



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TERAMO

Facoltà di Scienze della Comunicazione  
Cattedra di Comunicazione Organizzativa

*Dispensa sulla "Comunicazione  
organizzativa: relazioni e  
comportamenti organizzativi"  
Prof. Adolfo Braga*

Anno Accademico 2023-2024

## LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

È una disciplina di frontiera che è debitrice nei confronti di molte scienze: la sociologia dell'organizzazione, la comunicazione d'impresa, la psicologia dell'organizzazione, le teorie della comunicazione, l'antropologia culturale, il management.

La sua irriducibile multidisciplinarietà, che è anche il motivo del fascino della disciplina, deriva dalla complessità dell'oggetto del comprendere: **la comunicazione nelle/tra/delle organizzazioni**. Una comunicazione mediata da artefatti tecnologici e simbolici, situata in contesti organizzativi in continua evoluzione, ma che ha per protagonisti innanzitutto le persone. Superata la deriva tecno-centrica dei primi anni del decennio e naufragata nell'onda lunga della crisi economica la retorica della creazione del valore per l'azionista, la persona, con tutta la sua ricchezza e complessità, deve tornare al centro, a parere di scrive, del dibattito sulla comunicazione organizzativa.

La comprensione dei processi di comunicazione organizzativa non può prescindere dalla conoscenza profonda delle dinamiche organizzative. Chi studia le organizzazioni si confronta quotidianamente con la difficoltà di descrivere e spiegare fenomeni che sono per loro natura ambigui, mutevoli, non-deterministici. Le organizzazioni postmoderne assomigliano sempre più all'ospedale improbabile e perennemente concitato, piuttosto che alla macchina perfetta. Tuttavia, la tentazione di descrivere l'organizzazione come un meccanismo perfetto, regolato dalle ferree leggi dell'efficienza e della performance, è sempre viva, soprattutto nella letteratura manageriale. È la metafora dell'orologio, che ciclicamente ritorna alla ribalta. Come afferma Weick (1993), se le organizzazioni fossero degli orologi – "sarebbero certamente degli orologi non comuni. Non solo possono esseri letti male, ma è anche possibile che: la *frequenza* con cui l'orologio viene consultato modifichi l'ora che riporta; l'ora che esso dovrebbe mostrare modifichi l'ora che realmente riporta; a seconda che l'orologio piaccia o non piaccia all'osservatore (diciamo da un punto di vista estetico), riporti l'ora in modo diverso; se l'osservatore manda qualcun altro a consultarlo, l'orologio segni l'ora in modo diverso.

Se l'organizzazione postmoderna diventa sempre più cangiante, frammentaria e mutevole, la diffusione delle nuove tecnologie ed in particolare degli strumenti Web 2.0 cambia in maniera significativa il modo di comunicare (non solo) nelle organizzazioni. La comprensione dei fenomeni comunicativi non può, quindi, prescindere da una più profonda conoscenza dei nuovi contesti organizzativi, delle caratteristiche dei nuovi media digitali e degli effetti prodotti dai new media negli atteggiamenti e nei comportamenti individuali e organizzativi.

Affrontare il tema della comunicazione organizzativa assumendo una prospettiva "aperta", critica e necessariamente problematica, partendo da alcune domande chiave per comprendere l'evoluzione delle teorie e delle pratiche della comunicazione nelle organizzazioni (post)moderne. Cosa distingue le organizzazioni umane dai sistemi complessi studiati dalle scienze fisiche e naturali? La teoria della complessità (organizzativa) può aiutarci a comprendere meglio i meccanismi della comunicazione nelle organizzazioni postmoderne? Qual è la relazione tra "geografia organizzativa", relazioni e processi di comunicazione? Quale ruolo svolgono le emozioni organizzative? Come cambiano identità, cultura e clima organizzativo? Come si trasformano nei nuovi

contesti organizzativi quasi-virtuali le relazioni e la comunicazione? Quali le opportunità e rischi dei nuovi spazi virtuali di comunicazione e collaborazione? Come possiamo utilizzare al meglio i nuovi strumenti Web 2.0.? Quali strategie di comunicazione adottare nella gestione di alcuni processi critici, come i progetti di change management, la gestione delle fusioni ed acquisizioni, la gestione delle crisi aziendali, i processi di innovazione e la creatività organizzativa? Quali sono le Quale il contributo della comunicazione organizzativa alla gestione e valorizzazione delle differenze culturali?

I problemi emergenti della comunicazione nelle organizzazioni complesse richiedono la capacità di identificare i nuovi scenari organizzativi che comprende: la complessità organizzativa, lo spazio organizzativo, network organizzativi e comunità di pratica, gli spazi organizzativi quasi-virtuali e i metaversi organizzativi, le emozioni organizzative, il clima emotivo, comunicativo e organizzativo, le pratiche organizzative e comunicative, le culture organizzative, l'identità e l'ideologia, il conflitto organizzativo, la gestione del potere nelle organizzazioni, la fiducia e il capitale sociale organizzativo.

È ormai superata la distinzione tra "comunicazione esterna" (comprendente il marketing e le relazioni pubbliche) e "comunicazione interna" (comprendente i valori dell'impresa, i suoi obiettivi fondamentali, la sua cultura organizzativa). Infatti l'idea di fondo è che la comunicazione, da strumento marginale per il supporto dell'immagine aziendale, è diventata oggi una componente indispensabile per il funzionamento dell'impresa. Si sostiene inoltre che "la comunicazione organizzativa costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni", che per l'Italia questa concezione è relativamente nuova.

### **Il paradigma della comunicazione organizzativa**

In un'azienda, ogni periodo storico è caratterizzato dalla prevalenza di una funzione: la produzione, fino alla metà degli anni Sessanta (seguita poi dalle logiche commerciali); l'organizzazione e l'informatica, negli anni Ottanta; la comunicazione, negli anni Novanta.

Da strumento marginale per l'immagine aziendale, la comunicazione è divenuta elemento centrale per il governo dell'impresa e parte integrante dell'organizzazione, fornendo un valido supporto al raggiungimento di diverse finalità ed obiettivi.

Le organizzazioni più evolute necessitano, infatti, di supporti comunicazionali diversi e integrati tra loro: comunicazione funzionale, informativa, formativa e creativa. Tale esigenza deriva sia dall'aumento del numero degli attori che dalla maggiore complessità della struttura organizzativa in quanto cambiando i modelli organizzativi, cambiano i bisogni di comunicazione. Anche l'ambiente esterno influisce sul cambiamento delle forme di comunicazione interna e esterna che, attraverso l'uso di analoghi codici linguistici e la costituzione di un linguaggio comune, accrescono la competitività aziendale.

I fattori esterni, ovvero le esigenze provenienti dal mercato, indicano che i bisogni di comunicazione sono molto simili a quelli evidenziati dallo sviluppo organizzativo e si determinano nelle relazioni delle organizzazioni, in particolare, con i mercati e la clientela. Ma il rapporto tra evoluzione organizzativa e nuovi

bisogni di comunicazione non è di carattere deterministico e la conferma deriva dal fatto che la comunicazione ha un ruolo centrale anche in realtà organizzative non ancora evolute verso moderne organizzazioni. Sviluppo e diffusione della comunicazione interna, coerenza e sinergia tra comunicazione interna ed esterna indicano l'affermarsi di nuovi modelli di comunicazione d'impresa definita comunicazione organizzativa che, in sostanza, rappresenta un cambiamento di paradigma.

Si tratta del paradigma della comunicazione organizzativa, adottato da molte imprese come modello di riferimento. La comunicazione assume un ruolo strategico nella gestione delle organizzazioni e, confrontando l'evoluzione dei modelli organizzativi con il supporto che essa fornisce al loro funzionamento, si assiste alla crescita del bisogno di comunicare. Tuttavia, anche se lo sviluppo organizzativo richiede una maggiore comunicazione, è altrettanto vero che l'uso anticipato della comunicazione, rispetto alle esigenze organizzative, può rappresentare un fattore strategico, stimolando l'azione di cambiamenti organizzativi.

Linguaggio e comunicazione divengono, quindi, fattori strutturanti tanto che la stessa nascita di un'organizzazione si realizza quando esistono volontà, mezzi per comunicare e tecniche di comunicazione utili per lo sviluppo organizzativo.

Autorevoli ricercatori hanno parlato della nascita di una "scuola della comunicazione organizzativa", volta a rifondare la comunicazione d'impresa a partire dalle logiche e dalle esigenze di sviluppo dell'azienda. L'essenza dell'impresa è basata sulla comunicazione che diventa strumento fondamentale del suo funzionamento, consentendo di diffondere e mantenere vivi i principi unificanti e coordinanti l'azione dei soggetti.

Attuare e mantenere l'attività di comunicazione significa: definire il sistema di comunicazione (ruoli organizzativi del personale); istituire i mezzi di comunicazione (scegliere le persone qualificate); mantenere l'organizzazione formale (comunicare fatti, opinioni, dubbi e suggerimenti).

Il nuovo paradigma della comunicazione organizzativa è caratterizzato dal contemporaneo affermarsi di diverse tendenze (comunicazione interna, integrazione comunicazione interna/esterna o istituzionale, comunicazione interpersonale).

Si avverte cioè la necessità di integrare, sia nei contenuti che nei riferimenti ai valori distintivi dell'impresa, la comunicazione interna che sviluppa coesione tra le persone dell'impresa e la comunicazione esterna riguardante i rapporti dell'impresa con i suoi mercati. La comunicazione diventa così integrata e viene considerata organizzativa perché serve al funzionamento e allo sviluppo dell'organizzazione nel suo insieme.

### **Il paradigma della comunicazione organizzativa viene definito da cinque proposizioni operative:**

- prima proposizione: "tutte le iniziative di comunicazione devono essere riferite ai valori guida aziendali che siano specifici, eticamente fondati ed esplicitati con modalità tali che tutti li possano conoscere";

- seconda proposizione: "è importante realizzare un'elevata coerenza, e possibilmente sinergie, tra tutti gli attori comunicazionali rivolti all'interno e all'esterno e tra questi e gli atti gestionali";
- terza proposizione: "è indispensabile supportare i processi di innovazione organizzativa e di sviluppo gestionale, e più in generale tutti i cambiamenti rilevanti, con piani di comunicazione adeguati a farli conoscere e condividere da tutti";
- quarta proposizione: "è importante diffondere le competenze di comunicazione interpersonale, la formazione sulla comunicazione e la consulenza interna. Obiettivo è di facilitare i processi comunicazionali aziendali e quelli gestionali e produttivi, che si basano sempre più sulla comunicazione e sulle relazioni interpersonali";
- quinta proposizione: "diventa sempre più indispensabile attivare un presidio strategico della comunicazione da parte del top management e un presidio operativo da parte delle strutture che la governano; inoltre impiegare tecniche manageriali adeguate per gestire i programmi di comunicazione".

Il paradigma della comunicazione organizzativa, sostituendo i concetti di comunicazione interna, di comunicazione esterna e di comunicazione di prodotto, diviene così il riferimento metodologico e operativo, al fine di governare l'impiego della comunicazione stessa nelle diverse imprese e i probabili sviluppi della comunicazione e del suo impiego per supportare lo sviluppo delle organizzazioni.

Negli ultimi anni, secondo la tesi della diffusione generalizzata della comunicazione interna, è in corso un fortissimo incremento delle attività di comunicazione interna in tutte le categorie d'impresa. Nelle grandi imprese pubbliche e private, il bisogno di comunicazione interna è talmente forte che la sua diffusione non dipende più, come in passato, dall'elevato grado di sviluppo e innovazione organizzativa e gestionale delle imprese.

Oggi i fattori che contribuiscono a stimolarne l'impiego sono così tanti e diversi tra loro (esigenza di rendere più efficace la gestione delle risorse umane, supportare i processi produttivi e gestionali, migliorare la qualità di prodotti e servizi) da non essere più possibile identificare quelli specifici che ne determinano la diffusione.

La tesi della diffusione generalizzata della comunicazione interna, che presenta anche un corollario denominato della causalità circolare, segna un punto di svolta nello sviluppo dell'impiego della comunicazione nelle imprese. Secondo tale corollario, infatti, può essere proprio la comunicazione a stimolare o indurre dei cambiamenti organizzativi nelle imprese e non il contrario.

Oggi, un'azienda che punta al successo deve attivare la partecipazione e il coinvolgimento di tutti i dipendenti, a prescindere dal ruolo e dal livello ricoperto, utilizzando iniziative di comunicazione diretta. La comunicazione costituisce una componente fondamentale del governo e dello sviluppo delle moderne organizzazioni, anche allo scopo di aumentare l'efficacia delle relazioni con l'ambiente di riferimento.

I principali fattori che fanno della comunicazione organizzativa una componente strategica sono rappresentati dall'ampliamento e dall'integrazione

della comunicazione rivolta verso l'interno e verso l'esterno, dalla definizione di un linguaggio comune per tutti coloro che partecipano alla vita dell'impresa e dal riferimento ai valori guida distintivi.

### **Una definizione di sintesi di comunicazione organizzativa (o comunicazione integrata)**

È l'insieme di tutte le attività che un'impresa intraprende in diversi ambiti per inserirsi nel mercato, mantenere la sua posizione e creare un'immagine, coerentemente con i suoi obiettivi, verso il consumatore. Dopo il boom economico degli anni sessanta, la crescita esponenziale del mercato e della concorrenza ha messo in evidenza la necessità di farsi conoscere, di porre all'attenzione del utente finale il prodotto, la sua provenienza e dunque la sua qualità.

L'obiettivo della comunicazione organizzativa è il mutamento organizzativo. Poiché la comunicazione cambia a seconda del periodo storico, del contesto in cui l'azienda opera, dell'impianto giuridico, in base a fattori non sempre controllabili, tantomeno prevedibili, la funzione primaria della comunicazione organizzativa è coordinare in modo efficace gli strumenti di cui l'impresa si può servire per comunicare se stessa, con lo scopo di favorirne gli scambi con i suoi Stakeholders, cioè tutti coloro che hanno un qualche interesse nell'azienda. Gli strumenti più importanti che devono essere orchestrati sono: direct marketing; pubblicità; promozione; pubbliche relazioni; sponsor.

### **Piano comunicativo**

La comunicazione organizzativa è utilizzata correntemente in pochi Paesi, specialmente in quelli in via di sviluppo come Brasile, India e Cina, oltre agli USA. Questo si spiega perché il loro processo di sviluppo è iniziato recentemente; non avendo mai sperimentato singolarmente la comunicazione d'impresa, le aziende dei Paesi emergenti si sono rivolte subito alla comunicazione organizzativa. In Italia è un procedimento ancora abbastanza raro, perché il sistema economico italiano si fonda su piccole - medie imprese, spesso a conduzione familiare, che hanno raramente, o addirittura mai, utilizzato la comunicazione. Questo tipo di comunicazione per sua natura comprende diversi ambiti sia aziendali che esterni, per questo motivo le imprese stilano un piano comunicativo strategico, per definire tempi e modi della comunicazione. La funzione di questo piano è quella di avere sotto controllo tutte le forme di comunicazione d'impresa, organizzarle e coordinarle: «è caduta la separazione tra comunicazione ai fini commerciali di brand e di prodotto e comunicazioni a fini istituzionali (corporate) mentre vanno affermandosi linee di condotta ispirate al concetto di comunicazione integrata» (Pecchenino, 2009).

## **LA COMUNICAZIONE E L'INFORMAZIONE**

Strettamente correlata alla partecipazione è la quantità e la qualità delle informazioni fornite relative al cambiamento. Una comunicazione sincera, supportiva ed efficace durante il processo di cambiamento è associata con le reazioni positive dei destinatari, come ad esempio la loro accettazione del cambiamento e la loro disponibilità a collaborare (Wanberg & Banas, 2000). Inoltre la comunicazione relativa al cambiamento è associata ad una diminuzione dell'ansia, dell'incertezza e dell'intenzione di turnover e a un aumento della fiducia nel management (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, & Di Fonzo, 2004; Paterson & Cary, 2002). Di conseguenza la mancanza di comunicazione durante il cambiamento può creare incertezza nei destinatari ed essere la causa di difficoltà di implementazione del cambiamento. Oltre alla quantità delle informazioni è di rilevante importanza anche il contenuto delle informazioni.

Lussier sottolinea l'attenzione necessaria per sensibilizzare e responsabilizzare tutti gli attori organizzativi, rendendoli partecipi dell'esperienza di cambiamento attraverso processi di comunicazione e monitoraggio del cambiamento quali:

1. definire il cambiamento (chiarire se l'obiettivo del cambiamento è diretto agli aspetti strutturali, tecnologici o sociali);
2. identificare le resistenze al cambiamento (comprendere la fonte e l'intensità delle resistenze, messe in atti dagli attori organizzativi);
3. pianificare il cambiamento (progettare e sostenere il cambiamento garantendo la supervisione);
4. promuovere il cambiamento (attraverso la divulgazione del bisogno del cambiamento);
5. controllare il cambiamento (accertarsi se esso sia attivato e mantenuto nel tempo).

Più recente è il modello di Kotter (1998) considerato il modello della trasformazione organizzativa. Esso prevede otto fasi. Ogni fase deve essere rispettata per passare alla successiva.

Comunicare la vision: che interesse vi sarebbe nel definire una vision senza poi comunicarla alle persone implicate nel cambiamento? Per produrre degli effetti, la vision deve essere condivisa dall'insieme dell'organizzazione, per questo conviene utilizzare dei mezzi di comunicazione adatti e variati.

