



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO  
DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA

## **CORSO DI FORMAZIONE PER LE FIGURE OBIETTIVO**

### ***“LA COMUNICAZIONE E LE RELAZIONI INTERPERSONALI”***

Referente Scientifico: *Prof.ssa Piera Brustia*

Torino, dicembre 2000.

**CAPO PROGETTO:**

Dott.ssa *Beatrice Cannella*

**TEAM DI PROGETTO:**

Dott.sse: *Ilaria Bartoletta*  
*Beatrice Cannella*  
*Carlotta Montinaro*

**FORMATORI:**

Dott.ssa *Rita Andruetto*  
Dott.ssa *Ilaria Bartoletta*  
Dott.ssa *Beatrice Cannella*  
Dott.ssa *Francesca Carena*  
Dott.ssa *Daniela Mikla*  
Dott.ssa *Carlotta Montinaro*  
Dott. *Franco Tartaglia*

## INDICE

PREMESSA	pag. 05
GLI ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE	pag. 07
LA COMUNICAZIONE: LA REALTÀ NELLA REALTÀ	pag. 16
- la confusione	pag. 16
- i paradossi	pag. 18
- i benefici della comunicazione	pag. 20
- la disinformazione	pag. 21
LA DISTORSIONE DEL MESSAGGIO	pag. 28
LA NEGOZIAZIONE	pag. 34
REATTIVITÀ AL CONFLITTO	pag. 38
- la reattività al conflitto nelle relazioni sociali	pag. 42
- il superamento del conflitto come processo	pag. 43
PROTAGONISTI E COMPARSE	pag. 46
- La galassia del protagonismo	pag. 49
- Un profilo invidiabile: la superstar	pag. 50
- Pulsar	pag. 53
- Supernova	pag. 55
- Buco nero	pag. 56
- Gigante rossa	pag. 57
- Nana Bianca	pag. 59
- Votati alla dipendenza: i codipendenti	pag. 61
- Il profilo della codipendenza	pag. 63
- Il sacrificio di sé	pag. 63
- Il dominio	pag. 64
- Il ritiro	pag. 65
LA COMUNICAZIONE INTERNA	pag. 67
IL MODELLO DEL PROCESSO DI COMUNICAZIONE	pag. 77



## **PREMESSA**

In un'epoca di profondi cambiamenti ci si interroga su ciò che la scuola dell'Autonomia “deve e può fare” per mettere in pratica l'innovazione e migliorare la qualità dei servizi da offrire alle nuove generazioni.

L'educazione, infatti, non riguarda solo i problemi scolastici tradizionali: il curriculum, i voti e le verifiche. Quello che si decide di fare nelle aule scolastiche ha senso solo all'interno del contesto più ampio degli obiettivi che la società si propone di raggiungere attraverso l'investimento sull'educazione dei giovani.

Appare evidente, dunque, la necessità di ottimizzare il funzionamento del “sistema” scuola; abbiamo preferito utilizzare il termine sistema, in quanto racchiude in sé il significato di “rete” organizzativa.

Le organizzazioni, tuttavia, sono fatte di persone, le persone le costruiscono, le fanno crescere, le avviano allo sviluppo, facendole progredire con le loro motivazioni e con la loro “voglia di fare”.

L'Autonomia, in tal senso, offre al sistema scuola, nuove possibilità, prevedendo all'interno della sua struttura le “Funzioni obiettivo”.

Questo nuovo ruolo appare particolarmente importante, poiché rappresenta un anello di congiunzione fondamentale tra la dirigenza, le figure professionali interne alla scuola, la scuola e il territorio.

Vista la complessità del loro ruolo e la novità che esso rappresenta all'interno del mondo della scuola, per loro diviene necessario sviluppare nuove competenze sul versante della gestione delle risorse umane, della creazione di relazioni costruttive all'interno dei gruppi di lavoro, del coordinamento di team di progetto.

Lo strumento privilegiato per svolgere efficacemente la loro funzione e raggiungere al meglio i diversi obiettivi è, senza dubbio, la comunicazione.

Il termine comunicazione racchiude in sé molti significati, basti pensare al fatto che le parole enunciate in ogni tipo di discorso contengono almeno due livelli: un primo livello di contenuto in cui si trasmettono all'interlocutore contenuti, notizie, informazioni, dati reali; e un secondo livello di relazione in cui ci si interroga sulle dinamiche relazionali tra le persone.

Rendere la comunicazione efficace e convincente è senza dubbio lo strumento privilegiato per far funzionare ogni gruppo di lavoro.

Il corso di formazione previsto per le “funzioni obiettivo” è stato pensato ed organizzato con lo scopo preciso di ottimizzare il processo di comunicazione e lo scambio interattivo. Questo permetterà, da un lato, di aumentare l'efficacia dei processi di trasmissione e ricezione delle informazioni, eliminando le possibili distorsioni nella comprensione o i fraintendimenti che spesso insidiano il buon funzionamento delle organizzazioni; dall'altro, di utilizzare la comunicazione come vera e propria “leva di gestione” per coordinare un team e raggiungere risultati.

# GLI ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson, (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio.

## I CINQUE ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

Nel processo di comunicazione esistono, secondo Watzlawick, filosofo ed esperto della Pragmatica della comunicazione, cinque principi chiave che aiutano a decodificarne la dinamica:

### **1° principio:**

#### **NON SI PUÒ NON COMUNICARE**

Il primo principio afferma che la comunicazione è comportamento per cui tutto il comportamento è comunicazione. Se si vuole comprendere ciò che gli altri dicono è necessario prestare attenzione non solo a quello che viene espresso verbalmente, ma anche alla globalità dei loro comportamenti.

Nelle situazioni di gruppo, tutti i comportamenti che le persone esprimono con i gesti e non con le parole, sono dei messaggi chiari e delle comunicazioni ben precise; ad esempio, chi parla di fronte ad una platea, noterà i cenni di assenso o di dissenso degli astanti, la distrazione, le interruzioni continue o il rifiuto di ascoltare; tutti atteggiamenti, questi, che provocheranno un certo stato d'animo nel parlante; anzi, per lui, sarà quasi automatico incontrare gli sguardi più attenti, o le persone che danno cenni di assenso con il volto e con il capo.

Viceversa, arrivare in anticipo a lavoro, andare via per ultimi o non voler mai andar via, lavorare intensamente, non permettere di lasciarsi interrompere, etc., sono tutte comunicazioni che ciascuno trasmette talvolta consapevolmente, tal altra senza neppure saperlo o accorgersene.

Per comunicare bene in un gruppo e aver un feedback positivo è, dunque, necessario prestare attenzione a tutto ciò che viene espresso sia a livello di contenuto verbale, sia a livello comportamentale, oltre che mantenere un certo grado di congruenza tra i due livelli. E' evidente che, sono messaggi non trascurabili anche le azioni in apparenza secondarie rispetto all'obiettivo specifico del lavoro, anzi spesso sono proprio questi messaggi involontari che, se percepiti dagli altri come di disturbo, possono favorire un processo di comunicazione definito "comunicazione distorta".

Alcuni esempi illustrano la situazione: rispondere al telefono o addirittura interrompere per telefonare mentre si sta parlando ai collaboratori durante un colloquio o durante una riunione; assentarsi ripetutamente e distrarsi, sono chiari segnali di uno "pseudo-ascolto", oltre che atteggiamenti molto significativi ed eloquenti che non passano "inosservati", ma esprimono molto più dei contenuti verbali e creano un clima di predisposizione particolare agli astanti.

Inoltre, quando si è di fronte a più persone, occorre ricordarsi che un dialogo specifico e particolare tra il responsabile e un singolo collaboratore rappresenta un messaggio significativo anche per tutti gli altri componenti del gruppo. Ad esempio, se un responsabile rimprovera o elogia un suo collaboratore di fronte agli altri, oltre a commettere un errore "gestionale" notevole, ciò che dice verrà percepito e decodificato anche dagli altri, i quali verranno, di conseguenza, condizionati positivamente o negativamente, nei riguardi di quella persona.

*«L'uomo che guarda fisso davanti a sé mentre fa colazione in una tavola calda affollata, o il passeggero d'aereo che siede con gli occhi chiusi, stanno entrambi comunicando che non vogliono parlare con nessuno, né vogliono che si rivolga loro la parola e i vicini, di solito, afferrano il*

*messaggio e rispondono in modo adeguato. Questo è proprio uno scambio di comunicazione nella stessa misura in cui lo è una discussione animata»* (Watzlawick, 1971, p. 42). Anche le assurdità, il silenzio, il ritrarsi, l'immobilità (il silenzio posturale) o ogni altra forma di diniego sono essi stessi comunicazione.

## **2° principio:**

**OGNI COMUNICAZIONE HA UN ASPETTO DI CONTENUTO E UNO DI RELAZIONE.**

Questo principio afferma che nel processo di comunicazione non si trasmettono solo delle informazioni o dei contenuti, ma vengono definiti anche i rapporti di posizione reciproca, cioè il tipo di relazione che esiste tra i membri del gruppo di lavoro; tale discorso richiama i concetti di “posto”, “status” e “ruolo”.

Le comunicazioni che passano tra gli individui all'interno del gruppo, possono essere comprese meglio se si considerano come finalizzate, non tanto e non solo a trasmettere dei contenuti, quanto a definire, recuperare o affermare la propria “identità” o la propria posizione all'interno del gruppo stesso.

Inoltre, i messaggi, possono essere percepiti o distorti in base al tipo di relazione che vi è con il “leader” o con il “capo”; ad esempio: se un collaboratore ha difficoltà ad accettare la posizione di autorità del “responsabile”, è probabile che tenda ad inviare messaggi, apparentemente riferiti ai temi di lavoro concreto, ma in pratica, orientati a rifiutare o a mettere in discussione la posizione di superiorità gerarchica del “capo”.

Altro esempio: se il “capo” o il “leader” ha come scopo quello di mantenere, conservare o rafforzare la propria posizione di superiorità gerarchica e decisionale nei confronti dei collaboratori, è probabile che, nel trasmettere un messaggio al gruppo, cerchi, in modo esplicito o implicito, di rafforzare la propria immagine ed il proprio ruolo, piuttosto che farsi capire; in tal caso la comunicazione non sarà utile per trasmettere informazioni e contenuti, ma per affermare il proprio “potere” sugli altri. Quindi, questo principio implica che la ricezione del messaggio del “capo” da parte dei collaboratori può essere distorta dal tipo di relazione (buona o cattiva) che esiste tra i membri del gruppo.

Le informazioni trasmesse dalla comunicazione ed il relativo comportamento, possono essere considerate come due operazioni presenti in tutte le comunicazioni:

- L'aspetto di notizia
- L'aspetto di comando

*«Il primo trasmette i dati della comunicazione; il secondo il modo con cui si deve assumere tale comunicazione: “Questo è un ordine!” oppure “Sto solo scherzando”, sono esempi verbali di comunicazioni sulla comunicazione, ma si può esprimere la relazione anche in modo non verbale (gridando, sorridendo, ecc.). Il contesto in cui ha luogo la comunicazione servirà a chiarire ulteriormente la relazione: ad es., possiamo capire meglio le frasi sopracitate se sappiamo che sono state pronunciate tra soldati in uniforme o nell'arena di un circo.*

*Inoltre, l'aspetto di comando, si riferisce al tipo di messaggio che deve essere assunto e perciò, in definitiva, alla relazione tra i comunicanti. Tutte queste forme di relazione riguardano una o parecchie delle seguenti*

asserzioni: “Ecco come mi vedo.... Ecco come ti vedo... ecco come ti vedo che mi vedi...”» (Watzlawick, 1971, p. 45-46).

### **3° principio:**

**OGNI COMUNICAZIONE È COMPOSTA DA UN MODULO NUMERICO E DA UN MODULO ANALOGICO.**

«La comunicazione numerica è quella più propriamente verbale, ma non costituisce che la minima parte del processo di comunicazione. Tuttavia, ha un'importanza particolare perché serve a scambiare informazioni sugli oggetti e anche perché ha la funzione di trasmettere la conoscenza di epoca in epoca» (Watzlawick, 1971, p. 55).

La comunicazione analogica, invece, è ogni comunicazione non verbale ed 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 ed 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 un'interazione. Questa comunicazione rappresenta la parte più cospicua, rilevante ed immediata del processo comunicativo.

E' fondamentale essere consapevoli del fatto che esistono due livelli di comunicazione poiché, nel momento in cui comunichiamo, è necessario tenerli congruenti e coerenti tra loro, per evitare di mettere in confusione gli altri o di mandare messaggi contraddittori.

Se io affermo “non sono arrabbiato”, ma in quel momento ho le guance vistosamente arrossate e batto i pugni sul tavolo, è difficile che venga creduto per quanto comunico a voce, piuttosto sarà decodificato il mio atteggiamento che esprime esattamente il contrario.

I segnali non verbali nell'interazione possono essere mimici, spaziali, gestuali, posturali e visivi ed, in una situazione di gruppo, tutti questi aspetti sono rilevanti. Per esempio la gestualità serve a sottolineare ciò che si dice.

Infine, l'aspetto di contenuto ha più probabilità di essere trasmesso con un modulo numerico, mentre il modulo analogico avrà una netta predominanza nella trasmissione dell'aspetto di relazione.

*«Quando un uomo e una donna decidono di legalizzare la loro unione con una cerimonia matrimoniale, si pongono un problema che continuerà a presentarsi per tutta la durata del matrimonio: ora che sono sposati stanno insieme perché lo vogliono o perché lo debbono?»*

*Diventa problematico definire in un modo che non sia ambiguo il rapporto della coppia quando si aggiunge una numerizzazione (il contratto matrimoniale) all'aspetto prevalentemente analogico della relazione (il corteggiamento)» (Watzlawick, 1971, p. 59).*

Altro Esempio: *«il marito, mentre era solo in casa, aveva ricevuto una telefonata interurbana da un amico che gli aveva detto che doveva venire da quelle parti per qualche giorno. Il marito si era subito offerto di ospitarlo, sapendo che anche sua moglie sarebbe stata lieta di averlo come ospite e che, se si fosse trovata a rispondere al telefono, gli avrebbe fatto lo stesso invito. Ma quando la moglie era tornata a casa avevano litigato aspramente per questa offerta di ospitalità che il marito aveva fatto. Il problema fu esaminato: sia il marito che la moglie erano d'accordo nell'ammettere che invitare l'amico era la cosa più giusta e naturale da farsi. La loro perplessità sorgeva quando dovevano prendere atto che da*

*un lato erano d'accordo ma poi, chissà perché, non erano d'accordo su quello che sembrava essere lo stesso punto. In verità i punti in questione erano due. Uno riguardava come agire adeguatamente in una data situazione pratica (l'invito) e su questo punto era possibile comunicare con il modulo numerico; l'altro riguardava la relazione tra i comunicanti (chi aveva il diritto di prendere l'iniziativa senza consultare l'altro) e questo era il punto che non era facile risolvere con il modulo numerico perché presupponeva che il marito e la moglie fossero in grado di parlare sulla loro relazione. Nei loro tentativi di mettersi d'accordo commettevano un errore di comunicazione molto comune: non erano d'accordo a livello di metacomunicazione (relazione), ma cercavano di mettersi d'accordo a livello di contenuto dove in realtà erano d'accordo. La loro pseudo-mancanza di accordo era dunque il prodotto di quell'errore» (Watzlawick, 1971, p. 72).*

#### **4° principio:**

##### **L'INTERPRETAZIONE DEL MESSAGGIO DIPENDE DALLA PUNTEGGIATURA.**

Nel processo di comunicazione è possibile il verificarsi di un “corto circuito”, la tendenza, cioè, di attribuire all'interlocutore l'impossibilità di comprendere i contenuti di quanto si dice. Poiché questo atteggiamento può essere reciproco, tutti gli interlocutori attribuiscono agli altri l'insuccesso della comunicazione. Questo principio, implica che è necessario comunicare in modo chiaro e che, in caso di conflitto tra colleghi, è fondamentale individuare la vera causa per discuterne insieme in maniera costruttiva, allo scopo di evitare incomprensioni o distorsioni e

atteggiamenti non collaborativi, che inciderebbero negativamente sia sul clima, che sul lavoro di gruppo.

