

## APPROFONDIMENTO TECNICO

### COMUNICAZIONE EFFICACE

di Renata Borgato\*

La comunicazione è un processo di scambio di informazioni e di influenzamento fra due o più persone che avviene in un determinato contesto - P. WATZLAVICK

Rappresenta la capacità di inviare e scambiare informazioni chiare e concise, e la ricezione di tali informazioni, l'ascolto e l'identificazione di quelle che possono essere le "barriere" del processo comunicativo.

**L**a comunicazione viene qui esaminata come veicolo che facilita il realizzarsi di condizioni di sicurezza nei luoghi di lavoro. Come tale è da considerare uno strumento consapevole e strategico che mira a far coincidere le intenzioni di chi comunica con gli effetti che ottiene.

In proposito è utile ricordare che la comunicazione è lo strumento attraverso il quale viene erogata la formazione e che quindi quanto diremo qui a seguito deve essere applicato anche a tale contesto.

L'approccio strategico considera la comunicazione come qualcosa che si può apprendere e migliorare e per questo una, seppur sommaria, conoscenza di alcuni principi generali può aiutare a perfezionarla.

In merito il riferimento principale è dato dal libro "Pragmatica della comunicazione umana", pubblicato nel 1967 da Watzlawick, Beavin e Jackson in cui si esaminano appunto i principi cardine di ogni comunicazione, definiti assiomi. Essi sono cinque e, letti in modo sistematico cioè integrandoli, danno alcuni elementi di riflessione fondamentali in materia di

comunicazione umana, prova ne sia che molti dei contributi successivi si inseriscono armonicamente nello schema di ragionamento tracciato da Watzlawick, Beavin e Jackson.

L'approccio pragmatico cui fa riferimento il titolo del libro richiama l'attenzione sugli effetti che si ottengono durante il processo di scambio comunicativo e trascura le intenzioni dei comunicanti. Il primo assioma ricorda che è impossibile non comunicare in quanto mettere in atto qualsiasi genere di comportamento osservabile costituisce di per sé una comunicazione e che essa produce effetti nelle altre persone.

Contestualizzando sul terreno della sicurezza nel luogo di lavoro, è opportuno tener conto che molti dei messaggi sono finalizzati a rendere edotti i riceventi di possibili rischi o delle conseguenze negative di alcuni loro comportamenti, e quindi bisogna prestare una grande attenzione agli stimoli che si somministrano.

È indubbiamente vero che a volte il *vantaggio* atteso (evitare un infortunio) potrebbe non essere abbastanza forte da indurre a intraprendere una certa azione e che spesso la possibilità di avere un danno può rivelarsi una leva più efficace.

Se si riesce a tarare la propria comunicazione in modo da non creare ansia eccessiva, ma anzi da far sentire le persone adeguate ad affrontare il rischio,

ci sarà un maggior adeguamento al comportamento richiesto e si ridurrà la possibilità che le persone rimuovano quanto udito. Se un messaggio invece causa un forte grado di paura, la reazione prevedibile del ricevente è di ansia ed è probabile che l'ascoltatore cerchi di rassicurarsi, esorcizzando la minaccia.

Bisogna tener conto che la comunicazione non è costituita solo da quello che si dice (o si scrive) e che dipende da precise regole sintattiche e grammaticali, ma comprende anche i segnali non verbali e

\* Esperta di formazione

paraverbali (4° assioma).

La comunicazione non verbale avviene senza l'uso delle parole, ma attraverso canali diversificati, quali mimiche facciali, sguardi, gesti, posture. La comunicazione non verbale riguarda la voce (tono, volume, ritmo) e anche pause e altre espressioni sonore quali lo schiarirsi la voce.

La comunicazione non verbale produce sui riceventi effetti più rilevanti di quella verbale. In particolare qualora ci sia una discrepanza tra quello che si dice e il modo con cui lo si dice, i riceventi saranno portati a considerare - e a ritenere vero - quanto viene suggerito dalla comunicazione non verbale. L'eventuale contraddittorietà tra i due messaggi genera sfiducia nei confronti di chi ha parlato e può incidere negativamente sulla relazione tra le parti. Dato che in ogni comunicazione c'è una parte di contenuto e una parte di relazione e che si tende a privilegiare – seppur inconsapevolmente – l'aspetto relazionale, è quindi probabile che qualora la relazione sia compromessa ci siano resistenze anche nell'accettare i contenuti (2° assioma). È bene non dimenticare infatti che le persone preferiscono seguire le indicazioni di chi piace loro. Questo meccanismo è indicato come "effetto simpatia" (Cialdini 1989).

