aspetto dell'individuo che è definito dai rapporti con l'ambiente; l'ambiente è determinato dalla relazione che la persona instaura con ciò che la circonda; il comportamento è costituito da ogni modificazione apportata al campo. Il gruppo, secondo Lewin,

*"può definirsi come una totalità dinamica. Ciò significa che un cambiamento di stato di una sua parte o frazione qualsiasi interessa lo stato di tutte le altre". (Ivi, 252)*

Ne consegue che le leggi che governano un campo non derivano dalle proprietà particolari di ogni singolo elemento ma dalla struttura e dalle interrelazioni del campo stesso.

Si afferma quindi con forza il concetto di *interdipendenza* che nell'analisi lewiniana rappresenta la base stessa per la formazione del campo:

*"...se un oggetto o un evento vengono caratterizzati in base al modo in cui essi influiscono sulla situazione, si ha allora che ciascun tipo di fatti viene posto sullo stesso livello e appare interrelato con qualsiasi altro fatto che influisca sulla situazione."(Lewin, 1972, p.201)*

Il campo lewiniano, naturalmente, contiene anche una rappresentazione dei rapporti spaziali tra i fatti psicologici che lo compongono. La geometria atta a rappresentare adeguatamente i rapporti spaziali tra fattori psicologici identificata da Lewin è quella dello "spazio odologico":

*"...con il quale si intende uno spazio finito, ovvero uno spazio le cui parti non sono infinitamente divisibili, ma sono composte di certe unità o regioni. La direzione e la distanza sono definite da "traiettorie distinte" che possono essere facilmente collegate con la locomozione psicologica. Una tale geometria consente una rappresentazione adeguata del carattere graduale di molti processi psicologici e consente inoltre una risposta adeguata all'enigma della necessità di ascrivere differenti direzioni psicologiche alle locomozioni orientate nella stessa direzione fisica qualora il fine di queste locomozioni sia differente (...) Lo spazio odologico consente di descrivere i rapporti strutturali interni alla persona e al suo ambiente psicologico. In questo modo può essere definito, ad esempio, il grado di differenziazione della persona in strati centrali e periferici. (...) Lo spazio odologico è altrettanto utile per la descrizione dei gruppi e dei loro movimenti." (Lewin, 1972, pp.45-46)*

Tutto ciò che avviene in un certo campo in un certo momento può essere spiegato attraverso le proprietà possedute da quel campo nel momento in cui ha luogo l'evento.

Il concetto di *contemporaneità* risulta fondamentale nella trattazione lewiniana, poiché:

*"...qualsiasi comportamento o qualsiasi altro mutamento entro un campo psicologico dipende soltanto dalla particolare configurazione del campo psicologico a quel dato momento" (Lewin, 1972, p.70)*

Già da queste considerazioni emerge con chiarezza un concetto cardine rispetto alla metodologia d'indagine proposta da Lewin, (quella dell'Action Research): la simultaneità. Nello stesso momento in cui si studia un fenomeno collettivo, lo stesso fenomeno si modifica. Attraverso lo studio del significato di ciò che accade si costruiscono le fondamenta di un intervento che modifica gli eventi. La diretta conseguenza di questo approccio risulta essere la modificazione del ruolo del ricercatore che necessariamente deve mescolarsi con gli altri soggetti sociali che intende studiare, trasformandosi in agente di cambiamento, come vedremo in seguito per quanto riguarda la metodologia dell'Action Research sviluppata da Lewin.

Il concetto di contemporaneità, naturalmente, non presuppone da parte dei teorici del campo un rifiuto dello storicismo od una sottovalutazione delle esperienze precedenti del soggetto, bensì in psicologia il principio di contemporaneità sta ad indicare che:

*"...il comportamento  $c$  nel momento  $t$  è una funzione della situazione  $S$  solamente al momento  $t$  ( $S$  comprende, beninteso, sia la persona che il suo ambiente psicologico),*

$$c(t) = F(S(t))$$

*e non anche una funzione delle situazioni passate o future  $S(t-n)$  o  $S(t+n)$ " (Lewin, 1972, p.73)*

Ove il concetto di "situazione ad un momento dato" non si riferisce ad un momento completamente privo di estensione temporale, bensì ad un certo periodo di tempo.

Anche se, come specifica Lewin:

*"La teoria di campo insiste sul fatto che la derivazione del comportamento dal passato non è meno metafisica (della derivazione teleologica del comportamento futuro), in quanto gli eventi passati non esistono sulla situazione attuale e quindi non possono avere effetto su tale situazione. L'effetto del passato sul comportamento può essere solamente indiretto; il campo psicologico passato è una delle "origini" del campo attuale e questo a sua volta influisce sul comportamento. Collegare il comportamento con un campo passato presuppone dunque che si conosca a sufficienza in che modo l'evento passato ha mutato il campo all'epoca in cui si è verificato e se nel frattempo altri eventi hanno modificato ulteriormente il campo." (Lewin, 1972, p. 91)*

Naturalmente, però, il comportamento di un individuo non dipende interamente dalla situazione attuale,

*"...il suo umore è profondamente influenzato dalle sue speranze e dai suoi desideri, nonché dai suoi punti di vista circa il proprio passato. Il morale e la sicurezza di un individuo sembrano dipendere più dalle sue aspettative circa il futuro che dalla piacevolezza o spiacevolezza della situazione attuale" (Lewin, 1972, p.105)*

Questa totalità dei punti di vista del soggetto circa le aspettative future ed il proprio passato psicologico, esistenti in un momento dato, viene definita da Lewin "*prospettiva temporale*", fenomeno che, come gli altri elementi del campo, appare dinamico ed in continuo allargamento mano a mano che lo sviluppo dell'individuo procede.

Non solo, ma la prospettiva temporale appare anche strettamente connessa ai mutamenti delle valenze e delle mete che dipendono dal *livello di aspirazione*.

