



*La comunicazione e la relazione  
nelle attività formative*

Vito Antonio Baldassarre

Dipartimento di Scienze della Formazione, Università degli studi di Bari Aldo Moro - Bari  
Parole chiave: consapevolezza culturale - relazione interpersonale - competenza - azioni

**Premessa**

La comunicazione è un processo di scambio e di influenzamento reciproco che avviene in un determinato contesto. (Watzlawick) La comunicazione è un'esperienza continua: è impossibile non comunicare! Anche l'intenzionale assenza di comunicazione verbale, di fatto, comunica la nostra volontà di non entrare in contatto con l'altro.

Ogni comunicazione contiene un aspetto di contenuto, la "notizia", i "dati", e un aspetto di relazione, che riguarda i rapporti tra gli interlocutori; infatti, definisce il modo in cui i dati vengono trasmessi e permette di capire come deve essere interpretato il messaggio (si tratta della metacomunicazione). Ad esempio, si può dire "Bene!" con l'intenzione di lodare qualcuno o con tono sarcastico per metterlo in ridicolo.

A sottolineare l'importanza degli aspetti relazionali nella comunicazione vi sono alcuni dati statistici che mostrano che in una comunicazione il contenuto ha un "peso" soltanto del 7%, il tono della voce e la gestualità definiscono con il 93% la relazione!

Ancora, la ricerca (W. Bennis) ci dimostra che esiste una distorsione del messaggio che desideriamo inviare perché, oltre a quello che intendiamo comunicare, si aggiunge ciò che non era nostra intenzione comunicare, per cui il messaggio percepito è diverso da quello inviato.

Questo avviene perché la comunicazione è costituita, oltre che dalla componente razionale, anche da quella emotiva, ed è fortemente influenzata dalle personalità diverse che si mettono in relazione e dai meccanismi di percezione e di difesa.

Ogni persona, infatti, possiede un proprio sistema di riferimento legato al proprio modo di rapportarsi al mondo e determinato, in particolare, dal proprio sistema percettivo, dal concetto di sé, dalla storia personale, dai bisogni affettivi, dalle capacità cognitive, dalla cultura e dai valori di riferimento, dalle motivazioni e dalle aspettative, dai ruoli sociali e professionali ecc.

Se una persona non riesce a decentrarsi dal proprio sistema di riferimento non è in grado di comprendere quello di un altro e ne risulta una comunicazione viziata.

Anche i meccanismi percettivi hanno la loro parte di responsabilità nel rendere problematica l'efficacia della comunicazione: l'esempio più classico ci è dato dalla figura ambigua di donna che viene percepita come "donna giovane" da alcuni e come "donna vecchia" da altri.

Per difenderci dal bombardamento di stimoli cui siamo permanentemente sottoposti (10.000 stimoli al secondo) usiamo selezionare le informazioni che provengono dal mondo esterno attraverso l'uso di "filtri" fisiologici, emotivi e culturali. Questi filtri agiscono strettamente connessi ai meccanismi di difesa che scattano automaticamente nel momento in cui un soggetto ha bisogno di escludere dalla consapevolezza informazioni o impulsi giudicati inaccettabili (ad es. la notizia di un tumore) che gli provocherebbero sofferenza. Questi filtri ignorano o distorcono le informazioni che non confermano il nostro sistema di riferimento.

È infatti proprio la nostra identità che è costantemente in gioco nei processi di comunicazione e spesso è il desiderio di sentire confermata la propria identità, o il timore che questa possa essere minacciata che influenza pesantemente la nostra capacità di ascolto e di comprensione.

Per una buona comunicazione è importante saper cogliere il feed-back (informazione di ritorno) che ci viene sempre veicolato dall'interlocutore sia verbalmente, sia con i linguaggi paraverbali e gestuali.

Il feed-back è la risposta che si ottiene dopo aver inviato un messaggio e che produce, a sua volta, un altro feed-back e così via.

Il feed-back può essere considerato un fattore di controllo della comunicazione, perché consente di verificare l'effetto che i nostri messaggi producono sull'altro. Attraverso il feed-back esprimiamo assenso o dissenso, accettazione o rifiuto, comprensione o incomprensione, chiarezza o confusione.

Abbiamo tre possibilità di risposta:

- il feed-back positivo: è un messaggio di conferma, nel quale si approva ciò che l'altro ha detto (ad es. la lode). Significa "Tu esisti, sono d'accordo con te"
- il feed-back negativo: è un messaggio di negazione di quanto è stato detto (ad es. la critica). Significa "Tu esisti, ma non sono d'accordo con te"
- la disconferma: è una comunicazione patologica perché non prende in considerazione ciò che l'altro ha detto. Spesso è veicolata attraverso una comunicazione non verbale (ad es. voltare il viso dall'altra parte). Significa "Tu non esisti".

