

**MATERIALE DIDATTICO  
PER IL MASTER IN COMUNICAZIONE E LINGUAGGI NON VERBALI**

**LA COMUNICAZIONE E LA RELAZIONE**  
(Prof. Santo Di Nuovo)

***La comunicazione e l'adattamento relazionale e sociale.***

Un soddisfacente comportamento relazionale e socializzante richiede lo stabilirsi di capacità cognitive ed emozionali, espresse nella comunicazione interpersonale, che costituiscono pre-requisiti della massima importanza per l'adattamento sociale del soggetto.

- Capacità di *confrontare la percezione di sé con l'ideale di sé*: condizione essenziale per la vita relazionale e sociale, in quanto nel caso in cui sé reale e sé ideale sono ritenuti sufficientemente congruenti determina la auto-stima e fiducia in sé indispensabili per un positivo relazionarsi con l'ambiente; comporta altresì la capacità di auto-critica per quegli aspetti in cui la percezione è di discrepanza. E' importante che l'individuo impari ad usare la auto-stima come mezzo per ottenere sicurezza, senza tramutarla in esagerato narcisismo (investimento sul sé senza tener conto degli altri); parimenti è utile che apprenda a servirsi della auto-critica come strumento di miglioramento e crescita personale, senza farla sfociare in atteggiamento depressivo.

- Capacità di *accettare critiche*: è legata alla sicurezza derivante da una sufficiente fiducia in sé, che non scade però in sicumera e accetta dagli altri feedbacks di critica.

- Capacità di *prendere decisioni*: anche questa abilità è legata ad alla sicurezza derivante da sufficiente fiducia in sé, che consente di tollerare il rischio di eventuali errori o possibili conseguenze negative della decisione presa. Il processo decisionale è legato alle capacità di *problem-solving*, che permettono di scegliere e mettere in atto la soluzione ritenuta più efficace in relazione alla situazione.

- Capacità di *affermare* le proprie esigenze, idee e principi, ottenendo nelle relazioni interpersonali e sociali effetti desiderabili ed evitando gli effetti indesiderabili. Questa capacità viene definita - traducendo letteralmente il termine inglese 'assertiveness' - *assertività*. La persona assertiva e 'socialmente competente', che possiede adeguate *abilità sociali* (social skills) persegue i propri obiettivi utilizzando mezzi che non infliggono sofferenza agli altri, non elicitano rivalse o rifiuti, e non comportano livelli disturbanti di conflittualità.

- Capacità di *dare e accettare richieste e istruzioni*: specifiche abilità sociali che consentono l'applicazione, nella relazione interpersonale, della comunicazione pragmatica.

- Capacità di emettere, in maniera adeguata, *feedbacks* sia *positivi* (complimenti, lodi) sia *negativi* (critiche, rimproveri) ai comportamenti degli altri.

- Capacità di *decentramento*: percepire correttamente il punto di vista dell'altro, il suo modo di pensare, i suoi sentimenti, assumendo una prospettiva diversa da quella propria, e superando dunque l'egocentrismo cognitivo e sociale.

- Capacità di *ascoltare*: evitare pregiudizi e preclusioni circa il messaggio che si decodifica, discriminare gli elementi essenziali da quelli secondari del messaggio, individuare i nessi tra le idee che l'interlocutore intende comunicare, distinguere tra componenti razionali e componenti emotive del messaggio.