### **Cambiamento**

*Per prevedere un qualsiasi cambiamento in un certo settore, Lewin sostiene si debba connetterlo con le condizioni del campo al momento dato.*

Concetti alla base del mutamento nella teoria lewiniana sono: *la posizione, la locomozione, la forza e il campo di forza*.

*La posizione* è "un rapporto spaziale fra regioni", (come ad es. l'appartenenza ad un gruppo), mentre la *locomozione* rappresenta "il rapporto tra posizioni in diversi istanti".

*La forza* o tendenza alla locomozione, riguarda invece il vettore che spinge alla locomozione (non tanto quindi l'intensità dell'impulso) mentre la distribuzione nello spazio delle forze costituisce il *campo di forze*<sup>14</sup>.

*"La struttura dello spazio di vita determina quali locomozioni sono possibili ad un momento dato. I mutamenti che si verificano dipendono in realtà dalla costellazione delle forze psicologiche. Il costrutto forza caratterizza, per un dato punto dello spazio di vita, la direzione e l'intensità della tendenza al mutamento."* (Lewin, 1972, p.329)

Per quanto riguarda il cambiamento in sé, Lewin lo descrive come il mutamento dal livello presente a quello desiderato; naturalmente, per stabilire in che modo indurre un cambiamento efficace, è necessario analizzare le circostanze nella loro totalità. (Lewin, pp. 290-291).

Il mutamento può essere guidato sia da forze dirette verso una valenza positiva che in direzione contraria ad una valenza negativa; esse sono denominate *pulsioni*, e da esse dipenderà la locomozione.

*"Quella che generalmente viene definita scelta è una situazione corrispondente al caso di una persona situata fra due valenze positive o negative che si escludono a vicenda"* (Lewin, 1972, p. 335)

### **I bisogni**

Uno degli elementi che determinano la costellazione di forze identificata da Lewin è *il bisogno*.

I bisogni sono strettamente connessi alle valenze:

*"un aumento dell'intensità del bisogno (ad esempio, l'esigenza di ricreazione ) determina un aumento della valenza positiva di certe attività (come ad esempio recarsi al cinema o leggere un libro) e determina pure l'aumento della valenza negativa di certe altre attività (come ad esempio l'esecuzione di un lavoro gravoso)."* (Lewin, 1972, 349)

Un bisogno può venir soddisfatto sia conseguendo lo scopo desiderato, sia conseguendo uno scopo sostitutivo; il sorgere di una valenza sostitutiva può essere considerato un mutamento di bisogni o di valenze.

*"Genericamente parlando i bisogni possono venir modificati in base a mutamenti dell'ambiente psicologico in qualsiasi sua parte, mediante mutamenti delle regioni infrapersonali, mediante mutamenti interessanti sia il livello di realtà che il livello di realtà (come ad esempio attraverso il mutamento della speranza) e infine mediante mutamenti della struttura cognitiva del futuro e del passato psicologici"* (Lewin, 1948)

Successivamente ai bisogni ed agli scopi, man mano che l'individuo matura, comincia ad emergere anche il livello di aspirazione:

*"Parliamo di aspirazione in rapporto a un'azione se il risultato dell'azione stessa è considerato come una realizzazione che riflette le capacità del soggetto"* (Lewin, 1972, p.364)

Se inoltre vi sono diversi gradi di difficoltà parliamo di livello di aspirazione.

---

<sup>14</sup> Una meta è un campo di forza con una struttura particolare, in cui tutte le forze puntano nella stessa regione.

Il livello di aspirazione è definito come il grado di difficoltà proprio dello scopo che la persona deve raggiungere e pertanto viene influenzato sia dall'abilità dell'individuo così come risulta dai suoi successi e insuccessi presenti e passati, sia da certi standard di gruppo ( Cfr. Lewin, 1972, 113-115).  
Dopo le esperienze di successo o insuccesso il soggetto può continuare l'azione, portandosi ad un livello di aspirazione più alto, uguale o inferiore.

## Il campo organizzativo

Riportando quanto detto da Lewin al concetto di campo organizzativo, quali sono le aree di influenza interne all'organizzazione?



Questi due aspetti, strutturale e relazionale, sono entrambi presenti e si combinano in modo dinamico all'interno dell'organizzazione.

## Variabili strutturali

- La **complessità** è determinata dai sottosistemi che riproducono il sistema in ogni sua parte
- L'**autopoiesi** si origina perché il sistema produce da sé i propri sistemi di senso, la propria cultura, che rimangono stabili nel tempo. Ad esempio, per un Comune, il sistema burocratico è un sistema di senso autopoietico che continua a riprodursi
- L'**autoreferenzialità**, in questa ottica, non significa riferirsi a se stessi leggendo informazioni provenienti dall'esterno, ma leggere le comunicazioni che vengono dall'esterno secondo il proprio codice
- Il **feedback** si ha nel momento in cui il sistema che invia e riceve informazioni a e dall'esterno, le interpreta secondo il proprio sistema di senso. Tutto ciò ha conseguenze positive perché si mantiene una determinata "logica" e negative perché non favorisce il cambiamento
- L'**interscambio con l'ambiente** è, appunto, determinato da invio e ricezione di informazioni con l'esterno

## Variabili relazionali

- La **leadership** e il **clima** vengono esplicitati dagli aspetti analogici della comunicazione, a dimostrazione che le azioni e gli atteggiamenti influenzano e determinano gli aspetti relazionali di un evento comunicativo
- La **cultura aziendale** viene diffusa attraverso gli aspetti relazionali della comunicazione che permettono di creare e instaurare una condivisione della **mission** e dei valori dell'ente/azienda, nonché di confermare l'**adesione al ruolo**
- Il **rapporti gruppali** e, in particolar modo quelli che si instaurano all'interno dei piccoli gruppi di lavoro, hanno una forte ricaduta sulle dinamiche relazionali della comunicazione, impattando di riflesso il piano dei contenuti

### La comunicazione organizzativa

*Come si riferisce tutto questo, alla comunicazione interna?*

La comunicazione organizzativa è il sistema di senso dell'organizzazione e, per questo, è, a sua volta, caratterizzata da una parte strutturale e una relazionale.