Il topo dice: *“Ho addestrato il mio sperimentatore. Ogni volta che premo la leva mi dà da mangiare. In una lunga catena di scambio, gli organismi coinvolti, in effetti, punteggeranno la sequenza in modo che sembrerà che l’uno o l’altro abbia iniziativa ascendente, o che si trovi in posizione di dipendenza.*

*«Si stabiliscono, così, tra i modelli di scambio e quelli contenuti nella realtà, regole contingenti che concernano lo scambio di rinforzo. La punteggiatura serve ad organizzare sequenze interattive comuni ed importanti. Per esempio, diamo il nome di “leader” ad una persona che si comporta in un certo modo in un gruppo e chiamiamo “seguace” un’altra persona.*

*Un disaccordo su come punteggiare la sequenza di eventi si trova alla radice di innumerevoli conflitti:*

*Supponiamo una coppia che abbia un problema coniugale di cui ciascun coniuge è responsabile del 50%: lui chiudendosi passivamente in se stesso e lei brontolando e criticando. Quando spiegano le loro frustrazioni, l’uomo dichiara che chiudendosi in se stesso è la sua unica difesa contro il brontolare della moglie, mentre lei etichetta questa spiegazione come una distorsione grossolana e volontaria di quanto “realmente” accade nel loro matrimonio: lei critica il marito a causa della sua passività. “Io mi chiudo in me stesso perché tu brontoli” e “Io brontolo perché tu ti chiudi in te stesso”. E’ difficile convincersi come due individui possano avere opinioni così divergenti su tanti elementi di una esperienza comune». (Watzlawick, 1971, p. 49).*

### **5° principio:**

**LE COMUNICAZIONI SONO SIMMETRICHE E COMPLEMENTARI, A SECONDA CHE SONO BASATE SULL'UGUAGLIANZA O SULLA DIFFERENZA.**

Per comprendere meglio questo principio, facciamo subito un esempio: pensiamo ad una riunione in cui alcuni membri del gruppo si pongano in rapporto con il capo con un atteggiamento di dipendenza ed accettazione passiva, o viceversa, con un atteggiamento regolarmente competitivo e conflittuale. Ciò influisce sul modo di ascoltare e recepire il messaggio. In una situazione di lavoro con più collaboratori è necessaria la relazione di "simmetria" o di "complementarietà", non solo con un singolo collaboratore, ma con tutto il gruppo.

*«I modelli simmetrico e complementare, possono anche essere descritti come relazioni basate o sull'uguaglianza o sulla differenza: nel primo caso i modelli tendono a rispecchiare il comportamento dell'altro; nel secondo caso il comportamento di un individuo completa quello dell'altro. In altre parole, nella relazione complementare si hanno due diverse posizioni: un individuo assume la posizione superiore, primaria, one-up; mentre l'altro tiene la posizione inferiore, secondaria, one-down». (Watzlawick, 1971, p. 62).*

## LA COMUNICAZIONE

Riportiamo in questo paragrafo alcuni pezzi presi integralmente dal testo di P. Watzlawick *La realtà della realtà* del 1976.

La comunicazione crea quello che noi chiamiamo realtà. Le nostre idee tradizionali sulla realtà sono illusioni che andiamo accumulando per la maggior parte della nostra vita quotidiana, anche con il rischio notevole di cercare di costringere i fatti ad adattarsi alla nostra definizione di realtà e non viceversa.

L'illusione più pericolosa, del resto, è che esista un'unica realtà. In effetti esistono molte versioni diverse della realtà, alcune contraddittorie, ma tutte risultanti dalla comunicazione e non costituita da riflessi di verità oggettive, esterne.

### LA CONFUSIONE

Se la comunicazione riuscita consiste nella trasmissione corretta del messaggio, la confusione rappresenta la trasmissione fallita dello stesso, che lascia l'interlocutore in uno stato di incertezza e, a volte, di angoscia. Infatti proprio le relazioni interpersonali e i rapporti umani hanno bisogno, più di ogni altra cosa, di massimizzare la comprensione e minimizzare la confusione.

*“Per capire se stesso, l'uomo ha bisogno di essere capito dall'altro. Per essere capito dall'altro, ha bisogno di capire l'altro”.*

(Hora Thomas)

L'esempio più semplice della confusione si verifica quando vogliamo tradurre una lingua con un'altra e spesso i messaggi perdono il loro vero significato. Un esempio significativo può essere appreso dal linguaggio degli animali, ed in particolari dalle api. Le api comunicano con la danza. Ovviamente ogni ape di specie differente (per es. un'ape italiana è differente da un'ape austriaca) pur adottando la stessa lingua, usano un particolare "dialetto", per cui certi messaggi hanno un significato differente. Quando un'ape ha scoperto la fonte del cibo ritorna all'alveare dove esegue una danza per avvertire le compagne della sua scoperta, della qualità del cibo e del luogo della scoperta. Ci sono, tuttavia tre danze diverse:

1. Se la fonte del nettare è vicina all'alveare, l'ape esegue una danza detta circolare;
2. Se la fonte si trova ad una distanza intermedia, l'ape esegue una danza detta a falchetto;
3. Se la fonte è ancora più distante esegue una danza detta dell'addome.

Tuttavia, se api austriache ed italiane vengono messe insieme nello stesso alveare, insorge la confusione, poiché, anche se usano la stessa lingua (danza), parlano dialetti diversi. L'ape italiana comincia ad usare la danza dell'addome per indicare distanze oltre i 40 metri, mentre per l'ape austriaca questa danza significa una distanza molto maggiore. L'esito è che un'ape austriaca, agendo in base all'informazione fornita dalla compagna italiana, cercherà il cibo troppo lontano; mentre l'ape italiana farà il contrario. Subentrano, così, notevoli difficoltà nel trasmettere i messaggi. Quindi ogni volta che un certo significato viene assegnato arbitrariamente ad un dato segnale, utenti diversi del segno associano ad esso un significato

differente, la confusione è inevitabile, a meno che non si faccia una traduzione corretta. Gli esseri umani si imbattono facilmente nella stessa confusione dal momento che anch'essi usano il linguaggio del corpo. Queste forme non verbali d'espressione sono assai più arcaiche e quindi molto meno consce del nostro comportamento linguistico verbale.

Anche un traduttore nel senso comune del termine ha bisogno di sapere molto di più che semplicemente le lingue. Tuttavia anche la migliore traduzione comporta una perdita, forse non tanto di informazioni oggettive, quanto di quell'essenza intangibile di qualsiasi lingua: la sua bellezza, le sue immagini, le metafore ecc., per cui non esiste una traduzione esatta, diretta. Un problema ulteriore della comunicazione interlinguistica sta nel fatto che la lingua non solo comporta informazioni, ma esprime altresì una visione del mondo.

UNA COMPRESIONE MIGLIORE DELLA COMUNICAZIONE CI INSEGNA UNA NUOVA VISIONE DEI PROBLEMI UMANI ED, INOLTRE, CI COSTRINGE ANCHE A RIESAMINARE I NOSTRI VECCHI MODI DI TRATTARE TALI PROBLEMI.

## **I PARADOSSI**

1. Se un individuo viene punito per la *percezione* corretta del mondo esterno o di se stesso da un altro significativo, imparerà a diffidare dei dati dei propri sensi. Di conseguenza tale persona troverà difficile comportarsi appropriatamente sia nei contesti impersonali che in quelli interpersonali e tenderà ad impegnarsi in una ricerca inutile di significati presunti che gli altri evidentemente vedono con molta chiarezza, ma che lui stesso non riesce a vedere.
2. Se un altro significativo si aspetta che un dato individuo abbia *sentimenti* diversi da quelli che realmente prova, quest'individuo infine

si sentirà in colpa per essere incapace di sentire ciò che dovrebbe sentire per ottenere l'approvazione dell'altra persona. Questo senso di colpa di per sé può essere quindi definito come uno dei sentimenti che non dovrebbero avere. Ad es. la tristezza occasionale del bambino viene interpretata da un genitore come un'accusa silenziosa di fallimento genitoriale. Il genitore reagisce dicendo: *“dopo tutto quello che abbiamo fatto per te, dovresti essere felice”*. La tristezza viene quindi ad associarsi con la cattiveria e l'ingratitudine.

3. Se un individuo riceve da una altro significativo degli ordini che contemporaneamente esigono e proibiscono talune *azioni*, insorge una situazione paradossale in cui l'individuo può obbedire solo disobbedendo. Il prototipo è: *“Fai come dico io, non come vorrei che tu facessi”*.
4. Qualcuno esige da un'altra persona un comportamento che per sua stessa natura può essere solo spontaneo e che non potrà essere spontaneo proprio perché è stato richiesto. La moglie dice al marito: *“Vorrei tanto che qualche volta mi portassi dei fiori”*. Dal momento che avrà atteso invano che lui lo facesse spontaneamente, la sua richiesta sembrerebbe del tutto comprensibile. Ma questa moglie probabilmente non si renderà conto, se non troppo tardi, che facendo questa richiesta avrà rovinato irrevocabilmente le sue possibilità di ottenere quel che voleva: se il marito ignorerà la sua richiesta, la moglie si sentirà insoddisfatta, ma se le porterà dei fiori si sentirà ugualmente insoddisfatta, perché lui non lo avrà fatto di sua iniziativa.

UNO DEI DIFETTI DELLA COMUNICAZIONE UMANA È CHE NON C'È ALCUN MODO PER RICAIVARE DA UN'ALTRA PERSONA LA REALIZZAZIONE SPONTANEA DI UN BISOGNO SENZA CREARE QUESTO GENERE DI PARADOSSO AUTOSCONFIGGENTE.

## **I BENEFICI DELLA CONFUSIONE**

Quando io entro in una stanza tutti i presenti scoppiano a ridere. Ciò mi confonde perché evidentemente gli altri vedono la realtà della situazione in un modo molto diverso, oppure devono possedere informazioni di cui io sono privo. La mia reazione immediata sarà quella di cercare indizi: guarderò se c'è qualcuno alle mie spalle, mi chiederò se stavano parlando di me, chiederò spiegazioni. Dopo la paralisi iniziale, la confusione scatena una ricerca immediata intesa a ridurre l'angoscia che esiste in qualche situazione incerta. Ne derivano due conseguenze: in primo luogo, se la persona è priva di successo, verrà probabilmente estesa per includere dettagli insignificanti o possibilità molto remote. In secondo luogo, una persona confusa tende a giungere a conclusioni affrettate aggrappandosi alla prima traccia presumibilmente attendibile che riesce ad individuare attraverso la nebbia della sua confusione.

UN CERTO GRADO DI DISATTENZIONE CONSCIA CI PERMETTE DI ESSERE PIÙ RICETTIVI NEI CONFRONTI DI INNUMEREVOLI PICCOLI INDIZI, NON VERBALI, INERENTI A TUTTE LE SITUAZIONI INTERATTIVE, SIA CHE ACCADANO TRA ESSERI UMANI O TRA ESSERI UMANI E ANIMALI.

Siamo tutti alla mercé di influenze di cui siamo inconsapevoli e su cui non abbiamo praticamente alcun controllo conscio. Ancora più spaventoso è che noi stessi, a prescindere da quanto attenti e discreti crediamo di essere, influenziamo costantemente gli altri in modi di cui possiamo essere consapevoli solo vagamente oppure niente affatto. Non possiamo più sfuggire alla conclusione sconvolgente che siamo, forse, responsabili di influenze ignote che, conosciute, potremmo ritenere totalmente inaccettabili.

SIAMO ASSAI PIÙ PERCETTIVI E ASSAI PIÙ INFLUENZATI DALLE NOSTRE PERCEZIONI DI QUANTO CE NE RENDIAMO CONTO: SIAMO IMPEGNATI

COSTANTEMENTE NEL DARE E NEL RICEVERE DELLE COMUNICAZIONI, DI CUI NON SAPPIAMO NULLA, MA CHE PURE DETERMINANO LARGAMENTE IL NOSTRO COMPORTAMENTO, UN COMPORTAMENTO INCONSAPEVOLE.

Si è vista la situazione in cui il significato di un messaggio non è arrivato, sia perché qualche cosa è accaduto nel corso della sua trasmissione, sia perché il messaggio stesso è strutturato in modo tale che si contraddice creando un *PARADOSSO*. Il risultato è la CONFUSIONE.

INOLTRE L'INCERTEZZA PRODotta DALLA *CONFUSIONE* È UNO STIMOLO POTENTE, CHE CI COSTRINGE AD INTRAPRENDERE UNA RICERCA IMMEDIATA DI STRUTTURA E DI ORDINE.

## **LA DISINFORMAZIONE**

Si possono produrre contesti di *comunicazione strutturata* in modo che il soggetto venga abbandonato ai propri capricci e alla propria ingegnosità per trovare un ordine in ciò che può non avere alcun ordine.

TUTTAVIA È DIFFICILE CAMBIARE IL PUNTO DI VISTA DI UN DATO INDIVIDUO, UNA VOLTA CHE UNA CONGETTURA GLI HA FATTO VEDERE IL MONDO IN UN MODO PARTICOLARE.

Se si considera che ordine e caos non sono verità oggettive, sono determinati dalla prospettiva dell'osservatore, diventa possibile considerare la comunicazione e certi disturbi della comunicazione da un nuovo punto di vista.

Un aspetto importante della disinformazione è la **punteggiatura**, cioè la necessità di imporre un ordine. Vorrei raccontare una barzelletta per evidenziare l'importanza della punteggiatura:

un ratto di laboratorio dice del suo sperimentatore: *“Ho addestrato quell'uomo in modo che ogni volta che premo questa leva, lui reagisce dandomi da mangiare”*.

Il ratto e lo sperimentatore vedono diversamente il loro presunto ordine, entrambi rimangono inconsapevoli delle reciproche visioni contrastanti e presumono ingenuamente che, dal momento che esiste solo una realtà ed una visione giusta di essa (la propria), l'altro deve essere folle o cattivo per vedere le cose diversamente. Ci sono forti prove secondo cui la casualità dell'interazione tra organismi è circolare, ove la causa produce l'effetto e l'effetto fornisce il feedback alla causa e diventa esso stesso causa.

Tutti questi problemi di disinformazione i partner in gioco non possono risolverli perché: ciò che non possiamo pensare, non lo possiamo pensare; nemmeno possiamo dire ciò che non possiamo pensare. Se non so di sapere, credo di sapere; se non so di sapere, credo di non sapere.

Nel momento in cui si crea una disinformazione all'interno del gruppo da parte di uno dei membri, si verifica un desiderio radicato di questi di essere in accordo con il gruppo. La premura di cedere la propria indipendenza, di rinunciare all'evidenza dei propri sensi per poter avere la soddisfazione tranquillizzante, nonostante la deformazione della realtà, di sentirsi in armonia con il gruppo. Per converso, la presenza di una persona di appoggio costituisce un aiuto potente all'opporsi alla pressione del gruppo e a conservare l'indipendenza.

Un altro elemento importante nella comunicazione è la **comparsa di regole**.

Un es.: un ragazzo ha il suo primo appuntamento con la sua fidanzata, lei arriva con 20 min. di ritardo. La novità dell'esperienza, insieme alla considerazione che le ragazze sono spesso ritardatarie, fa sì che il ragazzo

né con parole né con atteggiamenti mostrerà alcun fastidio rispetto al ritardo. Tuttavia, se ad un'occasione successiva dovesse criticarla, lei potrebbe legittimamente chiedere: *“Come mai adesso ti lamenti”?*

Quindi, regole e regolarità emergono inevitabilmente e soprattutto nell'interazione umana ogni scambio riduce invariabilmente le possibilità che fino a quel momento erano aperte ai partner. Nella ricerca sulla comunicazione questo fenomeno viene chiamato limitazione e si riferisce al fatto che nell'interscambio comunicativo ogni scambio di messaggi riduce inevitabilmente il numero delle possibili mosse successive. Ciò significa che, sebbene un dato evento non venga mai menzionato ufficialmente dall'altra persona, il fatto stesso del suo verificarsi e della sua accettazione silenziosa da parte del partner, stabilisce un precedente e crea così una regola. L'infrangere di tale regola tacita diventa intollerabile o comunque un comportamento sbagliato.

