

**CORSO DI FORMAZIONE PER R.L.S.
RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA
(ai sensi art. 37 D.lgs 81/2008 e s.m.ii)**

**MODULO 3
TECNICHE DI COMUNICAZIONE**

**LA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE DEL
RAPPRESENTANTE DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA**

Docente: FEDERICA STECCHI

Materiale didattico realizzato da S.P.E.L.L.

Sommario

1.0	ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE	3
1.1	NON SI PUÒ NON COMUNICARE	3
1.1	OGNI COMUNICAZIONE HA UN ASPETTO DI CONTENUTO E UNO DI RELAZIONE.	3
1.3	LA NATURA DI UNA RELAZIONE DIPENDE DALLA PUNTEGGIATURA.....	4
1.4	LE RELAZIONI POSSONO ESSERE SIMMETRICHE O COMPLEMENTARI	4
1.5	(apocrifo) È GRATUITO SUPPORRE CHE L'ALTRO COLGA LE STESSE INFORMAZIONI E LE ELABORI NELLO STESSO MODO.....	5
2.0	AUTOMATISMI	5
3.0	LO SPAZIO PERSONALE	7
4.0	PROFEZIA CHE SI AUTOAVVERA	8
5.0	RAPPRESENTAZIONE DELLA REALTÀ	9
6.0	CHE COSA ACCADE AL NOSTRO MESSAGGIO	12
7.0	COMUNICAZIONE A UNA E DUE VIE	13
8.0	ASCOLTO ATTIVO	15
9.0	LA DISCONFERMA	16
10.0	TEORIA ECONOMICA DELLE CAREZZE	17
11.0	CONTRASTO E CONFLITTO	17
12.0	OSTACOLI A UNA RIUNIONE EFFICACE	24
13.0	PROCESSO DECISIONALE	26
14.0	COMUNICAZIONE INEFFICACE	27

1.0 ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

- 1 - Non si può non comunicare.
- 2 - Ogni messaggio presenta un aspetto di contenuto e uno di relazione.
- 3 - Il significato di una sequenza di informazioni è determinato dalla punteggiatura scelta.
- 4 - Esistono relazioni simmetriche e relazioni complementari.
- 5 - (apocrifo) È gratuito dare per scontato che l'altro colga le stesse informazioni e le elabori nello stesso modo.

3

1.1 NON SI PUÒ NON COMUNICARE

Nella migliore delle ipotesi possiamo trasmettere la nostra intenzione di **non comunicare**; (pensiamo per esempio a come ci comportiamo in treno per comunicare, senza far uso di parole, la nostra intenzione di non partecipare alla conversazione).

Da un altro punto di vista, ciò implica che noi comunichiamo anche se non pensiamo di farlo, e il ricevitore connoterà i messaggi sulla base del contesto, delle sue esperienze, ecc.

Sostanzialmente ci influenziamo a vicenda continuamente, che ci piaccia o no, che ne siamo o meno consapevoli.

1.1 OGNI COMUNICAZIONE HA UN ASPETTO DI CONTENUTO E UNO DI RELAZIONE

Gli aspetti di relazione classificano quelli di contenuto, ovvero ci dicono quali implicazioni comportano. Ci sono molti modi per dire: CAMBIA LA MARCIA!

Per questo motivo possiamo chiamare la comunicazione sulla relazione "METACOMUNICAZIONE".

Una situazione analoga si presenta quando computiamo un numero sulla calcolatrice, (il contenuto), e diamo poi il comando di funzione, (quale uso va fatto del contenuto).

Per emettere messaggi di contenuto, usiamo il **METODO DIGITALE**, per quelli di relazione il **METODO ANALOGICO**.

DIGITALE

Normalmente corrisponde al linguaggio VERBALE e ha queste caratteristiche:

- SEMANTICA limitata, cioè la possibilità di esprimere un numero definito di concetti
- SINTASSI definita, cioè la possibilità di esprimere le funzioni logiche in modo non ambiguo

ANALOGICO

Normalmente corrisponde al linguaggio NON VERBALE ed è caratterizzato da:

- SEMANTICA illimitata: almeno per analogia ogni significato può essere rappresentato
- SINTASSI ambigua: ogni cosa può voler dire se stessa o il suo contrario...

1.3 LA NATURA DI UNA RELAZIONE DIPENDE DALLA PUNTEGGIATURA

In qualunque sequenza di eventi noi possiamo determinare un punto di inizio.

Partendo dal presupposto che la comunicazione è circolare, stabilire un punto iniziale è comunque arbitrario.

In questo modo è sempre possibile giustificare le proprie azioni connotandole come reazioni.

Dietro molti conflitti vi sono solo delle diverse punteggiature, che attribuiscono significati differenti alle stesse sequenze di eventi.

1.4 LE RELAZIONI POSSONO ESSERE SIMMETRICHE O COMPLEMENTARI

Nelle SIMMETRICHE i ruoli non sono ben definiti e si può assistere a un continuo scambio o a una vera e propria lotta che può degenerare in escalation.

Le relazioni simmetriche, a loro volta, si dividono in:

- RELAZIONI SIMMETRICHE SIMMETRICHE dove si svolge una battaglia per ottenere la posizione dominante
- RELAZIONI SIMMETRICHE RECIPROCHE dove è prevista la possibilità di scambiarsi i ruoli con il consenso dell'altro

Nelle RELAZIONI COMPLEMENTARI i ruoli sono ben definiti:

- uno dei due è one-up
- l'altro è one-down.