## Variabili comunicative

### Comunicazione strutturale

Tutti gli atti di condivisione, vale a dire di trasferimento/trattamento, ma anche di costruzione comune, dell'informazione da parte dei soggetti attivi



### Comunicazione relazionale

Tutto ciò che attiene all'aspetto culturale ed empatico dell'evento comunicativo, in grado di connotare i valori, il clima e la cultura dell'organizzazione stessa.



## Variabili comunicative

### La comunicazione strutturale riguarda:

- i canali di comunicazione
- la direzione dei flussi comunicativi
- gli strumenti o mezzi
- le modalità di creazione delle informazioni
- le modalità di trasferimento delle informazioni
- il linguaggio
- il feedback
- la congruenza dei messaggi
- l'efficacia/efficienza dei messaggi

### La comunicazione relazionale concerne:

- le modalità di diffusione della mission
- la valutazione di quanto la mission sia diffusa
- la tipologia di leadership
- la coerenza fra comunicazione interna ed esterna
- il clima
- l'adesione al ruolo
- i rapporti gruppal
- la motivazione

Organizzazione e comunicazione coincidono poiché la comunicazione determina ciò che una organizzazione è. Infatti, riprendendo lo [schema sulle due variabili della comunicazione](#), proposto nel corso del primo incontro, si può notare come, leggendo l'organizzazione in funzione delle dinamiche comunicative riscontrate, sia possibile definire quattro tipologie organizzative:



Una organizzazione di volontariato può essere trasformata più facilmente in organizzazione ideale rispetto ad una strutturata, poiché in essa non è necessario cambiare la cultura, bensì la struttura e questo rappresenta un obiettivo più "facilmente" raggiungibile, dal momento che ci si limita ad agire sulla creazione di canali comunicativi più strutturati, sui ruoli, ecc. Al contrario, trasformare una organizzazione strutturata in integrata, invece, comporta un cambiamento molto più complesso, visto che riguarda la cultura organizzativa, come, ad esempio, passare da una leadership autoritaria ad una autorevole (il leader formale dovrebbe divenire anche leader carismatico).

Resoconto del quarto incontro  
3 dicembre 2002

### IL COMUNE DI MODENA

#### Testimonianza del dott. E. Guerzoni, Responsabile Area Comunicazione e Informazione

*La prevista presenza di un'Amministrazione ritenuta "abile" in merito al tema della Comunicazione Organizzativa è stata anticipata rispetto alla progettazione iniziale, alla quarta giornata di Laboratorio perché si è creduto potesse essere maggiormente utile, per i partecipanti, aver la possibilità di discutere con la docente, Graziella Gaddoni, su quanto emerso dall'ascolto di questa esperienza positiva e in modo da permettere alla docente stessa di affrontare un discorso conclusivo su come sia importante per un Responsabile/Operatore della Comunicazione di un Ente, saper gestire efficacemente i processi di comunicazione interna per un buon funzionamento di tutte le attività dell'Ente.*

*In questa giornata, dunque, è intervenuto il dott. Enrico Guerzoni, Responsabile dell'Area Informazione e Comunicazione del Comune di Modena dedicata agli aspetti di comunicazione, marketing, relazioni coi cittadini e informazioni sul turismo implementati dall'Ente.*

## Presentazione dell'Area Comunicazione del Comune di Modena

Presso il Comune di Modena lavorano approssimativamente 2000 dipendenti (su una popolazione di circa 178.000 residenti); nell'Area Comunicazione sono occupate circa 60 persone le quali gestiscono alcuni servizi direttamente, mentre per altre attività di comunicazione e marketing, fungono anche da consulenti per gli altri settori del Comune.

Questo Servizio è suddiviso in tre sotto-aree (ognuna diretta da un proprio Responsabile):

1. *Ufficio Stampa*, che gestisce i rapporti coi mezzi di comunicazione (si occupa di conferenze stampa, televisione, radio; redige il mensile dell'Amministrazione Comunale che viene inviato a tutte le famiglie di Modena e che presenta tutte le attività del Comune, le posizioni di Giunta e Consiglio, ecc.)
2. *Servizio di Promozione/Pubblicità*, che si occupa della progettazione e pianificazione dei mezzi delle campagne di promozione e informazione di ogni settore dell'Amministrazione e dei prodotti grafici creati dall'Ente (la maggior parte delle pubblicazioni dell'Amministrazione Comunale passa attraverso questo servizio che dispone di propri esperti grafici e stamperia)
3. *Servizio di Comunicazione, Informazione e Relazione coi cittadini*, che comprende URP, Informagiovani, IAT, Infopoint Europa, Infodonna, Infoambiente, Informanziani, ecc. Si tratta di un esempio di servizi informativi unificati, vale a dire che, a capo di tutti questi servizi, c'è un'unica struttura con una stessa banca dati che gestisce i mezzi di informazione fra i quali, il più importante, è la Rete Civica.

L'Area Comunicazione non si occupa di tutte le campagne di comunicazione dei diversi Settori dell'Ente ma, questi, sono ugualmente tenuti a condividere le stesse impostazioni grafiche e strutturali stabilite per ogni prodotto comunicativo/informativo che deve uscire dall'Ente. Anche per i materiali che vengono stampati all'esterno, i vari Settori devono rivolgersi esclusivamente presso le tipografie convenzionate che, comunque, senza il "nulla osta" del Servizio Comunicazione, l'unico che può autorizzare i pagamenti in quest'ambito, non procedono alla realizzazione del lavoro commissionato.