Il change management strutturale consiste, dunque, nella concezione e nel dimensionamento di architetture innovative ed integrate di organizzazione, tecnologie, persone e cultura, con l'obiettivo di realizzare le strategie prescelte e appropriate alle risorse e alle potenzialità dell'organizzazione. Include, fin dall'inizio della sua concezione, un programma e un presidio per il governo dei processi di cambiamento e di implementazione che gode del supporto del vertice e che contribuisce ad integrare progettazione, sviluppo e monitoraggio, suscitando condivisione e partecipazione da parte del management intermedio e dei collaboratori. Esso, infatti, crea cooperazione, condivisione, conoscenza e comunicazione fra top management e management operativo, genera il supporto del vertice e fornisce feedback tempestivi e significativi rivolti al vertice

e viceversa. Sostanzialmente, tale metodo attiva una spirale virtuosa di apprendimento che crea le condizioni anche per successivi cambiamenti, oltre che di adattamento.

Solo dopo aver definito i problemi di partenza, generato committenza sul progetto, costruito i gruppi di lavoro, definito le esigenze di partenza e fissato obiettivi chiari condivisi e misurabili nonché valutato tutte le alternative possibili e le possibili resistenze, si può dar via libera alla progettazione analitica ed attivare i processi di cambiamento.

Tutto questo richiede tempo e risorse, definire le forme di partecipazione dei lavoratori e le modalità comunicative interne ed esterne, che devono essere chiare e trasparenti fin dall'inizio (Butera, 2009).

Butera ribadisce l'importanza della comunicazione interna, della formazione e del coinvolgimento e suggerisce che gli attori promotori del cambiamento stiano sul campo, siano visibili dai collaboratori, sorvegliano sia gli aspetti di contenuto che di metodo.

Dimensioni comunicative nei processi di gestione del cambiamento

I leader, nel gestire il cambiamento, devono prestare particolare attenzione alle tecniche che consentono di comunicare. La comunicazione è il più importante strumento per ottenere la partecipazione del personale di ogni livello. È fondamentale nel guidare e stimolare gli altri verso il cambiamento.

Permette di diffondere la vision per far sì che venga condivisa e interiorizzata e, inoltre, consente di trasmettere le nuove idee per costruire una nuova cultura.

Un flusso di informazioni troppo elevato non deve essere considerato un pericolo, giacché l'incertezza è propizia per l'insorgere di rumor (informazioni non ancora confermate pubblicamente dalle fonti ufficiali). Le persone non informate, o mal informate, tendenzialmente si creano idee false e le fanno circolare senza misurarne le conseguenze.

All'interno di un processo di cambiamento la comunicazione gioca un ruolo determinante per ridurre le incertezze e l'ambiguità offrendo alle persone un'informazione chiara, comprensibile, credibile e nei tempi giusti.

Il paradigma comunicativo a cui si fa riferimento in questa sede è quello della comunicazione organizzativa. Esso comprende l'insieme di messaggi informativi e valoriali che costituiscono, all'interno delle diverse reti di relazioni dell'organizzazione, l'essenza dell'organizzazione e comprende anche tutti i processi comunicativi necessari alla vita e allo sviluppo dell'organizzazione, come la comunicazione interna, esterna e di prodotto i cui confini sono sempre più sfumati e impercettibili (Invernizzi, 2000).

All'interno del ciclo di vita della cultura organizzativa si possono evidenziare quattro aspetti della comunicazione organizzativa che agiscono da collante della struttura, ma contemporaneamente la sviluppano, la agitano e la destabilizzano. Questi aspetti sono:

- a. la comunicazione gestionale: si riferisce alla circolazione delle informazioni per lo svolgimento delle normali attività produttive e consente la costruzione di fiducia tra gli attori coinvolti nel cambiamento;
- b. la comunicazione di ruolo: rappresenta il rafforzamento delle specializzazioni di ruolo, è una leva motivazionale ed è rivolta alle famiglie professionali, essa fornisce sostegno comportamentale e contestualizza le competenze;
- c. la comunicazione per lo sviluppo organizzativo: è l'insieme dei valori, dei sistemi comunicazionali e delle informazioni finalizzati a garantire la presenza di



un opportuno sistema di evoluzione organizzativa in una cultura matura e flessibile;

d. la comunicazione per il cambiamento: costituisce l'impulso per i processi di cambiamento organizzativo, alimentando le capacità di trasformazione dell'organizzazione e di adattamento al cambiamento ambientale (Cesaria, 1996).

I primi due tipi di comunicazione costituiscono una forza stabilizzante per la cultura organizzativa, mentre gli ultimi due sono energia dirompente; perché questi possano agire proficuamente, tuttavia, serve un grado di coesione culturale già consolidata, e occorre che la struttura sia in grado di recuperare spazi di rassicurazione valoriale. La comunicazione, ai fini della cultura organizzativa, veicola dunque segnali di tranquillità, continuità, stabilità e, al tempo stesso, di innovazione, discontinuità ed evoluzione (Invernizzi, 2000).

In generale la comunicazione interna permette di coinvolgere emotivamente i dipendenti e i collaboratori, diffondendo valori, missione e strategie e raccogliendo tutti gli stimoli innovativi che provengono dai soggetti in contatto con l'azienda; dovrebbe essere in grado di far leva sulla motivazione del professionista coinvolto nel cambiamento organizzativo.

Grazie alla diffusione delle competenze comunicazionali, inoltre, i manager e i professionisti sono in grado di gestire in modo efficace e proficuo i rapporti con i collaboratori e i capi, diffondendo e raccogliendo informazioni vitali per i processi produttivi e decisionali. Essi, inoltre, partecipano a rapporti cooperativi, che sono una componente sempre più importante nelle moderne strutture organizzative. La comunicazione interna, se adeguatamente sviluppata, diffusa a tutti i livelli e introiettata dai membri dell'organizzazione, è funzionale alla realizzazione di un'impresa con una struttura organizzativa potenzialmente di successo, poiché può dimostrarsi in grado di soddisfare le richieste dei suoi clienti interni ed esterni.

Se le iniziative di comunicazione sono legate a valori guida importanti, esse raggiungono una certa coerenza di fondo e si creano sinergie fra le attività di comunicazione interna e le attività di comunicazione esterna.

L'importanza e il valore della comunicazione circolare e dell'informazione durante un processo di cambiamento organizzativo sono ormai ampiamente riconosciute da tutti coloro che, a vario titolo, si occupano di cambiamento. L'informazione relativa alle azioni di cambiamento aiuta i dipendenti a ridurre l'ansia e l'incertezza per tutto ciò che costituisce il "nuovo". Inoltre, alcuni studi hanno dimostrato che i collaboratori che ricevono comunicazioni puntuali e chiare sul processo di cambiamento da parte del coordinatore sostengono in misura significativa le azioni di cambiamento, con ripercussioni positive sulla soddisfazione lavorativa, sul benessere psicologico e sul commitment (Kreitner & Kinicki, 2008).

Attivare un clima favorevole al cambiamento, sviluppare e valorizzare le competenze, comunicare in modo efficace le azioni del cambiamento, coinvolgere e sostenere le persone rappresentano quindi alcune delle azioni che ogni agente di cambiamento, impegnato in un'azione di governo e gestione del cambiamento, dovrebbe attivare.

Nei contesti lavorativi è essenziale la presenza di un flusso aperto di comunicazione, e quindi di norme che supportano lo scambio delle informazioni e l'espressione aperta delle idee (Amabile, 1998).

Veicolare l'idea che il disaccordo è accettato perché offre l'opportunità di mettere

in gioco assunti e mettere in luce paradossi crea un clima di sicurezza partecipativa che favorisce la creazione di una comunicazione aperta basata sulla fiducia e sullo scambio di idee. Una comunicazione aperta è perciò indispensabile perché si crei una cultura supportiva della creatività e dell'innovazione (Filipczak, 1997). Una buona comunicazione è alla base della collaborazione a sua volta associata strettamente all'innovazione (Mumford & Gustafson, 1988; Pirola-Merlo & Mann, 2004).

Una comunicazione aperta è essenziale per la gestione degli inevitabili conflitti che si generano nei processi di cambiamento, al fine che si realizzi quel conflitto costruttivo che porti alla generazione di soluzioni alternative e di più alta qualità. Per qualità della comunicazione si intende il grado in cui i membri di un'organizzazione hanno adeguate informazioni per poter svolgere il proprio lavoro, ricevono spiegazioni riguardo alle ragioni dei cambiamenti attivati, possono esprimere in un clima di sicurezza le proprie opinioni, e riescono a reperire tutte le informazioni di cui necessitano attraverso le comunicazioni ufficiali (Parker, Axtell, & Turner, 2001).

Una comunicazione caratterizzata dalla circolazione chiara e trasparente delle informazioni e da positivi scambi interpersonali in cui ognuno si sente libero di esprimere le proprie opinioni è un importante fattore che favorisce l'innovazione (Amabile, 1988; Mumford & Hunter, 2005). Un'elevata qualità della comunicazione favorisce un senso di fiducia diffusa e lo sviluppo di aspettative positive nei confronti delle conseguenze che il cambiamento porterà; al contrario il conflitto percepito porta alla formazione di aspettative negative e a resistenze verso il cambiamento (Odoardi, Colaianni, Battistelli, & Picci, 2008).

Quando alle persone sono fornite le ragioni che sottendono un cambiamento, unitamente alla considerazione delle loro opinioni da parte dell'organizzazione o dei superiori e ad un certo grado di autonomia e controllo sull'implementazione di un cambiamento o innovazione, un cambiamento è più facilmente accettato (Gagnè, Koestner, & Zuckerman, 2000).

Un piano di comunicazione per essere efficace, in un processo di cambiamento, deve attenersi ad alcune regole fondamentali (Klein, 1996):

- più il messaggio è ridondante, più grande è la sua ritenzione: ripetere lo stesso concetto un certo numero di volte aumenta le possibilità che esso venga assimilato effettivamente dai collaboratori, assicura ai collaboratori un'informazione sicura e riduce eventuali ambiguità;
- la comunicazione "faccia a faccia" è da privilegiare: un mezzo di comunicazione ricco permette di trasmettere rapidamente ed efficacemente un'informazione, assicurandosi della sua interpretazione. Essendo la comunicazione un fenomeno di interazione, se fatta faccia a faccia, essa suppone un maggiore coinvolgimento delle persone, permettendo così di ridurre l'ambiguità ed assicurando, con buona probabilità, che l'emittente ed il destinatario si comprendano l'uno con l'altro. Un altro vantaggio della comunicazione personale, è quello di potere gestire la differenza tra il verbale ed il non-verbale. In questo modo, la comprensione di un messaggio è arricchita, perché il lato emozionale del processo di comunicazione è tenuto in conto; cosa che non accade quando altri mezzi comunicativi sono utilizzati. Infine, in un contesto collettivo, essa permette di capitalizzare le diverse prospettive ed interpretazioni dei destinatari e di fornire delle spiegazioni o chiarimenti sempre più adeguati e puntuali (Weick, 1989);

- è da favorire il trasferimento e la condivisione delle conoscenze tra i membri dell'organizzazione: la creazione di sinergie all'interno dell'organizzazione e l'integrazione non è altro che un processo interattivo e graduale nel quale le persone imparano a lavorare insieme e a cooperare nel trasferimento delle loro capacità strategiche e delle loro conoscenze.

Per fare ciò, è necessario capire quali sono le peculiarità e le differenze dell'organizzazione e delle persone che la costituiscono; è quindi richiesto un grande sforzo comunicativo costituito da azioni finalizzate per favorire la comprensione reciproca e la reale integrazione delle parti.

Inoltre, secondo Galpin (1999):

- i messaggi devono essere legati all'obiettivo di cambiamento, solo così si dimostrerà la necessità di cambiare e la credibilità dell'iniziativa;
- la comunicazione dovrà essere realistica (non si deve basare su ipotesi o su scenari di cosa potrebbe accadere in futuro), sincera (trasmettendo anche gli aspetti negativi) e coerente (assenza di contraddizioni);
- la comunicazione dovrà essere programmata in anticipo a cominciare fin dalle prime fasi del processo;
- i messaggi devono essere ripetuti costantemente attraverso differenti canali e lo stesso messaggio deve raggiungere le persone da diverse direzioni. In questo modo; la comunicazione raggiunge la sua massima efficacia, perché consente alle persone di assimilarli. I canali che si possono utilizzare sono: presentazioni, riunioni, meeting, comunicati stampa, messaggi della direzione, circolari, newsletter.

Il ruolo della comunicazione nei processi di cambiamento delle organizzazioni è duplice: da un lato, ha la funzione di informare i diversi stakeholder del perché si cambia e, dall'altro, servirà per illustrare a tutta l'organizzazione cosa sta succedendo e cosa comporta il processo di cambiamento.

La comunicazione assolve una diversa funzione a seconda del momento: all'inizio, svolge un ruolo di supporto alla credibilità di tale processo, in quanto non è ancora possibile vedere i primi risultati, in uno stadio successivo, s'illustra il programma generale e i vari problemi esistenti e possibili. In questa fase di diffusione, le comunicazioni diventeranno più specifiche e centrate, comunicando l'acquisizione di nuovi metodi, ruoli e skill. Infine nella fase di attuazione e controllo i messaggi si focalizzeranno soprattutto sui perfezionamenti e risultati raggiunti (Bodega & Musile Tanzi, 1996).

Le diverse fasi della comunicazione durante un processo di cambiamento, la portata della comunicazione, lo scopo di ciascuna fase, i ruoli e i soggetti che operano sono riportati nella tabella 2.2.

**Tabella 2.2 Processo di comunicazione-gestione del cambiamento**

<b>Ruoli del cambiamento</b>	<b>Fase</b>	<b>Soggetti</b>	<b>Contenuto</b>	<b>Scopo</b>
Fattori del Cambiamento e sponsor	Affermazione della motivazione e creazione della consapevolezza	Regione, pazienti e Organizzazione stessa	Illustrare le ragioni del cambiamento Definire le iniziative di cambiamento in una prospettiva	Dimostrare la necessità di cambiare Sviluppare e diffondere la vision

			strategica contestualizzata all'interno della pianificazione regionale Riaffermare la missione aziendale	
Agente del cambiamento e destinatari del cambiamento	Illustrazione del progetto	Responsabili delle unità operative coinvolte	Analisi della situazione Riaffermare la logica strategica Fornire il quadro generale del progetto di cambiamento Comunicare le specifiche del processo	Dimostrare l'impegno e la partecipazione della direzione Illustrare il progetto e le direttive di attuazione

Strettamente correlata alla partecipazione è la quantità e la qualità delle informazioni fornite relative al cambiamento. Una comunicazione sincera, supportiva ed efficace durante il processo di cambiamento è associata con le reazioni positive dei destinatari, come ad esempio la loro accettazione del cambiamento e la loro disponibilità a collaborare (Wanberg & Banas, 2000). Inoltre la comunicazione relativa al cambiamento è associata ad una diminuzione dell'ansia, dell'incertezza e dell'intenzione di turnover e a un aumento della fiducia nel *management* (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, & Di Fonzo, 2004; Paterson & Cary, 2002). Di conseguenza la mancanza di comunicazione durante il cambiamento può creare incertezza nei destinatari ed essere la causa di difficoltà di implementazione del cambiamento. Oltre alla quantità delle informazioni è di rilevante importanza anche il contenuto delle informazioni.

Lussier sottolinea l'attenzione necessaria per sensibilizzare e responsabilizzare tutti gli attori organizzativi, rendendoli partecipi dell'esperienza di cambiamento attraverso processi di comunicazione e monitoraggio del cambiamento quali:

1. definire il cambiamento (chiarire se l'obiettivo del cambiamento è diretto agli aspetti strutturali, tecnologici o sociali);
2. identificare le resistenze al cambiamento (comprendere la fonte e l'intensità delle resistenze, messe in atti dagli attori organizzativi);
3. pianificare il cambiamento (progettare e sostenere il cambiamento garantendo la supervisione);
4. promuovere il cambiamento (attraverso la divulgazione del bisogno del cambiamento);
5. controllare il cambiamento (accertarsi se esso sia attivato e mantenuto nel tempo).

Più recente è il modello di Kotter (1998) considerato il modello della trasformazione organizzativa. Esso prevede otto fasi. Ogni fase deve essere rispettata per passare alla successiva.

**Comunicare la vision:** che interesse vi sarebbe nel definire una **vision** senza poi comunicarla alle persone implicate nel cambiamento? Per produrre degli effetti, la **vision** deve essere condivisa dall'insieme dell'organizzazione, per questo conviene utilizzare dei mezzi di comunicazione adatti e variati.

Il **change management** strutturale consiste, dunque, nella concezione e nel dimensionamento di architetture innovative ed integrate di organizzazione, tecnologie, persone e cultura, con l'obiettivo di realizzare le strategie prescelte e appropriate alle risorse e alle potenzialità dell'organizzazione. Include, fin dall'inizio della sua concezione, un programma e un presidio per il governo dei processi di cambiamento e di implementazione che gode del supporto del vertice e che contribuisce ad integrare progettazione, sviluppo e monitoraggio, suscitando condivisione e partecipazione da parte del **management** intermedio e dei collaboratori. Esso, infatti, crea cooperazione, condivisione, conoscenza e comunicazione fra top **management** e **management** operativo, genera il supporto del vertice e fornisce **feedback** tempestivi e significativi rivolti al vertice e viceversa. Sostanzialmente, tale metodo attiva una spirale virtuosa di apprendimento che crea le condizioni anche per successivi cambiamenti, oltre che di adattamento.