In alcuni casi i ruoli sono istituzionali.

Non necessariamente un tipo di relazione è buono e l'altro cattivo.

5

1.5 (apocrifo) È GRATUITO SUPPORRE CHE L'ALTRO COLGA LE STESSE INFORMAZIONI E LE ELABORI NELLO STESSO MODO

Riceviamo in ogni istante un vero e proprio bombardamento di stimoli interni ed esterni.

Tra questi, la nostra attenzione può essere diretta su un solo stimolo per volta.

Inoltre ogni individuo presenta un diverso back-ground sia culturale sia affettivo.

Perciò, anche ammettendo (ed è tutt'altro che probabile) che due persone colgano in un dato istante lo stesso aspetto della realtà, è praticamente impossibile che questo venga vissuto nello stesso modo e ne vengano tratte le stesse conclusioni.

2.0 AUTOMATISMI

Di fronte a molte delle situazioni che ci si presentano, abbiamo l'impressione di prendere delle decisioni a seguito di un approfondito lavoro di analisi e discriminazione.

In effetti questo accade, talvolta, ma spesso le nostre decisioni e, ancora di più i nostri comportamenti, sono frutto di AUTOMATISMI.

L'automatismo è una risposta APPRESA ad uno stimolo, avviene al di fuori del controllo della nostra coscienza. A differenza dell'istinto, che è innato e prevede moduli comportamentali estremamente semplici, noi possiamo assimilare strategie automatiche molto complesse.

In sé l'automatismo non è né buono né cattivo. Indubbiamente si tratta di un meccanismo di grande utilità. I principali vantaggi che offrono gli automatismi sono:

RAPIDITÀ DI ESECUZIONE

In molte delle attività che svolgiamo questo diventa un fattore determinante: praticare uno sport, suonare uno strumento, o semplicemente guidare l'automobile sarebbe assolutamente impossibile senza disporre degli adeguati automatismi.

6

ECONOMIA

La nostra mente viene in questo modo liberata da compiti che sarebbero faticosi e noiosi e può occuparsi di altre funzioni. Ricordate com'era faticoso guidare l'automobile prima di avere assimilato i giusti automatismi?

SICUREZZA

Di solito gli automatismi che apprendiamo, in particolare quelli che apprendiamo consapevolmente, danno un esito soddisfacente se applicati alla circostanza corretta. Ciò riduce il livello d'ansia del soggetto.

Una volta chiariti i vantaggi degli automatismi e il fatto che non intendiamo assolutamente proporvi di eliminarli, vale la pena di esaminare i punti critici che possono presentarsi nel loro utilizzo:

TENDENZA A RIPETERE ERRORI

A volte l'automatismo che utilizziamo non è il più adatto a quella situazione, ma poiché non siamo abituati a rimmetterli in discussione, finiamo per reiterare gli stessi comportamenti e magari a cacciarci sempre negli stessi guai, attribuendo il fatto a tratti caratteriali o genetici!

LIMITAZIONE DELLE STRATEGIE

Ancora una volta il problema non è l'automatismo, ma la tendenza a non chiederci se davvero quella risposta è la più adeguata, o semplicemente l'unica possibile.

La realtà presenta molte sfumature e risulta vincente la capacità di adattarsi ad esse.

INIBIZIONE DELLA CREATIVITÀ

L'abitudine ad affidarci esclusivamente agli automatismi, senza mai soffermarci a ragionare su questi, riduce la motivazione e la capacità di individuare nuovi rapporti tra le informazioni, cioè ciò che normalmente chiamiamo CREATIVITÀ.

7

3.0 LO SPAZIO PERSONALE

Ognuno di noi è circondato da una specie di bolla d'aria, all'interno della quale non gradisce la presenza di altre persone, a meno che non siano state invitate.

Questa bolla ha forma ellittica e normalmente viene chiamata:

UOVO PROSSEMICO

La presenza di un estraneo nell'uovo fa scattare una serie di meccanismi d'allarme e crea, da un lato, uno stato di disagio, dall'altro ci fa sentire aggrediti.

La grandezza dell'uovo dipende da molti fattori: la cultura, il grado di conoscenza, il sesso, il ruolo, la stanza fisica, il contesto ecc.

Analogamente tendiamo a disporre le nostre cose, i nostri spazi, le persone e le idee. Ognuno di noi ha insomma valori, persone e oggetti che tiene molto vicini nello spazio mentale e affettivo, altri più lontani e altri addirittura così distanti da risultare indifferenti.

Riferendoci a questa struttura parliamo di:

UOVO PSICOLOGICO

Esattamente come accade per l'uovo prossemico, una persona non autorizzata che gestisca i nostri spazi, i nostri valori e le persone a noi intime senza l'attenzione che per noi meritano, creerà uno stato di allarme, di disagio e, facilmente, scatenerà reazioni di tipo aggressivo.

4.0 PROFEZIA CHE SI AUTOAVVERA

La profezia che si autoavvera è uno dei meccanismi più singolari della comunicazione. A lei si deve ad esempio la profonda convinzione, presente in molti di noi, di essere buoni conoscitori di esseri umani e di poter battezzare con successo le caratteristiche di un individuo appena conosciuto.

Come indica il nome, si tratta di un meccanismo che rende veritiere le nostre ipotesi. In pratica, appena conosciamo una persona riteniamo di individuarne certe caratteristiche e lo sviluppo della relazione ci dimostra che le nostre previsioni erano esatte.