- Capacità di *riconoscere e discriminare* correttamente *le emozioni*, in se stessi e negli altri. E' la condizione essenziale perché le emozioni e i sentimenti possano essere espressi (e resi 'trasparenti' agli altri) e percepiti (negli altri), determinando la condizione di sincera apertura e partecipazione interpersonale che viene definita *empatia*.
- Capacità, e disponibilità, alla *apertura del sé* ('self-disclosure', come la definì Jourard): rivelare ad altre persone - di cui si ha fiducia - informazioni sulle proprie esperienze ed i propri stati d'animo, sia positivi che negativi. Occorre che questa apertura confidenziale o 'trasparenza' del sé non sia indiscriminata, e avvenga con le persone e nei momenti adatti in modo da evitare feedbacks negativi.
- Capacità di *conversazione*: nello scambio di comunicazioni con un interlocutore, occorre saper essere chiari, sinceri, pertinenti all'argomento, sufficientemente informativi. Altre abilità importanti consistono nel saper iniziare una conversazione anche con persone sconosciute, saperla continuare trovando gli opportuni argomenti di interesse comune (evitando di parlare solo di ciò che ci interessa), saper rispettare i 'turni' nella conversazione, evitando monopolizzazioni.
- Capacità di *cooperazione*: comportamento pro-sociale finalizzato al raggiungimento di uno scopo che è condiviso da altre persone, e che quindi comporta il conseguimento di un benessere che è insieme proprio e di altri. Il beneficio della cooperazione può essere di tipo *strumentale* (eseguire bene un compito o un gioco, realizzare un certo prodotto), oppure di tipo *relazionale* ('stare bene insieme'). Una forma particolare di cooperazione è il comportamento di aiuto, in cui lo scopo è specifico della persona che viene aiutata e non necessariamente è condiviso dalla persona che aiuta, la quale offre soltanto dei costi personali (tempo, energie, ecc.). Un comportamento che comporta un sacrificio personale da parte della persona che offre l'aiuto, senza l'anticipazione calcolata di alcun beneficio, viene definito *altruismo*.

*Passi necessari per condurre una comunicazione adeguata.*

Quando si vuole comunicare con altri, occorre mettere in atto delle abilità che si differenziano a secondo che la persona con cui si parla sia conosciuta o sconosciuta, e che si tratti di avviare una conversazione o mantenerla dopo che è già iniziata.

Questi sono i diversi passi necessari:

- decidere se si vuole avviare o continuare la conversazione;
- capire se è il momento opportuno;
- avvicinarsi all'interlocutore, tenendo conto delle proprie espressioni non verbali, dei gesti, della distanza;
- escogitare un pretesto per cominciare il dialogo, specie se l'interlocutore non è conosciuto;
- presentarsi e chiedere all'altro il proprio nome (se non ci si conosce già), mantenendo un atteggiamento gentile e amichevole e al tempo stesso sciolto e rilassato;
- fare domande 'aperte' (non richiedenti cioè risposte si/no, che tendono a far esaurire presto la conversazione);
- rispondere in modo da fornire elementi per un ulteriore proseguimento del discorso;
- partecipare all'interlocutore aspetti di sé che possono essere utili a mantenere la conversazione su un piano di 'calore' indispensabile per non isterilirla;
- affermare le proprie idee e convinzioni ma in modo non tanto categorico da suscitare aggressività e chiusura nell'interlocutore;
- chiedere precisazioni sulle critiche e le obiezioni eventualmente ricevute, senza rispondere aggressivamente;

- riconoscere i propri errori, se veramente sono ritenuti tali;
- ignorare o trascurare gli elementi della conversazione che possono portare ad un suo esaurimento, e sottolineare invece quelli che servono a mantenere o aumentare l'interesse;
- ricercare, in caso di divergenze o conflitti, compromessi che non pregiudicano però gli aspetti sostanziali del proprio punto di vista.

Un aspetto importante della comunicazione interpersonale è - come si è detto - *fare e ricevere complimenti*. Per fare un complimento, o più in generale per esprimere sensazioni ed emozioni positive nei confronti di un altro, occorre:

- decidere cosa si vuole dire, precisare cioè quale comportamento dell'altro si vuole lodare e perchè;
- decidere il momento e la situazione opportuna: un complimento fuori luogo può finire per essere controproducente;
- adattare il modo di fare il complimento all'interlocutore (se è un coetaneo o un adulto, se un maschio o una femmina, una persona sconosciuta o un amico);
- far coincidere le parole dette con l'atteggiamento e le espressioni non verbali, in modo che il complimento non possa essere interpretato male (ad esempio, come ironico).

Ricevere un complimento comporta invece:

- capire che qualcuno ci sta lodando e perchè;
- ringraziare in modo cortese e amichevole;
- accompagnare il ringraziamento con l'espressione delle emozioni concomitanti ("sono lieto di vedere che tu hai apprezzato quello che ho fatto")

Parimenti importante nella comunicazione interpersonale è la *capacità di esprimere rifiuti e di accettarli*.

Viene anzitutto precisato che un rifiuto non è necessariamente un atto di aggressività, nè una interruzione del rapporto con l'altro (così come l'accondiscendenza non è condizione necessaria per mantenere un rapporto positivo con gli altri).