**Il concetto di interdipendenza:** quando il comportamento di ciascuna parte coinvolta determina il comportamento dell'altra parte e ne viene a sua volta determinato.

Molto frequenti sono le situazioni umane nelle quali due o più persone vengono a trovarsi in uno stato di disinformazione conseguente alla necessità di prendere una decisione in comune e per diverse ragioni non possono comunicare ed accordarsi sul corso di un'azione migliore. Le ragioni di questa incapacità possono essere: la mancanza di fiducia e l'impossibilità di comunicare. Quindi la mia decisione deve basarsi sulla mia supposizione riguardo a quale, l'altra persona, riterrà essere la decisione migliore. La decisione dell'altra persona sarà a sua volta determinata da quel che lei pensa che io pensi sia la decisione migliore. Tutte le decisioni interdipendenti, nell'assenza di comunicazione aperta e

libera, si basano su questo regresso teoricamente all'infinito di quel che penso che lui pensa che io pensi....

Una decisione interdipendente, quindi, per riuscire deve basarsi su qualche visione del mondo comune ad entrambe le parti, o su qualche assunto tacitamente condiviso.

Mentre la situazione cambia se le persone possono comunicare. Ci si trova di fronte all'assenza del fenomeno interpersonale ed interdipendente, ma alla presenza di una **minaccia**. Per aver successo una minaccia deve soddisfare 3 condizioni:

- 1) Deve essere convincente o assai credibile in modo da essere presa sul serio;
- 2) Deve raggiungere il bersaglio (la parte minacciata);
- 3) Il bersaglio deve essere in grado di ottemperare ad essa.

Se manca uno di questi punti, la minaccia fallirà. Inoltre si deve minacciare che si *agirà*, non che si *potrebbe agire*. Perché dire che si *potrebbe agire* significa dire che si *potrebbe anche non agire*.

La minaccia è efficace se chi minaccia riesce a creare una situazione in cui le conseguenze spaventose, benché create da lui stesso, non saranno più sotto il suo controllo. Quindi la minaccia è spalleggiata dall'affermazione plausibile: "non c'è nulla che posso fare per fermarlo e cambiarlo".

Tuttavia, esattamente lo stesso meccanismo può venire usato *contro chi minaccia*, come contromisura efficace. La difesa più efficace è la contro-minaccia di gravità ancora maggiore. Anche qui il successo dipenderà da una valutazione precisa di cosa apparirà irresistibile all'altro nella sua prospettiva. Riassumendo, una minaccia è resa inefficace se:

- 1) Si dimostra a chi minaccia che quanto lui pensa irresistibile per il suo bersaglio, in realtà non lo è;

2) La parte minacciata può tirare fuori una contro-minaccia più irresistibile.

Ci sono tanti modi per rendere impossibile la ricezione di una minaccia. Nelle interazioni faccia a faccia, basterà qualunque danneggiamento (finto o reale) della propria capacità di ricevere o comprendere una minaccia: distrazione, disattenzione, l'essere sordo o ubriaco, l'evitare uno sguardo di avvertimento guardando nella direzione opposta, ecc. naturalmente la propria incapacità a ricevere la minaccia deve risultare credibile a chi minaccia e ciò rivela la natura interdipendente di un'interazione minacciosa: ambedue le parti devono cercare di superarsi reciprocamente in astuzia indovinando correttamente cosa l'altra persona, e non solo se stessi, considererà plausibile e convincente.

Anche se una minaccia è credibile ed ha colpito il bersaglio, non necessariamente tutto è perduto, se posso dimostrare in modo convincente che non sono in grado di soddisfare la richiesta, la minaccia sarà inefficiente, ad es: se una persona mi minaccia di morte se non gli pago un milione di dollari, non mi sarà difficile dimostrargli in modo convincente che non ho né il denaro, né alcun modo di trovarlo o farmelo prestare. In questo caso la debolezza è risultata un vantaggio.

QUINDI, PER CONCLUDERE, IL SUCCESSO DI UNA MINACCIA DIPENDE QUASI INTERAMENTE DA UNA VALUTAZIONE PRECISA DELLA REALTÀ DELL'AVVERSARIO, CIOÈ DI COSA PENSO LUI FARÀ A CAUSA DI CIÒ CHE PENSA IO FARÒ... ECC., IN MODO PARTICOLARE GIACCHÉ CIÒ INFLUISCE SULLA CREDIBILITÀ DELLA MINACCIA.

Cosa vuol dire e cosa succede quando si **fornisce una realtà sbagliata** all'altro, attraverso la possibilità di cogliere informazioni sull'altro,

impedire che gli altri raccolgano informazioni su di noi e fornire, invece, informazioni false su di noi. Questi sono i giochi d'inganno, che si distinguono per un alto grado di irrealtà: quanto più reale e convincente è l'inganno, tanto più irrealista diventa colui che inganna. Nei contesti della comunicazione del lavoro di "agente doppio", è possibile creare qualunque realtà nella mente del nemico, purché l'inganno contenga un grado di verità o almeno probabilità di risultare credibile.

In qualunque contesto di comunicazione, l'attendibilità dell'informazione dipende da due fattori:

- 1) La probabilità dell'informazione stessa;
- 2) La credibilità della sua fonte.

Informazioni che contraddicono fatti conosciuti riceveranno una bassissima valutazione di probabilità. Le informazioni che provengono da una fonte notoriamente inattendibile, oppure da una fonte la cui attendibilità non è valutabile, poiché da essa si sono finora ricevute poche o nessuna informazione, o ancora da una fonte per la quale semplicemente non si può concepire come sia venuta in possesso di tali informazioni, saranno ritenute altamente inattendibile. Quindi: le informazioni devono rientrare nella logica della struttura del pensiero delle persone che devono essere colpite da tali informazioni, devono apparire plausibili per loro e non necessariamente anche nella nostra prospettiva. "Bisogna immaginare quali domande egli farà e non quali domande tu faresti, e dare a quelle domande risposte tali da soddisfarlo".

Non esiste alcuna realtà assoluta, ma solo concezioni soggettive e spesso completamente contraddittorie, che vengono ingenuamente presunte essere la realtà reale. Spesso confondiamo due aspetti diversi di quello che chiamiamo realtà:

- 1) Le proprietà puramente fisiche, oggettivamente discernibili delle cose, collegate alla corretta percezione sensoriale, alla questione del senso comune o alla verifica scientifica oggettiva, ripetibile;
- 2) L'attribuzione di significato e di valore a queste cose e si basa, quindi, sulla comunicazione.

Usiamo il termine realtà ogni qual volta intendiamo quegli aspetti della realtà accessibili al consenso percettivo e, soprattutto, alla convalida sperimentale, ripetibile e verificabile. Inoltre nulla è ancora detto circa il significato ed il valore dei suoi contenuti. Un bambino può percepire un semaforo rosso con altrettanta chiarezza di un adulto, ma il bambino può non sapere ancora che il rosso significa: “non attraversare la strada”.

I conflitti interpersonali mostrano molto nettamente la differenza tra i due ordini di realtà. Le norme di una cultura sono soggettive, arbitrarie e tutt'altro che l'espressione di verità eterne. Nel dominio di questa realtà è assurdo discutere cosa sia realmente reale. Tuttavia possiamo essere totalmente inconsapevoli dell'esistenza di queste due realtà così separate. Noi viviamo nella considerazione che la realtà sia nel modo in cui noi vediamo le cose e che chiunque le veda diversamente debba per forza essere folle oppure cattivo.

## DISTORSIONE DEL MESSAGGIO

Rispetto al processo di comunicazione è fondamentale tenere in considerazione l'inevitabile **DISTORSIONE E DISPERSIONE DEL MESSAGGIO** in ogni scambio comunicativo. Innanzi tutto è molto importante arrivare ad una consapevolezza della presenza di tale distorsione, al fine di ridurre la sua influenza. Se si considera che, in qualsiasi messaggio che passa tra due persone che comunicano, si verifica una perdita di efficacia dello stesso da 100 a 10 dovuta alla dispersione:

◆ Ciò che <b>ho intenzione di dire</b>	100
◆ Ciò che <b>dico veramente</b>	70
◆ Ciò che <b>l'altro ha sentito</b>	40
◆ Ciò che <b>l'altro ha capito</b>	20
◆ Ciò che <b>l'altro ha ritenuto</b>	10

Uno degli aspetti che crea la distorsione è sicuramente la **PERCEZIONE**: il processo attraverso il quale elaboriamo gli stimoli provenienti dall'esterno in modo tale da costruire il rapporto con l'ambiente stesso; tale processo è alla base delle differenti "visioni" comunicative. La percezione crea in ciascuno, una differente "mappa del mondo", o punto di vista, non oggettivo, in base al quale si reagisce e ci si comporta nel mondo.

Un aspetto da sottolineare riguarda il fatto che la mappa del mondo di ciascun individuo non è il mondo, il mondo esiste oggettivamente e bisogna evitare l'indiscutibilità della propria percezione. Infatti, non percepiamo la realtà tutti allo stesso modo, ma elaboriamo solo ciò che siamo motivati a percepire, grazie ad una disposizione mentale, ad una

differente cultura, al nostro umore, oltre che ai nostri particolari fisici individuali.

Un altro aspetto fondamentale in un processo di comunicazione è la **CONOSCENZA DEL NOSTRO INTERLOCUTORE**, importante per riuscire ad ottenere una comunicazione efficace. Quindi, nello scambio con il nostro interlocutore, dobbiamo sempre rivolgerci alcune domande:

- ◆ A chi mi rivolgo?
- ◆ In che ambito lavora?
- ◆ Qual è il ruolo del mio interlocutore?
- ◆ Qual è il suo modello culturale?
- ◆ Quali sono le sue aspettative?
- ◆ Che tipo di linguaggio usa?
- ◆ Quale relazione devo attivare?

Tali interrogativi ci permettono, quindi, di conoscere la persona che abbiamo di fronte e, di conseguenza, di usare modalità differenti di comunicazione, attraverso la flessibilità e la capacità di saper modulare il linguaggio e le proprie “teorie del mondo” per facilitare il processo di comunicazione “interattiva”.

Inoltre, per ottenere una comunicazione efficace è altresì importante:

- ◆ **PREPARARE IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE**
- ◆ **PRESENTARE IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE**

Per quanto riguarda il primo punto, **PREPARARE UN PROCESSO DI COMUNICAZIONE**, significa poter dare una struttura alla comunicazione, o

miglio: definire gli obiettivi, i tempi, i linguaggi ed organizzare le informazioni. La struttura di un intervento è divisa in tre parti:

- la premessa, utile per catturare l'attenzione;
- il nucleo, necessario per seguire un percorso logico
- la conclusione, importante per rafforzare gli obiettivi.

Le parti del messaggio che maggiormente si ricordano sono la premessa e la conclusione, la prima orienta e motiva all'ascolto attraverso la "scaletta" iniziale; la seconda dà un rinforzo agli argomenti principali.

**PRESENTARE UN PROCESSO DI COMUNICAZIONE**, invece, significa tenere in considerazione la forma della comunicazione, o meglio, tenere conto dell'interlocutore, sapersi relazionare con lui, gestire gli spazi, i tempi e, soprattutto, riuscire a gestire i propri comportamenti come il linguaggio del corpo. Infatti, durante la presentazione di un argomento, il 60% della nostra attenzione è colpito proprio dalla gestualità di colui che comunica, il 30% dal tono della voce e, solo il 10%, dal contenuto dell'argomento.

Anche per quanto riguarda una presentazione scritta, di notevole importanza è l'aspetto del "movimento, cioè degli spazi, dei caratteri adottati o del mettere in risalto alcune frasi; come anche dell'uso di colori o di immagini.

Un ulteriore aspetto importante, se si vuole ottenere una comunicazione efficace, è la possibilità di adottare delle capacità utili per poter attivare un continuo feed-back durante tutto il processo di comunicazione, tale da permettere la crescita e la valorizzazione delle risorse che abbiamo a disposizione. Queste capacità sono:

- ◆ L'Ascolto
- ◆ L'osservazione

- ◆ L'uso di domande
- ◆ La riformulazione
- ◆ La ricapitolazione

Tutte le problematiche connesse alla comunicazione, in particolare modo all'aspetto della distorsione del messaggio, trovano spesso origine nel processo di **ASCOLTO** che rappresenta uno spazio relazionale libero da pregiudizi, neutro, dove la disponibilità è reale. L'ascolto è l'intenzione di voler comunicare all'altro che voglio capire il suo messaggio prima di formulare giudizi. Naturalmente il "voler capire" presuppone sollecitazioni, esplicitazioni e concessioni di spazi rispetto alla comunicazione dell'altro e rende, così, l'ascolto non più passivo, ma **ATTIVO**.

Secondo questa prospettiva l'ascolto diventa anche uno strumento di stima e di valorizzazione dell'altro.

Come in tutti i processi comunicativi, è possibile commettere degli errori durante l'ascolto. I più comuni sono:

- |  |          |   |
|--|----------|---|
| <b>- Non prestare attenzione</b>       | <b>➤</b> | <b>mi distraigo e penso ad altro</b>                  |
| <b>- Sentire, ma non ascoltare</b>     | <b>➤</b> | <b>fingo di ascoltare</b>                             |
| <b>- Concentrarsi su di sé</b>         | <b>➤</b> | <b>aspetto l'occasione per dire<br/>ciò che penso</b> |
| <b>- Interrompere</b>                  | <b>➤</b> | <b>interrompo l'altro mentre<br/>parla</b>            |
| <b>- Ascoltare ciò che si desidera</b> | <b>➤</b> | <b>so' già quello che l'altro dirà</b>                |
| <b>- Ascoltare per dissentire</b>      | <b>➤</b> | <b>ascolto per esprimere il<br/>disaccordo</b>        |

**L'ascolto attivo** implica, invece, una costante manifestazione dell'interesse attraverso il contatto visivo, il linguaggio del corpo, l'attenzione e il rispetto di chi sta parlando.

**L'OSSERVAZIONE** implica l'andare oltre alle parole e quindi il dedicare attenzione ai comportamenti che esprimono le emozioni, gli atteggiamenti, le intenzioni dell'altro comunicatore. I giudizi determinati dall'osservazione devono, tuttavia, essere il risultato finale di un **CONTATTO COSTANTE**, evitando il rischio di proiettare sull'altro le proprie percezioni.

**L'USO DI DOMANDE** è una modalità di relazione diretta per coinvolgere, chiarire, approfondire, confrontare, entrare in sintonia con l'altro. Un rischio da evitare è, sicuramente, la possibilità di intrusività. E' bene saperla gestire ed equilibrare a seconda delle situazioni e dell'interlocutore che abbiamo di fronte.

Le domande che si possono rivolgere sono svariate: dirette, indirette, aperte, chiuse, di ritorno, di suggerimento, di approfondimento.

Il termine **RIFORMULAZIONE** significa riproporre-riprendere ciò che è stato detto usando degli esempi o concetti differenti, oppure collegando questi a situazioni comparabili o ad interventi precedenti. La riformulazione ha lo scopo, oltre di far comprendere meglio il messaggio, anche di dare maggior enfasi ed importanza allo stesso.

Infine **LA RICAPITOLAZIONE** è la capacità utile per ribadire e sintetizzare i punti essenziali della comunicazione, per far imprimere maggiormente le priorità al nostro ascoltatore e chiarire le conseguenze pratiche-operative della comunicazione.

## LA NEGOZIAZIONE

La negoziazione è un rapporto tra parti con interessi divergenti legate da un rapporto di forza, ma interdipendenti e con una minima volontà di arrivare ad un risultato comune.