Il miracolo avviene grazie all'intervento di due ordini di fattori: cognitivi e comportamentali.

FATTORI COGNITIVI

Nello sviluppo dell'interazione poniamo maggiore attenzione verso gli avvenimenti che confermano la nostra ipotesi, trascurando o ridimensionando quelli che potrebbero falsificarla. Se ritengo, ad esempio, che l'altro sia un individuo scostante sarà più facile porre l'accento verso i suoi comportamenti sgarbati, mentre gli atti di cortesia potrebbero fuggirmi o venire interpretati come manovre.

FATTORI COMPORTAMENTALI

Tutti i miei comportamenti potranno concorrere, senza che io me ne renda conto, a far avverare la profezia. Se sono convinto che l'altro sia un individuo scostante, tenderò ad interpretare i suoi comportamenti come scostanti e, facilmente, mi comporterò REAGENDO (questa sarà, infatti, la mia percezione) in modo adeguato e cioè ostile. L'altro percepirà il mio comportamento ostile e a sua volta sarà portato a REAGIRE di conseguenza.

Ecco come a volte alcune relazioni possano svilupparsi in modo completamente falsato. Questo meccanismo ci chiarisce perché ogni attività che comprende relazioni dia tanta importanza al primo impatto.

È importante accettare che i pregiudizi sono inevitabili. Il problema non sta quindi nell'averne oppure no, ma nel riconoscerli ed essere, ovviamente, disponibili a modificarli.

Di solito ci formiamo un'impressione delle persone entro i primi trenta secondi di contatto visivo consapevole.

Come spesso accade in comunicazione una cosa è vera quanto il suo contrario: in questo senso esiste un meccanismo detto **LEGGE DI CONTRASTO** che ha modalità ed effetti diametralmente opposti a quelli della PROFEZIA CHE SI AUTOAVVERA.

Si tratta, infatti, del meccanismo per cui amplifichiamo la percezione delle differenze o delle variazioni.

Profezia che si autoavvera e Legge di contrasto agiscono non solo nella comunicazione interpersonale, ma anche in quella istituzionale.

Esistono quindi ruoli, professioni o strutture dai quali ci aspettiamo determinati comportamenti e qui potrà agire la profezia che si autoavvera, ma, in caso di distanza tra quanto atteso e quanto sperimentato, è possibile che la percezione risulti ingigantita.

5.0 RAPPRESENTAZIONE DELLA REALTÀ

Il linguaggio non è solo uno strumento per comunicare con gli altri, ma è prima di tutto un modo per rappresentare realtà ed esperienze, essendo con queste ultime fortemente interrelato.

Potremmo dire che il linguaggio è un modo per focalizzare la nostra esperienza.

Per chiarire cosa intendiamo occorre tenere presente quello che dissero Korzybski e Bateson a proposito di mappe e territori. Questi signori non erano ovviamente degli esploratori e utilizzarono la metafora della mappa e del territorio per chiarire come l'uomo si rappresenta l'esperienza.

Provate per un attimo a pensare ad una persona conosciuta.

Voi ora avete in mente *Andrea*, state vedendo il suo viso, sentendo la sua voce e magari state provando il senso di allegria che *Andrea* di solito stimola in voi.

In realtà è chiaro che quello che avete in mente ora non è Andrea che in quel momento è da un'altra parte, ma è la vostra rappresentazione di Andrea, esattamente come una mappa non è il territorio ma una sua rappresentazione più o meno fedele.

Come abbiamo fatto a trasformare Andrea da una persona in carne ed ossa ad una rappresentazione mentale?

Andrea è al di fuori di noi, possiamo dire che appartiene alla realtà esterna che noi possiamo percepire solo attraverso la nostra realtà interna, cioè le nostre conoscenze, emozioni, idee, esperienze passate, ecc..

Le nostre rappresentazioni sono quindi la zona di coincidenza tra la realtà esterna e quella interna; questo passaggio avviene essenzialmente grazie a tre meccanismi che secondo Bandler e Grinder sono:

- generalizzazione
- cancellazione
- deformazione

Generalizzare vuol dire trasformare un evento in un processo o un elemento in una categoria.

"Andrea è sempre sorridente" è un esempio di generalizzazione magari sufficientemente simile alla realtà esterna cioè, in questo caso, ad Andrea stesso, ma necessariamente forzato e impreciso.

Le generalizzazioni sono estremamente economiche, ci permettono di fare tesoro delle esperienze e di risparmiare un sacco di fatica.

Se dopo la prima esperienza in bicicletta, terminata con l'inevitabile capotombolo, avessimo generalizzato in modo troppo drastico che "tutte le biciclette sono pericolose", probabilmente non ci saremmo neppure presi la briga di ritentare. In alcuni casi la generalizzazione potrebbe estendersi a "tutti i mezzi di trasporto sono pericolosi" trasformandosi in una pesante limitazione per la nostra vita. Oppure potrebbe essere applicata a se stessi: "sono fisicamente poco dotato" o addirittura "sono un inetto completo".

Vediamo quindi che questo meccanismo può servirci per risparmiare tempo e fatica, può proteggerci da situazioni pericolose permettendoci di trarre frutto dalle esperienze passate, ma può anche rivelarsi una tremenda arma a doppio taglio limitando spaventosamente la nostra esperienza.