### **Le variabili della comunicazione**

Nella comunicazione intervengono alcune variabili che influenzano gli esiti di una comprensione efficace.

La simmetria è basata sull'uguaglianza delle posizioni delle persone in relazione (ad es. due amici o colleghi); questa interazione generalmente facilita l'efficacia comunicativa, ma, a volte, può alimentare una competizione quando si cerca di controllare la relazione: si tratta di un processo inconsapevole che individua nel disaccordo sui contenuti quello che, in realtà, spesso è una divergenza sulla relazione.

La complementarità prevede che i due partner in relazione siano in posizione diversa: supremazia e dipendenza (ad es. il rapporto medico-paziente). La persona che si trova in posizione di superiorità dà consigli, suggerimenti o rivolge critiche all'interlocutore. È importante tener presente che la persona in posizione di inferiorità avrà più difficoltà a comunicare.

Simmetria e complementarità non sono posizioni rigide: ci sperimentiamo continuamente in queste diverse collocazioni, a seconda del contesto in cui comunichiamo, infatti questo chiarisce ulteriormente la relazione fra i partner: ad es. una frase detta in un'importante riunione assume un significato diverso se detta durante un intervallo.

A questo punto è importante soffermarci su alcuni aspetti della comunicazione non verbale.

La teoria dei "primi cinque minuti" dimostra quanto sia potente l'impatto iniziale di una nuova relazione, tanto potente da influenzarne gli esiti futuri ma... dobbiamo essere molto attenti ai nostri "filtri" della percezione che, quasi sempre, ci fanno vedere "*solo quello che vogliamo vedere*".

Come fare a rendere più efficace la comunicazione?

Imparare che "la mappa non è il territorio", ossia che il nostro "punto di vista" non corrisponde alla verità assoluta e, quindi, essere attenti ai seguenti piccoli accorgimenti che ciascuno di noi può mettere in atto per facilitare la comunicazione:

- l'uso di un codice comune con l'attenzione al contesto culturale dell'interlocutore
- l'ascolto di ogni feed-back anche non verbale
- la disponibilità a modificare il messaggio se comprendiamo di non essere stati chiari
- le riflessioni sui nostri atteggiamenti e le corrispondenti forme linguistiche che possono facilitare la comunicazione: far domande aperte, evitare affermazioni perentorie, usare frasi di comprensione piuttosto che di valutazione.
- la consapevolezza di essere agiti dai meccanismi di difesa e da quelli della percezione.

Cercare, quindi, di essere più in ascolto, più osservatori non solo degli altri, ma anche di noi stessi!

Per concludere, possiamo utilizzare la lista di domande che Rogers utilizza per definire la "relazione aiutante", allo scopo di verificare la nostra reale volontà di entrare in comunicazione con l'interlocutore.

## **I filtri della comunicazione**

I filtri sono le modalità di reazione alle informazioni, alle idee, alle parole e anche alla comunicazione non verbale che ognuno acquisisce durante la vita.

Ogni persona filtra le informazioni che le giungono attraverso le proprie tendenze, esperienze e aspettative e reagisce di conseguenza. I filtri immediati sono quelli che variano secondo la situazione del momento e possono essere influenzati dai filtri a lungo termine anche se, per la maggior parte, sono costituiti da fattori di carattere contingente. Filtrare le informazioni attraverso le proprie opinioni, positive o negative, porta a una comunicazione inefficace; mettere da parte i sentimenti, poi, ascoltare attivamente e obiettivamente quanto viene detto. I filtri a lungo termine sono costituiti dai valori, dagli apporti religiosi, dalla cultura, dal luogo in cui si è cresciuti e anche dalle tendenze politiche dei genitori. Senza l'ascolto attivo, le reazioni individuali dipendono dai filtri emotivi a lungo termine. Quando si tratta di filtri a lungo termine, quanto meglio si capisce se stessi, i propri valori, le proprie esperienze passate e anche i ricordi della propria infanzia, più si è in grado di ascoltare con partecipazione e senza preconcetti coloro con cui non si concorda. I filtri emotivi e mentali non ci lasciano mai, sono connaturali al nostro modo di comportarci. Per divenire degli ascoltatori migliori si deve imparare a individuare e a controllare i filtri che si frappongono tra noi e l'ascolto attivo.

Le aree chiave che influenzano i filtri emotivi e mentali sono:

- le proprie aspettative
- le relazioni personali
- le esperienze passate
- i propri valori e le proprie opinioni.

Le tecniche per controllarli sono:

- individuarli
- allontanarsi da loro mentalmente o fisicamente per minimizzare l'influenza
- comprenderne l'autobiografia, ossia da quale parte della nostra storia essi derivano
- non assolutizzare il nostro punto di vista
- concentrarsi per ascoltare con mente aperta.