Le caratteristiche della negoziazione si possono riassumere nei seguenti punti:

- 1) OCCORRE PRENDERE UNA DECISIONE IN COMUNE CHE NON ESISTE A PRIORI**
- 2) PER DECIDERE OCCORRE RIDURRE LO SCARTO INIZIALE CHE ESISTE TRA LE PARTI**
- 3) OGNUNO HA UN OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE E DEI MARGINI DI MANOVRA**
- 4) LA NEGOZIAZIONE HA L'OBIETTIVO DI PRODURRE UN RISULTATO DI INTERESSE PER ENTRAMBE LE PARTI.**

La competizione in ambito lavorativo, si basa sul principio: *“Io vinco, tu perdi”*; quindi le tattiche utilizzate sono di tipo emotivo (finte emozioni, minacce, rotture, far sentire in colpa, ecc..). Tuttavia la competizione è poco efficace e spesso distruttiva, se tra le parti esiste una relazione continuativa. Questo è il motivo per cui è necessario **NEGOZIARE**.

Nella negoziazione, infatti, l'obiettivo è quello di sconfiggere il problema, la logica è: *“Io vinco, tu vinci”*, si tratta di un sistema d'interazioni sinergiche in cui è fondamentale un accordo vantaggioso per entrambe le parti. Con la logica negoziale si instaura un rapporto basato sulla fiducia e ci si sforza di soddisfare i reali bisogni al di là delle apparenze.

In sintesi la logica negoziale si basa su una posizione collaborativa per la ricerca di soluzioni comuni vantaggiose per tutte le parti in causa.

Esistono tre fasi per negoziare efficacemente:

- 1) **LA CONSULTAZIONE:** l'obiettivo è quello di ricercare e fornire informazioni per una comprensione approfondita del problema, i comportamenti da tenere riguardano l'ascolto attivo (fare domande e riformulazioni), la disponibilità, l'accessibilità e la sintesi.
- 2) **IL CONFRONTO:** l'obiettivo è quello di proporre e discutere i punti di vista e i comportamenti da mettere in atto sono la spiegazione del proprio punto di vista, l'argomentazione e l'eventuale rifiuto, e mettere in evidenza le convergenze e le contraddizioni.
- 3) **LA CONCRETIZZAZIONE:** l'obiettivo è quello di cercare un accordo che riduca lo scarto tra le parti. I comportamenti da tenere implicano la ricerca di punti di accordo, la precisazione degli aspetti non negoziabili, la proposizione e l'accettazione di soluzioni di avvicinamento, mantenimento o rinforzo della relazione.

Esistono, inoltre, tre principi per negoziare efficacemente:

- 1) **SCINDERE LE PERSONE DAL PROBLEMA:** il portatore del problema non è il problema, perciò occorre essere "duri" nell'affrontare il problema e "morbidi" nella relazione con le persone.
- 2) **CONCENTRARSI SUGLI INTERESSI REALI PIUTTOSTO CHE SUI PRINCIPI:** evitare di arroccarsi sulle posizioni per esaminare, invece, i reali interessi e verificare l'esistenza di soluzioni.
- 3) **TROVARE SOLUZIONI VANTAGGIOSE PER ENTRAMBE LE PARTI:** non irrigidirsi e concentrarsi su ipotesi diverse. Evitare l'atteggiamento "Io devo vincere".

E', senza dubbio, difficile negoziare efficacemente perché, spesso, si innescano nei processi comunicativi quanto nelle dinamiche relazionali alcuni problemi riconducibili alla "distorsione del messaggio".

I problemi personali, pertanto, possono avere a che fare con tre aree specifiche:

**1) LA PERCEZIONE**

**2) L'EMOZIONE**

**3) LA COMUNICAZIONE**

Per quanto riguarda la **percezione** il problema sta nelle divergenze tra il nostro modo di pensare e i nostri interlocutori, nel modo in cui le parti "vedono la realtà".

Cosa fare?

- mettersi nei panni degli altri
- non dedurre le intenzioni degli altri in base alle nostre paure
- comportarsi in modo diverso dai pregiudizi che gli altri hanno su di noi

Con l'**emozione** le sensazioni possono essere più importanti delle parole.

Cosa fare?

- riconoscere e comprendere le emozioni
- esplicitare le emozioni
- permettere all'altro di sfogarsi
- non reagire agli sfoghi emotivi
- comportarsi in modo da provocare emozioni positive.

Anche con la **comunicazione** possono esistere tre tipi di problemi:

- le persone non si parlano
- le persone non si ascoltano
- le persone si fraintendono

Cosa fare?

- Ascoltare attentamente ciò che viene detto
- Parlare per essere capiti
- Parlare di se stessi non degli altri
- Parlare a proposito evitando dispersioni.

## REATTIVITA' AL CONFLITTO

La possibilità di superare un conflitto, l'esigenza del "perdono" sembra emergere con una certa forza in ogni gruppo di lavoro; si tratta, però, di un processo non troppo immediato, reso ancora più difficile dal fatto che, per superare un conflitto, è necessario rilanciare la fiducia nel legame tra le persone coinvolte.

Come recuperare, allora, l'affidabilità nelle relazioni tra i componenti di un gruppo sia esso familiare, di lavoro o semplicemente un gruppo di amici?

*La capacità di superare un conflitto, il "saper perdonare", diviene una questione "nevralgica" per il processo di "recupero" della relazione, per il ritorno della fiducia e per il mantenimento della "tenacia" nelle difficili negoziazioni tra le persone e i gruppi.*

Ma come avviene, da un punto di vista psicologico l'atto del "perdono"? Su quali elementi si fonda e in quali condizioni si verifica? Ed infine, quali sono i suoi effetti?

### IL SUPERAMENTO DEL CONFLITTO E LA RICONCILIAZIONE.

*SOLO DA POCHI ANNI GLI STUDI PSICOLOGICI HANNO INCOMINCIATO AD ANALIZZARE I PROCESSI CHE ENTRANO IN GIOCO NEL MOMENTO IN CUI SI VERIFICA UNA SITUAZIONE CONFLITTUALE. LA RIFLESSIONE È STATA ESTESA, INOLTRE, SULLE SUE IMPLICAZIONI SOCIALI.*

La ricerca in questo ambito si è focalizzata in particolare sul perdono all'interno delle relazioni che la letteratura anglosassone definisce come "close relationships", vale a dire le relazioni che riguardano i rapporti tra amici, partner, coniugi, genitori e figli, colleghi di lavoro all'interno di

un'organizzazione; ci si rende subito conto che si tratta di legami di evidente rilevanza per il benessere socio-emozionale dell'individuo.

In riferimento a tali relazioni, il superamento del conflitto è stato definito come un insieme di mutamenti psicologici attraverso i quali un individuo diventa:

- Sempre meno motivato a vendicarsi e a rivalersi nei confronti della persona che gli ha fatto del male.
- Sempre meno motivato ad estraniarsi, fisicamente e psicologicamente, da tale persona.
- Sempre più motivato a riappacificarsi e ad essere benevolo nei suoi confronti, benché il suo comportamento l'abbia ferito.

Chi riesce a superare un conflitto è disponibile a “far pace” perché mosso dal desiderio di ricostruire e tutelare la relazione. Punto, questo, indispensabile soprattutto negli ambienti in cui si lavora in gruppo. L'effettiva riconciliazione è, in ogni caso, un effetto successivo, non automatico. Alcuni ricercatori (Mc Cullough, Worthington e Rachal, 1997), infatti puntualizzano che possiamo distinguere tra il **“superamento del conflitto”** e il **processo di riconciliazione**.

Mentre **superare il conflitto** rappresenta l'esito di un insieme di cambiamenti motivazionali interni dell'individuo “offeso”, in virtù dei quali egli diventa incline a recuperare la relazione; **la riconciliazione** rappresenta invece il risultato di una serie di scambi interattivi tra la persona offesa e la persona responsabile dell'offesa, in base ai quali i due arrivano di fatto a ricomporre, attraverso uno sforzo congiunto, il loro reciproco rapporto.

Accade che l'importanza che attribuisco alla relazione con una persona mi motiva a riavvicinarmi e a risanare l'interazione.

La riconciliazione necessita, dunque, per potersi realizzare, non solo che esista una forte disposizione, presente in tutte le parti coinvolte, ma soprattutto che essa si traduca in comportamenti e scambi, in azioni reali per riuscire a riportare la relazione ad un nuovo equilibrio interno.

L'importanza che il superamento di un conflitto riveste nell'ambito delle close relationship è stata riconosciuta e valorizzata soprattutto a partire da osservazioni realizzate in campo clinico: è stato evidenziato, infatti, come la possibilità di ripristinare un equilibrio all'interno di una rete di relazioni possa produrre molti benefici nella maggior parte dei luoghi in cui si rende necessario interagire, cooperare e in alcuni casi anche competere con altri.

A tale proposito, alcuni studiosi hanno proposto un interessante modello interpretativo che riassume i principali fattori facilitanti per il superamento di un conflitto, distinguendo alcune categorie:

- 1) Determinanti affettivo-cognitive;
- 2) Determinanti associate al conflitto vero e proprio;
- 3) Determinanti relazionali;
- 4) Determinanti connesse a disposizioni stabili.

**Le determinanti affettivo-cognitive** fanno riferimento a quanto i due attori del conflitto pensano e vivono, sia in merito all'azione "offensiva", che in merito alla persona coinvolta. Tali variabili includono altri aspetti quali:

- a) *L'empatia*, cioè la capacità di porsi emotivamente nei panni dell'altro; l'artefice dell'offesa adotta cognitivamente il suo punto di vista.
- b) I *processi attributivi*, cioè la modalità con cui ci si spiega l'evento conflittuale attribuendogli specifiche cause, responsabilità e colpe.
- c) La tendenza a tornare ripetutamente (*rimuginare*) sull'accaduto.

Quanto più un individuo è poco empatico nei confronti di chi lo ha offeso, quanto più gli attribuisce responsabilità e colpe, rievocando continuamente

il “torto” che questi gli ha inflitto, tanto maggiore sarà la sua difficoltà a superare il momento di tensione.

**Le determinanti associate al conflitto vero e proprio** hanno a che fare, invece, con la natura stessa dell’offesa ricevuta e alle sue caratteristiche. Oltre alla gravità e all’estensione temporale del conflitto, un ruolo di rilievo riveste anche l’atteggiamento che chi ha offeso assume in seguito all’atto compiuto. Il fatto che egli ammetta spontaneamente le proprie colpe, si dimostri contrito per il disagio arrecato all’altro e domandi scusa per esso, agevola senza dubbio, il superamento di un conflitto. Questo perché, tale atteggiamento, contribuisce a rassicurare la persona ferita sull’eventualità che l’autore possa, in futuro, non ripetere lo stesso errore.

**Le determinanti relazionali** si riferiscono al contesto relazionale entro cui il conflitto ha luogo. Più esiste un rapporto soddisfacente tra le persone, più è probabile che dopo un conflitto si cerchi di ristabilire la riconciliazione. Del resto, le persone che sono coinvolte emotivamente in una relazione più profonda, sono motivate a preservare il rapporto di vicinanza, su cui hanno investito considerevoli forze ed energie. La buona qualità di una relazione fa sì che gli individui che ne sono protagonisti abbiano più facilmente accesso ai pensieri, ai sentimenti ed alle motivazioni dell’altro, e che la conoscenza di tali aspetti agevoli l’emergere di atteggiamenti di tipo empatico. Le persone soddisfatte dei loro rapporti lavorativi o di amicizia, si rivelano maggiormente disposte a leggere in una luce favorevole anche le condotte altrui potenzialmente offensive, critiche o di rimprovero, reinterpretandole cognitivamente come manifestazioni di attenzione nei propri riguardi.

**Le determinanti connesse a disposizioni stabili** riguardano, infine, i tratti e le caratteristiche personali, quali l’attitudine alla vendetta, l’arrendevolezza, gli stili di comportamento e di reattività ai conflitti, i

principi etici, le convinzioni religiose che contraddistinguono i soggetti in modo permanente.

Tali caratteristiche possono agevolare o inibire la propensione al “perdono”, condizionando sia il tipo di cognizioni ed emozioni che le persone sviluppano a seguito degli atti ritenuti offensivi (negli analitici), sia il tipo di atteggiamenti e comportamenti che i responsabili di tali atti manifestano in seguito all’evento conflittuale (nei dialettici e nei coinvolgenti), sia la qualità dei rapporti che “vittime” e “responsabili” avevano sviluppato precedentemente (direttivi e analitici).

#### **LA REATTIVITÀ AL CONFLITTO NELLE RELAZIONI SOCIALI**

Il modello interpretativo appena descritto può offrire utili spunti alla comprensione del superamento di un conflitto, accordato entro relazioni sociali meno confidenziali, quali rapporti tra colleghi di lavoro, tra dipendenti ed utenti dei pubblici servizi, tra semplici conoscenti. Il perdono concesso nel contesto dei legami non stretti appare, infatti, regolato da meccanismi di natura socio-cognitiva in gran parte analoghi a quelli del modello appena descritto. Come evidenziano alcuni recenti studi condotti nell’ambito delle organizzazioni (Bies e Tripp, 1996), la propensione a rimuginare sui torti subiti sul luogo di lavoro (abusi di potere, insulti, accuse immotivate, ecc.) e ad attribuendoli alle intenzioni malevole di chi li ha messi in atto, gioca, ad esempio, un ruolo nell’alimentare il desiderio di rivalsa tra colleghi.

Tale desiderio, risulta tuttavia mitigato e, al contrario, la disponibilità al perdono rafforzata, se i responsabili degli atti offensivi riescono a presentare ai compagni di lavoro, che hanno subito il conflitto, scuse sincere o giustificazioni convincenti circa il proprio operato e le proprie

reazioni. L'ammissione delle proprie colpe ed i processi attributivi ad essa concomitanti, paiono, del resto, elementi decisive e capaci di condizionare anche il perdono della "collettività". Partendo, dall'analisi di casi molto noti, tra cui il coinvolgimento Bill Clinton nello scandalo con la stagista, oppure la squalifica di Ben Johnson per doping, alcuni ricercatori si sono chiesti come e in che misura, gli individui "rei" di condotte decisamente scorrette possano influenzare il giudizio dell'opinione pubblica semplicemente declinando o riconoscendo le proprie responsabilità. Con il supporto di alcuni studi sperimentali di simulazione, gli autori, (Weiner, Graham, Peter e Zmuidinas, 1991), hanno verificato che confessare apertamente e spontaneamente le proprie colpe rende il perdono da parte della collettività più probabile, soprattutto se tale ammissione viene effettuata prima dell'accertamento della colpevolezza.

Del resto una confessione, se non appare motivata da puro opportunismo, attiva negli altri processi attributivi che, imputando al responsabile del conflitto intenzioni e caratteristiche più positive di quelle ascrittegli in un primo tempo, ne facilitano il perdono.

### **IL SUPERAMENTO DEL CONFLITTO COME PROCESSO**

Lo studio delle reazioni a gravi conflitti, inganni, tradimenti, abusi di potere nelle organizzazioni, ha permesso di osservare come il superamento di un conflitto non sia affatto qualcosa di immediato, ma piuttosto l'esito di complicati processi cognitivi emotivi e relazionali.

Come dimostra una solida base di evidenze raccolte in ambito clinico, il perdono immediato, soprattutto se accordato per situazioni rilevanti, raramente è genuino e, a lungo termine, può sfociare in forme sommerse di rancore che si rivelano particolarmente deleterie in una relazione.

Secondo il modello proposto da Gordon e Baucom (1998) il processo che conduce al perdono è simile a quello che consente di superare i traumi psichici. Il processo costruttivo passa attraverso tre fasi. Innanzitutto la persona “offesa” dovrà arrivare ad elaborare una visione meno distorta dell’accaduto e a collocare l’evento entro il contesto concreto nel quale è avvenuto: è inevitabile chiedersi quali fattori di sé, oltre che dell’altro protagonista del conflitto e dell’ambiente circostante, abbia portato a quel particolare esito.