La **cancellazione** è un mezzo indispensabile per filtrare la miriade di informazioni che bombardano la nostra mente in ogni istante.

Sospendete un attimo la lettura e rendetevi conto della quantità di stimoli di ogni tipo che vi stavano arrivando senza che voi ne foste consapevoli.

Forse quando avete pensato ad Andrea non ne avete visto una parte, o forse non avete tenuto conto di alcuni aspetti del suo carattere. Magari questo è avvenuto proprio in seguito ad una generalizzazione. Ad esempio se la vostra opinione di Andrea è la stessa del paragrafo precedente - Andrea è sempre sorridente -, voi potreste essere portati a cancellare le situazioni che falsificano la generalizzazione. Potreste quindi non rendervi conto del fatto che a volte Andrea è palesemente ingrignato o triste, limitandovi a constatare con sollievo tutte le volte in cui Andrea è effettivamente sorridente.

Tempo fa mi è capitato di viaggiare su un modello di auto che non avevo mai notato. Da quella volta mi capita spessissimo di imbattermi in quel modello.

I casi sono due: o la circolazione di quel modello di vettura ha avuto un incremento tanto vertiginoso quanto improvviso proprio a partire da quel giorno, oppure da quel giorno ho smesso di cancellare dalla mia esperienza un'informazione che peraltro fino a quel momento non avevo nessuna ragione particolare per notare.

L'ultimo filtro che la realtà esterna deve attraversare per arrivare al rango di rappresentazione è la **deformazione**.

Nel ripensare ad Andrea, come lo avete visto vestito?

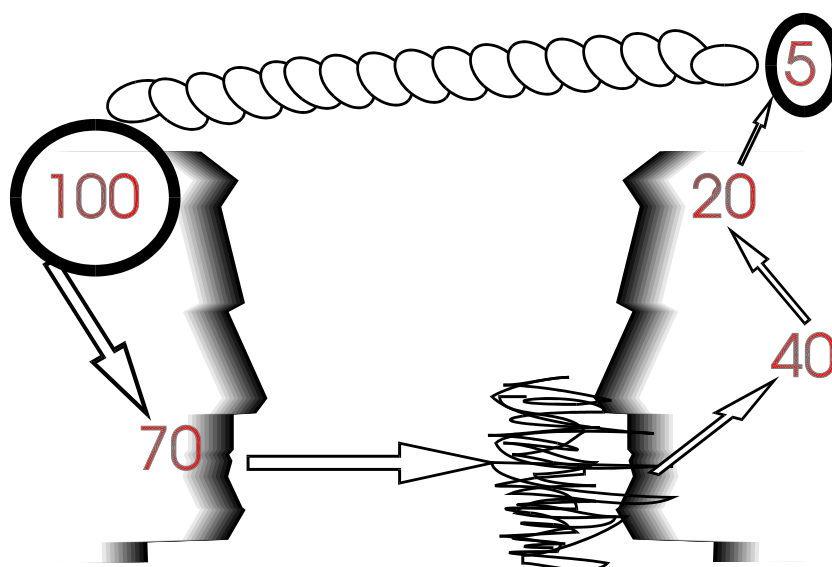
Siete davvero certi che egli abbia mai indossato, o anche semplicemente posseduto quell'abito, quelle scarpe o quelle calze? O semplicemente, di fronte all'esigenza di visualizzare una figura completa, abbiamo riempito ogni spazio di dati che ci sembravano adeguati e coerenti, ma che non necessariamente corrispondono alla realtà?

Eppure tutte le nostre esperienze emotive legate alla figura di Andrea non si riferiranno direttamente a lui, ma all'immagine di lui che la nostra mente avrà prodotto.

**Provate ora a calcolare quante probabilità ci sono
che il messaggio che stiamo per emettere,
venga recepito dall'interlocutore esattamente secondo
le nostre intenzioni...**

12

6.0 CHE COSA ACCADE AL NOSTRO MESSAGGIO














Di 100 cose che vorremmo dire

- 70 escono normalmente dalla nostra bocca
- 40 superano la barriera dei rumori interni ed esterni
- 20 vengono comprese secondo il loro significato originale
- 5 vengono ricordate a circa due giorni di distanza

La percentuale rimane sostanzialmente invariata indipendentemente dalle capacità comunicative del soggetto emittente.

Un abile comunicatore, però, almeno cura di scegliere quali sono le cose che verranno ricordate, senza cadere nella trappola di voler trasmettere tutto.

7.0 COMUNICAZIONE A UNA E DUE VIE

STILE DI COMUNICAZIONE			
UNA VIA			T  R 
DUE VIE			T  R 

13

Nella COMUNICAZIONE A UNA VIA il messaggio parte dall'emittente e viene trasmesso verso il ricevente senza la possibilità di un messaggio di ritorno.

Questo stile di comunicazione è assai vantaggioso per quanto riguarda la dimensione temporale, ma non offre grandi garanzie per quanto riguarda la precisione del messaggio. Con una circolare io posso informare in poco tempo un grande numero di persone, ma non saprò mai se è stata davvero letta e ancora meno se è stata capita nel giusto senso.

Per quanto riguarda l'aspetto emotivo, normalmente la comunicazione a una via è più gratificante per chi trasmette il messaggio.

Costui si trova, infatti, ad avere chiaro il contenuto del messaggio ed è padrone dei ritmi e del linguaggio. L'unico problema può derivargli appunto dalla non certezza dell'efficacia della sua comunicazione.