Così come vi sono filtri emotivi e mentali, vi sono anche distrazioni e ostacoli che diminuiscono la capacità di ascoltare efficacemente. Sono entità che si oppongono alla capacità di ascoltare mentre i filtri emotivi e mentali fanno ascoltare selettivamente. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, questi ostacoli possono essere controllati, consentendo di praticare l'ascolto attivo.

Tre sono i tipi principali di ostacoli esterni:

- di tipo fisico
- il rumore
- il movimento.

L'ostacolo di tipo fisico blocca la vista allontanando dall'interlocutore o distoglie dall'ascoltare o dal vedere l'oratore. In un colloquio a tu per tu, una scrivania tra noi e il nostro interlocutore agisce da barriera fisica che invia immediatamente il messaggio che la persona dietro la scrivania sta in guardia mentre comunica con noi. La mancanza di contatto visivo è un altro ostacolo di tipo esterno per la comunicazione. Rumore e movimento possono costituire seri ostacoli per l'ascolto attivo e, nonostante la capacità di mascherare il rumore vari da individuo a individuo, anche il miglior ascoltatore ne è infastidito. In genere l'80% delle persone riesce a bloccare automaticamente il rumore di fondo e il movimento.

Gli ostacoli mentali, così come i filtri emotivi, sono di natura interiore. Essi, tuttavia, a differenza dei filtri emotivi, non selezionano né alterano l'input che si riceve: semplicemente bloccano completamente la capacità di riceverlo distraendo dal messaggio. La capacità di controllo degli ostacoli emotivi dipende dalla padronanza che si ha della propria mente e delle proprie emozioni. La maggior parte delle polemiche potrebbero essere evitate se le persone coinvolte

utilizzassero l'ascolto attivo e riflessivo. Le polemiche, nella maggior parte dei casi, iniziano perché uno, o entrambi i partecipanti, non ascoltano con partecipazione e senza formulare giudizi.

In ciò risiede la differenza tra l'ascolto attivo (libero da conflitti) e l'ascolto polemico (con conflittualità potenziali).

- L'ascoltatore attivo ascolta il contenuto, quello polemico lo filtra.
- L'ascoltatore attivo non giudica il contenuto di quanto viene detto.
- L'ascoltatore polemico filtra, invece, le stesse informazioni, sceglie il contenuto col quale è d'accordo e quello su cui non concorda e, prima ancora di aver ricevuto l'intero messaggio, formula una conclusione e una risposta, generalmente un rigetto.
- L'ascoltatore attivo ascolta lo scopo; quello polemico filtra e giudica lo scopo.
- L'ascoltatore attivo, quando risponde all'intero messaggio, prende in considerazione obiettivamente lo scopo dell'interlocutore.
- L'ascoltatore polemico filtra e giudica lo scopo e fa delle ipotesi sull'interlocutore e sul suo messaggio. Egli basa la risposta, generalmente un rigetto, su queste ipotesi preconcepite sullo scopo dell'interlocutore.
- L'ascoltatore attivo valuta la comunicazione non verbale di chi sta parlando; l'ascoltatore polemico, invece, reagisce.
- L'ascoltatore attivo usa la comunicazione non verbale dell'interlocutore per comprendere il messaggio nella sua interezza.
- L'ascoltatore polemico reagisce emotivamente, invece che razionalmente, alla comunicazione non verbale dell'interlocutore.
- L'ascoltatore attivo sorveglia la propria comunicazione non verbale e i propri filtri; quello polemico, invece, non li controlla. L'ascoltatore attivo risponde all'intero messaggio attento a controllarlo ed è consapevole dei propri filtri emotivi e mentali. L'ascoltatore polemico risponde semplicemente in modo emotivo e non cerca di controllare la propria comunicazione non verbale o i propri filtri.
- L'ascoltatore attivo ascolta l'interlocutore senza giudicare e con partecipazione. L'ascoltatore polemico giudica e valuta l'interlocutore. L'ascoltatore attivo tenta di capire il punto di vista e i messaggi dell'interlocutore. Egli comprende che, ascoltando con partecipazione e senza giudicare, si tengono aperti i canali di comunicazione. L'ascoltatore polemico giudica e valuta l'interlocutore sulla base dei propri standard o del suo programma.
- Se una delle parti in causa usa l'ascolto attivo può verificarsi un conflitto, ma è poco probabile che porti a situazioni pericolose. Se entrambe, invece, usano l'ascolto attivo esse possono essere in disaccordo, ma riescono comunque a comunicare.

### **La competenza relazionale**

Il senso della competenza relazionale è nel “saper essere”, inteso come capacità di pensare e di riflettere, prima ancora che nel “saper fare”.