La seconda fase consiste in una minore centratura sull’accaduto: la persona offesa riesce a prendere le distanze dagli avvenimenti generatori di tensione.

Mentre, durante la terza fase, si verifica l’attenuazione dei comportamenti punitivi, nel senso che la persona offesa cambia il suo atteggiamento emotivo e decide di voler proseguire ad investire in quella particolare relazione.

Ma quanto è probabile che tutto ciò avvenga?

Ovviamente, l’esito di questo doloroso lavoro psichico dipende da molte variabili ed è fondamentalmente incerto. Impegno e responsabilità consentono di guardare avanti, di andare al di là dell’immediato, anche quando questo è negativo.

I legami sono beni da tutelare: richiedono, perciò, sforzo e capacità di investimento a lungo termine.

L’autentico superamento di un conflitto nasce dalla convinzione che, persino nelle situazioni “distruttive”, è possibile portare in salvo qualcosa del legame, i suoi frammenti di bene. E’ così che lo si può rilanciare in avanti, in altri legami relazionali lungo il corso della propria vita.

Riflettendo su quanto affermato finora, è importante sottolineare il fatto che le variabili personali ed i tratti di personalità entrano in gioco in ogni caso, complicando il destino di ciascuno di noi.

Le persone, infatti, rispondono ad un certo profilo “unico e irripetibile”, per cui sarebbe molto difficile valutarne i comportamenti e gli atteggiamenti.

Comunque, per grandi linee, è possibile azzardare dei possibili modelli di reattività e di comprensione, ricordando sempre che è necessario considerare il contesto e la diversità delle persone.

## PROTAGONISTE E COMPARSE

La costruzione dell'identità può avere percorsi ed esiti diversi a seconda dei contesti, delle opportunità e delle caratteristiche personali.

Ci sono individui che scelgono un progetto di vita e lo perseguono con coerenza, impegno e rispetto delle regole. Sono, mutuando l'espressione del sociologo David Riesman, gli **“autodiretti”**.

Tuttavia ci sono anche i **“distaccati”**, che, invece, rimandano le scelte, non si assumono impegni a lunga scadenza, si distanziano da ogni “identificazione” e arrivando all'estremo, possono anche soffrire di una patologica mancanza di identità. All'opposto dei distaccati ci sono poi gli **“eterodiretti”**, persone che costruiscono la propria identità sui modelli offerti dal contesto, si abbandonano alla moda e a tutto ciò che di volta in volta propone il mercato.

Per molti aspetti quello attuale sembra veramente un mondo affollato da personalità eterodirette: l'individuo, immerso in un flusso euforizzante di sensazioni e modelli identitari diversi, vive, infatti, in una sorta di “dilatazione dell'Io”, che indebolisce la personalità.

Per comprendere a fondo ciò che caratterizza le persone e i loro atteggiamenti o le loro opinioni, e di conseguenza, il loro modo di agire e interagire nei gruppi di lavoro, è necessario fare un passo indietro per definire la personalità, questo strano aspetto che ci rende unici e inimitabili.

Poche parole esercitano sulla gente il fascino del termine “personalità” che è adoperato nell'uso comune con diversi significati. La maggior parte di questi rientra almeno in una delle due seguenti classificazioni: un primo uso identifica il termine con quello di abilità o accortezza sociale.

La personalità di un individuo è valutata in funzione delle sue capacità ed efficacia nel reagire positivamente a contatti con persone diverse nelle circostanze più varie.

Un secondo uso considera inerenti alla personalità dell'individuo le impressioni più intense e vive che egli suscita negli altri. Di una persona si può dire, ad esempio, che possiede una personalità "aggressiva" "sottomessa" o "timorosa".

Oggi, gli studiosi di questo argomento tentano di integrare i due significati affermando che:

*“La personalità è definita come la somma totale degli schemi di comportamento effettivi e potenziali dell'organismo, così come essi vengono determinati dall'ereditarietà e dall'ambiente; ha origine e si sviluppa attraverso l'interazione funzionale dei quattro settori principali entro i quali questi schemi sono organizzati: il settore cognitivo (intelligenza), il settore conativo (carattere), il settore affettivo (temperamento) e il settore somatico (costituzionale)”, (Eysenk, 1947, p. 25).*

Alla base di questa concezione della personalità troviamo i concetti di tratto e di tipo.

**Il tratto** è definito semplicemente come una “costellazione osservata di azioni-tendenze individuali”.

In altre parole, il tratto rappresenta una coerenza osservata fra le abitudini e gli atti ripetuti del soggetto.

**Il tipo** è definito come “una costellazione osservata o sindrome di tratti”; è, perciò, una varietà più generalizzata e completa di organizzazione e include il tratto come parte integrante.

Nelle opere e negli scritti di Eysenk è esplicita la concezione della personalità come composta di azioni e disposizioni organizzate in forme

gerarchiche secondo la loro estensione e importanza. Al livello più alto di estensione si trovano i tipi, mentre a livello più specifico e meno generale troviamo le reazioni specifiche. Tra i due, in un punto intermedio, vi sono le reazioni abituali e i tratti. In altre parole, possiamo affermare che alcune reazioni abituali sono tra loro correlate e tendono a coesistere nella stessa persona; questa organizzazione è denominata **tratto**. Infine vi è l'organizzazione dei tratti in una struttura più generale: **il tipo della personalità**.

Tipi e tratti, dunque, fattori che ci differenziano inesorabilmente gli uni dagli altri, che ci avvicinano ad alcune persone o che ci allontanano da altre. Ci rendono “protagonisti o comparse” della vita organizzativa.

Uno dei grandi equivoci degli studi organizzativi è forse quello di ritenere che le organizzazioni esistano veramente: in realtà esistono degli “attori organizzativi”. Tale riflessione di apertura, estremizza l'assunto da cui Seth Allcorn prende le mosse per costruire il suo contributo in tema di psicodinamica organizzativa. Il suo punto di vista si basa su un approccio che guarda all'organizzazione ben al di là dei suoi dati di “struttura” e di “disegno”: *“Le organizzazioni non sono fatte soltanto con mattoni e calce, prodotti e denaro; esse sono fatte “soprattutto” di persone. Le persone le creano, le fanno funzionare, e le nutrono nei loro cuori e nelle loro menti. Le persone sono l'aspetto più importante delle organizzazioni, e sono spesso l'aspetto più importante della vita quotidiana di lavoro”*, (1992, p. IX).

La dimensione del collettivo, dell'insieme di individui che al suo interno pensano e agiscono, vivono e lavorano, per costruire la “vera natura” dell'organizzazione: nessun altro aspetto è infatti in grado di cogliere ciò che realmente accade entro i suoi confini. Per cui, se si vuole cogliere la complessità dei fatti organizzativi non si può fare a meno di analizzarla dal

punto di vista dei suoi attori e del ruolo che il mondo soggettivo gioca nell'orientare ogni vicenda, nell'incidere sui comportamenti, nel guidare ogni progetto.

La teoria che prenderemo in considerazione nei seguenti paragrafi è contenuta nel testo di Gianpiero Quaglino, (1996) *Psicodinamica della vita organizzativa: competizioni, difese, ambivalenze nelle relazioni di lavoro*, Cortina, Milano.

Il modello che Allcorn prende come riferimento rispetto ai suoi assunti teorici è di tipo psicodinamico. Egli parte dal presupposto che è necessario fare i conti con ciò che gli individui sono autenticamente: *“le persone sono felici o tristi, possono aiutare gli altri o competere con loro, possono cooperare con altri o ostacolarli, possono essere amichevoli o ostili. Al contrario dei mattoni e della calce, la natura umana è infinitamente diversa e costantemente mutevole, il che determina la sua complessità rendendone particolarmente difficile la comprensione e la gestione”* (1992, p. IX). Il modello che egli propone rappresenta un notevole contributo alla comprensione dei fatti organizzativi: egli parla di “protagonisti e di comparse” tenendo sempre in considerazione la vita personale e i tratti soggettivi delle persone in ambito lavorativo.

### **LA GALASSIA DEL PROTAGONISMO**

La grande particolarità del contributo di Seth Allcorn (in G.P. Quaglino, 1996) in tema di organizzazione, consiste nell'aver paragonato i possibili profili degli attori organizzativi alle infinite stelle che brillano nelle nostre galassie. Il paragone può anche sembrarci alquanto “bizzarro”, ma, a ben vedere, riassume molto bene i possibili ruoli o le svariate immagini che un

soggetto può tenere in ogni contesto lavorativo. Vediamo ora, in modo particolareggiato di cosa si tratta.

Tanto è estremizzata la posizione scelta da Allcorn nel sostenere che non vi sono individui e organizzazioni, ma, piuttosto, individui che si rappresentano su una scena organizzata, tanto è polarizzata la sua attenzione nel privilegiare l'analisi di categorie di individui ugualmente estreme: da un lato ci sono gli eccellenti, o i "protagonisti" e dall'altro ci sono i deboli o le "comparse".

### **UN PROFILO INVIDIABILE: LE SUPERSTAR**

Individui indubbiamente speciali, le superstar, possiedono evidentemente competenze e doti personali molto rare. Sono bravissime, quando non, assolutamente le più brave. Tuttavia non ci sono criteri sempre validi che possano rendere immediata la riconoscibilità delle superstar in un gruppo di lavoro. In ogni caso, tutti coloro che hanno l'opportunità di dimostrare quanto valgono, sembrano poter condividere alcuni tratti o aspetti della loro personalità, così come alcune capacità e abilità di base. Le superstar, in altre parole, sembrano appartenere ad uno stesso "tipo", essere accomunate da alcune vicende comuni della loro storia. Questo tipo, o profilo, è individuato da Allcorn in una lunga lista di attributi che proponiamo di rileggere in riferimento ai quattro temi principali rappresentati dalla leadership, dall'efficienza, dalla socialità e dalla creatività: tabella 1.1

**Leadership:** Le superstar eccellono nella leadership anche grazie alle loro capacità e abilità personali che le mettono in grado di adempiere a responsabilità affidate, esercitando l'autorità attribuita al ruolo senza cadere nell'ambizione del potere o nel desiderio di esercitarlo in maniera errata. Sono soprattutto abili nel condurre i gruppi di lavoro e non hanno alcuna

difficoltà ad ottenere il consenso di tutti su ogni decisione da adottare, anche su quelle che sono originate da problemi particolarmente complessi.

**Efficienza:** Le superstar sono individui molto produttivi, in grado di garantire un alto standard di efficienza. Lavorano e pensano, rapidamente, sanno focalizzarsi completamente sull'attività che stanno svolgendo. Riescono facilmente ad occuparsi di più problemi nello stesso tempo senza che ciò possa interferire con il livello di prestazione che si mantiene, comunque, molto elevato:

*“Hanno una grande quantità di energia da investire nel loro lavoro. Hanno sempre qualche contributo da offrire. Le loro risorse di energia consentono di lavorare più intensamente e più a lungo, oltre che di essere più attivi della maggior parte dei colleghi”* (1991, p. 20).

**Socialità:** un tratto distintivo dell'eccellenza delle superstar è certamente rappresentato dalla loro efficace disposizione alle relazioni interpersonali, dalla loro socialità. La stima e l'ammirazione che sanno attirarsi da parte degli altri, è la base su cui esse fondano la loro capacità di dialogare e di confrontarsi, contribuendo significativamente a far sì che ciò avvenga in un clima sereno, pacato, privo di ostilità o di elementi di conflitto.

**Creatività:** Le superstar, infine, possiedono un alto grado di creatività. Sostenute da un'immaginazione vivace e dalla capacità di produrre idee ricorrendo anche alle possibilità offerte dalla fantasia e dall'intuizione. Difficilmente esse accetteranno di essere confinate o di confinarsi alla ripetitività di schemi consolidati e all'abitudine.

Convinte che esista sempre la possibilità di imbattersi in idee nuove e migliori delle precedenti, esse, tuttavia, sanno che le organizzazioni non possono cambiare solo ed esclusivamente sotto l'impulso di queste idee, ma attraverso un processo di adattamento progressivo che sappia

approfondirne efficacemente ogni aspetto, prenderne in esame ogni opportunità, sottoporne a verifica l'esito.

Senza dubbio, il profilo appena descritto offre la possibilità di riflettere sulla realtà organizzativa e su quanto possa essere auspicabile rispondere ad un profilo simile. Del resto, Allcorn ci informa che le stesse organizzazioni, di fronte a soggetti "ipermotivati" e così straordinariamente efficienti, potrebbero manifestare reazioni molto diverse: paura, invidia, rabbia, vergogna o al contrario amore e dipendenza.

Entriamo, ora, in contatto con gli svariati volti che, all'interno delle organizzazioni e in una dinamica di gruppo, si possono incontrare, scontrare, comprendere o evitare.

Dallo studio di Seth Allcorn proponiamo una rielaborazione dei molti profili, pur rimanendo attinenti alla tipologia da lui proposta che prende come metafora privilegiata la galassia e le sue stelle.

	<b>Pulsar</b>	<b>Supernova</b>	<b>Buco nero</b>	<b>Gigante rossa</b>	<b>Nana bianca</b>
<b>Orientamento alla superiorità</b>	Ostile	Esemplare	Nascosto	Esibito	Restituito
<b>Tema dominante</b>	Rivincita	Perfezionismo	Ritiro	Ostentazione di sé	Dipendenza
<b>Figure parentali</b>	Figura paterna minacciosa, autoritaria, punitiva, critica, escludente	Figure genitoriali con elevate aspettative, insoddisfacibili con la sola competenza	Figure genitoriali possessive controllanti, soffocanti, iperprotettive	Figure genitoriali distratte e lontane, che non hanno fornito attenzioni e cure	Figura paterna superiore che ha indotto la dipendenza
<b>Stile</b>	Orgoglio, desiderio di trionfo, arroganza, vendicatività intransigenza	Ineccepibilità, conformismo, meticolosità	Autonomia, chiusura in se stessi, rifiuto del “contatto”	Grandiosità, sfida, manipolazione, ricerca di ammirazione, bisogno di lodi ed elogi	Evitamento, insicurezza, autosvalutazione, rifiuto della approvazione, invisibilità

## **PULSAR**

Il battito intermittente di questa stella e la sua luce pulsante, indica il progressivo esaurimento della sua grande riserva di energia. L'immagine della pulsar evoca nel suo profilo un tema dominante in ogni situazione lavorativa: la rivincita. Orgogliosa sino a divenire arrogante, presuntuosa sino a concedersi alla vendicatività, sembra orientare le grandi risorse che possiede a conquistare quei successi che portano al trionfo sugli altri, del suo ostinato proposito di primeggiare. In tal senso si trova in costante

competizione con gli altri. La logica del vincitore-perdente a cui la pulsar orienta la sua azione, contiene una dolorosa emozione originaria di chi si è visto restituire un'immagine di sé denigrata e svalutata, se non derisa e ferita. Allcorn scorge l'origine dell'exasperata tensione alla rivincita in un lontano periodo, forse segnato dalla presenza di una figura paterna particolarmente direttiva e autoritaria, critica e svalutativa.

Nelle relazioni di lavoro ecco allora le pulsar cedere facilmente a confermare la propria superiorità attraverso l'identificazione con un modello o con uno stile che nel migliore dei casi si intona al paternalismo manipolativo: ogniqualvolta i colleghi non sembrano disposti ad accettare un suo punto di vista o se esprimono il loro disappunto rispetto ad una decisione o un'azione organizzativa, non potrà che emergere il volto ostile del padre intransigente e punitivo: del padre che esaspera la critica, che non si concede ad alcun apprezzamento, che non si preoccupa di "offendere".

Per ciò che riguarda i comportamenti di chi risponde al profilo della Pulsar nei gruppi di lavoro, Allcorn conferma il fatto che, ancora una volta, i gruppi rievocano esperienze di difficili e lontane appartenenze ai contesti gruppalvi vissuti come punitivi e minacciosi, in cui si è forse sperimentata con durezza la critica e la svalutazione degli altri. Tuttavia nei gruppi di lavoro in cui è necessario collaborare in un clima possibilmente favorevole e caldo, difficilmente la Pulsar potrà sottrarsi all'ostilità degli altri, divenendo la destinataria dell'aggressività e di ogni conflitto che la vita del gruppo può generare, sino ad essere condannata al ruolo ingrato di "capro espiatorio".