Solo dopo aver definito i problemi di partenza, generato committenza sul progetto, costruito i gruppi di lavoro, definito le esigenze di partenza e fissato obiettivi chiari condivisi e misurabili nonché valutato tutte le alternative possibili e le possibili resistenze, si può dar via libera alla progettazione analitica ed attivare i processi di cambiamento. Tutto questo richiede tempo e risorse, definire le forme di partecipazione dei lavoratori e le modalità comunicative interne ed esterne, che devono essere chiare e trasparenti fin dall'inizio (Butera, 2009).

Butera ribadisce l'importanza della comunicazione interna, della formazione e del coinvolgimento e suggerisce che gli attori promotori del cambiamento stiano sul campo, siano visibili dai collaboratori, sorvegliino sia gli aspetti di contenuto che di metodo.

### 2.3 Dimensioni comunicative nei processi di gestione del cambiamento

I *leader*, nel gestire il cambiamento, devono prestare particolare attenzione alle tecniche che consentono di comunicare. La comunicazione è il più importante strumento per ottenere la partecipazione del personale di ogni livello. È fondamentale nel guidare e stimolare gli altri verso il cambiamento.

Permette di diffondere la **vision** per far sì che venga condivisa e interiorizzata e, inoltre, consente di trasmettere le nuove idee per costruire una nuova cultura.

Un flusso di informazioni troppo elevato non deve essere considerato un pericolo, giacché l'incertezza è propizia per l'insorgere di **rumor** (informazioni non ancora confermate pubblicamente dalle fonti ufficiali). Le persone non informate, o mal informate, tendenzialmente si creano idee false e le fanno circolare senza misurarne le conseguenze.

All'interno di un processo di cambiamento la comunicazione gioca un ruolo determinante per ridurre le incertezze e l'ambiguità offrendo alle persone un'informazione chiara, comprensibile, credibile e nei tempi giusti.

Il paradigma comunicativo a cui si fa riferimento in questa sede è quello della comunicazione organizzativa. Esso comprende l'insieme di messaggi informativi e valoriali che costituiscono, all'interno delle diverse reti di relazioni dell'organizzazione, l'essenza dell'organizzazione e comprende anche tutti i processi comunicativi necessari alla vita e allo sviluppo dell'organizzazione, come la comunicazione interna, esterna e di

prodotto i cui confini sono sempre più sfumati e impercettibili (Invernizzi, 2000). All'interno del ciclo di vita della cultura organizzativa si possono evidenziare quattro aspetti della comunicazione organizzativa che agiscono da collante della struttura, ma contemporaneamente la sviluppano, la agitano e la destabilizzano.

Questi aspetti sono:

a. la **comunicazione gestionale**: si riferisce alla circolazione delle informazioni per lo svolgimento delle normali attività produttive e consente la costruzione di fiducia tra gli attori coinvolti nel cambiamento;

b. la **comunicazione di ruolo**: rappresenta il rafforzamento delle specializzazioni di ruolo, è una leva motivazionale ed è rivolta alle famiglie professionali, essa fornisce sostegno comportamentale e contestualizza le competenze;

c. la **comunicazione per lo sviluppo organizzativo**: è l'insieme dei valori, dei sistemi comunicazionali e delle informazioni finalizzati a garantire la presenza di un opportuno sistema di evoluzione organizzativa in una cultura matura e flessibile;

d. la **comunicazione per il cambiamento**: costituisce l'impulso per i processi di cambiamento organizzativo, alimentando le capacità di trasformazione dell'organizzazione e di adattamento al cambiamento ambientale (Cesaria, 1996).

I primi due tipi di comunicazione costituiscono una forza stabilizzante per la cultura organizzativa, mentre gli ultimi due sono energia dirompente; perché questi possano agire proficuamente, tuttavia, serve un grado di coesione culturale già consolidata, e occorre che la struttura sia in grado di recuperare spazi di rassicurazione valoriale. La comunicazione, ai fini della cultura organizzativa, veicola dunque segnali di tranquillità, continuità, stabilità e, al tempo stesso, di innovazione, discontinuità ed evoluzione (Invernizzi, 2000).

In generale la comunicazione interna permette di coinvolgere emotivamente i dipendenti e i collaboratori, diffondendo valori, missione e strategie e raccogliendo tutti gli stimoli innovativi che provengono dai soggetti in contatto con l'azienda; dovrebbe essere in grado di far leva sulla motivazione del professionista coinvolto nel cambiamento organizzativo.

Grazie alla diffusione delle competenze comunicazionali, inoltre, i **manager** e i professionisti sono in grado di gestire in modo efficace e proficuo i rapporti con i collaboratori e i capi, diffondendo e raccogliendo informazioni vitali per i processi produttivi e decisionali. Essi, inoltre, partecipano a rapporti cooperativi, che sono una componente sempre più importante nelle moderne strutture organizzative.

La comunicazione interna, se adeguatamente sviluppata, diffusa a tutti i livelli e introiettata dai membri dell'organizzazione, è funzionale alla realizzazione di un'impresa con una struttura organizzativa potenzialmente di successo, poiché può dimostrarsi in grado di soddisfare le richieste dei suoi clienti interni ed esterni.

Se le iniziative di comunicazione sono legate a valori guida importanti, esse raggiungono una certa coerenza di fondo e si creano sinergie fra le attività di comunicazione interna e le attività di comunicazione esterna.

L'importanza e il valore della comunicazione circolare e dell'informazione durante un processo di cambiamento organizzativo sono ormai ampiamente riconosciute da tutti coloro che, a vario titolo, si occupano di cambiamento.

L'informazione relativa alle azioni di cambiamento aiuta i dipendenti a ridurre l'ansia e l'incertezza per tutto ciò che costituisce il "nuovo". Inoltre, alcuni studi hanno dimostrato che i collaboratori che ricevono comunicazioni puntuali e chiare sul processo di cambiamento da parte del coordinatore sostengono in misura significativa le azioni di cambiamento, con ripercussioni positive sulla soddisfazione lavorativa, sul benessere psicologico e sul **commitment** (Kreitner & Kinicki, 2008).

Attivare un clima favorevole al cambiamento, sviluppare e valorizzare le competenze, comunicare in modo efficace le azioni del cambiamento, coinvolgere e sostenere le persone rappresentano quindi alcune delle azioni che ogni agente di cambiamento, impegnato in un'azione di governo e gestione del cambiamento, dovrebbe attivare.

Nei contesti lavorativi è essenziale la presenza di un flusso aperto di comunicazione, e quindi di norme che supportano lo scambio delle informazioni e l'espressione aperta delle idee (Amabile, 1998).

Veicolare l'idea che il disaccordo è accettato perché offre l'opportunità di mettere in gioco assunti e mettere in luce paradossi crea un clima di sicurezza partecipativa che favorisce la creazione di una comunicazione aperta basata sulla fiducia e sullo scambio di idee. Una comunicazione aperta è perciò indispensabile perché si crei una cultura supportiva della creatività e dell'innovazione (Filipczak, 1997). Una buona comunicazione è alla base della collaborazione a sua volta associata strettamente all'innovazione (Mumford & Gustafson, 1988; Pirola-Merlo & Mann, 2004).

Una comunicazione aperta è essenziale per la gestione degli inevitabili conflitti che si generano nei processi di cambiamento, al fine che si realizzi quel conflitto costruttivo che porti alla generazione di soluzioni alternative e di più alta qualità.

Per qualità della comunicazione si intende il grado in cui i membri di un'organizzazione hanno adeguate informazioni per poter svolgere il proprio lavoro, ricevono spiegazioni riguardo alle ragioni dei cambiamenti attivati, possono esprimere in un clima di sicurezza le proprie opinioni, e riescono a reperire tutte le informazioni di cui necessitano attraverso le comunicazioni ufficiali (Parker, Axtell, & Turner, 2001).

Una comunicazione caratterizzata dalla circolazione chiara e trasparente delle informazioni e da positivi scambi interpersonali in cui ognuno si sente libero di esprimere le proprie opinioni è un importante fattore che favorisce l'innovazione (Amabile, 1988; Mumford & Hunter, 2005). Un'elevata qualità della comunicazione favorisce un senso di fiducia diffusa e lo sviluppo di aspettative positive nei confronti delle conseguenze che il cambiamento porterà; al contrario il conflitto percepito porta alla formazione di aspettative negative e a resistenze verso il cambiamento (Odoardi, Colaianni, Battistelli, & Picci, 2008).

Quando alle persone sono fornite le ragioni che sottendono un cambiamento, unitamente alla considerazione delle loro opinioni da parte dell'organizzazione o dei superiori e ad un certo grado di autonomia e controllo sull'implementazione di un cambiamento o innovazione, un cambiamento è più facilmente accettato (Gagnè, Koestner, & Zuckerman, 2000).

Un piano di comunicazione per essere efficace, in un processo di cambiamento, deve attenersi ad alcune regole fondamentali (Klein, 1996):

- **più il messaggio è ridondante, più grande è la sua ritenzione:** ripetere lo stesso concetto un certo numero di volte aumenta le possibilità che esso venga assimilato effettivamente dai collaboratori, assicura ai collaboratori un'informazione sicura e riduce eventuali ambiguità;
- **la comunicazione "faccia a faccia" è da privilegiare:** un mezzo di comunicazione ricco permette di trasmettere rapidamente ed efficacemente un'informazione, assicurandosi della sua interpretazione. Essendo la comunicazione un fenomeno di interazione, se fatta faccia a faccia, essa suppone un maggiore coinvolgimento delle persone, permettendo così di ridurre l'ambiguità ed assicurando, con buona probabilità, che l'emittente ed il destinatario si comprendano l'uno con l'altro. Un altro vantaggio della comunicazione personale, è quello di potere gestire la

differenza tra il verbale ed il non-verbale. In questo modo, la comprensione di un messaggio è arricchito, perché il lato emozionale del processo di comunicazione è tenuto in conto; cosa che non accade quando altri mezzi comunicativi sono utilizzati. Infine, in un contesto collettivo, essa permette di capitalizzare le diverse prospettive ed interpretazioni dei destinatari e di fornire delle spiegazioni o chiarimenti sempre più adeguati e puntuali (Weick, 1989);

• **è da favorire il trasferimento e la condivisione delle conoscenze tra i membri dell'organizzazione:** la creazione di sinergie all'interno dell'organizzazione e l'integrazione non è altro che un processo interattivo e graduale nel quale le persone imparano a lavorare insieme e a cooperare nel trasferimento delle loro capacità strategiche e delle loro conoscenze.

Per fare ciò, è necessario capire quali sono le peculiarità e le differenze dell'organizzazione e delle persone che la costituiscono; è quindi richiesto un grande sforzo comunicativo costituito da azioni finalizzate per favorire la comprensione reciproca e la reale integrazione delle parti.

Inoltre, secondo Galpin (1999):

- i messaggi devono essere legati all'obiettivo di cambiamento, solo così si dimostrerà
- la necessità di cambiare e la credibilità dell'iniziativa;
- la comunicazione dovrà essere realistica (non si deve basare su ipotesi o su scenari di cosa potrebbe accadere in futuro), sincera (trasmettendo anche gli aspetti negativi) e coerente (assenza di contraddizioni);
- la comunicazione dovrà essere programmata in anticipo a cominciare fin dalle prime fasi del processo;
- i messaggi devono essere ripetuti costantemente attraverso differenti canali e lo stesso messaggio deve raggiungere le persone da diverse direzioni. In questo modo
- la comunicazione raggiunge la sua massima efficacia, perché consente alle persone di assimilarli. I canali che si possono utilizzare sono: presentazioni, riunioni,
- *meeting*, comunicati stampa, messaggi della direzione, circolari, newsletter.

Il ruolo della comunicazione nei processi di cambiamento delle organizzazioni sanitarie è duplice: da un lato, ha la funzione di informare i diversi *stakeholder* (Regione, pazienti etc.) del perché si cambia e, dall'altro, servirà per illustrare a tutta l'organizzazione cosa sta succedendo e cosa comporta il processo di cambiamento. La comunicazione assolve una diversa funzione a seconda del momento: all'inizio, svolge un ruolo di supporto alla credibilità di tale processo, in quanto non è ancora possibile vedere i primi risultati, in uno stadio successivo, s'illustra il programma generale e i vari problemi esistenti e possibili. In questa fase di diffusione, le comunicazioni diventeranno più specifiche e centrate, comunicando l'acquisizione di nuovi metodi, ruoli e **skill**. Infine nella fase di attuazione e controllo i messaggi si focalizzeranno soprattutto sui perfezionamenti e risultati raggiunti (Bodega & Musile Tanzi, 1996).

## **L'ARTE DELLA COMUNICAZIONE**

L'**esigenza di comunicare è naturale** per ciascuno di noi. Nasce dal fatto che l'uomo, come diceva **Aristotele**, è un "animale sociale" ed è portato spontaneamente a stabilire delle relazioni con gli altri e a creare delle organizzazioni sociali stabili.



La comunicazione rappresenta un aspetto fondamentale della nostra vita. **"Non si può non comunicare"**. In effetti, quando due persone si trovano nello stesso momento nello stesso luogo (una stanza, un ascensore, uno scompartimento del treno) fanno automaticamente parte di un processo di comunicazione e qualunque loro gesto o parola influenza il rapporto tra i due. Le braccia incrociate, per esempio, possono voler significare la non volontà di parlare, mentre un sospiro prolungato il desiderio di approfondire il discorso. La comunicazione avviene non solo verbalmente, ma anche tramite il linguaggio del corpo ("linguaggio analogico").

Alcuni ritengono che non solo l'esigenza, ma anche l'arte della comunicazione sia innata. In effetti, i bambini sono straordinari comunicatori. Fin dal primo giorno di vita sanno farsi capire perfettamente attraverso il pianto, il sorriso, i piccoli mugugni. Poi, però, quando si diventa adulti, la capacità di realizzare una comunicazione veramente efficace non può essere considerata in modo assoluto un atto spontaneo, una dote naturale.

### **Vi siete mai soffermati a riflettere su come comunicate?**

La maggior parte delle persone dà per scontata la propria capacità di comunicare, ma essa può essere notevolmente affinata e potenziata: comunque abbiate comunicato finora, potete migliorare.

### ***Comunicatori efficaci non si nasce, ma si diventa.***

La nostra vita è il risultato del nostro modo di relazionarci con gli altri nelle varie situazioni. Perciò è importante farlo bene. Riuscire a farsi capire, a far accettare il proprio punto di vista, a riscuotere simpatia o successo, sapere come iniziare e condurre una conversazione, come evitare un conflitto o gestirlo in modo equilibrato e costruttivo: tutti questi requisiti contribuiscono a garantire la buona qualità delle nostre relazioni sociali e quindi anche il nostro benessere psicofisico.

Alcune tecniche offrono indicazioni su come diventare dei buoni comunicatori, governare la comunicazione con maestria, esprimersi in modo efficace, interpretare correttamente i messaggi degli altri, controllare gli aspetti più sfuggenti dei processi comunicativi.

Le fondamenta su cui sono nate e si sono sviluppate le discipline della comunicazione sono rappresentate dagli studi delle **scienze sociali** e **antropologiche**, della **psicologia** e della **linguistica**.

Tenere presenti queste origini è importante per avere una visione globale del retroterra socio-culturale su cui si sono fondate le discipline moderne della comunicazione.

In particolare, nei capitoli successivi, soffermeremo la nostra attenzione sulla:

## **1. Comunicazione Non Verbale (CNV)**

## **2. Programmazione Neuro Linguistica (PNL)**

### **3. Psicolinguistica**

Queste teorie adottano prospettive diverse ma complementari. Dall'integrazione dei contributi di ciascuna si ottiene un quadro completo di tutte le dinamiche e i fenomeni che caratterizzano il complesso processo della comunicazione. Da queste teorie inoltre discendono alcune applicazioni pratiche per comunicare efficacemente nel contesto delle relazioni pubbliche che esamineremo nel quarto:

### **4. Applicazioni pratiche della comunicazione efficace nelle relazioni pubbliche**

Infine nell'ultimo capitolo un breve accenno sull'importanza dell'ascolto nelle relazioni comunicative:

### **5. L'ascolto.**

## 1. LA COMUNICAZIONE NON VERBALE (CNV)

### 1.1 Premesse teoriche

Tutte le teorie della comunicazione hanno accolto il modello fondamentale della comunicazione proposto negli anni Cinquanta dal linguista **Roman Jakobson**. Secondo tale modello, la comunicazione è un'attività bidirezionale in cui la fonte **EMITTENTE** invia un **MESSAGGIO** a un **DESTINATARIO** all'interno di un **CONTESTO**, utilizzando diversi **CANALI**/strumenti (telefono, tv, radio, bocca, ecc.) e servendosi di un **CODICE** comune.



Che cos'è il **codice**?

La lingua che utilizziamo e quindi le parole, naturalmente. In realtà, però, esiste anche un altro codice, ancor più antico e più potente di quello verbale. Gli uomini, infatti, comunicano non solo con le parole, ma anche con il corpo e con la voce. Ogni processo comunicativo è gestito per il **7%** dalle **parole**, per il **38%** dalle inflessioni della **voce** (tono, timbro, volume) e per il **55%** dal **linguaggio del corpo** (posture, gesti).