Infatti, mentre il “saper fare” ha a che fare con il comportamento, il “saper essere” ha a che fare con la mappa interiore della persona (pensieri e sentimenti), e da questa deriva il comportamento (quindi il “saper fare”).

“Saper essere” significa avere un atteggiamento di osservazione, ascolto e comprensione. Questa capacità produce come conseguenza, nella relazione con gli studenti, così come nella gestione delle risorse umane, la riduzione dei “costi”, in termini di malattia, stress e conflittualità, migliorando la qualità del prodotto-servizio, attraverso il miglioramento della cosiddetta “qualità interna”. E la qualità interna è rappresentata dal livello di soddisfazione psico-fisica delle persone che lavorano in una organizzazione.

Pertanto, un'efficace gestione delle risorse umane, a scuola, come in azienda, considera la formazione suo elemento chiave: formazione intesa come processo attraverso il quale le persone

imparano a *disapprendere* vecchi stili comportamentali e/o professionali per apprenderne altri nuovi.

Il concetto di formazione è, infatti, inscindibilmente legato al concetto di cambiamento il cui obiettivo è partire dall'analisi dei bisogni di un'organizzazione e dei partecipanti, sulla base della quale sviluppare un progetto formativo che, dopo essere stato posto in atto, porti alla valutazione dei risultati con riguardo agli obiettivi che ci si era preposti. La formazione va intesa come l'integrazione tra la trasmissione di conoscenza e l'elaborazione dell'esperienza, dove la trasmissione di conoscenza consiste nell'attività del formatore di dare conoscenze ai partecipanti, mentre l'elaborazione dell'esperienza è quell'attività, da parte dei partecipanti, di interpretazione, attribuzione di significato, traduzione dalla teoria alla pratica.

In particolare, la formazione – degli insegnanti, come dei manager – deve occuparsi soprattutto dell'acquisizione di competenze relazionali, intese come capacità di ascolto, riflessione e facilitazione e non come momento prescrittivo e normativo. Più che aggiungere conoscenze a quelle già esistenti, si tratterà di creare occasioni per modificare la rappresentazione mentale della realtà e, attraverso questo processo, arrivare al cambiamento. Nella formazione, come dicevo, si apprende attraverso quello che Gregory Bateson ha definito *disapprendimento*. È cioè, necessario disimparare le rappresentazioni mentali consolidate e, quindi, gestire anche l'ansia del cambiamento, per fare posto a nuovi elementi del mondo interno che sostituiscono, in tutto o in parte, quelli che sono andati in crisi. La formazione, quindi, deve soprattutto offrire gli strumenti interiori per gestire il cambiamento. L'obiettivo della formazione è, allora, lo sviluppo di “*modelli mentali*” flessibili, prima ancora che un'adesione a tecniche e a teorie. Le stesse, infatti, vanno subito perse se non passano attraverso la sperimentazione su di sé, l'elaborazione e la riflessione profonda.

Spesso, sentiamo persone che sostengono che l'entusiasmo iniziale nel provare ad applicare le tecniche acquisite lascia ben presto il posto alla demotivazione e al tran-tran della quotidianità. Ciò accade soprattutto perché la cultura della formazione non è ancora sedimentata da noi e quindi le si dedica poco tempo. Pochi giorni di seminario su un argomento si traducono in un travasamento di contenuti che non lasciano spazio a ciò che invece si dovrebbe, e cioè all'apprendimento attraverso l'esperienza, vale a dire alla sperimentazione ripetuta sul campo, o con simulate di ciò che viene detto in aula.

L'apprendimento dall'esperienza è, infatti, l'unico apprendimento duraturo perché dà spazio al pensiero e alla riflessione e solo questo può produrre un vero cambiamento nelle persone e nei loro stili professionali. Non ci sorprende vedere corsi centrati più sul programma che sulle persone e sulle loro realtà concrete, perché, come dicevo prima, la cultura della formazione non è ancora consolidata da noi. Ma proprio apprendendo di volta in volta e direttamente dall'esperienza sulla formazione potremo sicuramente consolidare questa cultura, attraverso la partecipazione attiva di formatori che vogliano continuamente formarsi e nel rispetto dei naturali tempi, non solo del cambiamento organizzativo, ma prima ancora, del cambiamento culturale.

## **I problemi connessi al cambiamento**

Prima che si verifichi un cambiamento, le persone si muovono all'interno di una realtà strutturale, di un contesto conosciuto e nel quale sono abituate a muoversi. Tutto questo dà luogo a senso di padronanza sulla realtà e caratterizza tutto ciò che è routine che, come tale, è rassicurante.