Occorre a questo punto fare una distinzione tra la comunicazione rivolta ai cittadini e quella realizzata dall'Ufficio Stampa che avranno tempi e modi differenti: la funzione di comunicazione è diretta all'utente e ha come obiettivo la trasmissione di informazioni che si ritiene possano essere utili ed interessanti; la comunicazione "prodotta" dall'Ufficio Stampa è indirizzata, appunto, alla stampa, quindi, ai giornalisti che faranno da "mediatori" tra l'Ente che fornisce l'informazione e il cittadino che la riceve. In quest'ultimo caso è necessario fare attenzione a quello che è lo specifico sistema di regole che caratterizza la "comunicazione mediata" per poter attribuire a una notizia importante il "giusto peso". E' fondamentale anche rendersi conto del fatto che una Pubblica Amministrazione che non possiede sistemi propri per "raggiungere" i cittadini è debole, proprio in virtù del fatto che dovrà, in misura sempre maggiore, affidarsi ad una informazione mediata.

Da quanto è emerso dalla testimonianza, esistono due importanti strategie di marketing che si possono utilizzare all'interno di una Pubblica Amministrazione:

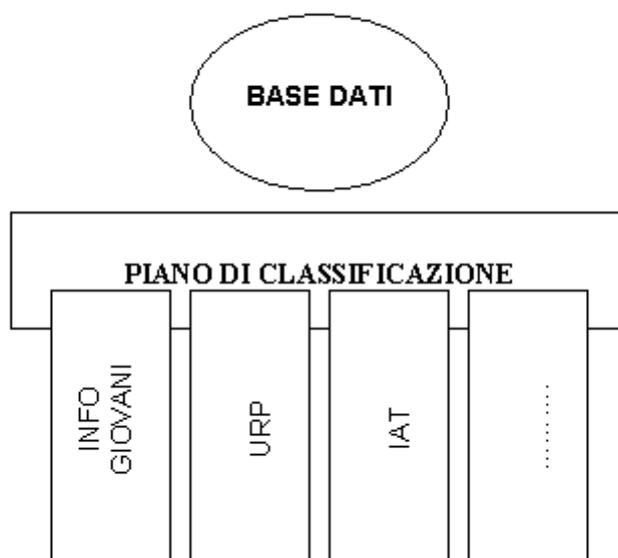
1. *per i Comuni medio-grandi*, realizzare potenziamento e integrazione massimi di ogni servizio e/o azione che è informazione e comunicazione; questo comporta una riorganizzazione interna all'Ente per poter attivare l'Area Comunicazione;
2. *per i Comuni piccoli*, riorganizzare l'Amministrazione in modo tale che il cittadino si possa rapportare ad un *front-office* capace di rispondere ad ogni sua esigenza (Es: lo Sportello Unico per il Cittadino, Sportello Integrato per il Cittadino).

## Il sito

Le "fondamenta" tecniche del sito (<http://www.comune.modena.it/>) sono costituite da una Base Dati che, se costruita in modo efficiente, permette di organizzare più efficacemente il sistema di informazione: l'idea è quella di creare un sistema informatico che contenga le informazioni di dettaglio relative a tutte le attività dell'Ente, avendo presente che l'intenzione non è quella di offrire un servizio ma gestire l'informazione riguardante un servizio.

Il Comune di Modena ha scelto, ad esempio, di riferire il proprio pacchetto di informazioni telematiche non solo all'Ente comunale in quanto tale, ma anche alla città nel suo complesso, quindi comprendendo le notizie provenienti da INPS, INAIL, ASL, ecc., questo perché ci si è resi conto che ognuno di questi Enti è in possesso non solo di informazioni specifiche ma anche di altre comuni a tutti, di conseguenza la Base Dati si è costruita a partire dall'integrazione dei sistemi informativi; in pratica, si è creata un'unica base dati per tutti coloro che dovevano fornire informazioni ai cittadini.

Si tratta di un sistema informativo che si basa su un "*piano di classificazione*", un metodo di gestione delle informazioni utilizzato nei sistemi bibliotecari, al cui interno vi sono altri piani di classificazione specifici per ogni sezione:



Nel momento in cui si ricerca una determinata informazione, il sistema va a prelevare la scheda contenente le nozioni richieste nella banca dati che è condivisa e alla quale si può accedere da differenti percorsi. Tutte le schede sono strutturate nello stesso modo; la stessa scheda è accessibile da più "punti di vista" e, poiché è unica, quando occorre, basta aggiornarla una sola volta.

Tramite questo sistema è possibile impostare anche un *piano di aggiornamento* delle schede legato ad eventi e scadenze periodiche, ricorrenti e/o prevedibili che riguardano le varie attività dell'Ente; questo comporta un'organizzazione del lavoro che sia in grado di anticipare tali scadenze.

Presso il Comune di Modena, è l'URP che svolge questa attività: esso contatta il servizio che ha una scadenza imminente e inizia il percorso di aggiornamento con le nuove informazioni ottenute insieme ad eventuali suggerimenti per migliorare il servizio. L'immissione di dati nel *database* è "verticistica", vale a dire che solo alcuni operatori sono autorizzati a caricare i dati; il sistema informativo si definisce, perciò, centralizzato: la banca dati è unica e solo determinate persone possono inserirvi informazioni, mentre l'attività di ricerca delle stesse è più diffusa. Il lavoro di ricerca ha una connotazione più relazionale che tecnica perché riuscendo a comprendere quali sono i punti di forza e di debolezza di ogni settore grazie ad un buon funzionamento dei canali interni di comunicazione, si è in grado di fornire una informazione più comprensibile e più efficace possibile sul servizio fornito.