Si può emettere e accettare un rifiuto mettendosi, e mettendo l'altro, in condizione di non pregiudicare la positività del rapporto. In ogni caso, esistono situazioni in cui è meglio rischiare la rottura di un rapporto piuttosto che cedere su aspetti ritenuti essenziali per la difesa dei propri diritti.

Si analizzano insieme diversi esempi di rifiuto; quindi si definiscono le abilità necessarie per esprimere un rifiuto in modo adeguato:

- decidere se quello che l'altro richiede può essere fatto o no, che importanza ha per l'altro la richiesta fatta, e che conseguenze comporta per se stessi;
- se le motivazioni per il rifiuto prevalgono, comunicare all'altro la decisione negativa, preoccupandosi di accompagnarla con messaggi sia verbali che non verbali di amicizia;
- al tempo stesso, spiegare esaurientemente perchè la richiesta non può essere esaudita.

Nel caso in cui si riceve un rifiuto, occorre:

- approfondire, magari chiedendolo esplicitamente, il motivo del rifiuto ricevuto;
- esprimere le emozioni che si provano: delusione, dispiacere, rimpianto, ecc. ma senza recriminazioni aggressive;
- proporre all'interlocutore la richiesta per altre volte in cui potrebbe essere più disponibile.

Una situazione frequente nelle interazioni tra persone è il dover rispondere a comportamenti aggressivi o provocatori.

Va chiarito anzitutto il concetto di provocazione, che richiede la consapevolezza da parte dell'altro e la connessione di causalità tra intenzione e comportamento emesso.

I passi necessari per rispondere adeguatamente a situazioni che tendono a far scattare reazioni aggressive sono:

- Fermarsi alcuni attimi prima di rispondere: si evita così la emissione della risposta più facile e pronta (che in genere è quella meno adatta). Questo spazio interposto fra stimolo provocante e risposta - un antico e sempre utile consiglio è contare fino a dieci prima di rispondere! - serve a interferire con le risposte emotive di eccitazione ('arousal') che condurrebbero facilmente all'aggressività.
- Decidere quale risposta è preferibile in quella circostanza e con quell'interlocutore: ignorare la provocazione lasciandolo solo, mostrandosi indifferente, non rivolgendogli la parola; comunicare cosa si prova, in modo che l'altro si accorga della provocazione effettuata; fornirgli concreti motivi perchè smetta il comportamento provocatorio (per esempio, dicendogli che tanto non otterrà quello che spera, oppure che se continua sarà avvertito l'insegnante).

*Fare richieste e rispondere ad esse* è un tipo di comunicazione importante nella vita di ogni giorno: occorre *saper chiedere* agli altri se si vuole che essi siano indotti più facilmente a rispondere positivamente.

Va sottolineato però che è diritto dell'altro rifiutare, se non può o non vuole fare ciò che gli è stato richiesto; e che non bisogna quindi arrabbiarsi per un rifiuto, a meno che esso non venga espresso in modo immotivato o scortese.

Un tipo di richiesta che frequentemente occorre fare agli altri è chiedere il perchè di una affermazione, o comportamento di cui non si riesce ad un primo esame a comprendere il motivo: lasciare la questione nell'ambiguità potrebbe provocare ulteriori e più gravi incomprensioni, e sfociare in situazioni spiacevoli o imbarazzanti.

Va ricordato che:

- il perchè deve essere chiesto in modo cortese, evitando aggressività o sarcasmo;
- va esplicitato il motivo per cui la questione non è chiara, in modo che l'altro sappia cosa in particolare deve spiegare;
- va espresso l'interesse che si ha a capire bene l'argomento, in modo che l'altro sia meglio motivato a fare uno sforzo per essere più chiaro.

Un altro tipo di richiesta è quella di un favore o di un aiuto; essa, perchè sia adeguata, presuppone i seguenti passi:

- anzitutto, analizzare la possibilità reale, da parte dell'altro, di fare ciò che gli si richiede;
- accertarsi che il momento in cui il piacere si chiede sia opportuno;
- usare una modalità espressiva cortese e non arrogante;
- puntualizzare chiaramente ciò che si chiede, evitando richieste generiche o comprendenti tanti aspetti contemporaneamente, senza indicazione di priorità;
- spiegare perchè il favore o l'aiuto richiesto è importante;
- precisare che in futuro, se possibile, la cortesia sarà restituita;
- accertarsi che l'altro abbia compreso la richiesta;
- non insistere eccessivamente se l'altro adduce motivazioni plausibili per l'eventuale rifiuto, e cercare modalità, o persone, o circostanze diverse per la soluzione del problema.