Un cambiamento si verifica quando alcuni elementi ai quali ci si riferiva per orientarsi, per agire, per decidere, vengono sostituiti da altri nuovi. Accade allora che, mentre ciò che era conosciuto e familiare consentiva di muoversi nella realtà con padronanza, di fronte a un cambiamento occorre destrutturare i precedenti schemi cognitivi e costruirne altri nuovi.

Accade quello che Piaget chiamava “riorganizzazione della conoscenza”, che avviene attraverso i processi di assimilazione e accomodamento. Attraverso l'assimilazione la persona interiorizza conoscenze nuove; con l'accomodamento, le precedenti conoscenze si integrano con quelle nuove, dando luogo a qualcosa di diverso da prima. Questo processo rappresenta appunto la riorganizzazione della conoscenza e dà luogo all'evoluzione del pensiero.

In generale, più avvengono questi processi, più si acquisisce flessibilità mentale e crescita cognitiva e culturale.

Un cambiamento comporta quindi nuove conoscenze, ma prima di conoscere cose nuove, di elaborarle, di assimilarle, dobbiamo percepirle. La percezione è quindi il processo cognitivo che presiede a ogni nuova conoscenza. La percezione è il processo mediante il quale traiamo informazioni sul mondo in cui viviamo: essa è influenzata dai bisogni e dalle motivazioni. È influenzata dai bisogni, nel senso che, quando esiste un bisogno in una persona e lo stimolo che appare alla percezione è poco chiaro, la persona è portata a percepire quello stimolo, dandole il senso di qualcosa che tende a soddisfare quel suo bisogno. Durante un esperimento furono sottoposte alla percezione visiva di un gruppo di bambini affamati, macchie poco chiare e questi bambini interpretavano queste macchie come figure che rappresentavano cibo. È tipica anche la situazione di innamoramento in una persona. In una situazione simile, infatti, la persona sarà portata a percepire nel partner più i segnali che confermano il suo bisogno di essere ricambiato, che quelli contrari.

Se facciamo l'ipotesi di una situazione di cambiamento organizzativo, l'elemento di innovazione, se è poco chiaro, verrà percepito secondo ciò di cui la persona ha bisogno. Quindi, vedrà ciò che vorrà vedere (e non lo vedrà se non lo vorrà vedere).

La percezione è influenzata anche dagli stati emotivi e dall'ansia. È influenzata dagli stati emotivi (rabbia, paura, gioia ecc.): se, ad esempio, siamo arrabbiati con qualcuno, siamo portati a vedere la realtà in modo più negativo che positivo. Se abbiamo paura dei cani, anche un cagnolino tranquillo che ci appare di fronte susciterà in noi una sensazione di allarme, e così se siamo contenti e ci troviamo in un posto saremo portati a vederlo più bello di quanto ci apparirebbe se fossimo tristi per una qualsiasi ragione. Quindi, queste emozioni giocano il loro ruolo in qualsiasi situazione. Ma ciò che ci interessa maggiormente rispetto alle conseguenze che comporta in una situazione di cambiamento organizzativo, è il ruolo che svolge l'ansia durante il processo percettivo. Vediamo cosa accade.

Innanzitutto è da premettere che in ogni individuo esiste una naturale tendenza a farsi un'idea di se stesso, degli altri e della realtà e a mantenere costante quest'idea. Ciò trova ragione nel fatto che tutti abbiamo bisogno di una certa costanza percettiva, perché questa ci consente di muoverci agevolmente nel mondo. Diversamente, se dovessimo tener conto di tutti i particolari che *disconfermano* le nostre convinzioni, staremmo a operare continuamente quel processo di *riorganizzazione* della conoscenza che, se fatto continuamente, comporterebbe dispendio di tempo e di energie, nonché una notevole dose di stress. La *naturale resistenza al cambiamento* si spiega attraverso il fatto che esistono in ogni essere umano i bisogni di sicurezza. Essi consistono nella consapevolezza di avere punti fermi entro i quali potersi orientare. Quest'affermazione trova riscontro oltre che negli studi di Maslow, anche negli studi di Festinger sulla "dissonanza cognitiva", secondo cui l'uomo tende in generale a essere coerente con se stesso nell'agire e nel pensare. Quando questa coerenza manca si crea un disagio che l'attività mentale cerca di eliminare o ridurre attraverso una forma di *resistenza percettiva*. In questo modo, la persona protegge se stessa dal disagio di affrontare il cambiamento e, di conseguenza, dal disagio di *ristrutturare* velocemente e continuamente i propri schemi cognitivi. Questo processo, entro certi limiti, è abbastanza normale e senza grosse conseguenze: è alquanto normale, perché è collegato ai bisogni di sicurezza che sono bisogni di base e, come tali, presenti in ogni individuo.

