

Gerardo Magro

# LA COMUNICAZIONE EFFICACE

Come comunicare  
con gli altri  
senza suscitare un vespaio



Le Comete FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.







Gerardo Magro

LA  
COMUNICAZIONE  
EFFICACE

Come comunicare  
con gli altri  
senza suscitare un vespaio

*Le Comete FrancoAngeli*

Oltre la lettura del volume, il lettore può approfondire il tema della *comunicazione efficace* attraverso il Corso di formazione corrispondente. Per informazioni a riguardo o per la realizzazione di tale corso in loco: Centro Pedagogico “Paideia” (Putignano – BA), tel./fax 080/4053773 – e-mail: [info@centropaideia.it](mailto:info@centropaideia.it) – web site [www.centropaideia.it](http://www.centropaideia.it)

In copertina: *Problemi di comunicazione*, ID 5088216 © Passigatti | Dreamstime.com

Copyright © 2007 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Premessa</b>	pag.	7
<b>1. Agli albori della comunicazione: il modello ciberneticico</b>	»	11
1. La comunicazione è ...	»	11
2. Ogni comunicazione è un pacco-regalo	»	14
3. L'emittente, ovvero chi decide di comunicare	»	17
4. Come impacchettare il messaggio: la codifica	»	19
5. Quale linguaggio uso? I codici comunicativi	»	21
6. E ora spediamo: il canale comunicativo	»	24
7. A chi...? Il destinatario	»	29
8. Che bello! È arrivato un pacco, vediamo: la decodifica	»	31
9. Attenzione ai pericoli in agguato: i rumori	»	32
10. È il momento di ringraziare: il feedback	»	36
Esercizi	»	40
<b>2. La comunicazione interpersonale: il modello sistemico</b>	»	43
1. Le persone non sono fax	»	43
2. I cinque assiomi della comunicazione	»	45
3. Primo: non si può non comunicare	»	51
4. Secondo: contenuto + relazione + autorivelazione = comunicazione	»	55
5. Terzo: usiamo la punteggiatura	»	58

6. Quarto: comunicare tra numerico (verbale) e analogico (non verbale)	pag. 60
7. Quinto: scambi comunicativi simmetrici e complementari	» 64
8. Quanto sei congruente o incongruente?	» 70
Esercizi	» 74
<b>3. Suggerimenti per una comunicazione efficace: il modello ecologico</b>	» 77
1. È possibile comunicare in maniera ecologica?	» 77
2. Parlare in prima persona	» 79
3. Evitare dogmatismi	» 81
4. Non generalizzare	» 83
5. Esprimere fatti e proposte concrete	» 85
6. Differenziare le osservazioni dalle interpretazioni	» 88
7. Evitare le monopolizzazioni	» 91
8. Evitare critiche negative	» 94
9. Valorizzare gli interventi riconoscendo vantaggi e svantaggi	» 98
10. Imparare a fare metacomunicazione	» 101
11. Utilizzare efficacemente i livelli della comunicazione	» 104
Esercizi	» 112
<b>4. Saper ascoltare per ben comunicare</b>	» 115
1. Società degli ascolti, società senza ascolto	» 115
2. Quanti tipi di ascolto conosco?	» 118
3. Suggerimenti per ben ascoltare	» 123
Esercizi	» 130
<b>5. Le trappole della comunicazione</b>	» 133
1. Attenzione alle trappole!	» 133
2. Comunicare... senza inciampare	» 134
Esercizi	» 147
<b>Conclusione. E comunicarono... felici e contenti!</b>	» 151
<b>Per saperne di più</b>	» 153



## Premessa

Quella mattina Francesco era proprio contento! Non riusciva a comprenderne pienamente le ragioni ma, dopo aver parlato con Michele, il suo nuovo collega, provava una piacevole sensazione di benessere e tranquillità interiore, come se quella comunicazione, nella sua semplicità e quotidianità, gli avesse assopito la tensione con cui era giunto al lavoro. Solo il ricordo del suo sguardo, attento e concentrato, e il riecheggiare delle sue parole, calde e distensive, gli amplificava il senso di soddisfazione e gratificazione con cui si era chiusa quella breve comunicazione. **“Che bello comunicare!”**, pensava Francesco tra sé mentre tornava dietro la sua scrivania...