Va infine ribadita l'importanza di evitare che gli altri, in modo più o meno consapevole e volontario, possano violare i nostri diritti. I diritti da difendere sono quelli stabiliti dalle regole sociali e dal rispetto reciproco che deve caratterizzare i rapporti interpersonali.

I passi necessari per attuare questa difesa dei propri diritti sono i seguenti:

- diventare coscienti di quali sono i propri diritti in una certa situazione;
- accorgersi che qualcuno sta realmente violando questi diritti (un soggetto potrebbe non accorgersene, o al contrario, interpretare come una violazione dei diritti ciò che non lo è);
- comunicare all'interlocutore, in modo il più possibile calmo e non aggressivo, quali diritti sono stati violati e perchè;
- precisare cosa è possibile concretamente fare perchè il diritto violato sia ristabilito.

Succede spesso, in rapporti fra due persone o in situazioni di gruppo, di dover fronteggiare occasioni di contrasto, disaccordo, o aperto conflitto di opinioni, interessi o scelte.

Per affrontare in modo 'competente' queste situazioni occorre:

- ascoltare con attenzione quello che gli altri dicono, cercando di capire quali sono le loro opinioni, sentimenti ed emozioni;
- dire la propria in modo chiaro, aperto e deciso, anche se cortese;
- accertarsi che gli altri abbiano ascoltato e compreso quanto detto;
- se si tratta di una situazione di gruppo, sentire il parere di quanti più membri del gruppo è possibile;
- dare suggerimenti ed elementi utili alla soluzione del problema;
- se vi è conflitto persistente, decidere quanto le proprie idee e aspirazioni sono realmente distanti da quelle degli altri (spesso vi è sopravvalutazione di questa distanza, ed il conflitto viene continuato senza un reale motivo);
- analizzare quali potrebbero essere dei compromessi accettabili per tutti, che consentano di risolvere il conflitto senza rinunciare ad aspetti essenziali delle proprie idee e dei propri bisogni;
- non insistere a voler risolvere il conflitto ad ogni costo, dato che questo potrebbe portare ripercussioni dannose sulla propria auto-stima e sul raggiungimento delle mete ritenute importanti e adeguate.

Quest'ultimo aspetto è particolarmente rilevante: va chiarito che non tutte le situazioni conflittuali possono essere risolte, e bisogna quindi accettare senza sconforto o sensi di colpa una certa dose di incomprensione e conflittualità nei rapporti interpersonali. Resta però vero che la capacità di ricomposizione dei conflitti, senza peraltro rinunciare ai propri diritti essenziali, è segno di maturità e che le persone in grado di usare questa capacità hanno dei notevoli benefici nelle loro relazioni con gli altri.

### ***Esemplificazione pratica.***

La messa in atto di un comportamento comunicativo efficace, che utilizza le abilità sopra esposte, può essere esemplificato mediante una tassonomia di comunicazioni ipotizzabili in un gruppo di lavoro scolastico, composto da insegnanti che devono preparare insieme un progetto didattico.

*Iniziare e continuare conversazioni*

Dire una frase di saluto iniziale e di avvio di conversazione ("Salve, come ti trovi nella nuova sede?")

Esprimere i propri pensieri e le proprie opinioni ("Questo nuovo libro è veramente bello")

Chiedere agli altri di esprimere i loro pensieri ed opinioni ("Voi che ne pensate?")

Dire una frase riassuntiva o conclusiva o propone qualcosa ("Se volete, possiamo discutere di questo stasera a casa mia")

#### *Ascoltare gli altri durante le conversazioni*

Fare domande sull'argomento di cui si parla ("Quale casa editrice ha pubblicato questo libro?")