È per questo che di fronte a un elemento che denota che un contesto sta cambiando, la persona tende a non vedere questo elemento per far sì che la percezione del contesto non subisca una *destrutturazione*, di fronte alla quale occorrerebbe attivare energia per operare una rapida *ristrutturazione* cognitiva. Ciò è indubbiamente un processo faticoso e, quindi, quando l'elemento nuovo non è del tutto indicativo di un cambiamento, le persone sono portate in genere a non vederlo. Questo processo rappresenta una più o meno naturale resistenza al cambiamento.

Le cose cambiano, però, quando l'elemento nuovo è più vistoso e le persone continuano a “non vederlo” mantenendo la precedente percezione del contesto. Questa è, invece, una situazione di “*rigidità percettiva*” e si verifica tanto più quanto maggiore è il livello di ansia nelle persone.

L'ansia è una condizione psicologica che interferisce negativamente con tutte le funzioni cognitive, creando un filtro che deforma la percezione della realtà, in misura maggiore o minore in relazione alla quantità con cui questa è presente nell'individuo.

Quanto maggiore è l'ansia, tanto più risulta ridotta nelle persone la capacità di percepire il cambiamento, anche quando questo è palesemente visibile. Esiste, quindi, una correlazione stretta tra il livello di ansia e la capacità di percepire il cambiamento e, quindi, di trovare capacità di adattarsi: le persone più ansiose presentano, infatti, una capacità più ridotta in questo senso.

Quando parliamo di ansia, colleghiamo questa parola all'insicurezza, perché la persona ansiosa manifesta una maggiore reazione di allarme alle situazioni; è come se tendesse a impaurirsi più facilmente, come se la sua soglia di minaccia-pericolo fosse più alta. Ovviamente, una situazione nuova scatena di per sé una certa paura, ma nell'ansioso questa paura è a volte per così dire irrealistica, tanto da fargli azionare un inconsapevole meccanismo di difesa dal nuovo, che agisce nel senso di nascondere, svolgendo così una funzione di protezione per l'io.

### **L'empatia e l'approccio di Rogers “centrato sulla persona”**

La teoria rogersiana, famosa per essere stata la prima a elaborare il concetto di “empatia”, è conosciuta come la *teoria centrata sulla persona*.

A differenza di Maslow, che considera una serie di bisogni che attivano la motivazione, per Rogers ogni persona è dotata di un'unica forza motivante che è l'impulso all'autorealizzazione.

Questa forza è la “tendenza attualizzante”. Essa è una spinta propulsiva (energia) della quale l'individuo è dotato sin dalla nascita, che connota l'organismo e che è diretta naturalmente verso l'espressione e la crescita attraverso l'estrinsecazione delle potenzialità individuali.

Accade però, dice Rogers, che questa tendenza attualizzante, perfettamente funzionante alla nascita, viene spesso, nel corso della vita, bloccata dal bisogno di considerazione positiva.

Questo bisogno corrisponde a quello di essere amato e accettato e si presenta già in età infantile ed è tanto forte da bloccare anche la tendenza attualizzante. Sicché il bambino per paura di perdere l'affetto dei genitori (che frenano l'accesso ad alcune sue esperienze attraverso l'espressione di un giudizio negativo: es. sei cattivo se ti comporti così) blocca la sua tendenza attualizzante (spinta organica) e si crea il complesso di considerazione. (Questo non significa che un genitore non debba dare limiti. Il limite, infatti, inteso come elemento che misura la tolleranza alla frustrazione aiuta a crescere. Ciò che non andrebbe fatto è vietare il comportamento facendolo seguire da un giudizio negativo sulla persona. Bisogna, inoltre, essere empatici verso il bambino e cercare di capire che senso ha per lui quel comportamento. Ad esempio, rompere un oggetto è in genere un modo di esprimere il comportamento esplorativo).

Questo modo di porsi tende, col tempo, a diventare uno schema di comportamento, in base al quale l'individuo struttura la sua esistenza adulta rinunciando non solo alla soddisfazione di alcuni suoi bisogni, per lui significativi, ma anche alla simbolizzazione (consapevolezza/coscienza) di quelle esperienze, che secondo lo schema appreso nell'infanzia, potrebbero, da adulto, fargli perdere la considerazione positiva (senza poter distinguere che le esperienze fatte da adulto sono diverse per persona e per contesti da quelle vissute con i genitori).

In altri termini, si creano degli automatismi difficili da modificare (imprinting) (vedi anche il concetto di “copione di vita”). Tutto ciò porta l'individuo fuori strada e ciò è la conseguenza di una comunicazione sbagliata che si è instaurata durante l'infanzia nel rapporto con i genitori.

Quale, dunque, l'atteggiamento corretto da tenere nella relazione e quindi nella comunicazione? Secondo Carl Rogers l'empatia è una delle tre condizioni necessarie e sufficienti a produrre cambiamenti nelle persone. Le altre due condizioni sono la congruenza e l'accettazione positiva incondizionata. Queste tre condizioni interagiscono tra loro.