Per chi riceve il messaggio di solito si tratta di una situazione frustrante che facilmente genera un atteggiamento passivo, oppure uno stato di forte ansia.

Nella COMUNICAZIONE A DUE VIE, che prevede un continuo ritorno di informazioni per chi trasmette, i parametri presentano valori assolutamente opposti.

Il livello di precisione è molto alto e soprattutto chi trasmette ha sempre chiaro quanto è stato compreso del suo messaggio, o quali sono le zone oscure.

Naturalmente il processo può richiedere molto più tempo e più energie da parte di chi trasmette.

Il gioco passa in buona parte nelle mani di chi riceve, che indubbiamente troverà la cosa più gratificante, e in qualche modo si troverà a condividere le responsabilità per l'efficacia del passaggio di informazioni.

Chi trasmette sarà in parte rassicurato da questo aspetto, ma la fatica e la perdita di controllo che la comunicazione a due vie presuppongono potrebbero indurlo a preferire il primo stile, soprattutto quando la differenza di preparazione tra i due è così forte da richiedere al trasmittente un forte adeguamento alle modalità comunicative del ricevente.

Riassumendo:

	A UNA VIA	A DUE VIE
VANTAGGI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ velocità ✓ protezione del "potere" di chi comunica ✓ assenza di interferenze 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ precisione ✓ soddisfazione ✓ compartecipazione
SVANTAGGI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ il ricevente è in uno stato di insofferenza, non può retroagire (inviare feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ rumore/ridondanza
CAMPO D'APPLICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ decisioni a breve termine ✓ routine 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ decisioni a lungo termine ✓ situazioni variabili

In sostanza non si tratta di decidere quale dei due stili è migliore dell'altro, ma di saper valutare, a seconda delle priorità in gioco, quale può rivelarsi più efficace nella specifica circostanza o, ancora più realisticamente, in quale percentuale affiancarli.

8.0 ASCOLTO ATTIVO

Siamo soliti ascoltare secondo due modalità:

- quando l'interlocutore è piacevole e/o tratta argomenti interessanti, tutto è facile e utilizziamo il cosiddetto **ASCOLTO INTERESSATO**
- se invece l'interlocutore è meno brillante o non tocca argomenti che ci coinvolgono tendiamo a scivolare nel tristemente noto **ASCOLTO PASSIVO**

15

Sembrerebbe insomma che tutta la scelta dipenda esclusivamente dall'interlocutore...

L'alternativa esiste e si chiama: ASCOLTO ATTIVO

Contrariamente a quanto si pensa non è solo un problema di buona volontà, ma si ottiene applicando una tecnica precisa, il chiedersi costantemente:

- 1 Che cosa vuole davvero l'interlocutore?
- 2 Come posso, da qui, raggiungere i miei obiettivi?

Le domande possono essere:

- * CHIUSE (numero di risposte definito)
- * APERTE (numero di risposte indefinito)
- * RETORICHE (non ci aspettiamo risposte)

E possono servire per:

- * SAPERNE DI PIÙ (aperte: chi, cosa, come, dove, quando, perché)
- * VERIFICARE LE NOSTRE IPOTESI (chiuse)

9.0 LA DISCONFERMA

Ogni volta che facciamo un'affermazione ci attendiamo una risposta:

- al contenuto che abbiamo trasmesso
- alla definizione di noi che implicitamente abbiamo allegato al messaggio

16

L'interlocutore può darci quattro tipi di risposte:

⇒ ti percepisco e ti capisco

CONFERMA

⇒ sono d'accordo

⇒ ti percepisco e ti capisco

DISACCORDO

⇒ non sono d'accordo con la tua idea

⇒ ti percepisco?

SQUALIFICA

⇒ non ti prendo sul serio

⇒ non ti percepisco

DISCONFERMA

⇒ non esisti

Dal punto di vista relazionale la disconferma è la peggior cosa che noi possiamo fare nei confronti di un nostro simile. Purtroppo può capitare abbastanza frequentemente di sentirsi disconfermati e, a dispetto della gravità della cosa, raramente chi disconferma lo fa in modo cosciente.

Si può dare un messaggio di disconferma semplicemente perché non abbiamo capito quanto ci è stato detto, perché siamo distratti o addirittura con le migliori intenzioni.

10.0 TEORIA ECONOMICA DELLE CAREZZE

Ogni individuo per sopravvivere ha bisogno di ricevere la sua quantità quotidiana di carezze, altrimenti rischia la depressione.

La carezza fondamentale è il riconoscimento.

Per questo a volte ci accontentiamo di riconoscimenti di tipo negativo che ci risultano comunque preferibili all'indifferenza.

Paradossalmente nella nostra ricerca di carezze tendiamo ad evitare l'intimità.

Ogni volta che facciamo un certo numero di carezze agli altri, ne aspettiamo indietro una quantità equa (per noi).

Gran parte delle nostre transazioni quotidiane hanno come fine, diretto o indiretto, il raggiungimento del nostro traguardo senza rischiare di esporci eccessivamente.

11.0 CONTRASTO E CONFLITTO

Un luogo comune molto diffuso pone contrasto e conflitto lungo uno stesso asse quantitativo, da ciò risulta che il contrasto è semplicemente il "piccolo" del conflitto.

Questo è un grave errore.

La differenza tra contrasto e conflitto non è sul piano quantitativo ma su quello qualitativo: il contrasto riguarda infatti i contenuti mentre il conflitto si sviluppa sul piano della relazione.