Dà feedbacks all'interlocutore circa i propri pensieri, sentimenti, opinioni ("Questo è molto interessante" oppure "Io preferirei che parlassimo di un'altro argomento")

#### *Esprimere sentimenti ed emozioni*

Esprimere sentimenti o descrivere stati emozionali ("Mi sento turbato per il rimprovero del Direttore" oppure "sono molto arrabbiato per quello che mi ha detto Paolo")

Richiedere all'interlocutore feedbacks e risposte alla propria espressione di sentimenti ("Tu ti sei trovato ad essere così arrabbiato per un motivo simile?")

#### *Rispondere appropriatamente a sentimenti ed emozioni espressi da altri*

Dare feedbacks di empatia ("Mi dispiace davvero per quello che stai provando" oppure "ti capisco benissimo, anch'io ho provato qualche volta la stessa cosa")

#### *Espressioni di affermazioni positive (complimenti, lodi, ecc.)*

Precisare cosa ha meritato particolare apprezzamento (p.es.: "Hai fatto un bel lavoro a preparare il progetto")

Spiegare il motivo dell'apprezzamento ("hai fatto da solo molto di ciò che avremmo dovuto fare tutti insieme")

Esprimere lode, incoraggiamento, ringraziamento ("tutti te ne siamo grati")

#### *Risposte ad affermazioni positive*

Ringraziare per l'apprezzamento ricevuto, esprimendo i sentimenti che l'apprezzamento dell'altro hanno suscitano ("Vi ringrazio: sono contento che avete apprezzato il mio lavoro")

#### *Espressione di affermazioni negative (rimproveri, critiche, ecc.)*

Precisare cosa merita rimprovero, evitando accuse generiche ("Tu non hai completato la tua parte per la preparazione del progetto")

Esprimere opinioni e sentimenti riguardanti l'accaduto ("Non è giusto che gli altri debbano fare anche il tuo lavoro")

Sollecitare una risposta o un feedback al problema posto ("Adesso cosa pensi di fare?")

Suggerire alcune possibili soluzioni ("Potresti preparare la tua parte entro l'ora in cui la riunione inizierà")

#### *Risposta ad affermazioni negative*

Fare precisazioni o chiedere chiarimenti circa le critiche o i rimproveri ricevuti ("Ma era stato stabilito chiaramente che il lavoro dovesse essere pronto per oggi?")

Esprimere comprensione per la posizione o i sentimenti dell'altro ("Capisco che la situazione è spiacevole")

Esprimere i propri pensieri ed emozioni circa l'accaduto, oppure riconoscere e accettare la responsabilità ("Sono d'accordo che avrei dovuto preparare la mia relazione, ma dovevo finire prima la correzione dei compiti")

Dichiarare cosa si pensa di fare per risolvere il problema ("preparerò la relazione per la seconda parte della riunione, durante l'ora di intervallo")

#### *Fare richieste, dare istruzioni*

Esprimere chiaramente e senza ambiguità cosa si vorrebbe sia fatto dagli altri ("Bisogna che per la riunione di domani ognuno di voi approfondisca un aspetto")

Dire *chi* in particolare deve fare *qualcosa* ("Giorgio, vorrei che tu portassi dei libri per la riunione di domani")

Fornire una spiegazione della richiesta fatta ("C'è il rischio che non ci sia bibliografia in quantità sufficiente per preparare il progetto")

Richiedere un feedback esplicito ("Allora, restiamo d'accordo così?")

#### *Rispondere a richieste o istruzioni*

Richiedere chiarimenti ("Che tipo di libri vorresti che portassi?")

Rispondere acconsentendo oppure rifiutando e fornendo in questo caso spiegazioni per il rifiuto ("Va bene, porterò i libri" oppure "Mi dispiace, ma i libri sono di mia sorella e non posso prenderli")

### ***L' 'animatore' delle relazioni interpersonali: stili comunicativi e gestione del problem-solving di gruppo.***

All'interno di una organizzazione il problema degli stili di comunicazione e del modo in cui essi vengono utilizzati per la gestione del lavoro di gruppo, assume una rilevanza fondamentale.

I problemi connessi agli stili comunicativi e di leadership sono stati studiati dalla ricerca psicologica ormai da molto tempo. Secondo i risultati di questa ricerca, gli stili comunicativi più efficaci sono quelli che tengono in evidenza aspetti quali:

- Attenzione costante alla richiesta degli interlocutori o comunque al problema che determina la necessità della comunicazione.