“Con quello non parlerò più! Basta! È l'ultima volta!”. Erano queste le parole che tamburellavano la mente di Linda dopo quell'ennesima situazione che lei definiva di incomunicabilità distruttiva. Sì, perché terminare una comunicazione senza nulla di fatto, portandosi dietro, per giunta, una tale sensazione di amarezza, rabbia e incomprensione, significava soltanto distruggersi e far affondare lentamente una relazione. La sua assenza, il suo sguardo inespressivo e sfuggente insieme con quei brevissimi monosillabi affilati, le infondevano un tale senso di rassegnazione da indurla ogni volta a pensare: **“Ma a che serve comunicare?...”**.

Due situazioni differenti, ed estreme, di comunicazione interpersonale, con due esiti completamente diversi tra loro. Eppure, entrambe rientrano nei consueti processi comunicativi che ordinariamente ciascuno sperimenta nella vita quotidiana, da quella lavorativa a quella familiare a quella sociale.

Ma perché, a volte, proviamo anche noi il gusto di comunicare con qualcuno, sul lavoro o in famiglia, arricchendoci cognitivamente ed emozionalmente mentre, a volte, e chissà, forse, il più delle volte (direbbe qualcuno dei miei corsisti), preferiamo non iniziare neppure una comunicazione dalla quale rischiamo di uscirne più costernati di prima? Che cosa rende una comunicazione efficace rispetto ad un'altra completamente inefficace (e distruttiva)?

Da oltre un decennio mi occupo di comunicazione interpersonale e nella ricerca e nella formazione. Ho viaggiato in lungo e in largo per il nostro Paese per parlare di comunicazione o, come preferisco precisare, per far *vivere e sperimentare la comunicazione efficace* attraverso i miei corsi di formazione. Ho lavorato in chissà quanti contesti (aziendali, scolastici, associativi ecc.) con le più svariate categorie professionali (dirigenti, amministrativi, medici, insegnanti, educatori, genitori ecc.) per poter insegnare loro ciò che amo definire l'*a, b, c* della comunicazione interpersonale ovvero i fondamenti per riuscire a comunicare in maniera più efficace e vivere in modo più sereno le innumerevoli relazioni quotidiane.

E l'aspetto più interessante è che, in qualsiasi contesto e con qualsiasi categoria lavorativa, sono presenti alcuni elementi ridondanti che avvalorano ulteriormente ed arricchiscono gli studi relativi alla comunicazione interpersonale.

Ciò ha motivato, pertanto, la scelta di *confezionare* un testo, agile e divulgativo, grazie al quale poter apprendere quegli elementi basilari e trasversali della comunicazione interpersonale, spendibili in qualsiasi contesto comunicativo, attraverso il racconto di incontri ed esperienze realmente vissute.

Apprendere i rudimenti della comunicazione interpersonale per poter divenire (magari) un abile comunicatore, sicuramente comporta effetti sostanziali nella vita familiare, relazionale o professionale: dalla gratificazione del genitore che riesce a recuperare la relazione con il figlio, a quella dell'insegnante che registra una migliore situazione di insegnamento/apprendimento; dalla soddisfazione dell'educatore che rafforza la relazione educativa a quella dell'uomo di affari che impara a cogliere il momento opportuno per la proposta decisiva; dall'abilità dell'addetta alla reception nell'accogliere la clientela a quella dell'agente turistico che vede accrescere le richieste d'acquisto. Per non citare il medico, l'infermiere, la parrucchiera, l'impiega-

to postale, l'imbianchino e chissà quanti altri professionisti e non, la cui menzione richiederebbe un elenco infinito.

Per tal motivo, oggi, ritengo indispensabile che ognuno debba perfezionare il suo stile comunicativo il quale, ormai, nelle più disparate situazioni, rappresenta la differenza qualitativa a fronte di un appiattimento quantitativo in termini di offerte commerciali e di relazioni umane.

Il tutto, comunque, nella speranza che la comprensione dei meccanismi complessi ed affascinanti della comunicazione interpersonale possa contribuire a costruire un mondo migliore e far *gustare* il piacere di comunicare con gli altri senza sollevare vespai o uragani.



# 1. Agli albori della comunicazione: il modello cibernetico

## 1. La comunicazione è...

È estremamente interessante riflettere sul significato aleatorio e indefinito che aleggia intorno al termine *comunicazione* e sul presappochismo che imperversa circa l'arte del comunicare. Osservando alcune interazioni in azienda, a scuola, in famiglia, al supermarket e altro ancora, tutto si potrebbe immaginare fuorché siamo, o dovremmo essere, nella cosiddetta *società della comunicazione*, così come rinomati sociologi contemporanei autorevolmente sostengono.