Quando ci confrontiamo con un collega sulla decisione da prendere di fronte ad un problema, se ciò che davvero importa per tutti e due è semplicemente quale è la soluzione migliore per l'interesse dell'azienda, siamo di fronte ad un contrasto, indipendentemente dallo stile che verrà utilizzato per portare avanti la discussione.

Se invece, nella stessa situazione, quello che davvero è importante è chi ha ragione e chi ha torto, chi vince o chi perde, facilmente siamo in presenza di un conflitto.

Se consideriamo contrasto e conflitto sullo stesso piano, rischiamo di voler evitare il contrasto considerato appunto l'anticamera del conflitto.

Questo errore ha due gravi conseguenze:

- Se in un gruppo di lavoro non si ha la libertà di poter esprimere il contrasto, il gruppo diventa sostanzialmente inutile, anzi un buon modo di sprecare tempo e risorse.
- La gran parte dei conflitti nascono proprio perchè si è voluto evitare il contrasto.

18

Una volta che il conflitto si innesca è piuttosto difficile uscirne : il rischio è che si instauri una schismogenesi, ovvero un processo di amplificazione della rottura tendente ad accentuarsi dopo ogni intervento.

Se all'inizio i contendenti cercheranno di mantenere circoscritto il campo di battaglia, il rischio è che il conflitto sfugga loro di mano e riversi il suo potenziale distruttivo anche su aspetti della loro relazione che sarebbe stato preferibile tutelare.

L'escalation simmetrica può quindi arrivare a conseguenze drammatiche, oppure alla separazione o alla distruzione di una delle parti. Questo può avvenire anche in tempi molto lunghi oppure può averla vinta la tendenza omeostatica del sistema, che quindi manterrà il conflitto dentro la soglia di rottura.

Una volta inseriti in una situazione conflittuale non è sufficiente che le due parti ne siano consapevoli e neppure che desiderino uscirne, anche se queste condizioni possono essere importanti.

Occorre comunque un intervento mirato, rispettando condizioni e procedure.

Le strade che si possono tentare per uscire da un conflitto sono quattro:

- METACOMUNICAZIONE
- RIVOLGERSI AD UN TERZO
- DISARMO UNILATERALE
- RISTRUTTURAZIONE

LA METACOMUNICAZIONE

Uno dei partecipanti può tentare di parlare su ciò che sta accadendo, elevandosi dal piano del contenuto a quello della relazione. L'intervento potrà funzionare se il tentativo è pulito e non tenta ad esempio di colpevolizzare l'altro, e se l'altro contendente accetta di trasferire il piano della discussione senza spostare anche il conflitto.

Esempio di metacomunicazione:

Mi rendo conto che in questo modo non arriveremo da nessuna parte...

Esempio di accettazione:

Sì effettivamente così ci stiamo arenando, vediamo cosa potremmo fare...

Esempio di trasferimento del conflitto:

Ecco vedi quello che non sopporto di te è che vuoi sempre fare il punto della situazione...

L'interlocutore potrebbe non accettare la meta-comunicazione perchè non ha intenzione di uscire dal conflitto oppure perchè contiene un messaggio che darebbe un vantaggio all'avversario.

In alcuni casi potrebbe anche essere stato scottato in precedenza da finte metacomunicazioni e quindi oggi tende a rifiutare in blocco la strategia anche se presentata in modo pulito.

REGOLE DI MINIMA DA RISPETTARE:

- Spostare la comunicazione dal piano del contenuto a quello della relazione
- Evitare la dimensione della colpa
- Individuare obiettivi comuni

RISCHI SE NON FUNZIONA:

Di solito scarsi, ci si può trovare incastrati in un loop senza fine (vedi "Nodi" di Laing)

RIVOLGERSI A UN TERZO

Questo sistema potrà funzionare se il terzo è veramente autorevole per tutti i contendenti e così abile da non farsi invischiare in alleanze, è comunque indispensabile che venga percepito come equidistante.

C'è anche la possibilità che riesca sì a ricomporre il conflitto, ma ottenendo che i contendenti si alleino contro di lui.

Se il terzo non ha uno status almeno pari, meglio se superiore a quello dei contendenti, questi rischia di trovarsi invischiato in una situazione paradossale per uscire dalla quale può soltanto amplificare i contendenti, o addossarsi un enorme carico di sofferenza.

Ricordiamo che paradossale è una situazione che non può essere né vera né falsa, ma è semplicemente impossibile (es. paradosso di Epimenide: "Io mento") e ha come effetto pragmatico di mettere il soggetto in una situazione di indecidibilità.

REGOLE DI MINIMA DA RISPETTARE:

- Il terzo deve essere percepito come equidistante
- Deve possedere uno status superiore a quello dei contendenti

RISCHI SE NON FUNZIONA:

Il terzo viene triangolato.

La richiesta del suo intervento viene percepita come un'aggressione e provoca rappresaglie.

DISARMO UNILATERALE

Si tratta chiaramente di un sistema pericoloso, in quanto l'altro potrebbe approfittarne per avvantaggiarsi; spesso comunque le perdite sono inferiori di quanto costerebbe mantenere il conflitto.

Richiede un grande controllo di sé anche perché spesso non viene capito alla prima mossa e perché sia efficace va mantenuto per lungo tempo anche se l'altro sembra non capire o non volersi adattare.