- Cura del modo in cui si organizzano i messaggi nei diversi possibili canali (verbale, non verbale, iconico, ecc.) scegliendo di volta in volta quello più pertinente e adatto ai destinatari.

- Attenzione alle modalità di conduzione della relazione.

Quest'ultimo problema riporta all'esame della funzione e delle modalità della *leadership*.

Come è noto dalla letteratura sull'argomento, la figura-guida di un gruppo può essere 'istituzionale' (conseguente cioè al ruolo attribuito dalla struttura organizzativa: il capo d'istituto, l'insegnante nella classe, ecc.), oppure 'funzionale', derivando dalla dinamica relazionale del gruppo. La leadership istituzionale può trasformarsi in funzionale se viene accettata dal gruppo non solo in quanto derivante dal ruolo ma in conseguenza del riconoscimento di competenze e di una efficacia di conduzione che agevola il funzionamento del gruppo stesso. Così, un leader istituzionale - in conseguenza del suo ruolo 'burocratico' - può diventare leader funzionale se riesce ad aggregare il gruppo degli operatori intorno ad un progetto e ad una modalità di gestione della

organizzazione che viene condivisa e riconosciuta come efficace. Si passa insomma da una posizione di 'potere' ad una di facilitazione e conduzione dei processi di funzionamento e di cambiamento in atto nella organizzazione scolastica.

Riguardo alla modalità di attuazione, e conseguentemente al tipo di comunicazione che viene usato per realizzarla, la leadership può essere:

- *Autoritaria*: il leader non dà indicazioni sulla progettazione (che resta di esclusiva sua competenza), ripartisce ed assegna i compiti di ognuno, assegna ricompense e critiche senza dar conto dei criteri di giudizio adottati, non si coinvolge emotivamente nella vita del gruppo. Una tipologia particolare di conduzione autoritaria è quella *paternalistica*: il leader cela, dietro un atteggiamento comprensivo e disponibile al dialogo, una gestione del potere sostanzialmente personalistica e accentratrice.

- *Permissiva-disinteressata* ('*laissez-faire*'): il leader lascia ai membri del gruppo l'iniziativa sulla progettazione e sulle decisioni, non interferisce sull'attività del gruppo ed evita interventi valutativi; promuove al massimo i comportamenti di autonomia.

- *Democratica*: il leader dà le linee-guida della progettazione, che viene discussa e portata avanti dai membri con compiti chiaramente ripartiti; la discussione sulle possibili alternative, opportunamente coordinata e mai lasciata senza regole, è lo strumento principale di lavoro; incoraggiamenti, lodi e critiche vengono assegnate sulla base di criteri chiari e noti in anticipo al gruppo. Il leader partecipa emotivamente al gruppo e si lascia coinvolgere, senza incoraggiare la dipendenza nei confronti della sua persona. Lo stile comunicativo democratico del leader può essere di tipo 'consultivo' (i membri del gruppo vengono sentiti singolarmente o in piccoli gruppi e il leader fa da mediatore e coordinatore delle proposte ed alternative emerse); oppure può coinvolgere il gruppo per intero, esponendo il proprio punto di vista e guidando la discussione finché il gruppo prende decisioni pertinenti.

Il clima del gruppo condotto con stile comunicativo autoritario è in genere caratterizzato da tensione, aggressività, esagerata competizione tra i membri; la produttività è buona, ma solo se il leader è presente ad esercitare il controllo; in sua assenza la regolazione del lavoro di gruppo registra forti cadute di efficienza.

Il gruppo condotto con modalità permissive tende a lavorare in modo disuguale, essendo tutto lasciato alla iniziativa dei singoli; il clima prevalente è di insoddisfazione per la mancanza di omogeneità e di 'spirito di gruppo'. L'autonomia sconfinata spesso nell'anarchia e non di rado tende ad emergere un altro leader 'funzionale' che si contrappone a quello istituzionale nel tentativo di mettere ordine e far funzionare in qualche modo il gruppo.