## **SUPERNOVA**

Manifestazione visibile di un'esplosione di enorme potenza, la supernova è certamente uno dei più grandiosi fenomeni stellari. La Supernova è riconoscibile per un profilo orientato al perfezionismo.

La sua più grande preoccupazione è anzitutto rappresentata dalla possibilità di garantire, in ogni occasione, prestazioni al massimo livello, risultati ineccepibili, comportamenti esemplari.

Vuole garantire e assicurare un tale impegno e una tale affidabilità che nessun altro potrebbe eguagliare. Un individuo così motivato è una “perla nera” per ogni gruppo di lavoro, è estremamente prezioso e rappresenta un modello da imitare. L'ammirazione che la supernova suscita fa dunque leva soprattutto sui tratti della meticolosità, della precisione, della puntualità, dello zelo: tratti che non possono non richiedere un esercizio continuo del sé, un'attenzione ostinata a che non trapeli nessuna imperfezione, nessun difetto, una cura quasi ossessiva di ogni dettaglio e di ogni particolare. E' del tutto plausibile immaginare che chi risponde al profilo della supernova sia vittima di quel racconto ben conosciuto che ha imprigionato la sua storia, che vede qualcuno confrontato, sin dall'epoca delle relazioni parentali con aspettative e richieste oltremodo impegnative, ben oltre la possibilità di essere soddisfatte con le sole competenze di cui dispone.

Quelle lontane aspettative e le tante richieste saranno vissute come una “sfida impervia”, ma comunque irrinunciabile, attraverso la quale poter conseguire un'approvazione intensamente desiderata.

Non è infrequente osservare una certa propensione del contesto organizzativo a colludere con quegli individui che corrispondono al profilo della supernova. Nella misura in cui essi dispongono di una “grande carica” che è di tutto vantaggio per l'organizzazione stessa, saranno sufficientemente al sicuro dagli attacchi o dalle critiche. Nel momento in

cui la supernova si trova di fronte alle dispersioni di energie in ogni direzione, all'accumulo di compiti sempre più impegnativi, alla confusione, alle ostilità e alla mancanza di ogni riconoscimento professionale, è possibile assistere all'esplosione della loro grande carica.

## **BUCO NERO**

Esito di un collasso gravitazionale di una stella di rilevanti dimensioni, il buco nero si presenta come regione oscura e incognita dello spazio, dotata di un'energia talmente potente da curvarlo e da impedire così che sia la materia, sia la luce, imprigionate al suo interno, possano fuoriuscire.

Il profilo corrispondente a tale fenomeno stellare è orientato al ritiro.

Ogni occasione di relazione e di lavoro con gli altri è vissuta come potenzialmente disturbante o ansiogena. La dinamica della dipendenza/indipendenza rappresenta per questo profilo la vera dinamica conflittuale: essa tollera con gran fatica che siano gli altri a definire gli obiettivi e i risultati attesi dalla sua prestazione, a vincolare la sua attività in funzione di procedure o meccanismi di controllo eccessivamente rigidi.

Il vero desiderio che anima gli individui che condividono questo profilo non è dunque, in alcun modo, quello di esibire la propria eccellenza e di emergere per le proprie doti, e nemmeno quello di conquistare l'ammirazione o il rispetto degli altri: più forte di ogni desiderio di essere riconosciuto è il bisogno di dominare completamente la propria superiorità, di sottrarla a ogni possibilità di "utilizzo" da parte degli altri (di sfruttamento, di strumentalizzazione), di impedire quasi che gli altri possano accorgersene. Potrà anche accadere, sull'onda di questo tentativo di oscuramento completo delle capacità possedute, che essi non trovino altro modo di mettersi al riparo dalle attenzioni e dal "contatto" degli altri

se non quello di rinunciare agli elevati livelli di prestazione che sono pur sempre alla loro portata.

Il racconto che si può immaginare, per tentare di rendere ragione di questo singolare profilo di superiorità, può forse condurci a quelle lontane vicende che hanno visto la superstar buco-nero sommersa proprio dall'attenzione esasperata e dal contatto soffocante attraverso i quali le figure parentali hanno voluto esprimere tutta la loro possessività nei suoi confronti (ovviamente nel suo vissuto piuttosto che effettivamente nella realtà dei fatti). Ciò può aver attivato conseguentemente, il sentimento di un controllo soverchiante, impossibile da accettare se non attraverso la sua introiezione. Nella vita organizzativa questi soggetti, saranno, così, costantemente combattuti tra il desiderio di prendere autonomamente ogni iniziativa, senza il consenso ed il consiglio di nessuno ed il vissuto di colpa che il sottrarsi ad ogni controllo da parte di altri riattiva; ed il rifiuto di ogni forma di controllo che può derivare dagli altri, la rinuncia all'approvazione ed il sostegno degli altri a cui tale rifiuto conduce.

### **GIGANTE ROSSA**

Le grandi dimensioni della gigante rossa sono dovute allo spesso involucro di gas che circonda il nucleo in cui è racchiusa quasi completamente la sua massa. E' questo involucro che ne moltiplica le dimensioni "gonfiandola" enormemente e determinando, attraverso l'intenso raffreddamento della sua superficie, il colore della sua luce.

La superstar che meglio può essere associata, per immagine, a questo fenomeno stellare, è del tutto riconoscibile per la sua marcata disposizione all'ostentazione di sé. Con un linguaggio più propriamente psicologico potremmo facilmente identificare in essa il profilo del narcisista: inesauribile è il suo desiderio di essere ammirata ed apprezzata,

riconosciuta e amata; impareggiabile è il suo bisogno di ricevere lodi e consensi, elogi e plausi; inguaribile la sua ostinazione a piacere, ad attrarre, incantare, convincere, sedurre.

Le doti e le capacità che un individuo, rispondente a tale profilo, possiede, non sembrano, in realtà, mai rassicurarla completamente quanto alla possibilità di sorprendere e stupire gli altri. Autentica professionista della ricerca di essere sempre al centro dell'attenzione, essa agisce le sue competenze al fine ultimo di ottenere la piena gratificazione che può derivare solo dal totale convincimento degli altri dell'ineguagliabilità del suo profilo. In altre parole, la gigante rossa insegue la suprema fantasia di un sé grandioso e debordante, moltiplicato dagli sguardi degli altri fissi su di lei, ancora più dilatato dal loro "farsi piccoli" in sua presenza sino quasi a scomparire: tutto ciò, senza temere, in alcun modo, l'invidia degli altri, anzi temendo semmai di non poterla suscitare.

Nel caso in cui, per i più diversi motivi, si trova confrontata con l'impossibilità di ottenere la stima e l'ammirazione di cui ha assoluto bisogno, non potrà che cadere vittima di una dolorosa ferita "narcisistica", a cui tenterà di opporsi facendo ricorso ad ogni strategia di rivalsa.

Il profilo della gigante rossa rimanda, con una certa plausibilità, al racconto "ordinario" di chi, pur in possesso di grandi doti, ha avuto a che fare con figure parentali lontane e distratte, di chi ha patito la mancanza di attenzioni e di cure, di chi ha vissuto l'incolmabilità del proprio bisogno di vincere la "freddezza" degli altri e di ricevere il calore delle loro emozioni più profonde.

E' fondamentale, allora, per tutti coloro che condividono questo profilo, poter contare su una ricca e variegata rete di relazioni sociali. Nel contesto organizzativo essi saranno sempre pronti a partecipare e a condividere, a lavorare in gruppo, ad accettare la competizione, a sollecitare i propri

colleghi così come i propri capi: ma solo se, evidentemente, vedranno in tutto questo ragioni e occasioni per gratificare la propria immagine personale e professionale.

La gigante rossa è così, in qualche modo, candidata all'isolamento progressivo se le sue richieste di attenzione oltrepassano i limiti consentiti in un gruppo di lavoro. L'egocentrismo che esibisce, incomincerà, infatti, a svelare la grande insicurezza, tanto che il gruppo inizierà a dubitare delle doti che questa stella vuole, a tutti i costi, esibire. Allora la situazione potrebbe capovolgersi e la gigante rossa diventerebbe, così, destinataria di quella disattenzione e quella freddezza da cui la sua ricerca di superiorità ha forse, in un tempo lontano, preso le mosse.

### **NANA BIANCA**

Esatto contrario della gigante rossa, la nana bianca è una stella di piccole dimensioni, avviata allo stadio finale della propria esistenza, lungo un percorso di inarrestabile, seppure lentissimo, raffreddamento. I suoi elettroni, esercitano, tuttavia, ancora una forza sufficiente da impedirle il collasso completo, trasformandosi in buco nero.

Il profilo che meglio risponde a questa stella si distingue da tutte le altre per l'espressione della propria superiorità ottenuta attraverso l'accettazione della dipendenza. Il motivo profondo che la guida è rappresentata dalla ricerca di evitamento di ogni possibilità di rendersi visibile per la sua stessa superiorità, non già oscurandola (come accade per le superstar buco-nero), ma piuttosto deflazionandola, normalizzandola, riducendola a dimensioni ordinarie e restituendola agli altri.

La nana bianca esprime un vissuto di profonda insicurezza per le doti e le capacità che possiede: pur consapevole del loro valore, essa si ritrova in qualche modo costantemente condotta a dubitarne, ovvero nella situazione

di chi ne rimane incredulo. In definitiva, si potrebbe dire che è la prima a non credere in se stessa: così nemmeno avrà molta importanza che siano gli altri a esprimere il loro convincimento attraverso l'ammirazione e la stima, se non per la rassicurazione che ciò rappresenta quanto al fatto che così si sia potuto evitare ogni rischio di contrasto, di conflitto, di competizione e naturalmente di invidia.

Gli individui che condividono questo profilo tendono, in realtà, ad esibirlo senza alcuna ostentazione, senza alcuna vanteria, preferendo, anzi, essere loro i primi a "ridimensionarsi", quasi a prendere le distanze, fino a riconoscersi, all'opposto, un profilo del tutto comune, banale, insignificante. Tutto ciò lo otterranno, rifiutando cortesemente lodi, elogi, riconoscimenti; ma anche rinunciando ad assumersi impegni di responsabilità e a ricoprire un ruolo di leader che finirebbe per esporli all'opposizione, l'antagonismo e alle ostilità.

Se si vuole anche in questo caso, ricercare una segreta storia che possa aver condotto questi individui eccellenti all'intonazione fatalmente depressiva con cui vivono la propria superiorità, si potranno, forse, immaginare lontane esperienze di relazione con figure parentali non tanto distratte (come nel caso delle giganti rosse), né punitive (come per le pulsar) o soffocanti (le buco-nero); ma piuttosto distanti, lontane fredde: non per ragioni affettive, ma forse proprio per una sorta di superiorità che esse stesse potevano vantare.

Si può, allora, sostenere che alle nane bianche sarà probabilmente toccata una storia in cui si sono trovate ad aver ereditato la "superiorità" e tutto il suo peso, non riuscendo, comunque, a divenire se stesse, ma rimanendo in una posizione di dipendenza che non potevano ribaltare nei confronti delle figure parentali.

La loro vocazione all'invisibilità può essere rielaborata come autentica vocazione al "servizio", come disposizione alla collaborazione, senza competizione, alla responsabilità senza autocentratura. In ultima analisi, saranno proprio questi aspetti che potranno diventare gli elementi del loro profilo più apprezzati e riconosciuti dagli altri; che potranno anche, di conseguenza, essere restituiti alle nana bianca sotto forma di un'accettazione rispettosa della loro rinuncia ad assumere le posizioni di autorità o di potere che assolutamente non desiderano per sé, ma che in ogni caso potrebbero permettersi per le doti e per le capacità che possiedono.

#### **VOTATI ALLA DIPENDENZA: I CODIPENDENTI**

I codipendenti guardano alla vita organizzativa con tutta la forza, insieme, e la fragilità della loro vocazione a mettersi in secondo piano, a lasciare che altri recitino, se e come lo desiderano, il ruolo di protagonisti.

Con questa predisposizione a restare in disparte e ad occupare i posti laterali, ad attraversare la scena restando in evitando il primo piano, essi non intendono, tuttavia, testimoniare alcuna volontà di isolamento, di fuga o di ritiro in una nicchia protetta e sicura, né alcuna inclinazione a poter accettare di farsi carico di un profilo di eccellenza solo se non visti.

E' pur sempre in stretto contatto con gli altri, che vogliono trovarsi, per assumere di volta in volta, il ruolo più nobile di "braccio destro", del "fido sostituto"; in tutto questo, essi vedono, cioè, la possibilità di esprimere il loro forte bisogno di attaccamento: nella dipendenza devota o nella subordinazione leale. Attaccamento che non viene meno neanche in quei casi in cui esso partecipi di una profonda ambivalenza, e tenda ad esprimersi piuttosto nella continua oscillazione tra l'aderire e l'evitare.

E' a questo a cui aspirano soprattutto i codipendenti: a dipendere. Ovviamente non faticeranno nemmeno molto, nelle diverse realtà organizzative, ad essere accontentati.

La sopportazione e la pazienza, la condiscendenza e la rassegnazione attraverso le quali essi interpretano il loro "legarsi" agli altri potranno, comunque, essere oggetto di apprezzamento, ma non certo di riconoscimento, potranno anche essere oggetto di stima, ma non di ammirazione; comunque si troveranno, almeno, nella condizione ideale di poter garantire quell'affidabilità che sembra sempre preziosa in ogni contesto lavorativo.

Del resto, le qualità appena descritte non possono non rivelare, al tempo stesso, il loro risvolto disturbato, lasciando intravedere la presenza di una debole immagine di sé e di una bassa autostima; dunque, non potranno nascondere completamente (agli occhi di Seth Allcorn), alcune complicate dinamiche, di conflitto e di sofferenza, che attraversano il loro mondo interno, non che i segni di più lontane e difficili esperienze di relazione.

Riassumeremo brevemente, tabella qui di seguito, il profilo della codipendenza, risalendo a quel "romanzo familiare" che Allcorn ha ipotizzato per ciascun orientamento:

## IL PROFILO DELLA CODIPENDENZA

	<b>Sacrificio</b>	<b>Dominio</b>	<b>Ritiro</b>
<b>Figure parentali</b>	<b>“Non amorevoli”</b>	<b>“Troppo amorevoli”</b>	<b>“Bisognose di affetto”</b>
	Controllanti, autoritarie, punitive, severe, rigide, ipercritiche, soverchianti	Manipolatorie, soffocanti, seduttive, preoccupate, invasive, distratte	Permissive, deboli, abdicanti, rinunciarie
<b>Tema dominante</b>	Paura di essere controllati	Paura di essere manipolati	Paura di essere strumentalizzati
<b>Stile</b>	Remissività, arrendevolezza, vittimizzazione, impersonalità	Coercizione, ricatto, invasività, razionalizzazione	Indifferenza, colpevolizzazione, sopportazione, pazienza
	Adesione al principio etico della Fedeltà	Adesione al principio etico del Rigore	Adesione al principio etico della Rinuncia

### IL SACRIFICIO DI SÉ

Il romanzo familiare del codipendente che intona il suo profilo soprattutto sul tema del sacrificio di sé ci lascia immaginare, a parere di Allcorn, un contesto familiare “non amorevole” dominato da figure parentali autoritarie quando non punitive, e in gran parte, incapaci di prendersi realmente cura degli altri, facendo prevalere la severità dei giudizi e la rigidità degli imperativi sulla capacità di costruire un ambiente sicuro e protetto.

A queste figure parentali è impensabile non sottomettersi: da un lato è assai improbabile riuscire a sfuggire al loro inflessibile controllo, dall’altro è del tutto impraticabile la volontà di vincere la loro durezza giocando sulle richieste di affetto: sono genitori che costringono all’arrendevolezza, alla docilità, pur senza sentirsene invasi.