L'empatia<sup>52</sup> è “*mettersi nei panni dell'altro*”, ossia avere consapevolezza dei pensieri e dei sentimenti di un'altra persona, avere la capacità di vedere il mondo come questa lo vede e operare nel quadro di una sensibilità alterocentrica. L'empatia è diversa dalla simpatia, in quanto la simpatia riguarda essenzialmente le emozioni (ad esempio una persona ci è simpatica se ci piace), mentre l'empatia comprende sia gli aspetti cognitivi, che quelli emotivi di un'altra persona. Essa consente di partecipare all'esperienza dell'altro, pur restando emotivamente indipendente.

Infatti, l'empatia è sì spogliarsi dei propri panni e mettersi nei panni dell'altro, ma anche capacità di rientrare nei propri panni e di non perdere il contatto con se stesso. Essa nasce dalla consapevolezza che ogni persona ha la sua storia e che, quindi, percepisce la realtà in maniera soggettiva, in base ai propri modelli interni di riferimento.

Secondo Rogers empatia è:

- capacità di discriminare e riconoscere le emozioni espresse dall'altro
- capacità di assumere la prospettiva dell'altro, di mettersi nei suoi panni. Si adotta lo schema di riferimento interno dell'altro e, quindi, si tiene anche conto dei suoi aspetti cognitivi, vale a dire di ciò che lui vede e non solo di ciò che lui prova
- immedesimazione emotiva: saper condividere le emozioni altrui, saper stare con le emozioni dell'altro.

Nelle relazioni educative, ciò significa che un formatore considera il soggetto una persona il cui valore è incondizionato e indipendente dalle proprie condizioni, dal proprio comportamento e dai propri sentimenti, altrimenti si verifica una proiezione. Ciò significa che nella diade insegnante-alunno ciascuno agisce con i propri ruoli e le proprie responsabilità, entrambi consapevoli di averli, ma un insegnante che si preoccupa di gestire il gruppo dovrà mantenere un atteggiamento di comprensione e di stima.

Questa è l'accettazione positiva, vale a dire l'atteggiamento di apertura e di non giudizio preconcepito verso la persona. Quando la persona percepisce questo atteggiamento congruente, trasparente e senza difese preconcepite, si sentirà rispettata e stimata e quindi attiverà le sue risorse, mantenendo un atteggiamento di responsabilità, per non perdere la considerazione positiva (essendo i bisogni di stima e di autostima indispensabili all'essere umano).

Maggiore è la congruenza di esperienza, di consapevolezza e di comunicazione in uno dei due soggetti, più la relazione con l'altro che ne deriva assumerà una tendenza alla comunicazione reciproca, che si caratterizzerà per una sempre maggiore congruenza, una tendenza alla comprensione più adeguata delle informazioni da parte di entrambi, un migliore adattamento psicologico, quindi un migliore funzionamento di tutti e due e una soddisfazione reciproca per la relazione intrattenuta.

Essere congruente significa anche dire quello che si pensa, ma ciò va fatto nel rispetto della persona e quindi mai attaccandola nell'autostima (si può criticare un comportamento, una prestazione, ma non bisogna inglobare nella critica, o peggio, nel giudizio negativo, la persona in quanto tale). Infatti, un conto è dire: “secondo me questo lavoro non l'ha fatto bene perché...,” e un conto è dire: “lei è inaffidabile”. Un comportamento accettante (di stima, senza pregiudizi), congruente ed empatico rappresenta, inoltre, un modello di apprendimento che tende a indirizzare le

---

<sup>52</sup> La parola empatia nasce nell'ambito della filosofia estetica. Viene usata all'inizio in riferimento alle opere d'arte e consiste nella capacità umana di empatizzare con esse. Si parla, infatti, di esperienza estetica empatica. Ciò sta a significare che ognuno è dotato di senso estetico e tende a empatizzare con le espressioni di bellezza. Dal punto di vista della relazione, significa invece “sentirsi l'uno con l'altro”. Husserl (filosofo fenomenologico) dice che non esiste un oggetto in quanto tale, ma come l'oggetto in sé appare a noi (percezione soggettiva dei fenomeni). Sul canale psicoanalitico, Freud non parla espressamente di empatia, ma di “comprensione simpatica”, mentre Kout, invece, la considera importante nella psicoanalisi. Greenon (anni '60) considera l'empatia come condividere i sentimenti dell'altro con lo scopo di raggiungere la comprensione del paziente e la distingue dalla simpatia, dalla imitazione e dalla identificazione. Unifica, infine, la comprensione e la spiegazione che avvengono durante l'empatia, in forma di *insight*. Kout, considerando l'empatia alla base della psicoanalisi, sostiene che le patologie del sé sono determinate dalla carenza di empatia dei genitori nei confronti del bambino. Definisce l'empatia come interpretazione vicariante e come capacità di immedesimarsi nell'altro senza essere l'altro.