Non so voi, ma, a ben vedere, a me sembra che il più delle volte le comunicazioni quotidiane abbiano quel non so che di primitivo tale da richiamare tempi remoti tipici dei nostri avi piuttosto che forme evolute di sensibilità umanizzata. Con molta probabilità saremo nella società dell'informazione (estrema) e della comunicazione ma decisamente ritengo manchino ancora diverse tappe per poter arrivare alla società della *buona* comunicazione!

Provate ad accendere la televisione, mezzo di comunicazione (buona?!) per eccellenza, o a leggere giornali e riviste o ad assistere a sedute consiliari o parlamentari o collegi docenti giù giù fino alla fantomatica riunione condominiale, per accorgervi di quanta strada sia ancora necessaria per avvicinarsi al traguardo della *buona* comunicazione!

Eppure, il termine comunicazione, alla stesa stregua di quello di educazione, così come riflettevo nel mio precedente volume sullo stress dei genitori, è conosciuto universalmente. Tutti sanno cosa significhi comunicare ma... quanti sanno *realmente* (per non dire efficacemente) comunicare?

È per tal motivo che all'inizio di ogni laboratorio di formazione sul tema della comunicazione interpersonale, propongo un *brainstorming* relativo al significato di comunicazione.

### **Il brainstorming**

Il brainstorming (tempesta di cervello) designa una tecnica di comunicazione nata in ambiente pubblicitario e utilizzata anche nell'ambito formativo. Grazie al rispetto delle 5 regole seguenti, un gruppo di persone, anche numeroso, può riuscire ad esprimersi liberamente e rapidamente attraverso una comunicazione sintetica ed efficace.

- 1) Tutti possono essere primi.
- 2) Non si può spiegare la propria risposta.
- 3) Non si possono esprimere commenti alla risposta altrui.
- 4) Solo due volte si può usare il "passo".
- 5) Bisogna rispettare i tempi determinati.

In tal modo, se da una parte approfito per spiegare e far sperimentare ai corsisti la tecnica di comunicazione del brainstorming, dall'altra mi pongo in ascolto delle più diverse definizioni e permetto, immediatamente, di far riflettere su un assunto che si rivela essenziale nella comprensione delle innumerevoli difficoltà legate alla comunicazione interpersonale:

ciascuno possiede una propria idea relativa alla comunicazione che spesso non si incontra con quella del suo interlocutore generandosi, già da tale presupposto, possibili equivoci e malintesi.

Per avvalorare tale riflessione, è sufficiente dare un'occhiata alla tabella di pagina seguente nella quale ho riassunto alcune delle più disparate definizioni proposte dai partecipanti in seguito al mio semplicissimo suggerimento su cui realizzare il brainstorming: *la comunicazione è...*

E la presente tabella costituisce esclusivamente un campione rappresentativo delle migliaia di definizioni raccolte durante gli ultimi anni che, a mio avviso, ben contribuisce a dimostrare la complessità (e difficoltà) della comunicazione interpersonale. Se è vero, come è

### **La comunicazione è...**

- Interpretazione personale
- Parlare
- Ascoltare
- Relazionarsi verbalmente e non
- Incomprensione
- Interscambio
- Capirsi senza parlare
- Ponte
- Cercare di capire e farsi capire
- Vivere
- Ottenere senza sforzarsi troppo
- Empatia
- Modo di entrare in sintonia con gli altri
- Trasmissione di informazioni intenzionale e non
- Fantasia
- Mettersi in relazione con gli altri
- Scambio di idee
- Non capirsi
- Relatività
- Litigare
- Esprimersi con il corpo
- Esprimere la propria opinione
- Rispetto
- Arte
- Tolleranza
- Informazione
- Gestualità
- Scontro
- Dialogo
- Emozione
- Caos
- Silenzio
- Accusa

vero, che ciascuno di noi si pone in relazione con l'altro interpretando gli eventi secondo il proprio vissuto personale e le credenze maturate nel tempo, proviamo solo ad immaginare su quali basi può instaurarsi una comunicazione tra due interlocutori che l'abbiano

definita (prendendo solo alcune risposte a caso) “*silenzio*” e “*caos*” o “*relatività*” e “*litigare*”?