Sul sito del Comune di Modena sono contenute informazioni su come pubblicare propri documenti on-line: un laboratorio interno permanente, la cui esperienza deriva da una ricerca di benchmarking sulla qualità dei siti, valuta i singoli documenti in base ai criteri di usabilità, accessibilità,..... dei siti web, provvedendo, in tal modo, ad una convalida di pubblicazione. Per agevolare questa procedura e garantire, contemporaneamente, una uniformità di configurazione grafica, vengono utilizzati dei "fogli di stile", ossia, modelli predefiniti di formattazione di pagine web. Ciò ha permesso, inoltre, la pubblicazione

telematica del bilancio annuale dell'Ente, di tutti i regolamenti e permetterà, in un prossimo futuro, quella delle ordinanze.

Questa progressiva informatizzazione della documentazione comunale è stata accelerata dalla decisione di sostituire i documenti cartacei con file scambiati tramite l'intranet comunale, pur mantenendo un'archiviazione cartacea dei documenti da parte del settore che li emette. Ciò ha fatto sì che tutti gli operatori dell'Ente si siano adattati all'utilizzo del mezzo telematico, pena l'esclusione dai flussi informativi interni.

Molti settori, inoltre, hanno una gestione diretta della pubblicazione on-line di propri documenti e comunicazioni: in tal caso, l'operatore che si occupa della pubblicazione telematica dei file è, spesso, il referente interno al settore per la comunicazione; ciò permette sicuramente una maggiore conformità di stile e linguaggio all'interno del sito, garantiti anche da una convalida finale da parte del Settore Comunicazione che è chiamato a dare il "nulla osta" alla pubblicazione.

Con la sezione del sito chiamata "[UNO X 1](#)" si è cominciato a ragionare su un percorso di personalizzazione delle informazioni, ossia, di *targetizzazione* delle stesse in base al principio dell'interesse. Il cittadino si iscrive a questo servizio e riceve una *password* rispondendo ad alcune domande, fornendo alcuni dati che lo riguardano (si rimane comunque anonimi poiché si viene contattati solo via e-mail) e indicando i propri temi di interesse. Tutti gli iscritti vengono registrati in un *database* dal quale vengono create delle *mailing-list* di interesse: tutto ciò che riguarda i temi segnalati viene loro inviato direttamente al proprio indirizzo di posta elettronica. Dal *database* è possibile segmentare ulteriormente gli utenti in altre fasce di interesse, ad esempio: se si suppone che ci sia una notizia che possa essere utile a tutte le donne con più di 40 anni si ricercano le iscritte con queste caratteristiche e si invia loro la notizia. Lo stesso tipo di strumento ha anche altri campi di sviluppo: l'intenzione è di utilizzare in quest'ottica anche gli "sms" che, per ora, sono limitati esclusivamente alla comunicazione d'urgenza, e agli altri Settori dell'Amministrazione per le comunicazioni ai propri utenti (Es: la biblioteca potrebbe inviare comunicazioni via mail anziché per posta ordinaria), nonché alla preparazione di un sondaggio on-line al quale gli utenti possono accettare di partecipare.

Un'ulteriore fase di sviluppo del sistema "[UNO X 1](#)" sarà rivolta all'attivazione di "*fora telematici*" per sviluppare aree di discussione su argomenti che andrebbero a far parte di pacchetti di indirizzo per le scelte politiche dell'Amministrazione.

Anche il sito [www.stradanove.net](http://www.stradanove.net), gestito dal Comune e indirizzato ai giovani, segue la direzione della personalizzazione dell'informazione: l'utente, in via anonima, comunicando solo il proprio indirizzo e-mail, può inviare ogni genere di quesito alla redazione che provvederà ad inoltrarlo a consulenti esperti i quali risponderanno, sempre via e-mail, all'utente. Se la redazione ritiene che l'argomento oggetto della domanda, possa essere di interesse generale, lo pubblica mantenendo, naturalmente, l'anonimato del richiedente.

L'idea su cui si struttura il sito è quella di creare un'area di comunicazione tra Ente ed utente dove, a quest'ultimo, è possibile chiedere "aiuto" nelle modalità che gli sono necessarie, utili e più accessibili.

## Conclusioni

Un'Area Comunicazione fortemente centrata sulla comunicazione esterna, come quella attivata presso il Comune di Modena, deve fondarsi, forzatamente, su una gestione efficace dei flussi comunicativi interni.

Il metodo migliore per ottenere questi risultati, sembra essere la condivisione dei compiti fra i vari Settori del Comune, col coordinamento e la supervisione del Settore Comunicazione; infatti, se ogni Area ha ampia discrezionalità nel creare i propri prodotti di comunicazione/informazione, l'autorizzazione alla pubblicazione è "un'esclusiva" dell'Area Comunicazione.

Questa centralizzazione è sostenuta da una regolamentazione delle procedure amministrative per cui l'autorizzazione al pagamento dei materiali comunicativi/informativi che vengono fatti produrre fuori dall'Ente, può essere data solo dal Settore Comunicazione; nonché da una strutturazione del sistema informatico che consente, anche per le pubblicazioni web, che il "nulla osta" provenga solo da quel Settore.

Naturalmente, un tale "potere" non è stato attribuito casualmente; il Settore Comunicazione ha potuto far valere il proprio ruolo direttivo presso gli altri Settori, grazie all'alta professionalità che è stato in grado di dimostrare nel proprio ambito di lavoro e al modo intelligente ed efficace di impostare i flussi di comunicazione interna, riuscendo a capire "a chi" e "come" comunicare. Per questi motivi, all'interno di ogni Area, è stato individuato un referente per la comunicazione, che si occupa di elaborare i contenuti specifici; il Settore Comunicazione deve, quindi, intervenire solo sulla forma e sullo stile grafico, rapportandosi sempre con i medesimi referenti degli altri Settori.