Ciò significa che gran parte della comunicazione è di natura non verbale e inconscia. Quando comunichiamo, le persone sono molto più ricettive ai nostri gesti che alle nostre parole; quindi non è importante solo **cosa** diciamo, ma anche **come** lo diciamo.

## 1.2 I canali della CNV

Il linguaggio del corpo è un tipo di comunicazione involontaria, che inviamo e riceviamo in modo inconsapevole, ma che si rivela estremamente potente ed efficace. Infatti, quando conosciamo qualcuno, è nei primi 30 secondi che si forma la nostra impressione su di lui.

Questo primo giudizio influenza in modo decisivo il rapporto che instaureremo con quella persona e la considerazione che anche in futuro avremo di lei. Ma da cosa è determinata questa prima impressione?

Sicuramente dall'aspetto fisico di chi abbiamo di fronte, ma anche dal suo linguaggio non verbale, dal suo "modo di fare", di parlare, di gesticolare e di muoversi.

A tutti è successo di conoscere qualcuno e di pensare, pochi secondi dopo, che non ci è simpatico, senza che sappiamo dire precisamente per quale motivo. Che cosa è successo?

Per spiegarlo, dobbiamo introdurre il concetto di **coerenza**. Ogni volta che ciascuno di noi parla, il suo discorso si sviluppa su due livelli, che utilizzano canali comunicativi differenti:

- ✓ Un **livello verbale, consapevole** rappresentato dalle parole che pronunciamo, che utilizza il canale vocale;
- ✓ Un **livello mentale, in parte inconscio** dato dalle nostre reali intenzioni, da quello che effettivamente pensiamo, dallo scopo che vogliamo ottenere, che utilizza il canale visivo.

Un **livello mentale, in parte inconscio** dato dalle nostre reali intenzioni, da quello che effettivamente pensiamo, dallo scopo che vogliamo ottenere, che utilizza il canale visivo.

Può accadere che tra questi due canali non ci sia una perfetta corrispondenza: quando mentiamo o diciamo solo una parte della verità, le nostre parole non seguono i nostri pensieri. Questa **incoerenza, ambiguità**, si manifestano al livello non verbale, nel tono di voce, nei gesti, nello sguardo, nella postura. In effetti, è difficile controllare, inibire o magari falsificare i segnali del nostro corpo, i quali sono inviati velocemente e in modo quasi impercettibile.

Per questo si afferma che **è praticamente impossibile mentire con il corpo**: poiché nel corpo risiedono le nostre emozioni più profonde, esso dichiara la verità a dispetto di tutte le nostre intenzioni di mentire, svela il nostro vero stato d'animo e i nostri pensieri.

Uno sguardo basso e spalle curve riflettono sentimenti di frustrazione; gambe e braccia incrociate trasmettono chiusura; spalle dritte e testa alta suggeriscono decisione, come anche guardare dritto negli occhi il proprio interlocutore.

Ignorare i meccanismi della CNV può portarci a manifestare delle incoerenze, delle contraddizioni tra linguaggio verbale e non verbale, che rendono la nostra comunicazione poco efficace e meno persuasiva.

### 1.3 I segnali della CNV

Come abbiamo già detto, la CNV è il linguaggio col quale esprimiamo, spesso in modo ancor più efficace di quanto sappiamo fare le parole, le nostre emozioni e i nostri stati d'animo: gioia e interesse, sensazioni di paura o di disagio, noia o diffidenza.

I gesti, gli atteggiamenti, la postura, ma anche il tono di voce e gli intercalari con cui accompagniamo i nostri discorsi rappresentano segnali importanti di cui la maggior parte delle persone ignorano la straordinaria potenzialità comunicativa.

La comunicazione è un processo estremamente complesso. Per esserne i protagonisti, e non soggetti passivi, è indispensabile acquistare maggiore consapevolezza dei suoi meccanismi.

A cominciare da quelli della comunicazione non verbale.

È possibile imparare a gestire in modo più efficace le comunicazioni, controllando quei segnali che si manifestano in modo inconsapevole e che sfuggono all'intenzionalità, ma anche interpretando correttamente i messaggi degli altri.

### 1.4 Il Rapport ed il Rispecchiamento

Il primo passo per stabilire una comunicazione efficace consiste nell'instaurare con l'interlocutore una relazione positiva, di reciproca fiducia. Il rapporto che si stabilisce fra due persone che si incontrano per la prima volta e che si cominciano a conoscere è fortemente influenzato da un fenomeno di cui si ha poca consapevolezza.

Gli studiosi lo hanno chiamato **Rapport** e definito come quel processo attraverso il quale si riesce a stabilire immediatamente una sintonia con il proprio interlocutore.

Alcune persone, a differenza di altre, ci risultano subito simpatiche, senza che sappiamo dire precisamente per quale motivo.

In effetti, è difficile spiegare le dinamiche che sono alla base della creazione di un rapporto di feeling ed empatia.

Questo avviene perché i meccanismi che regolano il processo di rapport sono di natura inconscia e avvengono ad un livello subliminale.

La legge fondamentale su cui si fonda il rapport risiede nella **somiglianza**. Tutti ci sentiamo maggiormente a nostro agio con le persone più simili a noi, che "rispecchiano" il nostro modo di fare e di parlare.

La somiglianza si manifesta a diversi livelli:



Il processo attraverso il quale si instaura questo rapporto di sintonia può avvenire spontaneamente, oppure, una volta che si è consapevoli delle modalità che lo caratterizzano, può essere guidato.

La tecnica che si utilizza per creare rapport è chiamata **Mirroring** (Rispecchiamento): essa consiste nel mettersi sulla stessa frequenza dell'altro, rispecchiando fedelmente le sue posture, i suoi gesti, il suo modo di parlare. Nel caso in cui si scelga di imitare uno solo di questi aspetti, si parlerà più precisamente di **Matching**. In entrambi i casi, comunque, si assume un atteggiamento che corrisponde al modello del mondo dell'interlocutore e si produce così un meccanismo di proiezione e di identificazione. Naturalmente, se si vuole instaurare un rapport a lungo termine, ad una conoscenza degli atteggiamenti esteriori è necessario aggiungere una conoscenza della realtà interiore, delle cose veramente importanti per la persona che ci interessa, dei suoi valori.

#### 1.4 Le aree della CNV

Approfondiamo ora il significato e le potenzialità comunicative dei differenti canali espressivi del corpo cui abbiamo fatto riferimento

finora. Essi sono oggetto dello studio delle quattro grandi aree in cui è articolata la CNV:

- ⇒ **La comunicazione PROSSEMICA:** studia il significato dei rapporti spaziali fra le persone
- ⇒ **La comunicazione CINETICA:** studia i movimenti, i gesti del corpo e la mimica facciale
- ⇒ **La PARALINGUISTICA:** si occupa delle emissioni verbali non semantiche e non grammaticali: il tono, il volume e il timbro della voce, gl'intercalari, la velocità, i silenzi, le pause.
- ⇒ **La comunicazione DIGITALE:** analizza il significato dei

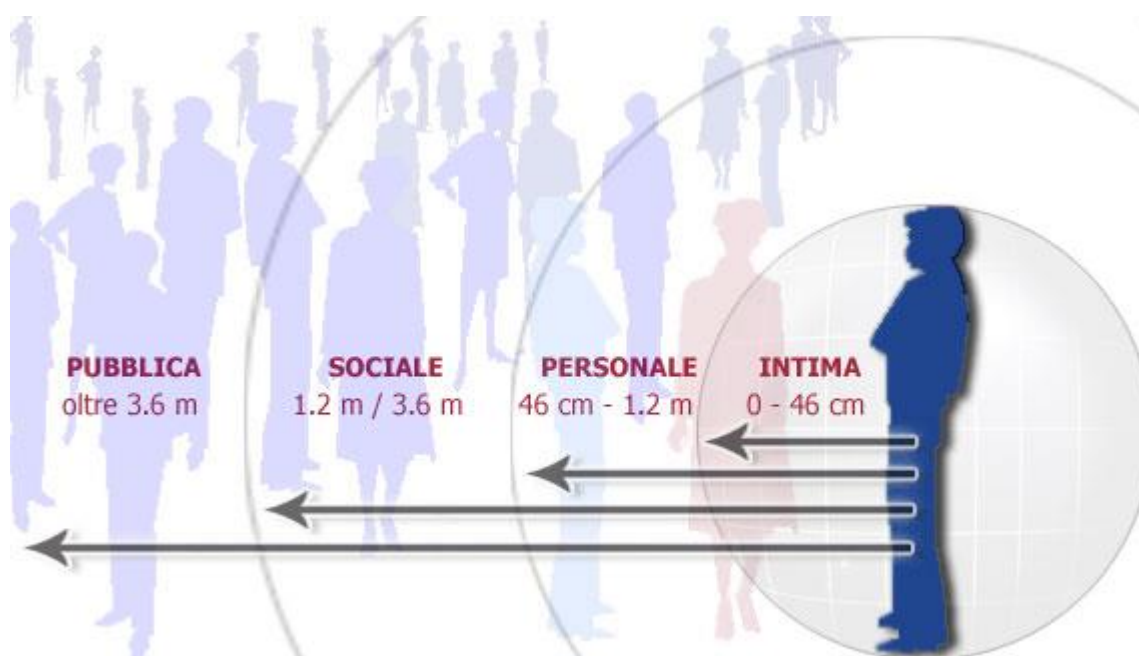
toccamenti nei confronti di noi stessi, degli altri, degli oggetti

### 1.5.1 La Prosemica

Lo **spazio personale** è l'area che circonda ogni individuo, una specie di "bubble" trasparente, all'interno della quale vigono delle regole non scritte. Tutti infatti tendiamo a difendere questo spazio da intrusioni esterne e proviamo una sensazione di disagio quando non è rispettato (ad esempio in ascensore o autobus affollati, dove si subisce un vero e proprio "stress da vicinanza").

I rapporti spaziali tra le persone sono regolamentati da leggi complesse e latenti, e spesso assumono la forma di veri e propri "combattimenti" per la conquista del territorio e dello spazio personale altrui.

Lo spazio che circonda ciascuno di noi può essere diviso in quattro zone fondamentali, caratterizzate da una maggiore o minore estensione e da un diverso grado di intimità e conoscenza delle persone che vi hanno accesso:



Quando ci relazioniamo con gli altri, dobbiamo prestare attenzione a non violare queste zone: possiamo accedere alla zona personale del nostro interlocutore solo se abbiamo una certa confidenza con lui, a quella intima solo se siamo riusciti a conquistare la sua fiducia. Oltre tutto, dobbiamo essere consapevoli che la grandezza della "bolla" può variare secondo le persone: se notiamo che la persona con cui stiamo parlando tende ad allontanarsi, questo può voler dire non che sia disposta negativamente nei nostri confronti, ma semplicemente che il suo spazio personale è più grande del nostro.

Mentre lo spazio personale fa pienamente parte della natura stessa di ogni individuo, il **territorio** è invece una parte di spazio fisico che ogni essere umano occupa temporaneamente e che spartisce solo quando è necessario e con un gruppo molto ristretto: la casa, la propria scrivania, il posto in biblioteca, il posto a tavola, il bracciolo della poltrona al cinema.

Le dimensioni del territorio variano secondo la situazione oggettiva, ma, una volta stabiliti quelli che, secondo noi, sono i nostri diritti territoriali, siamo difficilmente disposti a rinunciarvi.

### 1.5.2 La cinetica

La cinetica, a sua volta, comprende lo studio della:



postura



gestualità



mimica facciale

studio dell'**atteggiamento posturale** si basa su due regole fondamentali:

- 1) più il corpo è chiuso su se stesso, minore è la disponibilità del soggetto nei confronti dell'ambiente;
- 2) la distribuzione del peso corporeo indica il grado di prontezza all'azione: il baricentro spostato in avanti o indietro indicano rispettivamente un atteggiamento attivo o passivo e rilassato.

È sicuramente una delle manifestazioni della comunicazione non verbale più ricche e complesse. Gli studiosi hanno identificato un numero pressoché infinito di gesti che hanno una forte valenza comunicativa, più o meno consapevole. Occorre tuttavia fare attenzione a non attribuire a ciascuno di questi segnali un significato assoluto: fatta eccezione per pochi gesti che hanno un valore univoco e certo, gli altri vanno generalmente interpretati contestualmente, in relazione sia alla situazione sia al fatto che si presentino insieme con altri.

Una testa reclinata, delle spalle curve, un torace incavato, un'andatura lenta e pesante riflettono sentimenti di prostrazione o depressione e un atteggiamento passivo e chiuso; al contrario, un portamento eretto del capo, delle spalle dritte e rilassate, un torace espanso che respira profondamente e una camminata fiera suggeriscono energia ed entusiasmo.

Quando ci si sente a disagio o in pericolo, si tende a proteggersi nascondendo il più possibile il proprio corpo, assumendo così delle **posizioni di chiusura**. Oltre al ripiegamento su sé stesso, i segnali di chiusura più forti ed evidenti sono le barriere che si creano incrociando le braccia e accavallando le gambe.

Due aspetti interessanti e poco conosciuti della postura riguardano l'**orientamento dei piedi** e il cosiddetto **contatto N-O**.

Entrambi questi segnali ci permettono di comprendere il grado di attenzione che è rivolto ad una persona in un determinato momento.



Quando ci troviamo in un gruppo, la direzione dei piedi è indicativa degli atteggiamenti e dei desideri dei presenti: generalmente la persona verso cui "puntiamo" i piedi è quella che riconosciamo come interlocutore privilegiato, sia che si tratti di una persona affascinante sia del leader della situazione. Per quanto riguarda invece la posizione seduta, esiste un altro criterio di valutazione molto preciso, applicabile però solo a conversazioni di una certa durata: si tratta appunto del **contatto NASO-OMBELICO**. Per capire se chi parla è ascoltato e rispettato, si può notare se gli altri hanno rivolti verso di lui non solo gli occhi (nasi), ma anche le regioni pettorali (ombelico).

La **gestualità** è ricca di segnali comunicativi connotati culturalmente. Fatta eccezione per pochi gesti che hanno un valore univoco e certo, gli altri vanno interpretati contestualmente.

Ne riportiamo alcuni tra i più significativi:

- ↪ Portare le mani al viso, grattarsi il naso oppure la testa: imbarazzo, perplessità, indecisione, timidezza.
- ↪ Tormentarsi il lobo dell'orecchio, mordicchiarsi il labbro inferiore: disagio, frustrazione, insoddisfazione in generale o soltanto rispetto all'andamento che sta prendendo il colloquio.
- ↪ Portare l'indice ed il medio appaiati sulla guancia o davanti alle labbra: attenzione, riflessione.
- ↪ Accavallare le gambe ed intrecciare le dita delle mani attorno ad un ginocchio: atteggiamento riflessivo.
- ↪ Tenere una mano sotto la gamba accavallata sull'altra: sentirsi a proprio agio.
- ↪ Lisciarsi frequentemente i capelli: narcisismo, desiderio di attirare l'attenzione altrui, insicurezza, timore di essere mal giudicato.
- ↪ Tamburellare con le dita, muovere ritmicamente mani e piedi: nervosismo, tensione, irritazione, impazienza.
- ↪ Tenere le dita intrecciate: frustrazione o comunque un'emozione negativa che la persona sta trattenendo.
- ↪ Tenere le mani congiunte a guglia: piena padronanza di sé, atteggiamento deciso del tipo "so tutto io".

### **La mimica facciale è il canale più rilevante della comunicazione non verbale.**

L'analisi delle varie espressioni facciali richiederebbe un discorso molto lungo. Concentriamo l'attenzione sullo sguardo.

L'atteggiamento di una persona può essere rilevato notando su quale area del volto del suo interlocutore il suo sguardo indulge maggiormente.

A questo proposito, si parla di "triangoli dello sguardo". In termini generali, si va dall'alto in basso in un crescendo di familiarità ed intimità: se i punti di fissazione dello sguardo sono sopra gli occhi dell'interlocutore, in un triangolo grosso modo formato dal centro della fronte e dalle due pupille, allora probabilmente si tratterà di un colloquio impersonale e formale. Se lo sguardo scende al di sotto degli occhi e si sofferma nel triangolo pupille - centro della bocca, si crea un'atmosfera più sociale e più intima.

Quando lo sguardo scende sotto il mento per osservare il corpo, diventano chiari i risvolti sessuali, specie se gli interlocutori sono vicini.

Un altro segnale è la **dilatazione della pupilla**: l'aumento della dilatazione della pupilla, infatti, in condizioni stabili di luce, indica attenzione, interesse e gradimento sessuale.

### **1.5.2 La comunicazione digitale**

Il toccare e il manipolare degli oggetti (gli occhiali, la penna, la sigaretta, un pezzo di carta), o anche i baffi o la barba, denota uno stato di tensione del soggetto che cerca di emergere e sfogarsi all'esterno, rispondendo ad una legge intrinseca di riequilibrio fisiologico. Manipolare la sigaretta, portarsi gli occhiali alla bocca possono essere usati per dominare l'ansia, o anche per rallentare o ritardare una decisione.

### **1.5.2 La paralinguistica**

Spesso è possibile captare molte informazioni sulle condizioni emotive dell'interlocutore solo ascoltandone le variazioni nella voce.