Una singola mossa di apertura spesso serve solo a confondere e finisce per avere la conseguenza pragmatica di inasprire il conflitto.

È singolare constatare che l'uomo sia la specie animale presso cui questo segnale offre meno garanzie di successo.

REGOLE DI MINIMA DA RISPETTARE:

- Il disarmo deve essere "pulito", evitare i messaggi ambigui, anzi esplicitare le intenzioni quando possibile
- Il disarmo deve essere ripetuto: una singola mossa serve solo ad inasprire il conflitto

RISCHI SE NON FUNZIONA:

L'interlocutore può approfittarne, si tratta della strategia da senso comune più rischiosa. Rispettando le condizioni è comunque più efficace di quanto si sospetti e a volte meno costosa del mantenere aperto il conflitto.

LA RISTRUTTURAZIONE

Consiste nell'introdurre un elemento nuovo nella situazione che abbia il potere di cambiare completamente il significato della stessa.

Spesso l'elemento ristrutturante è assolutamente inaspettato e produce un effetto di rivelazione, analogo a quello introdotto nella trama di un film dal "colpo di scena".

Si può ottenere ristrutturazione rendendo desiderabile un oggetto indesiderabile o, al contrario rendendo indesiderabile l'oggetto della contesa.

In altri casi si può combattere il problema amplificando lo stesso, oppure individuando un ulteriore problema più minaccioso.

Anche il paradosso può essere utilizzato per la ristrutturazione.

Nella ristrutturazione non ci sono vincenti o perdenti, viene semplicemente cambiato il significato del conflitto tanto che spesso lo stesso non ha più ragione di essere.

Per pura semplicità operativa, commettendo una forzatura teorica, proponiamo una distinzione tra quattro tipi di ristrutturazione:

RISTRUTTURAZIONE 1 - *CAMBIARE QUALCOSA NELLA PERCEZIONE DELLA SITUAZIONE DA PARTE DI UNO O PIÙ DEI SOGGETTI COINVOLTI*

Si tratta di mostrare aspetti meno evidenti del conflitto o del contesto in cui si svolge.

Tutte le strategie volte a proporre alleanze contro nemici esterni comuni rientrano in questo filone.

In effetti spesso ci si dimentica del vero nemico per la tendenza a reagire automaticamente a stimoli percepiti come aggressivi.

Si può anche cambiare la connotazione di comportamenti altrui, ringraziando per quello che forse è stato fatto come uno sgarbo, trovandone autentici risvolti utili e plausibili motivazioni di tipo positivo.

RISTRUTTURAZIONE 2 - *CAMBIARE IL VALORE DELL'OGGETTO DELLA CONTESA*

Di solito in un conflitto è presente un "oggetto della contesa" che viene percepito come qualcosa che tutti desiderano, oppure che nessuno vuole.

Si può intervenire sulla percezione dell'oggetto della contesa rendendolo più appetibile quando non è desiderato (La staccionata di Tom Sawyer) oppure rendendolo indesiderabile quando è appetibile (la strategia dei centri antiviolenza oppure dei sacchi di banconote con colorante)

Le più note classificazione dei conflitti, basandosi sul rapporto verso un oggetto parlano di:

AVVICINAMENTO - AVVICINAMENTO entrambe vogliono la stessa cosa

ALLONTANAMENTO - ALLONTANAMENTO nessuno vuole una certa cosa

AVVICINAMENTO - ALLONTANAMENTO uno vuole una cosa e l'altro no

Questa matrice è applicabile anche ai conflitti intrapersonali.

RISTRUTTURAZIONE 3 - *ENANTIODROMIA*

Il termine sembra sia dovuto ad Eraclito e si potrebbe tradurre come “La corsa agli opposti”. Il suo significato comprende due caratteristiche, tra loro correlate, delle forze:

- da un lato il concetto di punto di rottura, ovvero la soglia quantitativa oltre cui una regola non è più valida
- dall’altro la caratteristica delle forze, esasperate oltre un certo limite, di trasformarsi nel loro contrario: una fetta di torta può sicuramente rappresentare un grande piacere, due pure, probabilmente tra la ventiquattresima e la venticinquesima fetta di torta si situa una soglia che trasforma il piacere in dispiacere.

Un esempio concreto di come funziona l’enantiodromia è il judo: se l’avversario è più forte di me, è inutile che mi opponga alla sua spinta, posso solo aggiungere la mia forza alla sua, magari cercando di sgambettarlo.

In questo caso la strategia assume la forma del “sabotaggio benevolo”.

RISTRUTTURAZIONE 4 - *TECNICA DI CONFUSIONE*

Si tratta della più singolare tra le tecniche di ristrutturazione , infatti nella prima si agisce sulla percezione, nella seconda sul valore dell’oggetto, nella terza sulle forze in gioco, comunque si lavora su elementi presenti nel conflitto; la quarta tecnica si basa invece sull’introduzione di un elemento totalmente incongruo con la situazione.

Talmente incongruo da far vacillare i significati attribuiti fino a quel momento.

La tecnica di confusione è particolarmente indicata per fermare le escalations quando sembrano avvicinarsi al punto critico, basti pensare al vicino che interrompe la lite coniugale per chiedere il sale o alla funzione sociale di pratiche come lo svenimento.