Il terzo assioma dice che la natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti. Questo significa che il processo di comunicazione è inserito in circuiti di retroazione in cui ogni sequenza è, contemporaneamente, causa del fenomeno che segue ed effetto di quello che lo ha preceduto. Ogni persona coinvolta nel processo di comunicazione dà una propria interpretazione sulla natura e sulla sequenza degli eventi, applicando di solito le leggi di causalità lineare tipica degli eventi fisici. Gli eventi della comunicazione rispondono invece alla causalità circolare: non hanno infatti un preciso inizio e una precisa fine, ma sono inseriti in un *continuum* in cui ogni segmento è contemporaneamente effetto dello stimolo precedente e stimolo della risposta successiva. Ogni attore del processo, o anche un semplice osservatore, seleziona in modo arbitrario l'inizio, la causa di tale sequenza, le sue conseguenze, secondo le leggi della percezione selettiva che porta a cogliere

una parte dei messaggi e a ignorarne altri (Casula 2001).

Infine il 5° assioma dice che gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza. La comunicazione scelta deve tener conto quindi della posizione di colui che comunica e di chi riceve il messaggio e l'accettazione del contenuto dipende frequentemente dall'accettazione della relazione sottesa.

Per questo dedicare del tempo alla cura della relazione, all'ascolto dell'altro e delle sue osservazioni può effetti più incisivi dell'impartire ordini o prendere misure coercitive.

Il 5° assioma ricorda inoltre la necessità di non eludere agli obblighi che una posizione complementare comporta, assumendosene pienamente la responsabilità pur tenendo conto della situazione di contesto e delle relazioni.

Esiste anche un 6° assioma - apocrifo - che raccomanda di non dare per scontato che quanto è stato detto sia stato anche capito o interpretato nel senso voluto dall'emittente. Per facilitare la comprensione è necessario sia organizzare il discorso in modo che i messaggi più importanti vengano trasmessi e ribaditi sia verificare l'effettiva comprensione di quanto è stato detto.

L'utilizzo di una comunicazione adeguata a situazione e contesto può favorire che si instaurino e si mantengano condizioni di sicurezza. Le problematiche comunicative sono infatti spesso citate fra le principali cause di incidenti, così come all'opposto un esercizio non superficiale di competenze comunicative caratterizza le storie lavorative che si concludono con buoni risultati produttivi e di sicurezza.

Per questo si deve considerare la comunicazione come uno strumento strategico che mira a far coincidere le proprie intenzioni con gli effetti che si ottengono.

Un'immediata verifica dell'efficacia della comunicazione usata si ha verificando gli effetti che essa produce. Sarà, per esempio, facile verificare che, se si dice che un certo infortunio colpisce una persona su dieci, si produce una reazione maggiore da quella ottenuta dicendo che c'è il 10% di possibilità di incorrere nell'evento.

Allo stesso modo, il comportamento delle persone viene influenzato maggiormente dalle conseguenze che percepiscono come vicine, certe e positive mentre subiscono meno l'influenza di ciò che considerano lontano, incerto, negativo.

In questo senso, la comunicazione può contribuire a modificare la percezione delle persone, rendendo quel che appare incerto e lontano come meno incerto e meno lontano mediante esempi, dimostrazioni, racconti.

Non bisogna inoltre dimenticare che "comunicare" non significa solo parlare, ma anche - e, spesso, soprattutto - ascoltare.

L'ascolto è una funzione sottovalutata. Si preferisce parlare, dire, spiegare...

Per stabilire e mantenere una buona relazione è invece indispensabile individuare modalità di ascolto adeguate, sia dei segnali forti (parole, gesti, sguardi) che dei segnali deboli (elusione, silenzio ecc.).