Facciamo qualche esempio:

- ♣ spostare la voce verso i toni alti: tensione e irritazione
- ♣ spostare la voce verso i toni bassi: calma, sicurezza, distensione
- ♣ alzare il volume della voce: volontà di prevaricare o manifestazione di rabbia
- ♣ abbassare il volume della voce: insicurezza. (Chi accentua l'inizio, ma tende a pronunciare sottovoce la fine delle parole, trasmette scarsa convinzione)

## 2. LA PROGRAMMAZIONE NEUROLINGUISTICA (PNL)

### 2.1 Cenni teorici

La Programmazione Neuro-Linguistica è nata nel 1970 nell'Università di Santa Cruz in California. I suoi padri fondatori sono **Richard Bandler** e **John Grinder**, i cui primi studi riguardarono l'analisi delle caratteristiche della comunicazione utilizzata da alcuni psicoterapeuti eccellenti, capaci di produrre cambiamenti e guarigioni in modo efficace e con continuità. In particolare la loro attenzione si concentrò su due figure: **Virginia Satir**, esperta in terapia della famiglia, e **Milton H. Erickson**, un medico specializzato in ipnosi clinica. Bandler e Grinder, cui si unì poi anche il terapeuta **Fritz Perls**, studiarono con grande attenzione il linguaggio utilizzato da Virginia e da Erickson, traendone molti modelli di comunicazione di straordinaria efficacia in psicoterapia.

La nascita ufficiale della PNL si colloca alla fine degli anni '70, quando, per iniziativa di Bandler e di un suo allievo, **Robert Dilts**, questa nuova disciplina assume una fisionomia autonoma e un fondamento scientifico. Ancora oggi il centro studi di Dilts in California è attivo e produce studi molto interessanti dal punto di vista sia della ricerca sia delle applicazioni pratiche della PNL in vari campi, dall'ambiente aziendale alla cura di malattie ritenute incurabili.

Grazie anche all'opera di molti altri studiosi che si sono dedicati a questa nuova scienza, la PNL attualmente offre modelli, risorse e tecniche utilizzabili da chiunque voglia avanzare e migliorare in ogni attività umana: psicoterapia, comunicazione efficace, apprendimento rapido, vendita, business, comunicazione in pubblico, leadership, prestazioni sportive, benessere, salute, ecc.

Cerchiamo ora di capire un po' meglio che cos'è la PNL. Letteralmente Programmazione Neuro-Linguistica vuol dire ri-programmazione del neurolinguaggio (o linguaggio neurosensoriale). Per spiegare che cosa significa, scomponiamo l'espressione "Programmazione Neurolinguistica" e individuiamo così i tre nuclei principali di studio di questa disciplina:

#### ⇒ **Programmazione**

Indica il processo di elaborazione mentale delle informazioni ricevute dall'esterno. Da questo processo, che acquista per ogni individuo degli aspetti e delle caratteristiche particolari, nascono le rappresentazioni mentali, le quali, a loro volta, influenzano i valori, le convinzioni, le emozioni, le sensazioni, i sentimenti e i comportamenti del soggetto.

#### ⇒ **Neuro**

Questo suffisso si riferisce ai processi neurologici (che coinvolgono sia i cinque sensi sia il sistema nervoso) attraverso i quali filtriamo ed elaboriamo l'esperienza

## ⇒ **Linguistica**

Agli stimoli ricevuti dall'esterno o affiorati internamente, l'individuo reagisce con una risposta che può manifestarsi attraverso due tipi di linguaggio: verbale e non verbale.

La PNL studia tutti questi aspetti e in particolare:

- ⇒ le modalità attraverso cui l'individuo elabora mentalmente le informazioni sensoriali;
- ⇒ l'influenza delle strutture mentali e soggettive sui comportamenti.

Essa è anche l'insieme delle **tecniche** finalizzate ad assumere consapevolezza dei nostri modelli comportamentali e dei nostri programmi inconsci, e quindi ad apprendere i metodi per poterli modificare e trasformare. La PNL è volta a individuare e quindi a modellare quelle **strategie di successo** che possono essere utilizzate con notevoli vantaggi in molteplici ambiti: lavoro, management, business, terapia, educazione, sviluppo personale.

La convinzione su cui si fonda questa disciplina è che le strategie efficaci di pensiero possono essere identificate, assunte e utilizzate da chiunque lo desideri. La PNL rappresenta l'opportunità non solo di comunicare meglio con gli altri ma anche di imparare ad avere maggior controllo su alcuni processi della nostra neurologia che erroneamente sono considerati "automatici". Ma la PNL è anche altro.

Ancor prima che un insieme di tecniche, essa va considerata come un'**attitudine, un modo di vivere positivo, ottimista, vincente**. Essa è finalizzata a promuovere la piena espressione e realizzazione di tutte le potenzialità della persona, attraverso l'assunzione di una conoscenza completa di sé. Può essere pensata anche come un viaggio all'interno di se stessi, per superare e vincere innanzi tutto gli ostacoli che sono dentro di noi e che impediscono il raggiungimento dei nostri obiettivi. Il pensiero su cui si fonda è caratterizzato dalla tendenza a:

- ⇒ trasformare le difficoltà in opportunità
- ⇒ concentrarsi sugli obiettivi e sul modo per raggiungerli
- ⇒ focalizzare tutte le proprie energie su questi progetti
- ⇒ volgere in positivo le immagini interiori e le sensazioni
- ⇒ aumentare l'autostima
- ⇒ dispiegare in pieno il proprio potenziale
- ⇒ ottimizzare le proprie risorse

## **2.2 Linguaggio e processi psicologici**

Se è vero che la PNL si può definire nel modo più ampio e completo come "lo studio e il modellamento del comportamento umano e delle strategie di successo", concentriamoci ora in particolare sull'applicazione delle sue tecniche nell'ambito della comunicazione e della persuasione.

Uno degli aspetti fondamentali della PNL, infatti, consiste nello studio delle relazioni esistenti tra il linguaggio e i processi psicologici che

inconsapevolmente regolano la formazione delle nostre rappresentazioni mentali. Sulla base della consapevolezza di tali dinamiche è possibile strutturare la comunicazione in modo che essa risulti efficace, in linea con le intenzioni e gli obiettivi del mittente.

Va innanzi tutto sfatato il pregiudizio secondo il quale la persuasione rappresenta una forma di manipolazione e di controllo del pensiero e delle scelte degli altri. Le tecniche persuasive non sono finalizzate ad imporre le proprie idee, bensì a comprendere il proprio interlocutore e ad essere facilmente compresi da lui, a costruire delle relazioni positive e gratificanti, ad uscire soddisfatti da qualsiasi trattativa.

### 2.3 I canali comunicativi preferenziali

Il primo necessario passo di chi vuole avvicinarsi a questo mondo consiste nel comprendere che ciascuno di noi riceve ed elabora le informazioni in modo diverso dagli altri. Per questo è importante conoscere le principali modalità secondo le quali avviene il processo di formazione delle rappresentazioni mentali nei vari individui.

Secondo la teoria neurolinguistica, esistono tre canali sensoriali e comunicativi fondamentali che esprimono su diversi piani (verbale, paraverbale, non-verbale) le rappresentazioni personali della realtà circostante:

- **VISIVO**
- **UDITIVO**
- **CINESTESICO**

Essi sono chiamati anche **sistemi rappresentazionali preferenziali**.

In effetti, noi non percepiamo direttamente la realtà, ma vediamo e sentiamo ciò che la nostra mente filtra di essa. Sebbene tale processo coinvolga tutti i canali sensoriali, ciascuno di noi ne utilizza uno in modo preferenziale. Gli altri due intervengono in misura minore e costituiscono quindi dei sistemi rappresentazionali secondari.

Il canale sensoriale privilegiato da ciascuno influenza fortemente non solo la raccolta e l'elaborazione delle informazioni provenienti dall'esterno, ma anche i comportamenti: le percezioni della realtà esterna, infatti, sono tradotte in rappresentazioni interne, le quali, a loro volta, condizionano il nostro comportamento.

Riconoscere il canale comunicativo preferenziale del nostro interlocutore è importante per farsi in brevissimo tempo un'idea generale di lui e, utilizzando le tecniche del **mirroring** o del **matching** per creare **rapport**.

Seguono alcuni suggerimenti utili per identificare i vari sistemi rappresentazionali, sulla base dell'osservazione di alcuni elementi: movimenti delle mani, postura del corpo, tono muscolare, movimenti degli occhi e della testa, respirazione, caratteristiche della voce, scelta delle parole.



Le persone con un sistema rappresentativo visivo:

- ⇒ osservano attentamente la realtà
- ⇒ tendono a rappresentarsi il mondo per immagini
- ⇒ amano esprimersi con metafore visive
- ⇒ parlano rapidamente, con un tono di voce alto e acuto - gesticolano molto, con movimenti ampi e lontani al corpo e in genere rivolti verso l'alto
- ⇒ rivolgono gli occhi verso l'alto
- ⇒ hanno un portamento eretto
- ⇒ hanno una respirazione toracica e superficiale

I visivi usano generalmente uno stile di comunicazione **indicatorio**, caratterizzato da gesti che tendono a indicare (con l'indice puntato o la mano tagliente), da un tono di comando o accusa, da una focalizzazione del discorso sull'**Io**.



canale  
UDITIVO

Gli uditivi:

- ⇒ prestano molta attenzione non solo ai suoni e ai rumori esterni, ma anche ai vocaboli che usano mentre parlano
- ⇒ imparano facilmente ascoltando
- ⇒ sono facilmente distratti dai rumori
- ⇒ parlano lentamente e in maniera ritmata, con un tono medio e un timbro chiaro
- ⇒ talvolta muovono le labbra mentre pensano
- ⇒ tendono a muovere il corpo, la testa e gli occhi lateralmente
- ⇒ gesticolano all'altezza del petto e del bacino
- ⇒ spesso portano le mani a contatto con la zona della bocca, del naso e delle mascelle (gesti che indicano dialogo interno)
- ⇒ hanno una respirazione addominale o toracica

Gli uditivi usano uno stile di comunicazione **superlogico**, caratterizzato da un'attitudine riflessiva, dalla ricerca di spiegazioni logiche, dalla focalizzazione del discorso sull'**argomento**, da piccoli movimenti delle mani, prevalentemente circolari, e spesso dall'assunzione della tipica posizione "a telefono".



## canale CINESTESICO

Le persone cinestesiche:

- ⇒ percepiscono il mondo attraverso le sensazioni: tattili, gustative e olfattive, ma anche interiori (ricordi, emozioni)
- ⇒ mentre raccontano, vivono nuovamente queste sensazioni dentro di sé
- ⇒ parlano molto lentamente, con un tono di voce basso e profondo
- ⇒ gesticolano poco
- ⇒ amano il contatto fisico
- ⇒ tengono spesso le spalle curve e la testa bassa
- ⇒ respirano profondamente e lentamente, con la parte bassa dello stomaco.

I cinestesici usano uno stile comunicazionale **propiziatorio**: mossi dal desiderio di ottenere l'approvazione degli interlocutori e sensibili sia alla loro emozionalità che alla propria, focalizzano i loro discorsi sull'**altro** e manifestano tale atteggiamento di apertura e disponibilità verso gli altri con il gesto tipico del palmo aperto e rivolto verso l'alto.

## 2.4 Tecniche di PNL

### 2.4.1 La persuasione linguistica

Passiamo ora a considerare, seppur sommariamente, alcune delle tecniche più caratteristiche della PNL. Esse traggono ispirazione dalle classiche tecniche ipnotiche, ma noi le studieremo ai fini della loro applicazione alla comunicazione persuasiva.

Tutte le tecniche di persuasione si basano sul tentativo di distrarre l'emisfero sinistro del nostro cervello - che è l'emisfero della razionalità e della coscienza - in modo tale da permettere a quello destro - che è l'emisfero dell'immaginazione e dell'inconscio - di attivarsi e di esprimersi liberamente senza che ciò che esso manifesta sia sottoposto a giudizio, controllo o censura. Dialogando direttamente con l'inconscio, che rappresenta la parte più autentica e intuitiva di ognuno di noi, è possibile realizzare una comunicazione veramente persuasiva ed efficace. Secondo il cognitivista Miller la mente logica e razionale di ciascun individuo può prestare attenzione cosciente a un numero limitato di informazioni, che va da sette a nove: le ulteriori informazioni sono gestite direttamente dall'inconscio.

### 2.4.1 Il Milton model

A questo scopo, sono molto utili le indicazioni proposte dal Milton Model, un modello di comunicazione volto proprio ad ottenere l'accesso alla mente inconscia dell'interlocutore. Esistono 12 strumenti linguistici che consentono di dialogare direttamente con l'inconscio:

**a) Causativa implicita:** La formula linguistica è rappresentata dalla seguente struttura: X - "quando"/"mentre"/"durante" - Y. A livello razionale non esiste nessun nesso causale tra X e Y, ma l'uso sapiente di questa struttura le fa sembrare collegate in modo naturale. Ad esempio, ascoltando una frase del tipo: "Puoi accedere alle tue migliori risorse (X) **mentre** ascolti il suono della mia voce (Y)", l'interlocutore tende a credere alle parole e a lasciarsi andare.

**b) Causa effetto**

"Se X, ...allora Y". Per esempio: " **Se** ascolti il suono delle mie parole e poni la penna, **allora** potrai capire meglio ciò che sto per dirti". Anche in questo caso, a livello logico non esiste alcun nesso causale tra l'atto di posare una penna e il fatto di avere una migliore comprensione del discorso; tuttavia l'uso efficace della struttura di causa-effetto fa sì che queste due azioni sembrino una la conseguenza dell'altra.

**c) Lettura del pensiero**

Consiste nell'affermare di conoscere il pensiero dell'interlocutore, di saper leggere nella sua mente. Dire "Ora ti starai chiedendo che cosa accadrà fra poco" consente di entrare in sintonia con l'altro, di creare un legame, un'empatia.

**d) Cancellazioni**

Nel pronunciare una frase si possono omettere importanti informazioni che chiarirebbero meglio il significato e il contesto della frase stessa e che così rendono le espressioni vaghe e ambigue. Ad esempio, di fronte alla frase "Potremo lavorare insieme in nuovi contesti", l'interlocutore sarà portato a porsi alcune domande ("come?", "in quali contesti?"): egli, perciò, concentrando l'emisfero sinistro su tali domande, lascerà scoperto il suo lato inconscio.

**e) Presupposti**

è una frase che deve essere vera affinché abbia senso qualche altra frase ad essa correlata. Esistono diversi tipi di presupposti:

↻ **numerali ordinali**

Per esempio la frase "Una seconda considerazione è che..." ha come presupposto il fatto che vi sia stata precedentemente una prima considerazione.

↻ **comparativi**

"Non conosco nessuno che sia più chiacchierone di lui" presuppone il fatto che la persona di cui si sta parlando sia logorroica.

↻ **verbi di cambiamento di luogo** "Se Marco si è allontanato da casa, è in pericolo" ha come presupposto il fatto che Marco precedentemente fosse in casa. In tutti questi casi l'interlocutore è distratto dalla mancanza del presupposto e dal tentativo di individuarlo razionalmente.



### ⇒ **Ambiguità**

Una frase o una parola è ambigua se può assumere significati diversi. Questo costringe la mente del nostro interlocutore ad impegnare il suo emisfero sinistro per attribuire un significato all'espressione ambigua. L'ambiguità può essere fonologica, semantica, di punteggiatura.

### ⇒ **L'ordine in forma negativa**

Questa tecnica si fonda sul fatto che il nostro cervello ragiona per immagini. Quando, ad esempio, ascoltiamo la frase "Io sono timido", la nostra mente focalizza automaticamente dentro di sé le due immagini: "io" e "sono timido". Ora volgiamo la stessa frase nella forma negativa: "Io non sono timido". In questo caso si introduce una parola, "non", che non ha un'immagine corrispettiva; perciò il nostro cervello, per comprendere ciò che gli è stato detto, è costretto dapprima a costruire l'immagine "sono timido" e quindi a negarla. Si tratta di una reazione del tutto spontanea e incontrollabile.

Questo meccanismo può essere utilizzato per ottenere dalle persone dei comportamenti utili e positivi. Ad esempio, nel caso in cui si abbia a che fare con dei soggetti distonici, vale a dire con delle persone che mostrano costantemente un atteggiamento di rifiuto, insoddisfazione e diffidenza nei confronti di qualsiasi cosa, si può usare l'ordine in forma negativa per indurli dolcemente ad assumere atteggiamenti di maggiore disponibilità. Ad esempio, si potrebbe dir loro: " **Non** voglio che tu pensi di avere sbagliato, ma solo che ragioni più tranquillamente su questo argomento...". In questo modo, l'interlocutore non percepirà la nostra frase come un comando, ma sarà portato naturalmente e inconsciamente a formulare mentalmente l'idea di aver sbagliato, possibilità alla quale finora forse non aveva mai pensato.

### ⇒ **Comandi e domande incastrate**

Sono domande che non consentono risposte e che dunque rappresentano una finta alternativa. In realtà si tratta di comandi indiretti rivolti all'interlocutore, a cui è difficile resistere. Dire "Mi chiedo se preferisci rilassarvi seduto sulla sedia o sdraiandoti sul divano" sottintende il fatto che comunque la persona si rilassi, è questo ciò che importa realmente.

### ⇒ **Citazioni**

Chi parla fa un'affermazione "rischiosa" attribuendola però a qualcun altro. La parte logica dell'interlocutore capisce che la frase non è rivolta direttamente a lui, ma l'inconscio, che non è in grado di cogliere le sfumature grammaticali, ne interpreta il significato in modo differente.