Nella vita organizzativa il soggetto che orienta la propria codipendenza al sacrificio di sé, propone, anzitutto, la propria disponibilità a compiacere gli altri e sarà difficile fare valere il proprio punto di vista, esprimere i propri bisogni e dire “no”.

Ricorda Allcorn: *“il codipendente, sia esso un manager o un semplice impiegato, lavorerà con grande impegno per far sentire gli altri accuditi, e cercherà di creare un ambiente di lavoro che, al contrario del proprio nucleo familiare, sia autenticamente supportivo. Troverà, così, più occasioni di mettersi al servizio di un ambiente di lavoro in cui gli altri siano autocentrati e tendano a perseguire la propria carriera e i propri interessi escludendo quelli altrui”* (1992, p. 8).

## **IL DOMINIO**

Il profilo di codipendenza orientato al dominio chiama in causa l'immagine di figure parentali “troppo amorevoli” che hanno imposto, attraverso la presenza soffocante, la sottomissione a un potere ispirato alla volontà di influenzamento e manipolazione. L'assenza di punizioni, l'investimento eccessivo in cure e affetto, hanno indotto il vissuto del “ricatto morale” e della “coercizione sotterranea”, rafforzando le dinamiche di autoaccusa e autocolpevolizzazione.

Dunque, questi soggetti, sommersi di attenzioni e immersi nelle cure, avranno faticato non poco a far valere i propri bisogni (sempre, comunque anticipati e ipersoddisfatti), nonché a trovare ragioni per poter agire la propria indipendenza (sempre e comunque colpevolizzata).

Il codipendente che risponde a questo profilo, ha avuto modo di sviluppare una forte ostilità nei confronti di ogni manifestazione di controllo e di

autorità. Nella vita organizzativa tenderà, soprattutto ad essere guidato dall'ansia di conquistare posizioni che lo sottraggono al controllo, ma che al tempo stesso, gli consentano di attuarlo.

Si potrebbe quasi affermare che ci troviamo di fronte ad una “falsa superstar”, nel senso che la superiorità che insegue, è in realtà al completo servizio di un bisogno di dipendenza.

## **IL RITIRO**

Le vicende che si possono immaginare all'origine del profilo di codipendenza orientato al ritiro, ci conducono in un contesto familiare “bisognoso d'amore”, che ha visto all'opera figure parentali sostanzialmente rinunciarie, abdicanti ad ogni ruolo di responsabilità e di potere.

Ancora una volta è stato difficile poter vedere riconosciute le proprie richieste di affetto e cura, e prese realmente in carico da parte di genitori così distratti.

Chi risponde a questo profilo interpreta la sua ricerca di dipendenza sostanzialmente attraverso la rinuncia di sé: consumati dai bisogni degli altri e adirati per la loro incapacità di soddisfarli, scelgono allora, di sottrarsi alle attenzioni altrui. In altre parole, il ritiro a cui aspirano è uno “splendido isolamento”, tuttavia riusciranno ad esercitare ben poche resistenze contro i tentativi degli altri di vincere la loro tendenza all'isolamento. Certo, i codipendenti coglieranno ogni occasione per dimostrare di saper lavorare bene soprattutto da soli; in un certo senso è soprattutto all'indifferenza che essi mirano: rinunciando alla carriera, ad ogni posizione di potere, a far gruppo, ad immergersi pienamente nella vita organizzativa; essi potranno, così isolarsi a pieno titolo in una posizione di

“spettatore” che, probabilmente è l’unica in grado di consentire loro di partecipare a ciò che accade, senza tuttavia coinvolgerli in prima linea.

Al di là di questi profili e dei tratti che consentono di differenziare i diversi tipi psicologici, emerge chiara l’impressione che, come già visto per le superstar, molto numerose possono essere le variazioni “mimetiche” delle persone in ambito organizzativo.

Qualunque sia il profilo a cui un individuo risponde, mostrare apertura all’autocritica, destreggiarsi di fronte agli eventuali riconoscimenti o alle critiche ingiuste, tirare fuori la propria creatività e imparare ad “apprendere dall’esperienza”, sono tutte strategie, assai efficaci, per alimentare il dubbio negli altri che dietro ad ogni profilo si possa trovare sempre qualche “dote nascosta”.

(Per eventuali approfondimenti si rimanda al testo del Prof. Gianpiero Quaglino, *Psicodinamica della vita organizzativa: competizione, difese, ambivalenze nelle relazioni di lavoro*, (1996) Cortina, Milano).

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

Riportiamo in questo paragrafo alcuni pezzi presi integralmente dal testo di Alberto Di Raco, Gaetano M. Santoro, *Il manuale della comunicazione interna*, del 1996.

Il disegno progettuale delle nuove forme organizzative si regge sul dialogo. La comunicazione interna significa prendere in considerazione modi di relazione diversi:

- ◆ La comunicazione tra individui e gruppi di lavoro,
- ◆ Processi di comunicazione tra gruppi di lavoro all'interno della stessa organizzazione,
- ◆ Tutti gli altri tipi di contatti, flussi, scambi informativi presenti all'interno di una organizzazione.

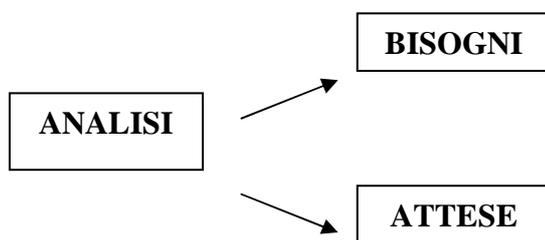
Tali processi di comunicazione sono interdipendenti tra loro e permettono l'evoluzione di una organizzazione ed il benessere all'interno della stessa, attraverso una socializzazione basata sulla fiducia e sulla trasparenza. Inoltre, l'interazione di tali processi di comunicazione, determinano l'integrazione attiva rispetto ai contenuti del lavoro ed agli scopi, quindi intensifica la conoscenza. Al contrario, l'informazione unidirezionale limita la possibilità di vedere il livello organizzativo superiore ed evidenzia le asimmetrie di potere e quelle cognitive.

**La gestione di un sistema di comunicazione interna** può essere distinto in 4 fasi:

**1) ANALISI DELLE ESIGENZE DI COMUNICAZIONE**

Ha per obiettivo il diagnosticare quali sono le conoscenze che gli operatori di una struttura devono condividere per contribuire alla realizzazione del progetto, in che modi, tempi e attraverso chi la comunicazione deve passare per assicurare la maggior mobilitazione possibile del personale, condizione del miglioramento continuo del processo produttivo. Fondamentale in questa fase è l'apprendimento organizzativo, o meglio, il processo di significazione, socializzazione e costruzione della realtà, che implica il confronto tra le persone coinvolte in un'organizzazione, per integrare interpretazioni e scopi diversi e accumulare competenze.

Attraverso la comunicazione si attua la negoziazione sociale dell'identità dei soggetti all'interno di un'organizzazione, si producono e si validano consensualmente le regole organizzative. Individuare le necessità di scambio vuol dire rendere esplicito nell'organizzazione perché conviene fare comunicazione. Il processo di analisi deve tenere conto del contesto di riferimento in cui si opera e rilevare l'importanza e l'urgenza della comunicazione.



**I bisogni di comunicazione** denotano una mancanza di informazioni e cognizioni necessarie per esercitare un ruolo. Sono quelle conoscenze indispensabili che servono per operare con efficienza, interagire con

efficacia, orientarsi in modo congruente agli scopi dell'organizzazione. Rappresentano l'area della comunicazione che tende a regolare il comportamento organizzativo.

**Le attese di comunicazione** indicano la domanda effettiva di conoscenza ed interazione rivolta ad ottenere una rappresentazione soddisfacente e sistematica degli eventi a cui l'attore partecipa o con cui è venuto in contatto in qualunque modo e a qualsiasi titolo.

Tra bisogni e attese di comunicazione c'è interdipendenza reciproca. I bisogni possono essere ampliati o deviati dalle attese e viceversa. Motivazioni, culture del lavoro, collocazioni organizzative diverse spingono a comunicare in modi diversi. I bisogni e le attese di comunicazione costituiscono la cultura di un'organizzazione.

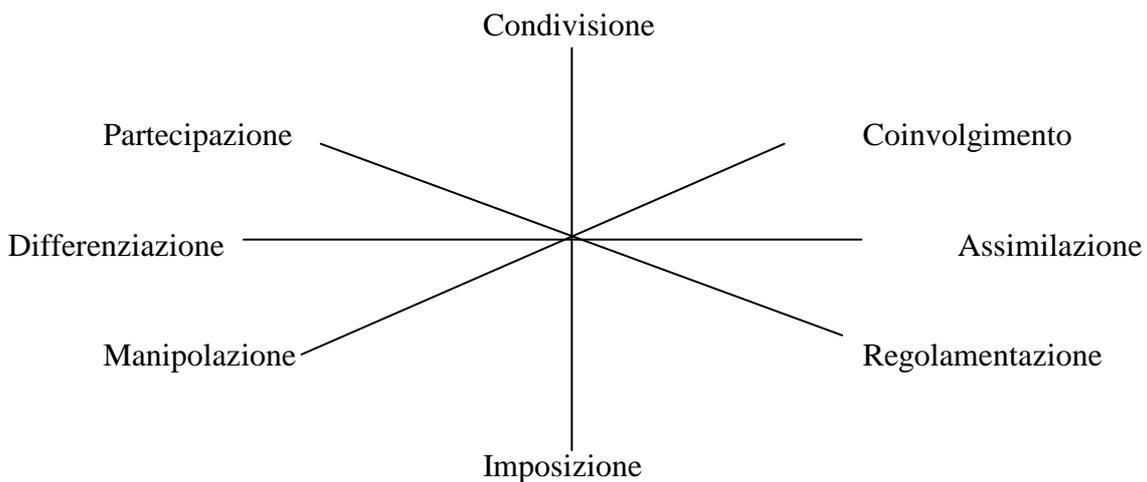
Ogni sistema di comunicazione interna funzionante risulta dalla combinazione di 3 livelli di scambi tra persone e gruppi di lavoro, in determinate situazioni, per scopi specifici e limitati nel tempo:

- Ad un primo livello ci sono le attività che identificano l'operato in un'organizzazione: il riconoscimento delle ragioni e dei meccanismi concreti per cui le persone accettano di impegnarsi nell'interazione, l'accordo fra quelli che interagiscono sull'interpretazione ed il peso degli eventi, l'orientamento al progetto.
- Al livello intermedio si collocano i modi utilizzati per facilitare il collegamento tra i gruppi, gli apparati e le regole di comunicazione che sostengono la produzione del know how.
- Al livello più alto vi è il complesso di decisioni che costituiscono la normale attività di regia: decisioni concernenti le congruenze tra gli obiettivi aziendali e le logiche di azione comunicativa, tra le necessità di

trasformazione, progettualità, innovazione e le forma di scambio tra la comunanza ricercata ed il tipo di consenso su cui fare leva.

I tre livelli stanno l'uno dentro l'altro. Si combinano tra loro per effetto dei legami interazionali che uniscono gli attori organizzativi attraverso i flussi di comunicazione e le relazioni sociali.

Un sistema di comunicazione interna non consiste semplicemente nell'elaborare informazioni e provocarne la diffusione seguendo procedure organizzative. Il sistema chiarisce le pertinenze ed aumenta la capacità degli attori di capire dove orientare le loro azioni in modo congiunto. Le sue funzioni sono quelle di cambiare in positivo le condizioni per linee consensuali di azione, di coordinare le interazioni e dare valore aggiunto ai rapporti comunicativi. Importante è riuscire a stabilire una flessibilità comunicativa, che consenta agli attori organizzativi di comporre le proprie relazioni nella costruzione dell'organizzazione. Le logiche di comunicazione e consenso possono essere rappresentate:



Possiamo evidenziare come l'asse delle **finalità** (condivisione-imposizione) e quello dei **modi di comunicazione** (differenziazione-

assimilazione) incrociandosi delimitano quattro aree di coltura per diversi tipi di consenso.

Tra la **condivisione** delle conoscenze e la **differenziazione** degli scambi si vengono a porre le condizioni favorevoli alla **partecipazione**. Essa si concretizza nell'autocontrollo degli operatori sul proprio lavoro, nella generazione di una varietà di soluzioni ai problemi di performance del gruppo di lavoro, nell'accumulazione e diffusione delle conoscenze pratiche, nella loro traduzione in comportamenti dell'organizzazione. In tal modo si apre nell'organizzazione una prospettiva dinamica, di evoluzione del sistema tecnico-organizzativo, a seconda della produzione comunicativa. La **regolamentazione**, al contrario, si può attuare imponendo omogeneità d'ascolto e procedure per operare. Il modo più tipico con cui si esprime il **coinvolgimento** è dato dall'offerta di informazioni su temi e problemi dell'organizzazione, influenzabili dagli operatori coinvolti. La finalità è di suscitare orgoglio ed appartenenza.

La **manipolazione** insiste sull'individualizzazione autoritaria dell'informazione. Il contenuto obbligato riguarda quello che gli interessati non possono non sapere, pena l'isolamento culturale, l'incompetenza organizzativa, la riduzione delle possibilità di assolvere i compiti lavorativi.

Per prendere iniziative e coordinare azioni, sulla base di prospettive comuni o di significati condivisi, gli attori organizzativi devono aver raggiunto modi simili di trarre ed elaborare informazioni, hanno sviluppato codici di comunicazione e prodotto norme culturali e modelli collettivi di sapere.

- ◆ rilevazione dei bisogni e delle attese di comunicazione,
- ◆ analisi delle fonti, dei modi e dei flussi attuali,
- ◆ valutazione dell'efficacia e del gradimento della comunicazione in atto,

- ◆ individuazione dei punti di forza e di debolezza delle pratiche comunicative,
- ◆ definizione della funzionalità del sistema comunicativo all'interno di un'organizzazione.

QUESTA PRIMA FASE, QUINDI, PERMETTE DI FORMULARE O CONTROLLARE GLI OBIETTIVI DI COMUNICAZIONE INTERNA, DEFINIRE LA POLITICA CONVALIDARLA, MODIFICARLA, REDIGERE IL PIANO, MIGLIORARE, EVENTUALMENTE, IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA COMUNICATIVO IN ATTO.

## **2) PIANO DI COMUNICAZIONE**

E' la seconda fase della gestione di un sistema di comunicazione interna. Ha lo scopo di individuare le azioni da compiere per realizzare le scelte di scambio informativo, che sostengono l'organizzazione e la gestione del personale. Il piano deve indicare gli obiettivi da raggiungere, le condizioni, i modi, i tempi, le responsabilità di realizzazione. Le componenti del piano di comunicazione interna possono essere divisi in:

- ◆ interdipendenze tra risorse, competenze e obiettivi,
- ◆ economicità di gestione e convenienze di regia,
- ◆ sviluppi della competenza comunicativa,
- ◆ mantenimento e rinnovamento delle logiche e degli apparati di comunicazione.

QUESTA FASE PREDISPONE GLI ITINERARI DA PERCORRERE E FA MONITORARE PER CONFRONTO LA GESTIONE REALIZZATA.

### 3) REALIZZAZIONE DELLE AZIONI

Consiste nello sviluppare in modo flessibile quelle azioni indicate nel piano per raggiungere gli obiettivi di comunicazione che là sono stati definiti.

- ◆ Attuazione della gamma di interventi di comunicazione in funzione degli obiettivi.

### 4) CONTROLLO DEGLI EFFETTI

Gli effetti sono legati alla posizione del sistema di comunicazione rispetto a quello organizzativo: da marginalità a centralità, a coincidenza. A sua volta questa condizione è il risultato dell'intreccio tra strategia e logiche di comunicazione e consenso, costruzione delle audience, pianificazione, programmazione e gestione.