Comunque sia, a parte le ipotesi, la tabella precedente dimostra con chiarezza non solo le mille sfaccettature di un fenomeno complesso come quello della comunicazione interpersonale ma anche la difficoltà di convergere su una definizione unanime ed universale. Da ciò è possibile affermare che

finché non troveremo precisi punti di convergenza, perlomeno sul significato tecnico del termine comunicazione, la maggior parte degli sforzi finalizzati a rendere la comunicazione più efficace potrebbero essere sistematicamente vanificati.

Il brainstorming sulla comunicazione, infatti, vuole condurre i partecipanti e, in questa sede, il lettore (che sicuramente avrà proposto una sua definizione o si sarà ritrovato in qualcuna di quelle presentate) a riflettere sulla complessità e, nel contempo, dispersione definitoria del termine inducendo ciascuno ad interrogarsi: *ma cosa significa, realmente, comunicare?*

## **2. Ogni comunicazione è un pacco-regalo**

La metafora che in generale preferisco utilizzare per rendere analogicamente (e, quindi, immediatamente) il significato del termine comunicazione, è quella del *pacco-regalo*. Allo stesso modo in cui prepariamo diligentemente un pacchetto da poter regalare a qualcuno, *confezioniamo* automaticamente migliaia di pacchetti che, attraverso il processo comunicativo, giungono (sempre?!) a destinazione.

Ma perché, ci si chiederà, pacco-regalo? Seppure l’analogia del pacchetto risulti estremamente pertinente nell’ambito comunicativo, quale ragione motiva l’associazione con il  *dono*?

È vero, infatti, e l’esperienza me lo conferma costantemente, che molti di noi sono abilissimi a confezionare pacchi-bomba piuttosto che pacchetti-regalo e la differenza non è certo di poco conto, soprattutto in ordine agli effetti del processo comunicativo. Anzi, dal momento che in questo campo l’acume umano non ha limiti, normal-



mente uso distinguere i *pacchi-bomba*, predisposti per scoppiare al primo tocco del destinatario, dai *pacchi-bomba ad orologeria*, frutto dell'impegno e delle energie che molti usano adoperare per rendere sempre più raffinata la propria abilità (dis)comunicativa, i quali, invece, sono programmati per esplodere dai dieci minuti alle ventiquattro ore successive all'interazione vissuta.

---

#### Caso n. 1

---

Lucia stava dialogando serenamente con la sua (presunta) amica quando alcune parole iniziarono a minare la distensione dello scambio finché quell'affermazione, così diretta e inaspettata: "Sei stata proprio una stupida a non accettare quell'offerta...!", esplose in lei mandando in frantumi anni di sincera collaborazione e stima reciproca...

---

#### Caso n. 2

---

Si erano fermati, come tutte le altre sere, a scambiare le solite quattro chiacchiere al termine della giornata. Saluti, rimandi al giorno successivo e auguri di buona serata. Poi, ciascuno per la sua strada e Giorgio era tornato tranquillamente a casa. D'improvviso, lo scoppio, mentre ripensava alle ultime parole, (ora, se ne rendeva conto, velate con quel delicato senso ironico) ascoltate quasi con noncuranza "... Domani?! Chi vuoi che venga?!". Giorgio si ricordò immediatamente quanto fosse importante per lui quell'appuntamento e quanto il suo collega non voleva che avvenisse...

---

Sarà, comunque, la mia formazione professionale o un senso di radicato ottimismo che, nonostante la presenza di pacchi-bomba opportunamente confezionati e tali da rendere molti contesti comunicativi veri e propri campi minati, preferisco immaginare le interazioni comunicative come tanti pacchi-regalo che ciascun emittente prepara e dona *innocentemente* all'altro e che, a volte, si trasformano (chissà come!) in oggetti pericolosamente deflagranti.

Cosa significa, quindi, confezionare pacchi-regalo? Con tale espressione intendo contraddistinguere, da una parte, il modo in cui ogni scambio comunicativo sottintende un'accurata preparazione e professionalità relativamente alla capacità di *confezionamento* del contenuto comunicativo (quante volte abbiamo difficoltà a trattenere il nostro stupore di fronte all'abilità di una commessa espertissima nell'arte della confezione!) e, dall'altra, la possibilità che quel pac-

chetto costituisca un semplice regalo il quale, come tale, possa sempre essere accettato seppur non pienamente condiviso.