### ⇒ **Postulati di conversazione**

Si tratta di domande a cui di solito si risponde agendo. Se ad esempio chiediamo a qualcuno: "Ti dispiace chiudere la porta?", la persona, in genere, anziché rispondere sì o no, andrà a chiudere la porta. In questo modo l'interlocutore ottiene quello che vuole.

### 3. LA PSICOLINGUISTICA

#### 3.1 Cenni teorici

La Psicolinguistica è lo studio scientifico del "**linguaggio dei comportamenti**", delle relazioni esistenti tra alcuni aspetti dei messaggi verbali e le caratteristiche culturali degli individui.

È fondata sull'integrazione delle conoscenze e dei contributi di diverse discipline: la linguistica pura, la neurologia, la psicologia, la sociologia e l'antropologia.

Nata nel 1951 in America, grazie agli studi di **Miller, Skinner, Mowrer**, comincia a diffondersi in Italia solo dal 1985.

Attualmente la psicolinguistica si riconosce in **tre livelli fondamentali di applicazione**:

- ⇒ **Livello individuale:** Studio dei processi di elaborazione mentale delle informazioni (a questo livello la psicolinguistica si identifica con la PNL)
- ⇒ **Livello di gruppo:** Studio delle regole di comportamento, del sistema di valori, miti, riti e credenze che si formano all'interno di ogni gruppo.
- ⇒ **Livello della comunicazione di massa e pubblicitaria:** Insieme di tecniche volte a diffondere una certa idea di un prodotto, "posizionandolo" nella mente dei consumatori

#### 3.2 Processi psicologici e linguaggio

La Psicolinguistica è la disciplina che studia i processi psicologici alla base dell'uso del linguaggio.

Le sue ricerche sono utili non solo per comprendere come si sviluppa la capacità del linguaggio nei bambini, ma anche per conoscere quali attività mentali accompagnano quotidianamente la produzione dei nostri discorsi. Grazie a questi studi, è stato provato che esiste una forte relazione tra le frasi e i discorsi che pronunciamo e l'attivazione di determinati processi mentali e psicologici.

La Psicolinguistica non prende in considerazione esclusivamente il linguaggio verbale, ma si interessa di tutti i messaggi che provengono dalla realtà circostante e che coinvolgono tutti e cinque i nostri sensi: vista, udito, tatto, olfatto, gusto. Il suo obiettivo è di scoprire i meccanismi che regolano la nostra percezione della realtà, da quali fattori è influenzata e a quali deformazioni spesso è soggetta.

Questa scienza trae spunto dagli studi sulla lateralizzazione del cervello di **Roger W. Sperry**, premio Nobel per la medicina nel 1981. Sperry dimostrò che il cervello di ognuno di noi è composto di due emisferi che svolgono funzioni differenti: il sinistro è responsabile di tutte le operazioni che coinvolgono il linguaggio e il ragionamento, mentre il destro è strettamente collegato alle emozioni, all'immaginazione e all'istinto.

Si può immaginare che ogni messaggio che riceviamo sia sottoposto ad una lettura differente da parte dei due emisferi: il sinistro ne effettua una lettura logica ed analitica, che consiste nello scomporre e nell'analizzare attentamente l'informazione; quello destro invece opera una lettura emotiva e complessiva del messaggio, percependolo nella sua globalità.

Ciascuno dei due emisferi è caratterizzato non solo da modalità percettive diverse, ma anche da funzioni specifiche che svolge nell'orientare le nostre scelte e i nostri comportamenti. In particolare, è stato dimostrato che **l'emisfero destro influenza la formazione delle scelte addirittura nella misura del 70%**.

Da qui nasce l'interesse della psicolinguistica, che studia quella che è rimasta per molto tempo la "metà oscura" della mente: i processi psicologici che caratterizzano l'emisfero destro e che influenzano i nostri comportamenti, le nostre idee e le nostre decisioni.

**"Takete"** e **"Maluma"**. Quale di queste due parole vi fa pensare a una figura spigolosa e quale invece a una curvilinea? Il 98% delle persone a cui si porrà questa domanda assocerà spontaneamente Takete a una figura spigolosa, mentre Maluma a una figura dalle linee arrotondate.

Tra due palloni che si chiamano **"Mil"** e **"Mal"**, quale pensate che sia più grande? Anche in questo caso, tutti, o quasi, risponderanno Mal. Si tratta di associazioni del tutto automatiche e a prima vista immotivate.

La psicolinguistica si propone di spiegare da cosa hanno origine, ricercandone la ragione nel lobo destro del nostro cervello. Poiché "takete", così come "maluma" o "mil" o "mal", non hanno nessun significato, si deve pensare che la spiegazione di tali associazioni risieda nella particolare successione di suoni fonetici che caratterizza queste parole. La psicolinguistica indaga quali suoni fonetici evocano determinate idee e perché.

I due esempi sopra riportati rappresentano due casi di **"automatismo analogico"**. Spieghiamo meglio di cosa si tratta.

L'automatismo analogico si verifica generalmente in situazioni caratterizzate dalla presenza di una grande quantità di proposte. Si tratta di situazioni in cui il nostro approccio razionale è messo in crisi. Si parla a questo proposito di "stress da comunicazione".

Immaginiamo, ad esempio, di trovarci al supermercato, di fronte allo scaffale dei prodotti per la cura della persona. Stiamo cercando un dentifricio, precisamente un dentifricio delicato con le gengive. Dopo aver identificato il ripiano che ci interessa, siamo sommersi dall'enorme quantità di proposte. A questo punto si impone la necessità di una scelta. Scorriamo velocemente i nomi dei prodotti nello scaffale: **MURDON, SKIRIK, OMOLOM e BOLATIS**.

Accanto all'immagine, alla forma e ai colori, anche la sequenza di suoni consonantici e vocalici è in grado di influenzarci in modo determinante: molto probabilmente, infatti, decideremo di acquistare il dentifricio OMOLOM, così come farebbe la grande maggioranza della popolazione italiana. Se invece avessimo cercato un dentifricio "aggressivo contro il tartaro", la nostra scelta sarebbe SKIRIK.

### Come si spiega questo fenomeno?

Evidentemente la necessità di scegliere fra una grande quantità di offerte e la mancanza di criteri assoluti da seguire ha fatto scattare quello che abbiamo chiamato "automatismo analogico".

L'automatismo analogico induce a scegliere la cosa più "ovvia", la stessa che sceglierebbe una percentuale altissima della popolazione appartenente al nostro sistema culturale. Si tratta di una risposta collettiva, automatica e

istintiva, a cui solo successivamente si può tentare di fornire delle giustificazioni razionali.

Facciamo ancora qualche esempio.

Effettuando dei test su un campione di italiani, è stato provato che nel nostro immaginario collettivo sono molto radicate delle associazioni tra alcuni concetti o categorie e determinati tipi di immagini, colori e suoni.

- ♣ Se si chiede di scegliere il nome di un'automobile supersportiva tra le seguenti proposte: **IECIO, AGAEP, DORIU, STEGIO, ETILLA**, la stragrande maggioranza delle persone risponderà senza troppo pensarci **ETILLA**.
- ♣ Se invece chiederemo quale, tra **TOKIST, ADOMOR, DOTSIV, ZOCRIL, EKAPIL e NASLIT**, sia l'auto più comoda, la risposta che otterremo più frequentemente sarà **ADOMOR**.

Gli studiosi di psicolinguistica, sulla base di una serie di test, hanno elaborato una tabella di "**sinestesie vocaliche**":

- ↻ Per il 50% degli intervistati, la vocale **più profumata** è la **E**
- ↻ Per il 74%, la **più maleodorante** è la **U** (ecco perché nel marketing certi nomi con la 'u' non funzionano e vanno evitati se non si vuole rischiare di compromettere un'intera campagna pubblicitaria)
- ↻ Per il 44%, quella dal **gusto più intenso** è la **A**
- ↻ Per il 60%, quella dal **gusto più piccante** è la **I**
- ↻ Per il 65%, quella dal **gusto ripugnante** è la **U**
- ↻ Per il 52%, la **più fredda** è la **I**

Proponiamo ancora una serie di esempi di parole che evocano spontaneamente alcune idee e sensazioni:

D. Chi è più luminoso tra **TING** e **TUNG**?

R. Il 91% ha risposto TING.

D. Alla parola **LERDAM** si associa un cattivo o un buon sapore?

R. Per l'89% un cattivo sapore.

D. Chi è il più oleoso tra **UATAN** e **FO**?

R. Per il 92% UATAN.

D. **URP** è più vicino a concordia o a collera?

R. Per il 91% a collera.

D. **SVIMEZ** è più vicino a costruire o a tagliare?

R. Per il 95% a tagliare.

Test psicolinguistici dello stesso tipo potrebbero essere fatti con immagini, colori e musiche.

Se si vogliono creare messaggi veramente suggestivi ed efficaci, si deve tener conto di questi fenomeni. Una comunicazione è efficace se sfrutta gli automatismi analogici, se non fa "fare fatica" alla mente di chi ascolta, se è fondata su un'associazione coerente tra il concetto che vuole trasmettere e il modo in cui lo rappresenta e lo comunica.

Come dimostra l'esempio del dentifricio, la conoscenza degli automatismi analogici è fondamentale per comprendere le dinamiche dei fenomeni legati al marketing.

La scelta di un prodotto avviene generalmente in non più di 3,5 secondi ed è fortemente influenzata dalla sua immagine, dal suo appeal fisico e verbale. Certe forme, combinazioni di colori, nomi, musiche creano un'atmosfera affascinante e attraente, mentre altri possono passare del tutto inosservati o addirittura generare sensazioni di fastidio.

Ma perché accade questo? E secondo quali modalità?

È ciò che si occupa di studiare la psicolinguistica, la quale ha trovato una delle sue applicazioni più utili e vantaggiose proprio nel settore della **comunicazione**, della **pubblicità** e del **marketing**. Accanto agli strumenti tradizionali (ricerche, interviste, test, focus group), le tecniche della psicolinguistica rappresentano attualmente lo strumento più all'avanguardia nell'ambito del marketing, utilizzate sempre più frequentemente e con risultati concreti da aziende leader nazionali e internazionali.

### 3.3 Le applicazioni al MKT

Cerchiamo di comprendere meglio in cosa consiste l'analisi psicolinguistica applicata al marketing e come concretamente si svolge.

Il primo passo consiste nell'individuazione del **codice analogico collettivo**. Con questa espressione gli studiosi di psicolinguistica si riferiscono al complesso di tutti i concetti e i pensieri che l'intera collettività generalmente associa ad una determinata idea o a un oggetto.

Il codice analogico è, ad esempio, la sintesi di tutte le rappresentazioni individuali che gli italiani, o le donne americane, o i bambini francesi hanno dell'idea di "bicchiere" o di "detersivo" o di qualsiasi altra cosa.

Individuare il codice analogico non è facile. Per questo la psicolinguistica ha costruito un complicato sistema di ricerca basato su indagini, misurazioni e sofisticate elaborazioni al computer. Naturalmente in queste pagine non è possibile approfondire i procedimenti e le metodologie dell'analisi psicolinguistica, ma cercheremo di darne un'idea generale. Grazie alle tecniche della psicolinguistica, è stato possibile individuare tutti i valori che appartengono ad una cultura, ad esempio a quella italiana o americana: l'insieme di tutti questi valori, che sono stati immessi in un data base, è chiamato "**spazio della cultura**".

Immaginiamo questo spazio come una pagina su cui sono stati tracciati tanti puntini: ogni puntino rappresenta un oggetto, un'idea, che dunque si troverà vicino ad altri oggetti e altre idee simili.

Effettuando delle ricerche psicolinguistiche, si può capire quale posto occupa all'interno di questo reticolato l'oggetto che ci interessa, vale a dire qual è la rappresentazione che ha di esso la maggior parte delle persone, quale posto occupa nell'immaginario collettivo, in rapporto a tutti gli altri valori che appartengono alla nostra cultura.

Pensiamo ad esempio a un bicchiere. I test psicolinguistici ci hanno permesso di scoprire che l'idea di "bicchierità" si trova vicina a quella di lucentezza, tintinnio, trasparenza, simpatia. Immaginiamo ora di voler pubblicizzare un nuovo detersivo specifico per i bicchieri: se vogliamo che il nostro spot sia efficace dovremo utilizzare tutti questi concetti.

L'insieme di tutte le idee che gravitano intorno ad un oggetto è chiamato anche "**concept**" e rappresenta il "collante culturale" esistente fra il prodotto e i suoi destinatari.

Per ottenere un **posizionamento** efficace del prodotto ed attribuirgli un carattere veramente distintivo, nella fase di ideazione del packaging e del messaggio pubblicitario è importante ricorrere ai concetti che hanno un "tipo di energia" simile alla sua.

Per pubblicizzare un determinato prodotto, tuttavia, non è sufficiente individuare e utilizzare il concetto giusto, ma è necessario anche saperlo comunicare, abbinandolo correttamente con i suoni, le forme, i colori, le immagini e i materiali giusti.

Se si vuole creare una comunicazione coerente e suggestiva, è importante rispettare la "**grammatica sensoriale**" (chiamata anche "**alfabeto psicologico**") corrispondente ad ogni concetto: la grammatica sensoriale è costituita da tutti quegli stimoli visivi, uditivi, tattili, di gusto e di olfatto che sono stabilmente associati a quel concetto.

Applicando rigorosamente le tecniche della psicologia, la conquista del consenso del target è praticamente garantita. Il reparto creativo di un'agenzia di pubblicità sarà in grado di creare una comunicazione "induttiva", che cioè non contenga semplicemente l'enunciazione di un messaggio, ma rappresenti un forte stimolo all'azione e all'acquisto. Se si utilizzano messaggi che ricalcano i modelli di rappresentazione del consumatore e soddisfano le sue attese, si costruisce una comunicazione capace di attivare l'automatismo, di distogliere da valutazioni razionali e spingere ad un acquisto emotivo, d'impulso. Anche se si decide di puntare esclusivamente sul packaging, senza investire in pubblicità, si possono ottenere comunque grandi vantaggi: una marca sconosciuta, purché "confezionata" secondo precisi criteri psicologici, può esercitare sui consumatori la stessa capacità seduttiva delle marche più note. Se oltre a ciò si tiene conto del fatto che le marche meno conosciute possono permettersi prezzi più bassi, si comprende facilmente come queste possano conquistare una forza competitiva addirittura superiore a quella dei prodotti di marca.

### 3.3 Case histories



Il Ginkoba è un prodotto per l'efficienza mentale a base di estratti di ginko biloba. Per la realizzazione della campagna di pubblicità è stata utilizzata una ricerca psicologica volta a individuare il concept più adatto a questa categoria merceologica.

Dallo studio è emerso che quando gli italiani pensano all'efficienza mentale tendono a collegare automaticamente questa idea al personaggio che per stereotipo collettivo rappresenta il concetto di intelligenza: Albert Einstein.

È nata così una nuova campagna che utilizza spezzoni di film in cui compare Einstein mentre illustra le qualità del Ginkoba. I risultati dopo la messa in onda del nuovo spot sono stati straordinari, sia per l'incremento del ricordo e degli indicatori di brand vitality, sia per la decisa accelerazione delle vendite.



Anche per questo prodotto, leader negli sciroppi per la tosse, nel 1998 fu realizzato uno studio psicolinguistico finalizzato a misurare l'efficacia emotiva dello spot e a fornire indicazioni utili per incrementarne la resa pubblicitaria. Lo spot era caratterizzato da un cartone animato in cui un pupazzetto tossiva ripetutamente; l'intervento dello sciroppo scioglieva le secrezioni e riportava il sereno nel petto dell'eroe in cartone.

Fra i vari elementi dello spot studiati, c'era il claim e la musica.

Il claim dello spot era: " Bisolvon Linctus, non calma la tosse. La fa passare ". La musica invece era caratterizzata da un volume basso (inferiore 30 db), da una lentezza ritmica (circa 30 bit/min) e del tema musicale.

Dalla ricerca emerse che il claim era molto efficace, in quanto fondato su un concetto molto convergente rispetto alla categoria merceologica (lo sciroppo per la tosse che fa passare la tosse) e che contribuiva a creare un "emotional positioning". Per quanto riguarda la musica, invece, i risultati della ricerca spinsero i creativi a renderla più ritmata e ad aumentare il volume. Le indagini successive alla realizzazione di queste e di altre modifiche ispirate sempre a criteri psicolinguistici registrarono un aumento sia del ricordo dello spot, sia delle vendite, nelle percentuali rispettivamente del 100% e del 40%.



Conto Arancio è un conto di deposito, una sorta di salvadanaio elettronico di cui si può usufruire senza cambiare banca: legando il proprio conto corrente, aperto presso qualsiasi banca, a Conto Arancio, è possibile far fruttare il proprio capitale a tassi di interesse maggiori, che si aggirano intorno al 5%. Il prodotto fu lanciato in Italia nel '97: si trattava del primo prodotto finanziario "di largo consumo", rivolto a un target di 18 milioni di persone. Per quanto fosse fondato su un concetto semplice, il suo carattere innovativo richiedeva tempo e abilità per farlo assorbire e comprendere al largo pubblico. Non solo.

Era necessario anche fare in modo che fossero superate alcune idee negative generalmente associate al concetto di banca: la maggioranza della popolazione italiana infatti percepisce la banca da un lato come una realtà seria, istituzionale, austera, dall'altro come qualcosa di misterioso, burocratico, poco trasparente, con costi nascosti e imprevisti. Durante la ricerca effettuata, risultò che alcuni associano spontaneamente il concetto di banca al mal di testa!