persone su cui si esercita influenza, nella stessa direzione. Un capo che ha un atteggiamento di difesa e di ostilità tenderà a rinforzare nei dipendenti questo tipo di atteggiamento; al contrario, un modo di essere aperto, comprensivo, comunicativo dei propri punti di vista e delle proprie conoscenze, nonché accettante e responsabile porterà le persone a diventare più comprensive nei confronti degli altri e verso un atteggiamento di maggiore crescita e responsabilità. Ciò si traduce in un miglioramento delle relazioni, sia interne che esterne, e quindi anche in una diminuzione del conflitto.

Alla luce della teoria rogersiana, uno stile di direzione aperto e comunicativo dovrebbe essere così caratterizzato:

- dare autonomia alle persone e ai gruppi, anziché prendere decisioni
- agevolare l'apprendimento, anziché tenere le proprie idee chiuse dentro di sé
- stimolare l'indipendenza nel pensiero e nell'azione, anziché esercitare l'autorità sulla gente e sull'organizzazione
- accettare le innovazioni creative che emergono, anziché dominare
- delegare e dare piena responsabilità, anziché costringere
- offrire e ricevere feed-back, anziché insegnare, informare, consigliare
- incoraggiare a credere nell'autovalutazione, anziché valutare gli altri
- essere gratificati dallo sviluppo e dalle acquisizioni degli altri, anziché essere gratificati dai propri successi.

### **Come trasformare i conflitti in confronti**

Il conflitto nasce dalla tendenza, di due o più soggetti in relazione tra loro, a soddisfare i propri bisogni, partendo da una posizione di totale soggettività. La posizione soggettiva vuol dire che la persona è perfettamente in contatto con se stessa, è in contatto senza paura con gli altri ed è in contatto con l'ambiente. Si hanno quindi tre livelli di percezione conflittuale:

- percezione di sé
- percezione di sé in rapporto con gli altri
- percezione di sé in rapporto con gli altri nell'ambiente.

I modi più ricorrenti di risolvere un conflitto sono i seguenti:

- metacomunicazione: consiste nel mettersi fuori dalla situazione e rendersi conto di come si sta comunicando. Si tratta, quindi, di spostare l'attenzione dall'argomento del conflitto al modo in cui le persone stanno interagendo
- ristrutturazione: sulla base del risultato della metacomunicazione, si ristruttura la relazione
- disarmo unilaterale: cedere, andarsene, dopo di che l'altro cede improvvisamente anche lui. Alcune persone hanno bisogno del conflitto per sopravvivere; se l'altro improvvisamente riconosce loro la superiorità e se ne va, le lasciano sole e quindi finiscono col cedere anche loro.
- rivolgersi a un terzo. È una terza persona che interviene a risolvere il conflitto.

La soluzione di un conflitto, generalmente, è una delle funzioni del leader. Vi sono tre tipi di leader all'interno di un gruppo:

- leader gerarchico con leadership gerarchica, il quale viene consegnato al gruppo dall'istituzione
- leader affettivo che, presiede le dinamiche del gruppo e cioè la parte emotiva del gruppo. Ha la funzione di coagulare il gruppo
- leader tecnico competente in campo tecnico.

All'interno del gruppo ci sono, poi, due funzioni di potere:

- di produzione (es. produrre riflessioni)
- di facilitazione (prevenzione e soluzione dei conflitti). Vedremo più approfonditamente la funzione di facilitazione. Ma prima di passare alla funzione di facilitazione è opportuno esaminare un passaggio intermedio, conviene cioè fermarsi un momento sullo stile di comunicazione del dirigente, che è l'elemento di base di una buona facilitazione.

## Bibliografia

Baldassarre M., *Imparare a Insegnare*, Roma, Carocci, 2009.

Baldassarre V.A., *Didattica della Comunicazione*, Bari, Edizioni dal Sud, 1996.

Birkenbihl V., *Segnali del corpo*, Milano, Angeli, 1991.

Luft J., *Psicologia e comunicazione, un modello dell'interazione umana*, Milano, Isedi, 1975.

Rogers C., *La terapia centrata sul cliente*, (Houghton-Mifflin, Boston, 1951), Firenze, La Nuova Italia, 1997.

Siegel D.J., *La mente relazionale. Neurobiologia dell'esperienza interpersonale*, Milano, Cortina, 2001.

Spaltro E., *Pluralità*, Bologna, Pàtron, 1985.

Watzlawick et al., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio, 1971.