Fondamentale è stata anche la progressiva informatizzazione della comunicazione interna; il fatto di "obbligare" tutti gli occupati dell'Ente all'utilizzo del mezzo telematico e dell'intranet comunale, facendo sì che chi non si adegua rimanga escluso dai flussi informativi, è giustificato dalla necessità di motivare i soggetti all'utilizzo di un mezzo che, in quanto rapido e capace di raggiungere più individui contemporaneamente, permette una maggiore condivisione delle informazioni che circolano all'interno dell'Ente. Queste conoscenze diffuse, all'interno dell'organizzazione, non possono che favorire e incentivare un miglioramento dell'informazione sui servizi per l'utente esterno.

---

Resoconto del quinto incontro  
4 dicembre 2002

### LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA Resoconto di un'esperienza di ricerca

*L'ultima giornata di docenza ha consentito alla dott.ssa Graziella Gaddoni di riprendere i concetti fondamentali trattati nelle precedenti giornate di Laboratorio e di portare a conclusione il discorso sulla Comunicazione Organizzativa, facendo riferimento anche alla ricerca da lei condotta sulla comunicazione interna presso il Comune di Modena e a quanto esposto dal dott. Enrico Guerzoni (Resp. Settore Comunicazione e Informazione del Comune di Modena) nel corso della sua testimonianza.*

#### **Le tipologie di organizzazione**

In una organizzazione esistono variabili strutturali e variabili relazionali che caratterizzano la comunicazione interna ed esterna.

Per quanto riguarda le **variabili strutturali**, ogni organizzazione è:

- un *sistema complesso* e, come tale, è un'unità di parti/sottosistemi in relazione continua e legate/i dalla comunicazione interna (ad es: l'URP è un sottosistema dell'organizzazione); se muta una di queste parti, muta tutto il sistema;
- *autopoietica e autoreferenziale*, ossia, si relaziona solo tramite i propri sistemi di senso, esclude le interferenze esterne o, comunque, le rielabora secondo le proprie logiche. Anche il *feedback* dall'esterno e *l'interscambio con l'ambiente* vengono interpretati secondo questi sistemi di senso, indirizzando l'organizzazione tendenzialmente verso l'omeostasi, piuttosto che verso il cambiamento.

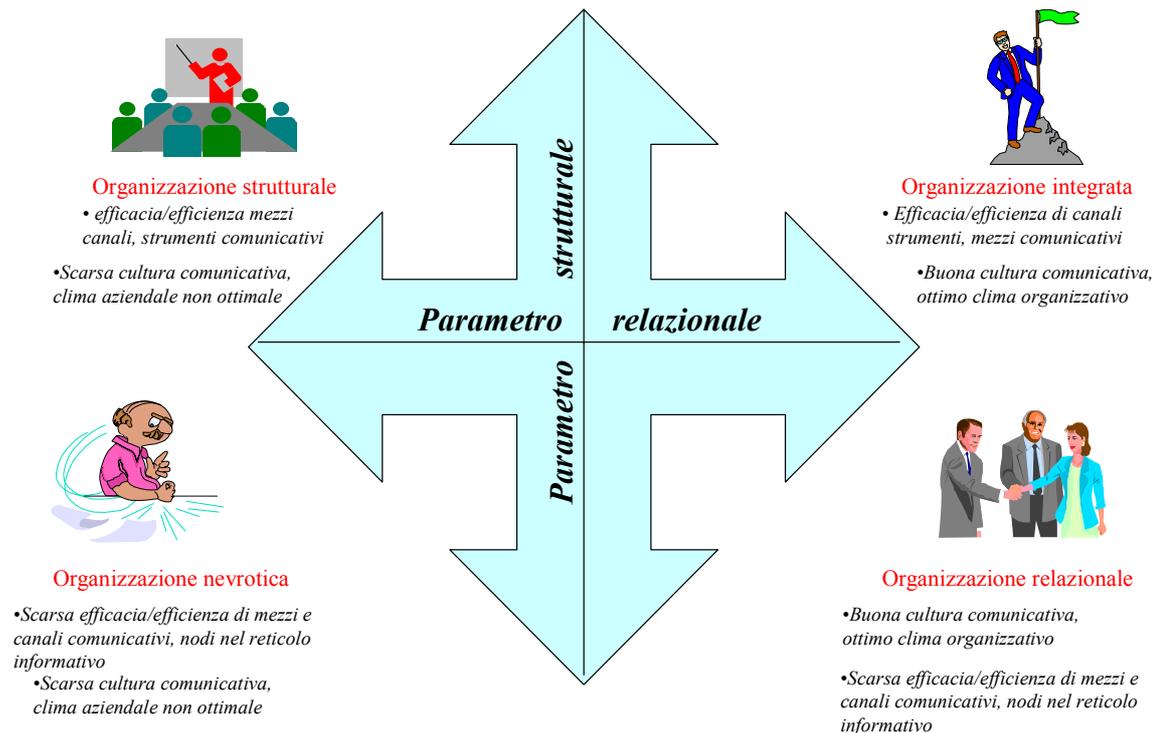
Le **variabili relazionali**, invece, si riferiscono a:

- clima
- leadership
- valori
- mission

- cultura aziendale
- rapporti gruppal
- adesione al ruolo
- .....

Incrociando queste due variabili, è possibile creare uno schema che permette di individuare le tipologie di organizzazione esistenti, suddividendole in quattro modelli:

## le variabili comunicative definiscono l'organizzazione



Il parametro strutturale si misura in base ad alcune variabili, tra le quali:

- quantità di messaggi trasmessi
- mezzi
- codici/linguaggio
- canale
- velocità/frequenza
- feedback
- direzione dei flussi comunicativi
- congruenza
- contenuto
- disturbi (*rumors*)
- trattamento/sistematizzazione dell'informazione
- ....