Ciò sottintende, allora, che

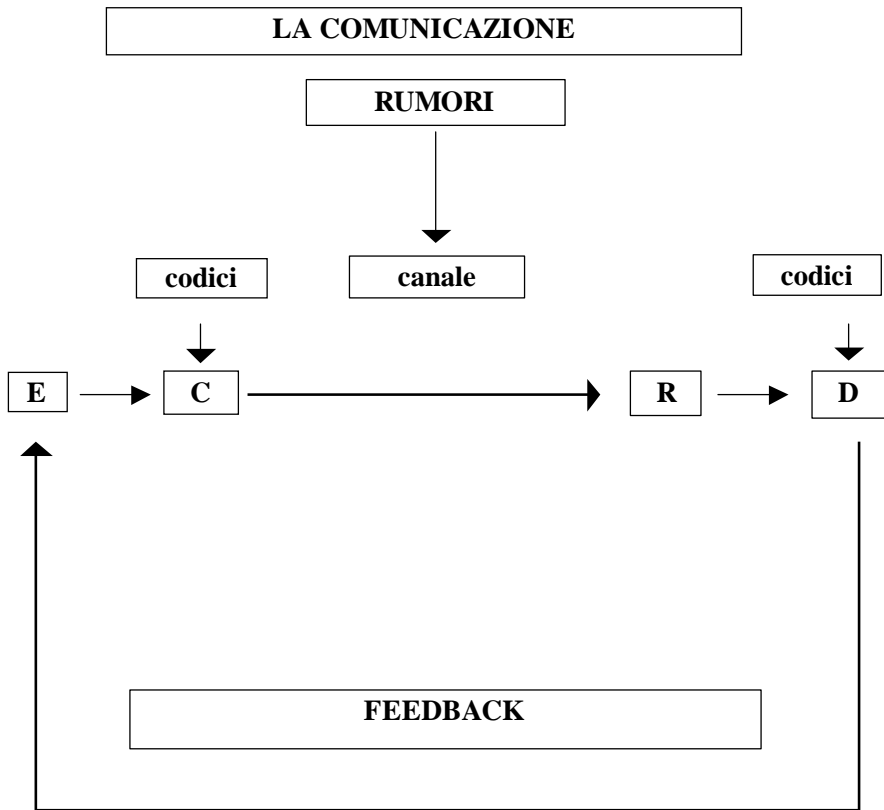
l'efficacia di ogni processo comunicativo è in funzione sia dell'abilità di confezionamento del pacchetto da spedire sia della precisione relativa al canale di distribuzione sia della capacità del destinatario nel saper accettare elegantemente ciascun regalo che gli viene consegnato.

Il lettore avrà compreso che, attraverso la metafora, ci stiamo progressivamente addentrando nell'analisi tecnica della comunicazione interpersonale adeguatamente sintetizzata in un modello universale, il cosiddetto **modello cibernetico**, valido tanto per gli scambi interpersonali quanto per qualsiasi tipo di scambio comunicativo da realizzarsi tra macchine.

Attraverso il modello cibernetico, infatti, elaborato già molte decine di anni addietro da Shannon e Weaver, due ingegneri di un'azienda americana di telefoni, e tale da rappresentare la piattaforma di base per comprendere la complessità e straordinarietà di qualsiasi processo comunicativo, tanto da essere definito il modello *classico* della comunicazione, è possibile comprendere la minuziosità, cavillosità, precisione e, nel contempo, il fascino sotteso a qualsiasi scambio di informazione così come appare immediatamente evidente l'aleatorietà e il rischio di ogni processo comunicativo il quale, seppur adeguatamente preparato (confezionato) può trovare lungo la strada tutta una serie di impedimenti tali da vanificarne (o alterarne) l'effetto desiderato.

Conoscere, e comprendere, il modello cibernetico della comunicazione significa segmentare 'scientificamente' il processo comunicativo (o, guardarlo al microscopio, come spesso amo definire questo passaggio durante l'attività formativa), in modo da impossessarsi dei primi e fondamentali strumenti che risulteranno successivamente preziosi per gli scambi comunicativi più complessi e labirintici tipici delle interazioni umane.

Dopo aver osservato di primo acchito il quadro di insieme, vediamo accuratamente ogni dettaglio.



*Il modello cibernetico della comunicazione*

### 3. L'emittente, ovvero chi decide di comunicare

Non so quanti di noi abbiano mai sentito l'eufemismo, particolarmente azzecato, di *sua emittenza* rivolto ad un noto personaggio italiano al comando di diverse reti televisive! Al di là della latente ironia espressa da chi ha coniato tale appellativo, il termine è pienamente rispondente al *potere* detenuto dall'*emittente* in qualsiasi processo comunicativo. Così come ogni fiume ha sempre la sua sorgente, ogni comunicazione ha sempre un emittente che si assume la responsabilità e il potere di innescare l'iter procedurale.