Il successo che registrò il prodotto si mostrò strettamente collegato alle strategie comunicative messe in atto, ispirate ai risultati dell'analisi psicolinguistica.

Inizialmente si pensò di utilizzare nel nome del prodotto la parola "deposito", ma si capì presto che suonava poco attuale, old fashion. Si decise invece di chiamarlo "Conto Arancio" in quanto la parola "Conto" trasmette al pubblico il concetto di rendimento e di sicurezza, mentre l'Arancio è un colore solare che comunica entusiasmo, benessere, amicizia, positività.

L'idea della zucca comportava un certo grado di rischio, ma da una serie di test risultò che si trattava di un frutto percepito in maniera positiva da tutti, in tutte le regioni d'Italia, ritenuto benefico, innocuo, rassicurante e simpatico: la zucca infatti evoca il mondo contadino, naturale e schietto; contiene molti semi che suggeriscono l'idea della produttività; infine, riconduce al mondo delle fiabe e fa pensare a qualcosa di magico.

Lo slogan della campagna: " Mettetevelo nella zucca " poteva sembrare troppo forte, quasi arrogante. In realtà, però, i test evidenziarono che questa affermazione era bilanciata sia dalle promesse del prodotto, sia dalle immagini, dai colori, dai segni grafici, e che lo spot era recepito complessivamente come autoironico con un basso livello di rifiuto nel campione.

Infine, anche il messaggio "Ti rende sicuro ", con il duplice significato della rendita finanziaria e della tranquillità garantisce ai suoi clienti, fu molto efficace.

La strategia comunicativa si è rivelata vincente, capace di raggiungere un pubblico amplissimo, trasversale e non targettizzato, in tutta Italia.

Il mercato ha premiato sia il prodotto sia la comunicazione, facendo in modo che il marchio superasse ogni più rosea previsione di vendita e di rafforzamento dell'immagine.



## **4. LE APPLICAZIONI PRATICHE DELLA COMUNICAZIONE EFFICACE NELLE RELAZIONI PUBBLICHE**

La capacità di stabilire e gestire una comunicazione efficace è una qualità indispensabile per il responsabile di Relazioni Pubbliche.

La sua professione, infatti, è finalizzata a diffondere la cultura aziendale (i suoi valori, obiettivi e interessi) e a creare prestigio e benevolenza intorno all'attività e all'immagine dell'impresa. Per raggiungere questo scopo, egli intraprende una serie di iniziative volte a informare, influenzare e instaurare relazioni positive e stabili con l'opinione pubblica, i media, i pubblici influenti e tutti i vari interlocutori dell'azienda: giornalisti, consumatori, dirigenti industriali, azionisti, sindacati, dipendenti, organismi e istituzioni pubbliche, nazionali e locali, protagonisti degli organi legislativi.

Il professionista di RP è il punto di raccordo e di distribuzione delle informazioni; a lui compete la pianificazione, la realizzazione e il controllo di tutte le iniziative di comunicazione, dal punto di vista sia dei contenuti, sia dei tempi, modi e toni.

### **4.1 Parlare in pubblico**

L'attività di RP richiede buone capacità comunicative a livello sia scritto, sia orale. L'organizzazione e la partecipazione a seminari.

Riunioni, conferenze stampa, la realizzazione di interviste, i contatti costanti con le persone, i frequenti incontri con i professionisti o dirigenti di organizzazioni: in tutte queste occasioni, il modo in cui si presenta una proposta o si sostiene un'opinione, al di là del contenuto, è decisivo ai fini di come queste saranno recepite.

Le tecniche descritte precedentemente si riveleranno utili per acquisire e mostrare maggiore sicurezza di sé e per instaurare una comunicazione efficace, a livello sia non verbale che verbale. Ora ci soffermeremo in particolare sulle presentazioni in pubblico. Quando si deve esporre pubblicamente una relazione relativamente ad una proposta, un progetto o un prodotto, la capacità di parlare di fronte a un uditorio più o meno vasto permette a un bravo relatore di sostenere e affermare con incisività le proprie idee e di rafforzare la propria leadership. Se si vuole garantire efficacia alla propria presentazione, è fondamentale che essa sia preceduta da un accurato lavoro preparatorio.

Non ci si può affidare all'improvvisazione, ma occorre seguire uno schema organizzativo logico e chiaro. A questo proposito si può prendere come punto di riferimento una struttura classica di organizzazione del discorso molto efficace e valida per qualsiasi presentazione a carattere persuasivo. Essa è articolata in quattro fasi.

#### **1. Preparazione**

Innanzitutto occorre occuparsi della preparazione dei contenuti. La consapevolezza di avere la padronanza di tutti gli argomenti permette, infatti, di affrontare il pubblico con maggiore sicurezza e rappresenta quindi una garanzia di controllo della propria emotività.

È molto utile predisporre delle scalette e dei supporti visivi: lucidi, diapositive, lavagna a fogli mobili. I supporti visivi non solo facilitano l'oratore nel controllo del copione, ma, integrando il linguaggio verbale con un messaggio visivo, potenziano fortemente la comunicazione. Al contrario, assolutamente da evitare è la stesura di un copione da imparare a memoria o addirittura da leggere: la recitazione, infatti, toglie colore ed entusiasmo alla presentazione, e la lettura, abolendo il contatto d'occhi, la gestualità e i toni di voce, offre solo il 7% di efficacia comunicativa.

Una volta preparato lo schema degli argomenti, si potrà ripassarli più volte mentalmente: questa operazione consente di assorbire il discorso ad un livello più profondo, di trovare parole e concetti nuovi ed efficaci e di preparare le risposte a eventuali obiezioni.

Molto importante è anche la preparazione psicologica fondata sull'autosuggestione e sull'automotivazione. Il relatore deve prepararsi con entusiasmo e convinzione alla presentazione, vivendola prima più volte nella propria immaginazione e raffigurandosi il proprio successo: in questo modo, quando dovrà affrontare realmente l'uditorio, non avrà la sensazione di trovarsi di fronte a una situazione ignota, ma sperimenterà qualcosa per cui è preparato e che ha già vissuto con successo nella propria mente.

## 2. Apertura

L'apertura è uno dei momenti più critici della presentazione.

Infatti nei primi minuti il pubblico formula inconsapevolmente un giudizio sull'oratore fondato non tanto sulla sua preparazione e competenza, né sull'importanza dell'argomento trattato, bensì sul suo aspetto, il suo abbigliamento, i suoi movimenti, il suo contatto d'occhi, le sue prime parole.

D'altra parte, è proprio in questo momento che il relatore raggiunge l'apice dello stress. A venirgli in aiuto sono alcune tecniche "icebreaker" ("rompighiaccio"):

- ⇒ aprire con una domanda che desti curiosità e permetta di interagire subito con i presenti;
- ⇒ aprire con una storia o una citazione;
- ⇒ aprire con un giro di presentazione che coinvolga i partecipanti.

Da evitare, invece, soprattutto in apertura, alcuni stili particolarmente pericolosi:

- ⇒ lo stile "napoleonico" di chi mostra eccessiva sicurezza di sé e superbia? tale approccio crea distacco e inibizione;
- ⇒ lo stile "apologize" (mi scusi) di chi, al contrario, tende a svilire la propria presenza in aula, scusandosi continuamente per la propria mancanza di chiarezza, di preparazione approfondita su un argomento, ecc.: ha l'effetto di abbassare notevolmente l'interesse dei presenti;
- ⇒ lo stile friendly (amichevole e informale): sminuisce la leadership dell'oratore.

L'esordio è finalizzato a raggiungere quattro obiettivi principali:

- ♣ costruire la propria credibilità, mostrando competenza e autocontrollo,
- ♣ catturare l'interesse del pubblico, ad esempio con un titolo ad effetto;
- ♣ mettere a proprio agio l'uditorio, instaurando una comunicazione a due vie, che stimoli la partecipazione attiva mediante domande, richieste di chiarimenti, commenti, proposte e suggerimenti.

### 3. Corpo della presentazione

La parte centrale della comunicazione prevede a sua volta quattro momenti:

- Background.  
Offre all'uditorio le informazioni di base, per portare tutti ad un livello uniforme di conoscenza.
- Presentazione del problema su cui si desidera intervenire.  
È importante che i partecipanti ne acquistino piena consapevolezza, affinché siano maggiormente disposti ad accogliere la nostra proposta.
- Proposta della soluzione.  
Essa deve soddisfare direttamente i bisogni emersi dalla presentazione, essere definita chiaramente in tutte le sue caratteristiche, vantaggi e benefici e confrontata con altre soluzioni possibili per dimostrare che veramente rappresenta l'alternativa migliore.
- Prove oggettive.  
Per avvalorare la validità della proposta, si potrà far riferimento a dati statistici, ricerche di mercato, testimonianze di esperti, esempi relativi a situazioni simili già verificatesi.

### 4. Chiusura

La chiusura mira a convogliare tutte le energie messe in campo durante la presentazione affinché sia raggiunto il risultato che ci si era prefissi.

Dopo aver ricordato i passi e i concetti salienti della presentazione, va proposto il piano d'azione. Si tratta di una richiesta d'impegno rivolta all'uditorio, di cui il relatore deve definire precisamente i dettagli, ossia le tre W ( Who, What, When ): chi deve fare cosa e quando . È bene non rimandare in altro momento e luogo tale proposta, in quanto si riscontrerebbe sicuramente una minore disponibilità e un generale raffreddamento dell'entusiasmo.

Infine, l'oratore può concludere evidenziando gli obiettivi raggiunti e ringraziando i partecipanti.

#### 4.2 La comunicazione scritta (CS)

L'attività professionale richiede buone capacità comunicative anche a livello scritto. Egli deve scrivere quotidianamente una molteplicità di testi: comunicati stampa, pubblicazioni, materiale per il sito Internet, lettere, e.mail,

news-letter, resoconti, circolari, verbali, relazioni, brochure, progetti, ecc. La CS rappresenta uno strumento indispensabile.

Ciascuno dei documenti sopra citati richiede delle attenzioni particolari, per cui occorre innanzi tutto conoscerne precisamente le diverse caratteristiche e finalità, obiettivi, target di riferimento, ecc.

È possibile tuttavia individuare alcuni principi fondamentali a cui si può attenere chiunque voglia realizzare messaggi comunicativi efficaci.

Prima ancora di cominciare a scrivere, è necessario compiere alcune operazioni preliminari:

- ⇒ Identificare precisamente i destinatari, valutando il grado di conoscenza che essi hanno dell'argomento e il tipo di relazione che si ha o si vuole instaurare con loro.
- ⇒ Scrivere una scaletta, definendo il tema principale, i suoi correlati, le argomentazioni e gli esempi significativi.
- ⇒ Prefiggersi un obiettivo chiaro.
- ⇒ Scegliere il mezzo più adatto, in relazione ai destinatari, al contenuto e agli obiettivi della comunicazione.

Nella realizzazione del messaggio, potranno rivelarsi utili le indicazioni relative all'esistenza dei canali comunicativi preferenziali: visivo, uditivo, cinestesico, della cui esistenza si dovrà tenere conto.

Quando scriviamo un testo di qualsiasi tipo e ci rivolgiamo a più destinatari, dobbiamo essere consapevoli del fatto che nel nostro pubblico saranno rappresentati, in misura maggiore o minore, tutti i canali comunicativi. Per questo dovremo costruire un testo che sia in grado di stabilire una comunicazione profonda sia con i visivi, sia con gli uditivi, sia con i cinestesici, di attivare con frasi e parole diverse l'attenzione e l'interesse di ciascuno di loro. Un uditivo sarà particolarmente sensibile a certe espressioni, diverse da quelle che possono catturare un uditivo o un cinestesico. Occorre conoscere questi diversi "linguaggi" e saperli sfruttare nel migliore dei modi.

Facciamo un esempio, proponendo un brano sulla formazione, adattato per spiegare l'uso dei canali comunicativi nella comunicazione scritta.

"Sentirsi pronti di fronte alle sfide e alle difficoltà che oggi il mondo del lavoro presenta. Andare alla ricerca di un primo impiego. Trovarne uno migliore e poter dire di se stessi: "Bene, ce la sto facendo". Percepire miglioramento e professionalità. Sono tanti gli obiettivi che si pongono i giovani di oggi. Parlano tra di loro, girano nella rete e come dei navigatori solitari, sanno che, per tracciare la rotta della propria crescita personale, culturale e tecnica, hanno bisogno di strumenti efficaci, aggiornati e completi. È chiaro che è importante dare **ascolto** alle proprie attitudini e inclinazioni. Ma bisogna seguire un progetto ben determinato e non andare alla deriva frequentando ora uno ora un altro corso qualsiasi, nella speranza di stage disattesi, o inutili quando si tratta di fare fotocopie per qualche mese. Un campanello d'allarme. Come deve essere questa preparazione post-universitaria? Certamente **solida** e ben costruita, intelligente, qualitativa. Esiste? Bisogna ricercare il giusto rapporto qualità-prezzo e l'etica di chi fa il formatore anche per **passione**. Alle volte, la **sensazione** è che i giovani non abbiano una guida. Molti tra i curricula che ricevono le aziende sono pieni di **parole vuote** o disordinati **graficamente**.

L'università ha rappresentato un passaggio importante e, ora, nella vita reale, i giovani non sanno a chi rivolgersi; nella ricerca forsennata del lavoro desiderato, anche la famiglia, suo malgrado, non riesce a essere un punto d'appoggio reale. Solidale sicuramente, ma non la svolta. La formazione allora è importante, perché per raggiungere nuove mete bisogna acquisire competenze nuove e la flessibilità indispensabile per affrontare con successo il mondo del lavoro. Per questo i giovani devono saper **cogliere il senso** delle opportunità che sono loro offerte. I costi della formazione, oggi, sono piuttosto elevati. Le aziende, poi, investono in persone già formate all'esterno. I master e le specializzazioni rappresentano fonti di valore aggiunto. I manager delle grandi aziende **raccontano** che ciò che è richiesto a chi si propone per un lavoro non è solo la preparazione, ma anche e soprattutto la disponibilità a un continuo apprendimento. In azienda si chiama empowerment."

Nel testo abbiamo sottolineato con colori diversi le parole e le espressioni caratteristiche dei vari codici comunicativi: in **rosso** quelle che hanno la capacità di richiamare in particolare l'attenzione dei visivi, in **verde** quelle per gli uditivi, in **blu** quelle per i cinestesici.

I visivi, infatti, sono interessati a capire che aspetto hanno le cose e perciò amano i discorsi ricchi di metafore vive e di particolari descrittivi; gli uditivi, invece, sono sensibili non solo alle voci sonore, ritmate e armoniose, ma anche a tutte quelle parole che evocano rumori e suoni; infine i cinestesici danno molta importanza alle sensazioni, alle emozioni e alle intuizioni.

Ricapitolando, si può dire che, ogni volta che si vuole costruire un messaggio veramente efficace, è necessario "sintonizzarsi" con i propri interlocutori, parlare il loro stesso linguaggio, esprimersi con le parole che loro preferiscono.

Oltre a questo, è bene rispettare anche qualche altra regola di sicura efficacia:

### **Sintesi**

Se vogliamo esser sicuri che il nostro messaggio sia letto interamente e con interesse, è necessario selezionare le informazioni veramente importanti e condensarle in poche righe, eliminando tutto ciò che è superfluo.

### **Chiarezza**

La chiarezza consiste nell'usare parole dirette e concrete che centrino subito il significato. Al contrario vanno usate con parsimonia le parole tecniche e difficili, evitate del tutto le espressioni burocratiche e tutti quei termini altisonanti che sembrano dare tono e valore al testo, ma in realtà risultano vaghi e aumentano i rischi di incomprensione.

Perché un testo risulti chiaro, si deve inoltre porre attenzione a:

- ⇒ utilizzare frasi brevi, facendo in modo che ogni frase contenga una sola idea importante;
- ⇒ utilizzare parole brevi ("prima" anziché "precedentemente");

- ⇒ evitare le parole straniere inutili, quando esiste un esatto corrispettivo in italiano;
- ⇒ esprimere con proposizioni semplici;
- ⇒ privilegiare le frasi affermative e attive, più immediate;
- ⇒ sostituire, quand'è possibile, gli aggettivi coi sostantivi e i sostantivi coi verbi ("costruire" e non "effettuare la costruzione");
- ⇒ limitare l'uso del congiuntivo, che è realtà ipotetica;
- ⇒ evitare incisi e parentesi;
- ⇒ suddividere il testo in paragrafi, in modo tale che ognuno rappresenti un'unità di testo e di informazione;
- ⇒ quand'è possibile, strutturare l'informazione per punti: gli elenchi agevolano e danno ritmo alla lettura;

dopo aver scritto il testo, aspettare un po' e poi sottoporlo ad un'attenta revisione, rileggendolo a voce alta e facendolo leggere anche ad altre persone.

### **Organizzare la struttura del testo**

Una volta trovati tutti gli argomenti, è fondamentale organizzarli in una struttura chiara che valorizzi il messaggio e indirizzi il lettore in una direzione precisa.

La struttura più coerente ed efficace è quella che si articola in tre parti:

- 1. Introduzione**
- 2. Corpo**
- 3. Conclusione**

L'inizio e la fine sono le parti più delicate di qualsiasi testo.

Un buon inizio deve puntare subito sul messaggio principale, mettendone in evidenza gli elementi fondamentali, vale a dire le cosiddette 5 W: Who, What, Where, When, Why. Inoltre, deve essere focalizzato sul lettore, sulle sue aspettative ed esigenze.