Il parametro relazionale, invece, si misura in base a:

- clima aziendale
- condivisione/diffusione dei valori
- condivisione/tipologia della cultura

- rapporti gruppal
- livello di diffusione di mission/vision
- leadership
- tipologia di formazione
- importanza della comunicazione per i soggetti
- ....

Ne emerge che le quattro tipologie di organizzazione presenti nella realtà sono:

- **l'organizzazione strutturale**, caratterizzata da un'elevata comunicazione strutturale e da una bassa comunicazione relazionale, è il modello classico di organizzazione con una struttura molto rigida, efficace dal punto di vista degli strumenti comunicativi ma non della cultura comunicativa, che è scarsa e predispone un clima aziendale non ottimale;
- **l'organizzazione integrata o "perfetta"**, con buone ed efficaci comunicazioni strutturali e relazionali, è praticamente inesistente. Secondo la docente, le aziende private che hanno una struttura che più somigliano a questa, sono Ikea (società scandinava) e la casa automobilistica Ferrari;
- **l'organizzazione relazionale**, dove il valore della comunicazione relazionale è elevato, così come il clima organizzativo, ma la comunicazione strutturale è debole; sono tali le associazioni di volontariato;
- **l'organizzazione nevrotica**, dove sia cultura comunicativa, che clima aziendale non hanno valori positivi e dove sia la comunicazione strutturale che quella relazionale sono scarsamente efficaci, è una organizzazione rigida e omeostatica che rifiuta il cambiamento; la possiamo comparare alla Pubblica Amministrazione degli anni '80.

## Una ricerca sulla comunicazione interna

La docente ha svolto, nel corso del 2000, una ricerca presso il Comune di Modena relativamente alla comunicazione interna.

Per condurre tale analisi, ha dovuto "far leva" su un forte consenso dei vertici della struttura per diversi motivi, primo fra tutti per il fatto che i livelli più alti di una organizzazione sono, solitamente, in possesso di maggiori conoscenze e competenze per quanto riguarda la visione di insieme dell'Ente e della sua struttura; in secondo luogo perché il vertice può influenzare la base dell'organizzazione, permettendo in tal modo all'operatore che svolge la ricerca di ottenere una maggiore collaborazione.

Primo passo per l'impostazione del disegno della ricerca svolta dalla docente, è stato quello di analizzare l'organigramma dell'Ente per capire "chi fa cosa" e determinare un campione significativo su cui svolgere l'indagine, cercando le persone che rappresentano gli snodi cruciali per la trasmissione dei flussi comunicativi all'interno dell'organizzazione. In genere, il campione non deve superare il 5-10 % del totale degli appartenenti all'Ente (per es.: nel Comune di Modena, dove sono occupate, circa, 2000 persone, il campione dovrebbe essere composto da 50/100 dipendenti o comunque mai più di 200) altrimenti diventa ridondante.

I componenti del campione sono stati scelti, in parte, in modo casuale, vale a dire, "ad estrazione" dai vari livelli dell'organigramma, in parte in modo ragionato, tenendo conto di coloro che rappresentano gli "snodi comunicativi" sopra citati. I dirigenti/capi settore, invece, sono stati compresi tutti, nel campione; questo perché si è ritenuto importante poter conoscere:

- l'autopercezione del proprio ruolo direttivo (da confrontare con la percezione dei livelli subordinati);
- l'attenzione al ruolo di leadership;
- la percezione dell'efficacia della comunicazione trasversale tra i vari settori.

Al Direttore Generale del Settore Comunicazione e ai 21 dirigenti di prima fascia sono state, quindi, sottoposte interviste singole semi-strutturate.

L'intervista semi-strutturata è caratterizzata da una serie di domande obbligatorie che vanno poste nel corso di un colloquio libero. Essa viene utilizzata quando si è già raggiunto un certo livello di

approfondimento della ricerca, cioè, ad esempio, quando sono già state individuate le aree tematiche che vanno corredate con informazioni qualitativamente significative raccolte mediante le interviste; il ricercatore cercherà di assicurarsi che vengano affrontati i punti da lui considerati salienti e stimolerà il soggetto a fornire la propria opinione sugli argomenti precedentemente selezionati. L'intervista semi strutturata, infatti, non è articolata su domande chiuse, ma si compone di domande aperte e di una serie di spunti, che consentono, per ciascuna domanda, di formulare quesiti successivi di approfondimento. In questo modo le domande possono essere mirate alla rilevazione di informazioni eloquenti sulle tematiche prese in considerazione.

Anche per la costruzione della traccia di intervista, si è tenuto conto delle variabili strutturali e relazionali della comunicazione e si è cercato di capire come i processi comunicativi si sviluppano sia all'interno di uno specifico Settore, che tra i vari Settori.

Per i livelli inferiori, al contrario, si è deciso di condurre dei **focus group**, due per ogni livello (a partire dai dirigenti di servizio fino al sesto livello compreso), uno con il campione scelto in modo ragionato, l'altro con il campione "casuale", questo perché sarebbe poi stato difficile distinguerli nel corso del colloquio. Inoltre si è ritenuto preferibile riunire soggetti occupati allo stesso livello professionale per garantire una certa omogeneità di ruoli.

Il focus group è una tecnica di ricerca nata al fine di focalizzare un argomento e far emergere le relazioni tra i partecipanti, per questi motivi si è ritenuto essere lo strumento più adatto in questa fase della ricerca per poter raccogliere le informazioni necessarie e, contemporaneamente, osservare come si instaurano i processi comunicativi tra i vari soggetti. Si è considerato, infatti, che sottoporre interviste a tutto il campione, avrebbe richiesto troppo tempo, sia per la conduzione della ricerca che per l'analisi delle interviste stesse, mentre il questionario si sarebbe rivelato uno strumento sicuramente più rapido, per quanto riguarda la raccolta e il trattamento dei dati raccolti, ma assolutamente inefficace per la rilevazione delle dinamiche di gruppo e l'andamento dei flussi comunicativi.