- ◆ Misurare quantità e qualità del know how prodotto,
- ◆ Dare risposta all'adeguatezza dei singoli contributi alla produzione del know how necessaria,
- ◆ Aumentare la consapevolezza degli attori della comunicazione sui modi di interazione più produttivi.

**LE CARATTERISTICHE DI RUOLO:** al centro dei processi si pone il livello di competenza e professionalità raggiunto dalle singole figure professionali.

*«Le competenze vanno sistematicamente monitorate, tra esse le più efficaci vanno identificate, formalizzate e “circuitate” affinché diventino, attraverso processi di apprendimento organizzativo, patrimonio aziendale.» (Camuffo)*

Nella formulazione di una **STRATEGIA DI COMUNICAZIONE INTERNA** bisogna:

1) Tenere conto dei rapporti che intercorrono tra gli obiettivi e le logiche di azione e le variabili rilevanti del suo contesto organizzativo di riferimento:

- ◆ Motivazioni, interessi, comportamenti degli operatori coinvolti nella produzione di conoscenza,
- ◆ Apparati e strutture di comunicazione,
- ◆ Comunicazione esterna dell'organizzazione
- ◆ Comunicazioni sull'organizzazione emesse da altri interessati alle sue attività (clienti, organi d'informazione...)



2) Suscitare consapevolezza di potersi impadronire delle competenze ed abilità da comunicatori.

3) Realizzare lo sviluppo di competenza comunicativa manageriale con processi sistematici di formazione o con la partecipazione a gruppi di progetto.

Il coordinamento operativo tra messaggi comunicati all'esterno ed immagine interna dell'organizzazione scolastica può facilitare la politica di gestione delle risorse umane e rendere la comunicazione interna competitiva con le altre comunicazioni sull'organizzazione scolastica.

UNA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE INTERNA È TANTO PIÙ EFFICACE QUANTO PIÙ È COERENTE CON QUELLA DI COMUNICAZIONE ESTERNA. OVVIAMENTE LE SCELTE DI COMUNICAZIONE DEVONO ESSERE COERENTI CON LE SITUAZIONI ORGANIZZATIVE, I VALORI E LE PROFESSIONALITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE, LE CULTURE DEL LAVORO PRESENTI.

#### **COMPORAMENTI STRATEGICI:**

- *Dare notorietà a fatti dell'organizzazione:* come informazione di coinvolgimento,
- *Operare meglio:* integrare e correggere per mezzo della comunicazione gerarchica le conoscenze che derivano dalle esperienze e dalle abitudini lavorative;
- *Comprendere la collocazione organizzativa:* punta ad aumentare la competenza dell'organizzazione degli operatori;
- *Cogliere le logiche di azione dell'organizzazione:* attraverso la ricostruzione di nuove evidenze e nuovi scenari;
- *Orientarsi nel cambiamento/affrontare le emergenze:* fornisce le motivazioni per agire in modo congruente agli obiettivi generali dell'organizzazione, che tende a far diventare comuni con il dialogo, la condivisione della diagnosi e dell'elaborazione di regole di condotta, fa leva sull'acquisizione di una conoscenza approfondita della situazione in cui si opera, dell'interdipendenza dei fenomeni.

**L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE INTERNA** è permessa se si ottiene un'omogeneità di ricezione in corrispondenza ad una presunta omogeneità di trasmissione e poter pensare di utilizzare la comunicazione interna come collante organizzativo. Lo sviluppo della comunicazione organizzativa si ottiene attraverso:

- **L'ampliamento del know how dell'istituzione;** utilizza modi di comunicazione che fanno leva sulle possibilità di sperimentazione individuale, sulla valutazione e diffusione della ricerca, sull'integrazione del know how prodotto nell'istituzione, sugli strumenti di supporto al lavoro cooperativo.
- **Collaborare attivamente:** dare trasparenza agli avvenimenti che accadono nell'istituzione, consentire di formulare ipotesi di intervento, verificare la comunanza di conoscenze e di modo di agire, attraverso il confronto di opinioni sul decidere e realizzare le decisioni. Prerequisiti sono l'interiorizzazione dei fini e delle logiche di azione con tutti gli strumenti dell'ascolto interno, dell'informazione, dello scambio. Per ascolto si intende quel complesso di attività di ricerca sistematica, formale ed informale, volta a capire e ad approfondire aspettative e bisogni delle differenti popolazioni aziendali, il clima interno, i vari problemi gestionali.
- **Costruire e realizzare progetti/ottenere risultati organizzativi comuni:** organizzazione e comunicazione devono coincidere per favorire l'elaborazione e la diffusione dei modi per raggiungere gli obiettivi.



## LA COMUNICAZIONE NEL GRUPPO

La comunicazione è un processo chiave che garantisce il funzionamento del gruppo di lavoro permettendo lo scambio di informazioni finalizzandolo al raggiungimento dei risultati.

Inoltre la comunicazione orienta le relazioni interpersonali, partecipa al gioco dell'attrazione e dell'ostilità, alimenta la collaborazione ed il conflitto. La comunicazione nei gruppi di lavoro si presenta come un processo:

- **INTERATTIVO**
- **INFORMATIVO**
- **TRASFORMATIVO**

**CARATTERE INTERATTIVO:** è legato alle reciproche posizioni dei membri del gruppo ed è vincolato ai rispettivi ruoli: le parole che si scambiano assumono la forma duplice di dati e opinioni, di conoscenze, riflessioni e sensazioni. Comunicazione come scambio di contenuti e veicolo di significati molteplici che hanno come oggetto primario la *RELAZIONE* ovvero la struttura relazionale del gruppo.

ATTI DI COMUNICAZIONE → OGGETTI DI INTERPRETAZIONE

**CARATTERE INFORMATIVO:** è la comunicazione rinviata al vertice dei dati ovvero dei materiali di conoscenza riferiti sia al lavoro sia alle relazioni. L'attività del gruppo si articola nello scambio informativo tra lettura, analisi, correlazione, sintesi dei dati che mancano, di ciò che occorre supporre, ipotizzare, ricercare, ricostruire.

Il processo di comunicazione:

- alterna le certezze al dubbio
- misura l'attendibilità dei dati
- stabilisce quantità e qualità del sapere

Lo scambio informativo contempla esigenze di ordine e sequenzialità.

**CARATTERE TRASFORMATIVO:** è il processo di comunicazione che lega il contratto al flusso (lo scambio al sapere) nella potenzialità e nella direzione del cambiamento.

La comunicazione è influenza. Lo stile di comunicazione contiene interazioni di influenza.

Inoltre la comunicazione all'interno del gruppo dovrà essere:

- CHIARA E ORDINATA
- PRAGMATICA E FINALIZZATA
- TRASPARENTE
- SITUAZIONALE
- ORIENTATA ALL'ASCOLTO DI TUTTI

***LA COMUNICAZIONE OLTRE AD ESSERE IL TERRENO DELLO SCAMBIO ED IL LUOGO DELLE ELABORAZIONI DELLE CONOSCENZE, SARA' ANCHE IL MOMENTO DI VERIFICA CONTINUA DEL LINGUAGGIO CHE IL GRUPPO SI DA' E UTILIZZA, GRAZIE ALLA TRASFORMAZIONE CONTINUA DELLO STESSO.***

## **LA COMUNICAZIONE COME DIMENSIONE EMOTIVA NELLA VITA DEL GRUPPO**

Il trovarsi assieme ed il cooperare nel perseguire degli obiettivi dipendono in gran parte dal tipo di relazione che si crea tra i componenti del gruppo. Se le relazioni sono poco numerose o di tipo superficiale o di competizione, antagonismo e accusa, è probabile che il gruppo fallirà nel suo progetto. Se invece le relazioni sono amichevoli, di stima ed accoglienza dell'altro, di collaborazione, il gruppo "funziona" di più: il gruppo diventa più coeso e si rafforza nella volontà di perseguire i propri obiettivi. I membri stanno bene assieme e lavorano meglio.

Ciò che rende le relazioni piacevoli o spiacevoli è in gran parte determinato dal tipo di sentimenti-emozioni che i partecipanti avvertono, possono esprimere ed elaborare, in gruppo. Anche nei gruppi maggiormente finalizzati al "fare" la qualità delle emozioni gioca un ruolo importantissimo: si lavora meglio in un gruppo dove il "clima" è favorevole e la vita emotiva è gestita appropriatamente.

Tuttavia per molti i sentimenti sono considerati come ingestibili, indipendenti dalla propria volontà. Chi mette tra parentesi la propria dimensione emotiva, non fa altro che dimostrare paura di fronte ad essa e si preclude la possibilità di un arricchimento interiore e di crescita; l'individuo appare razionale, controllato, ma anche poco gratificato dallo stare in gruppo.

Non ponendo attenzione ai sentimenti, la persona trascura una strada di conoscenza di sé e degli altri. Il sentimento dice quale significato ha una persona o un avvenimento per noi, ci informa immediatamente del suo

carattere piacevole o spiacevole. Il sentimento è un “segno”: RIMANDA ALLA RELAZIONE.

Il non porre attenzione ai sentimenti non significa affatto che essi siano scomparsi o non esistano più. Il sentimento non riconosciuto agirà comunque, in forma indiretta e sotterranea ed inciderà sui nostri atteggiamenti e comportamenti. Spesso il fatto di non aver riconosciuto come tale un dato sentimento, farà sì che esso agisca in modo “selvaggio” e attraverso comportamenti spesso distruttivi, senza la partecipazione della nostra volontà.

Gestire i propri sentimenti e non farsi gestire da essi attraverso:

### **1) IDENTIFICAZIONE DEI SENTIMENTI**

E' necessario prendere coscienza dei propri stati d'animo, dando loro un nome. Un'emozione, non avvertita a livello di coscienza, non cessa di essere attiva.

### **2) ACCETTAZIONE DEI SENTIMENTI**

Gli stati d'animo in se stessi non sono né buoni né cattivi, la dimensione etica entra in scena solo quando si tratta di decidere quale uso fare di essi. La cultura e l'educazione impongono connotazioni morali positive e negative ai vari sentimenti. Molti si impongono resistenza ad accettare i propri sentimenti, perché hanno paura di essere da essi trascinati dove non vorrebbero.

### **3) INTEGRAZIONE DEI SENTIMENTI**

Integrare i propri stati d'animo, o meglio permettere loro di circolare a loro agio dentro ciascuno di noi, in modo che essi non siano solo oggetto di conoscenza, ma anche di vita, beneficiando dell'equilibrato intervento della ragione.

### **4) ESPRESSIONE DEI SENTIMENTI**

Quando non sono resi consci, i sentimenti vengono comunque espressi, anche se in maniera impropria. L'espressione appropriata dei sentimenti ha quindi luogo quando si percorrono le tappe precedenti. L'espressione dei sentimenti è il mezzo più efficace di avvicinamento interpersonale. L'espressione onesta dei propri sentimenti permette alle persone di situarsi con chiarezza nei confronti degli altri e di impegnarsi nella relazione partendo da una base solida.

***LA DIMENSIONE EMOTIVA COMPARE IN TUTTI I MOMENTI DELLA VITA DEL GRUPPO. SI RIVELA COME UNA COMPAGNIA ARRICCHENTE, CREATIVA NELLA MISURA IN CUI E' ACCOLTA E VALORIZZATA. ALTRIMENTI RIMANE UNA COMPAGNIA SCOMODA, FONTE DI PROBLEMI.***

## **ALCUNI ATTEGGIAMENTI FONDAMENTALI DA ADOTTARE IN UN GRUPPO PER FAVORIRE COMPRESIONE E MAGGIORE COMUNICAZIONE**

### **1) EMPATIA**

La capacità di immergersi nel mondo soggettivo altrui e di partecipare alla sua esperienza in tutta la misura in cui la comunicazione verbale e non verbale lo permette; attraverso una comprensione obiettiva e la percezione dei sentimenti espressi appunto attraverso il linguaggio non verbale. La comprensione empatica deve essere comunicata per sortire i suoi effetti positivi nel colloquio.

### **2) CONSIDERAZIONE POSITIVA**

L'interlocutore è visto, considerato, accettato così come è e in modo positivo e affettuoso. Non si intende solo verso il contenuto della comunicazione, ma più in profondità la personalità del membro del gruppo. La considerazione positiva si traduce e si comunica con atteggiamenti di non valutazione e favorisce così il superamento dello stato ansioso, l'accettazione di sé, la conquista di autonomia personale, il superamento di momenti critici.

### **3) AUTENTICITA'**

Atteggiamento che ogni persona dovrebbe avere nei propri confronti. Congruenza, accordo interiore, genuinità, spontaneità, trasparenza, coerenza. L'autenticità con se stesso è il fondamento per uno stile relazionale autentico.

#### **4) CONFRONTO**

Porre uno o più partecipanti del gruppo di fronte a contraddizioni presenti nel loro modo di parlare ed agire. Il confronto può verificarsi tra due affermazioni verbali che si contraddicono, tra un'asserzione verbale e una comunicazione non verbale, tra teoria e pratica.

#### **5) CONCRETEZZA**

La mancanza di precisione impedisce di concentrarsi. E' meglio essere concreti, specifici, precisi attraverso la focalizzazione, il riassunto, le domande.

#### **6) COMPORTAMENTO ASSERTIVO**

Non utilizzare il gruppo come strumento per i propri bisogni, o scaricando su di esso i propri problemi. Nello stesso tempo non diventare strumento del gruppo. Importante trovare un giusto equilibrio nella relazione con i componenti del gruppo.

## BIBLIOGRAFIA

- Amerio P., (1982), *Teorie in psicologia sociale*. Bologna, Il Mulino.
- Amerio P., *Le strade della convivenza. Né assenza di identità né una società senza gruppi: ciascuno dovrebbe aiutare la crescita collettiva e accettare l'identità dell'Altro*, articolo sulla rivista PROMETEO Anno 16 N° 63).
- Ancona A., *Comportamenti e tecniche di gruppo*.
- Arcuri L., (1985), *Conoscenze sociali e processi psicologici*. Bologna, Il Mulino.
- Bartoletta F., (1996), *Scienze dell'educazione*. Fratelli Conti Editori.
- Bion W., (1971), *Esperienze nei gruppi*, Armando Editore, Bruscazioni, E.
- Depolo M., (1982), *La diagnosi psicologica dei climi organizzativi*, in M. Di Raco Alberto, Gaetano M. Santoro, (1996), *Il manuale della comunicazione interna*, Guerini e Associati.
- Fonzi A., (1997), *Amici miei carissimi*, "Psicologia contemporanea", 140, 50-55.
- Fonzi A., Tani F., Tomada G., (1998), *La funzione del legame amicale nell'arco della vita*, "Età evolutiva" 60, 87-92.
- Lewin K., (1980), *Resolving Social Conflicts*. New York, Harper & Row.
- Luft J., (1997), "Processi di gruppo. Introduzione alle dinamiche di gruppo" CittàStudioEdizioni.
- Palmonari A., (1980), *Le rappresentazioni sociali*. Giornale Italiano di Psicologia.
- Palmonari A., (1989), *Processi simbolici e dinamiche sociali*. Bologna, Il Mulino.

- Palmonari, (1996) *Manuale di Psicologia di comunità*, Il Mulino, Bo.
- Pauletta D'Anna G.M., (1996), *Sulla relazione e sul gruppo*, Il segnalibro.
- Quaglino G.P., (1990), *Appunti sul comportamento organizzativo*. Tirrenia Stampatori.
- Quaglino, G.P, (1996), *Psicodinamica della vita organizzativa: competizione, difese, ambivalenze nelle relazioni di lavoro*, Cortina, Milano.
- Scabini E., Rossi G., *La sfida del perdono nelle relazioni familiari e sociali*, Vita e pensiero, Milano.
- Spaltro (a cura di), *La psicologia organizzativa*. Milano, Angeli.
- Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson, (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio.
- Paul Watzlawick, (1976), *La realtà nella realtà*, Astrolabio.
- Weiner B.; Graham S., Peter O., Zmuidinas (1991), *Public confession and forgiveness*, "Journal of Personality" 59 (2) 281-312.