12.0 OSTACOLI A UNA RIUNIONE EFFICACE



Quando una riunione non riesce a procedere verso il raggiungimento di un obiettivo comune, è probabile che esista una delle seguenti condizioni:

DISACCORDO SUGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI NON ESPLICITI

Se gli obiettivi dei partecipanti non sono stati comunicati a priori o discussi, può presentarsi una diversa percezione degli obiettivi, tanto più pericolosa in quanto i soggetti potrebbero non esserne subito consapevoli.

OBIETTIVI DISCORDANTI

Non si è riusciti ad individuare un accordo sugli obiettivi della riunione. Normalmente su questo c'è consapevolezza, ma la situazione è potenzialmente critica.

OBIETTIVI NASCOSTI

Alcuni membri del gruppo possono avere obiettivi personali che non hanno rivelato (a volte nemmeno a se stessi), potrebbero quindi agire da fonte di blocco per il lavoro comune qualora l'obiettivo della riunione non coincida con quello personale, oppure potrebbero tentare di sviare il lavoro del gruppo.

DIVERSI LIVELLI DI COINVOLGIMENTO

Anche se è presente accordo sugli obiettivi della riunione, potrebbe non esservi intesa sul livello di partecipazione. Esiste inoltre che ognuno valuti l'impegno altrui come scarso o inadeguato.

25

DISACCORDO SULLE LIMITAZIONI

TEMPO

E' possibile che non vi sia un accordo esplicito sulle limitazioni temporali, questo in presenza di diversa lettura può creare tensioni anche dure.

E' sempre conveniente esplicitare il tempo di durata della riunione e la durata consentita degli interventi.

AUTORITA'

Possono esistere percezioni diverse rispetto all'autorità presente nella riunione.

Soprattutto se non esiste l'abitudine per i membri del gruppo a riunirsi le funzioni e le responsabilità durante la riunione vanno esplicitate.

INFORMAZIONI

I membri del gruppo non condividono necessariamente lo stesso livello di informazione, oppure possono non avere chiaro come sono distribuite le informazioni e come procurarsele.

Una breve nota ricevuta insieme all'ordine del giorno può far risparmiare molti problemi.

VERBALE

Considerando i limiti della nostra memoria e il fatto che non necessariamente tutti possono essere sempre presenti, il verbale diventa l'unica garanzia di continuità del lavoro, diventa anche un modo per avere una base condivisa e ridurre il rischio di diverse interpretazioni.

Si tratta di un aspetto che spesso viene trascurato in quanto percepito come “burocratico” e sostanzialmente come un lavoro noioso.

In realtà un buon verbale può far risparmiare tempo e noie ed è indirettamente uno strumento di potere.

13.0 PROCESSO DECISIONALE

In assenza di un accordo esplicito su come arrivare alle decisioni, è possibile che si tenti l'utilizzo di diversi processi, senza che tutti i partecipanti possano seguire il gioco, l'arbitrio che ne deriva può portare a una delle seguenti situazioni decisionali:

D'AUTORITA'

La figura più potente del gruppo avanza la sua tesi dando per scontato che gli altri siano d'accordo, spesso si collega alla strategia del C.Y.A.

MINORANZA ATTIVA

Qualche membro molto attivo nel gruppo propone la sua idea, gli altri non osano contrastare e a questo punto si sentono sempre meno coinvolti nel processo decisionale.

MAGGIORANZA

Il gruppo non riesce a trovare un accordo e si è costretti a votare. Ulteriori problemi sorgono nei gruppi pari che possono arrivare al pareggio.

PLURALITA'

Non esistendo una vera maggioranza si sceglie la soluzione sostenuta dal numero più ampio di persone, o da coloro che utilizzano maggior accanimento o hanno superiore tenacia.

TRASCURATEZZA

Alcune idee possono venir tralasciate per stanchezza o perchè non c'è la volontà di prenderle in seria considerazione.

CONSENSO

Il vero consenso è si raggiunge solo se ogni membro del gruppo ha avuto la possibilità di esprimere le proprie idee.

Si tratta comunque di un processo attivo, altrimenti si tratta di una delle voci precedenti camuffata.

27

14.0 COMUNICAZIONE INEFFICACE

Spesso le difficoltà di comunicazione sorgono in funzione delle barriere presentate in precedenza. I più diffusi indicatori sono:

SCARSO ASCOLTO

I membri del gruppo non cercano di comprendere le motivazioni degli altri, durante gli interventi appaiono più concentrati a prepararsi le repliche che ad ascoltare.

Spesso vengono ripetuti gli stessi argomenti, poichè non ci si rende conto che un argomento era stato trattato o superato.

INTERRUZIONI

I partecipanti si interrompono continuamente, chi parla è costretto a continuare il discorso per evitare di farsi togliere la parola, chi non interrompe in modo esplicito, disturba o chiacchiera con il vicino.

MANCANZA DI CONTINUITA'

Gli interventi non sono consequenziali e anziché fornire contributi ai temi trattati aprono in modo disordinato nuove tematiche.

Si dimentica facilmente lo scopo della riunione.

VAGHEZZA

Gli interventi non sono precisi e spesso nemmeno gradevoli, questo inevitabilmente abbassa il livello di attenzione. Si ha l'impressione che qualcuno intervenga per poter dire "C'ero anche io".

MANCATO RISPETTO DEI TEMPI

Un intervento troppo lungo, magari condito di ripetizioni o divagazioni non indispensabili, non solo finisce per annoiare, ma normalmente viene recepito come una provocazione e, inevitabilmente, viene ripagato con la stessa moneta.