### L'intervista semi-strutturata

- È consigliabile iniziare l'intervista con domande strutturali in quanto più oggettive e poiché comportano un minore coinvolgimento dell'intervistato che, in questo modo, ha la possibilità di "ambientarsi" e abbassare il livello di un eventuale disagio o senso di inadeguatezza e la sensazione di essere esaminato. Le domande a carattere relazionale, di conseguenza, è preferibile lasciarle ad un momento del colloquio in cui ci si rende conto che l'intervistato si trova maggiormente a proprio agio ed è, dunque, più disposto a rispondere a quei quesiti che lo coinvolgono più da vicino.
- Le domande devono essere chiare, non vaghe, non retoriche, non troppo dirette se hanno per oggetto contenuti di tipo relazionale e non devono cercare di sondare troppi argomenti contemporaneamente; in quest'ultimo caso, l'intervistato potrebbe non capire cosa esattamente gli viene chiesto e, quindi, trovarsi costretto a dare risposte non inerenti all'oggetto della domanda.
- Occorre ricordarsi di inserire, in vari punti della traccia di intervista, alcune domande di controllo per verificare se le informazioni trasmesse sono corrette; naturalmente, queste domande non dovrebbero essere consecutive alle risposte che si vogliono controllare per non rendere nullo l'intento di verifica previsto.
- L'ultima domanda dovrebbe essere sempre tale da permettere al soggetto al quale viene somministrata l'intervista, di poter aggiungere informazioni, opinioni, considerazioni che non gli è stato possibile esprimere durante tutta la durata del colloquio.
- In fondo alla traccia è necessario lasciare uno spazio per riportare le note sulla comunicazione analogica, ossia, non verbale, e sulla differenza tra questa e la comunicazione formale/verbale: spesso un'incongruenza tra i segnali espressi dalle due modalità comunicative, porta ad attribuire maggiore veridicità agli atteggiamenti verbo-gestuali che, in quanto più difficilmente controllabili, sono ritenuti più sinceri e veritieri.

## Il focus group

Il focus group dovrebbe essere sempre condotto da due persone, una per guidare e coordinare la discussione, l'altra per analizzare le dinamiche di interazione mediante l'annotazione di frasi significative rispetto ai soggetti che le hanno espresse. La migliore soluzione alternativa è quella di poter filmare tutta la durata dell'incontro.

Il focus group è molto simile all'intervista di gruppo ma è molto meno strutturato ed è il modo più efficace per poter osservare una simulazione delle relazioni che si instaurano in un gruppo. Il suo utilizzo ha, principalmente, due vantaggi:

1. permette di "operare" su più individui contemporaneamente;
2. permette di "fotografare" le relazioni spontanee che nascono all'interno di un gruppo.

Naturalmente, l'impiego di questo strumento, comporta anche una serie di svantaggi:

- è difficile da somministrare; deve essere strutturato e condotto da personale esperto per evitare di improntare tutta la discussione solo sulla relazione e poco sui contenuti o viceversa;
- non è attuabile se in un gruppo prevalgono relazioni conflittuali tra i partecipanti;
- l'analisi dei risultati è molto complessa.

Un focus group dovrebbe, come per le interviste semi-strutturate, iniziare con alcune domande (massimo tre) di tipo strutturale, per fare in modo che i partecipanti si possano "rilassare". Nella sua fase centrale, i componenti del gruppo devono essere lasciati liberi di interagire fra loro e il "conduttore" deve restare a margine, cercando di intervenire il meno possibile. Il gruppo deve poter agire come se il conduttore non ci fosse, questi, però, deve essere, a sua volta, in grado di ricondurre il dialogo sui contenuti che desidera sondare nel caso in cui la discussione si allontani troppo dall'argomento oggetto della ricerca. E' importante ricordare che scopo del focus group è trattare, in egual modo, contenuti e relazioni, infatti, rispetto ad una intervista di gruppo "tradizionale", è necessario che, questo strumento sia strutturato in modo da poter osservare l'emergere di processi comunicativi interni all'Ente.

## Conclusioni

Si ritiene che una ricerca come questa condotta dalla docente relativamente alla comunicazione interna in un Ente Pubblico, possa essere un punto di partenza significativo per costruire un "buon" piano di comunicazione dell'Ente stesso. L'analisi del contesto e della situazione esistente si dimostra sempre necessaria prima di poter strutturare un modo efficace di comunicare, sfruttando i punti di forza e agendo sui punti di debolezza dei flussi comunicativi che, in una organizzazione, naturalmente, son già presenti.

I partecipanti al Laboratorio hanno espresso una certa perplessità in merito all'idea di poter condurre una ricerca simile all'interno del proprio Ente e, sicuramente, potrebbe risultare più opportuno che, ad occuparsene, sia un consulente esterno, ma, ugualmente, si è convinti che sia importante riuscire ad attivarsi e mettersi in gioco in prima persona se si vuole che l'organizzazione in cui si lavora funzioni in modo efficace.

Per un "interno" che deve portare a termine una ricerca nella propria organizzazione è fondamentale cercare di porsi in modo esterno al proprio ruolo; pur dimostrando di conoscere già alcuni aspetti su cui si andrà ad indagare, esso deve esser abile nel far capire ai propri interlocutori che il suo intento è di affrontare ogni argomento e criticità come se fosse un osservatore esterno.

La comunicazione organizzativa si dimostra uno snodo fondamentale e, contemporaneamente, molto critico per la gestione delle relazioni all'interno di un Ente, pertanto è di fondamentale importanza riuscire a gestirla in modo snello ed efficace, procedendo "per piccoli passi" e considerando che l'organizzazione "perfetta" è quella che a mezzi, canali e strumenti comunicativi efficaci/efficienti, abbina flessibilità e permeabilità al cambiamento.