**E** = emittente

Pertanto, proprio a partire dall'emittente, quale primo artefice della comunicazione, iniziamo a ricostruire insieme il modello cibernetico analizzandolo passo dopo passo fino a ricomporlo in tutta la sua struttura. Ci accorgeremo, in tal modo, che quell'insieme di segni precedentemente osservati e dal senso ignoto acquisiranno progressivamente forma adeguata e preciso significato.

Ogni qualvolta, quindi, una persona (o una macchina: fax, computer ecc.) avvia un processo comunicativo, essa assume il ruolo primario di emittente e, soprattutto nella comunicazione interpersonale, le responsabilità ad esso conseguenti.

Non sembri strano il mio puntualizzare la forte responsabilità di tale ruolo, soprattutto nell'ambito della comunicazione interpersonale. Sarà, ancora una volta, per formazione professionale e, in particolare, per l'esperienza maturata, ma, nel definire la funzione dell'emittente, al di là del puro significato tecnico, facilmente comprensibile, ritengo sempre necessario soffermarsi sulla difficoltà e responsabilità di questo (apparentemente semplice) ruolo e ciò per una serie di motivi.

In primo luogo, perché richiamare la responsabilità dell'emittente, quale principale artefice del processo comunicativo, significa rimettere ruoli e competenze *al posto giusto*. In altre parole, una delle rituali denunce (lamentazioni?!) e durante i corsi di formazione e nel parlare quotidiano tende a sottolineare sistematicamente la responsabilità dell'altro nella gestione della comunicazione (puntando il classico dito indice) dimenticando puntualmente la responsabilità personale in quanto ad emittente della propria comunicazione.

---

### Caso n. 3

---

Un impiegato, durante un corso di formazione, iniziò ad inveire contro tutti i suoi colleghi presenti, perché, a suo dire, nessuno di loro era in grado di comunicare in modo efficace. Soltanto dopo il suo (catartico) sfogo, con buona e paziente diplomazia gli interessati ebbero la possibilità di invitarlo ad uscire un po' di più dal suo ufficio e, perlomeno, provare a comunicare con loro!

---

È, infatti, tipico degli esseri umani sottolineare, usando l'analogia cristiana, *la pagliuzza presente nell'occhio altrui senza guardare la*

*trave del proprio occhio!* Individuare, invece, il reale ruolo dell'emittente significa rimandargli appieno sia il potere di avviare una comunicazione, a discapito di tutte quelle occasioni in cui aspettiamo che debba essere l'altro ad iniziare o a cambiare, sia affidargli pienamente la sua responsabilità nell'input e nella prosecuzione di qualsiasi scambio comunicativo.

In secondo luogo, il richiamo al fondamentale ruolo dell'emittente rinvia ad un altro requisito essenziale perché avvenga una comunicazione: la volontà di voler (o non voler) comunicare. A tal proposito, il caso n. 3 offre un esempio sintomatico di quella tipologia (onnipresente) di comunicatori i quali *desiderano diventare abili nuotatori... senza mai entrare nell'acqua!* In soldoni, quindi

essere un vero emittente, al di là dell'aspetto tecnico, significa interrogarsi, innanzitutto, sulla volontà di avviare una comunicazione (rispettando e facendo rispettare anche la libertà di non voler comunicare) assumendosi, nel contempo, la totale responsabilità di voler (o non voler) comunicare.
--

L'esperienza mi ha dimostrato, infatti, che ogniqualvolta uno dei partecipanti ai corsi di formazione è *rientrato* nel giusto ruolo di emittente, le comunicazioni immediatamente successive hanno acquisito nuova coloritura ed efficacia ingrossando il fiume comunicativo grazie alla nuova sorgente rivitalizzata.

#### **4. Come impacchettare il messaggio: la codifica**

Aver sottolineato, e riallineato, il giusto ruolo dell'emittente nell'avviare qualsiasi processo comunicativo è soltanto il primo, e fondamentale, passo per analizzare *al microscopio* la comunicazione interpersonale. I primi problemi iniziano ad emergere nel momento in cui quell'emittente, una volta definita la volontà di comunicare e assunta la conseguente responsabilità, si trova nella (non sempre facile) situazione di rendere il suo pensiero *decifrabile* per qualcun altro.