La parte centrale contiene la descrizione dei fatti, dai più ai meno importanti, e l'argomentazione con tutti i particolari. Oltre ai punti a favore, è bene presentare anche quelli a sfavore, purché, naturalmente, siano significativamente meno numerosi degli altri: in questo modo, infatti, si guadagna in credibilità e fiducia e si ottiene anche l'effetto di dare maggior risalto ai punti di forza. La conclusione, ribadendo il messaggio, riduce i rischi di incomprensione, facilita il ricordo e la persuasione. Il suo scopo principale è coinvolgere il lettore e fare in modo che assuma l'impegno che desideriamo.

## Catturare e tener viva l'attenzione del lettore

I luoghi comuni, a cui spesso si cede per mancanza di tempo e pigrizia mentale, vanno evitati.

Al contrario, si potrà ricorrere ad alcuni utili espedienti:

- ⇒ le figure retoriche, che aiutano ad uscire dalla banalità;
  - ⇒ le domande, per attivare il processo dialettico con il lettore;
  - ⇒ la tecnica del teaser, che consiste nello stimolare la curiosità del lettore prima di presentare il contenuto del messaggio;
  - ⇒ le variazioni dello stile e del tono;
  - ⇒ i numeri che suscitano sempre interesse e attenzione;
- una veste grafica attrattiva.

## 5. L'ASCOLTO

*"Un discorso può infettare,  
escludere, circondare,  
imprigionare o liberare,  
guarire, intuire ,fecondare."*

*Luce Irigaray*

Parlare è un'arte. Con le parole si può ferire, umiliare o, viceversa, riscaldare, rinforzare, far sentire importanti.

Perché dietro le parole, insieme alle parole - semplici codici - si intuiscono pensieri, emozioni, vissuti, sentimenti caldi o freddi.

E, dunque, parlando ci diciamo di noi, approfittiamo dell'occasione per guardarci e vederci, scoprendo particolari dell'altro che raccontano ciò che le parole non possono o non vogliono esplicitare.

La complessità del "parlare" è testimoniata dagli oltre 40 sinonimi che rintracciamo sul dizionario della lingua italiana:

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| ◆ abboccarsi    | ◆ narrare      |
| ◆ apostrofare   | ◆ predicare    |
| ◆ arringare     | ◆ proferire    |
| ◆ balbettare    | ◆ raccontare   |
| ◆ bisbigliare   | ◆ recitare     |
| ◆ borbottare    | ◆ sparlare     |
| ◆ bucinare      | ◆ spiattellare |
| ◆ chiacchierare | ◆ spifferare   |
| ◆ cianciare     | ◆ sussurrare   |
| ◆ cicalare      | ◆ tonare       |
| ◆ cinguettare   | ◆ vaneggiare   |
| ◆ concionare    | ◆ vociferare   |
| ◆ confabulare   |                |
| ◆ conversare    |                |
| ◆ declamare     |                |
| ◆ delirare      |                |
| ◆ dialogare     |                |
| ◆ dire          |                |
| ◆ discutere     |                |
| ◆ discorrere    |                |
| ◆ dissertare    |                |
| ◆ esprimere     |                |
| ◆ farneticare   |                |
| ◆ favellare     |                |
| ◆ fiatare       |                |
| ◆ formulare     |                |
| ◆ interloquire  |                |
| ◆ intrattenere  |                |
| ◆ mormorare     |                |



Molti, e quasi tutti in uso, a provare quanti diversi significati possiamo dare all'atto apparentemente semplice del parlare definito come "Esprimere con parole i propri pensieri e sentimenti" dallo stesso dizionario.

Il significato di parola: "Suono articolato della voce, o segno grafico (o gesto mimico), composto da più lettere (SIGNIFICANTE) che esprime un'idea (SIGNIFICATO)".

Ed il significato è frutto di interpretazione, interviene cioè la soggettività percettiva individuale a rendere complesso il processo.

Vi è, inoltre, tutta una serie di segnali che – consciamente o no – inviamo attraverso il nostro stesso esistere: il modo in cui muoviamo le mani, ci sediamo, la posizione delle nostre spalle, il colore della nostra voce, il nostro abbigliamento, gli oggetti che ci appartengono, gli amici che ci scegliamo, tutto parla di noi e con noi.

Detto tutto ciò va considerato che parlare non equivale a comunicare, anche se comunemente i due termini vengono usati come sinonimi.

Perché, banalmente, per comunicare occorre anche – e forse soprattutto – ascoltare.

Spesso ascoltare equivale ad un educato "stare zitti", magari già pensando a cosa diremo noi, quando, finalmente, l'altro avrà finito e verrà il nostro turno.

Ascoltare non è atto passivo, è atto attivo di accettazione e comprensione dell'altro.

Amiamo le persone che ci sanno ascoltare, sono conoscenze preziose e rare!

Sappiamo che solo chi ci ascolta può e vuole davvero comprenderci.

Ma ascoltare costa fatica, non siamo abituati a farlo, nessuno ce lo ha insegnato.

L'ascolto è empatia, è centrarsi sull'altro, dimenticando sé, ma solo chi ascolta entra in una vera relazione comunicativa.

## **6.IL PROCESSO DECISIONALE EFFICACE: COME PRENDERE OTTIME**

### **DECISIONI**

#### **Un modello per fare le migliori scelte possibili**

Consapevolmente o inconsapevolmente siamo sempre alle prese con un processo decisionale. Alcuni di questi sono talmente semplici che li processiamo in automatico senza quasi accorgercene, mentre altri, molto più difficili, richiedono tempo, metodo e impegno. E se il risultato di questo processo decisionale è una scelta importante che può essere determinante per le sorti di un progetto o della tua azienda/organizzazione, allora la scelta diventa difficile. E se non hai un metodo da seguire tutto si complica.

Un metodo collaudato infatti ti dà una certa sicurezza di aver fatto il meglio che si poteva fare per prendere la miglior decisione possibile. Mentre affidarsi sempre esclusivamente "all'istinto" non è un buon metodo. Anzi non è proprio un metodo, anche se molte persone adottano questo approccio. Sono quelle che non hanno competenza nel Problem Solving e nel Decision Making. O appunto, nel processo decisionale, salvo poi non sentirsi apposto con la coscienza e farsi prendere dall'ansia e dalla paura di sbagliare la scelta.

#### **Quando è necessario conoscere un buon metodo per il processo decisionale**

Sono molte le occasioni che attivano un processo decisionale più o meno difficile. Per quelle più semplici non è necessario affidarsi a metodi articolati, basta a volte un po' di creatività e di buon senso. Le decisioni diventano invece più difficili quando hanno a che fare con problemi complessi, riguardanti scelte che coinvolgono un livello e una quantità di variabili importanti. Pensa ad esempio al processo decisionale che porta alla scelta se investire in un progetto o in un altro. O se acquistare un immobile piuttosto che un altro. In questi casi non ci si può affidare all'istinto o a scelte di pancia. Volendo lo si può anche fare, a proprio rischio e pericolo, se la cosa non coinvolge però altri individui o investitori.

#### **Perché bisogna utilizzare un metodo razionale per le scelte**

Quando invece sono coinvolte altre persone e la posta in gioco è alta, è necessario comportarsi responsabilmente e saper dimostrare che la scelta che si sta effettuando è frutto di un metodo razionale e collaudato. Cioè di un processo decisionale che ha tenuto conto di tutte le variabili in

gioco e che porta alla soluzione migliore possibile, quella cioè che nel suo complesso è la più efficace ed efficiente. Magari non per tutti, o non per tutte le variabili, ma nel suo insieme è la miglior soluzione. Quella cioè che ha la maggior probabilità di successo.

È quindi necessario conoscere ed utilizzare il criterio giusto da applicare alla scelta e saperlo spiegare agli altri individui coinvolti. In questo modo il metodo utilizzato risulta razionale, credibile, imparziale ed efficace. E quindi viene accettato. Altrimenti se si utilizzasse un criterio soggettivo poco razionale e credibile, le scelte fatte potrebbero, giustamente, non essere accettate e condivise.

### A chi serve un buon metodo per il processo decisionale

La conoscenza di un buon metodo per il processo decisionale è necessaria a chi deve fare scelte difficili e importanti con una certa frequenza. Ad esempio quindi a Project Manager e più in generale ai manager, dirigenti, imprenditori e team leader.

### Cos'è il processo decisionale e il Problem Solving

Partiamo dalla definizione di processo. Questo è un insieme di fasi o attività. Nel caso di un processo decisionale è un insieme di attività, raggruppate in fasi, che portano alla soluzione di un problema. Cioè alla scelta di una soluzione. Quindi il Problem solving affida ad un processo decisionale. E non dobbiamo dare necessariamente un significato negativo al termine problema. Ma possiamo interpretarlo come un'opportunità di miglioramento.

Innanzitutto facciamo una premessa sull'importanza di seguito un metodo di lavoro efficace e collaudato. Avere un metodo di lavoro è fondamentale. Il metodo è quello strumento che ci permette di ottenere dei risultati, a volte straordinari, che in sua assenza sarebbe impossibile raggiungere. Un metodo è il risultato di studi, ricerche, applicazione pratica, sperimentazioni ed esperienze che lo migliorano continuamente rendendolo capace di produrre risultati sempre migliori. Avere quindi uno strumento così efficace quando dobbiamo risolvere un problema è come avere una lama ben affilata quando dobbiamo tagliare un albero. A tal proposito, Lincoln diceva: ***“Se avessi a disposizione otto ore per abbattere un albero, ne passerei sei ad affilare l'ascia”.***

### Diagnosi del problema

L'insieme delle fasi che costituiscono la diagnosi serve a circoscrivere il problema per definirlo al meglio, ed è fondamentale che sia fatta bene. Infatti se il problema è ben definito è molto più semplice trovare la soluzione, che può diventare addirittura scontata. - ***Un problema ben definito è già mezzo risolto***

Se identifichiamo il vero problema inoltre, non corriamo il rischio di commettere errori lavorando su un falso problema il che potrebbe nelle migliori delle ipotesi farci perdere tempo, nelle peggiori fare danni. È per questo motivo che la fase diagnostica è la più importante, quella per la quale è necessario dedicare più tempo e attenzione. Sotto trovate due citazioni di Albert Einstein che mi sembrano pertinenti e significative: ***Se avessi solamente un'ora per salvare il mondo, passerei 55 minuti a definire bene il problema e 5 a trovare la soluzione. - Non sono più intelligente degli altri, semplicemente mi fermo a ragionare sui problemi più a lungo***

#### Ricerca alternative

Questa fase si può sintetizzare come una generazione di alternative di soluzione fattibili, cioè compatibili con gli obiettivi da conseguire e le risorse disponibili, considerando preventivamente gli sviluppi futuri. Le sotto-fasi sono quindi:

1. Analisi sviluppi futuri;
2. Definizione degli obiettivi;
3. Analisi delle risorse disponibili;
4. Generazione di alternative;

#### Scelta della soluzione

Obiettivo di questa fase è individuare, tra le alternative generate nella fase precedente, quella più efficace ed efficiente, tenendo conto degli sviluppi futuri del contesto e dei rischi delle soluzioni alternative. È quindi formata da tre fasi che precedono la selezione della soluzione finale:

1. Analisi dei rischi;
2. Analisi quantitativa o qualitativa delle alternative;
3. Selezione della soluzione;

## 7. Sei cappelli per pensare: decidere nel modo migliore

Per fare in modo che da soli e/o il team con cui si lavora possa prendere sempre delle **decisioni buone**, è necessario considerare tutti i punti di vista e gli approcci istintivi di ognuno. Bisogna **evitare litigi e confusione**.

Per prevenire i diversi problemi che nel contesto lavorativo avvengono bisogna ricorrere a un metodo che permetta di **considerare tutti i punti di vista** e di **migliorare il processo decisionale** senza creare confusione e conflittualità all'interno del team lavorativo.

Il **metodo dei sei cappelli per pensare** come uno strumento importante da usare quando bisogna prendere delle decisioni, fase finale del processo di soluzione di problemi complessi.

Imparare a **vedere le cose nella loro complessità**, imboccando tutti i percorsi possibili del pensiero. Indossando un altro cappello nell'affrontare un problema o una sfida, ci si libera dai pregiudizi o da elementi di disturbo derivanti da proprie inclinazioni caratteriali o fattori emotivi personali. Ma soprattutto si impedisce la confusione di un pensiero non organizzato. **Pensare è un vero processo** che si può imparare a fare e che si può – di conseguenza – insegnare.

Affrontare un argomento o un problema indossando 6 cappelli di colore diverso, ma uno alla volta. **I colori dei cappelli corrispondono ad altrettanti punti di vista:**

- **bianco** è la razionalità. Questo cappello si occupa di informazioni (già disponibili o mancanti), di fatti, cifre, carenza o necessità di dati, informazioni (già disponibili o mancanti). *“Penso che a questo punto sia necessario la prospettiva del cappello bianco ...”* significa: **“Lasciamo perdere le idee e proposte e guardiamo i dati”**.



- **blu** il controllo. Questo cappello si utilizza per gestire il processo di pensiero, e quindi è il cappello del controllo e della visione d'insieme. Non si occupa delle persone, ma del tipo di riflessione che può essere necessaria sul tema: *“Mettendo il mio cappello blu, penso che a questo punto ci vorrebbe una riflessione da cappello verde”*. In termini tecnici, il cappello blu si occupa dei processi meta-cognitivi.



- **giallo** è l'ottimismo. Questo cappello è il simbolo della positività e dell'ottimismo, degli aspetti positivi, del perché una proposta può funzionare e che benefici può offrire. Si utilizza per esaminare i potenziali risultati degli interventi proposti, ma anche per trovare quello che c'è di valido nelle cose già successe.



- **verde** la creatività. Questo cappello è quello della creatività, delle alternative, delle idee, delle proposte, di ciò che è interessante, delle provocazioni e dei cambiamenti.



- **rosso** è l'emotività. Questo cappello copre l'intuito, i sentimenti e le emozioni e permette a chi lo indossa di esprimere un'intuizione senza alcuna necessità di giustificarla: "*Mettendomi il cappello rosso, penso che questa proposta sia terribile*". In genere in una discussione si può parlare di sensazioni ed intuizioni solo appoggiandosi alla logica, e se la sensazione è normalmente sincera, la logica spesso zoppica. Il cappello rosso permette a chi lo mette di esprimere quello che sente in quel momento.



- **nero** il pessimismo. Questo cappello è il giudizio, l'avvocato del diavolo, il perché qualcosa potrebbe non funzionare, la prudenza. È un cappello preziosissimo, in nessun modo inferiore o negativo, e viene utilizzato per spiegare perché un suggerimento non quadra rispetto ai fatti, all'esperienza disponibile, al sistema utilizzato o alle strategie seguite. Il cappello nero deve essere sempre logico.



I cappelli servono tutti perché **ogni punto di vista è indispensabile**. Se non si affrontasse la questione con pessimismo, si potrebbe correre allegramente verso il disastro perché non si vedrebbero rischi e criticità. Ma se non ci fossero il giallo, il verde o il rosso, il percorso mentale sarebbe limitato e impedirebbe qualsiasi innovazione. E poi serve il bianco perché permette di guardare alle cose in modo oggettivo, dove il blu invece è il grande moderatore: gestisce, organizza, censura e sprona. In definitiva

l'obiettivo è quello di far riconoscere, grazie al suo simbolismo, le modalità di riflessione che utilizzano, e quindi a capire meglio i processi mentali.

Un altro obiettivo è di aiutare a comprendere anche come ragionano gli altri, per poi essere in grado di incorporare alcuni di questi elementi nel proprio pensiero.

In sintesi, quando si applica questo metodo, si interpreta sei ruoli guardando al problema da **sei punti di vista differenti**.

Inizialmente si può sperimentare un certo disagio nell'utilizzo dei cappelli, guadagnando però in convenienza rispetto alla possibilità di sviluppare una mappa chiara e ampia della situazione che, fornendoci tutti gli elementi necessari, ci consentirà con maggiore agio di prendere una direzione piuttosto che un'altra.

### ***Piccola Bibliografia:***

Bruna Zani/Patrizia Selleri/Dolores David

#### ***LA COMUNICAZIONE***

Ed. La Nuova Italia Scientifica

Paul Watzlawick/Janet Helmick Beavin/Don D. Jackson

#### ***PRAGMATICA DELLA COMUNICAZIONE UMANA***

Casa Editrice Astrolabio

Paul Watzlawick

#### ***ISTRUZIONI PER RENDERSI INFELICI***

Ed. Feltrinelli

Paul Watzlawick

#### ***DI BENE IN PEGGIO***

Ed. Feltrinelli

Silvio Morganti

#### ***LE VOCI DEL SILENZIO***

Ed. Fenomeni – Editori Riuniti

Madelyn Burley-Allen

#### ***IMPARARE AD ASCOLTARE***

Ed. Franco Angeli

Daniela Lenti Boero/Marina Puntellini

#### ***OLTRE LE PAROLE***

Ed. Quattroventi

Franco Nanetti

#### ***GIOCHI FORMATIVI***



Ed. AIPAC Psicologia & Pedagogia

Nicoletta Cavazza

**COMUNICAZIONE E PERSUASIONE**

Ed. Il Mulino

Bruno M. Mazzarra

**STEREOTIPI E PREGIUDIZI**

Ed. Il Mulino