Il gruppo guidato con modalità democratiche - come già negli anni '30 aveva dimostrato Kurt Lewin - è senz'altro ottimale per lavori in cui è indispensabile la partecipazione attiva di tutti i membri del gruppo, senza eccessiva dipendenza dal leader ma anche senza dispersioni centrifughe: come deve avvenire nel lavoro di gruppo degli insegnanti sotto la guida di un leader adeguato. La preferenza tra metodo 'consultivo' e metodo che privilegia la discussione di gruppo dipende dal tipo di decisione che si deve assumere: la prima è preferibile quando la decisione finale spetta comunque alla responsabilità del leader, la seconda quando si tratta di decidere su progetti che vanno poi portati avanti dai membri del gruppo sotto la loro personale responsabilità. Maggiore è stato il coinvolgimento nella decisione, più sentita e convinta sarà la partecipazione alla attuazione delle decisioni.

Più in generale, abilità essenziale del leader è quella di saper scegliere lo stile comunicativo più appropriato alle condizioni, al tipo di gruppo, agli obiettivi da ottenere.



Si è detto della possibilità che il leader burocratico e diventi conduttore-animatore del gruppo facilitatore dei processi che in esso si svolgono.

Una delle funzioni che il leader può assolvere in qualità di animatore delle relazioni interpersonali nell'ambito dell'organizzazione riguarda le frequenti situazioni di gruppo in cui è necessario prendere decisioni: per esempio gli incontri di programmazione e relativi lavori di gruppo.

La comunicazione costituisce il presupposto per una efficiente capacità di affrontare situazioni problematiche nei rapporti interpersonali.

Spivack e i suoi collaboratori dell'Hahnemann Community Mental Health Centre di Filadelfia hanno puntualizzato le modalità e le capacità necessarie per la messa in atto di un adeguato *problem-solving* interpersonale. Riportiamo quelle essenziali, come indicazione delle direzioni in cui il lavoro di gruppo può muoversi sotto la guida di un leader-coordinatore:

- Produrre un certo numero di soluzioni alternative al problema, indipendentemente dalla loro qualità ('alternative thinking'). L'accento è posto sulla quantità, evitando ogni valutazione e censura delle soluzioni prodotte; solo in un secondo momento si passerà a gerarchizzare le soluzioni secondo la loro possibile utilità.

- Articolare passo per passo le strategie necessarie per raggiungere una soluzione: implica il riconoscimento degli ostacoli da affrontare e dei mezzi per superarli ('means-end thinking'). Questo tipo di pensiero si contrappone sia alla tendenza a voler raggiungere immediatamente lo scopo, saltando le tappe intermedie, sia all'incapacità a pianificare che blocca l'individuo al primo passo del percorso da compiere. Gli autori paragonano il pensiero 'strategico' "alla definizione di una mappa stradale interpersonale che indica in dettaglio come si può procedere e cosa si deve fare se capita una interruzione lungo la strada".

Prevedere e valutare le conseguenze che i propri comportamenti hanno sulle altre persone e su se stessi ('sequential thinking'). Ogni soluzione possibile al problema interpersonale viene valutata prevedendone gli effetti, e questo consente la gerarchizzazione delle soluzioni stesse, preliminare alla scelta prioritaria di quella che si trova nella posizione più elevata nella gerarchia.

- Considerare correttamente come e quanto i propri comportamenti influenzano quelli degli altri e viceversa. La definizione 'causal thinking' implica l'attribuzione di *causalità* ai comportamenti (spesso invece considerati erroneamente *casuali*) e la capacità di distinguere le conseguenze provocate dai propri atti da quelle non provocate.

Un efficace *problem-solving* deve includere anche alcune abilità pre-requisite, quali la capacità di riconoscimento delle emozioni (triste, felice, arrabbiato) in se stessi e negli altri, e l'uso di un atteggiamento di sensibilità e consapevolezza nei confronti dei sentimenti degli altri.

I vari passi di un proficuo *problem-solving* sono:

- 1) definizione degli obiettivi;
- 2) analisi delle soluzioni possibili e delle loro conseguenze;
- 3) gerarchizzazione delle soluzioni accoppiando soluzioni e conseguenze;
- 4) scelta della soluzione più adatta per cominciare;
- 5) valutazione dei risultati ottenuti in relazione all'obiettivo.

Il vantaggio dell'addestramento al *problem-solving* consiste nel fatto che vengono apprese, più che abilità adatte a specifici comportamenti, modalità e strategie che possono essere usate in un'ampia gamma di situazioni diverse; il soggetto diventa capace di

sviluppare un approccio alla realtà che gli consente di far fronte in modo efficace alle situazioni nuove, quale che sia il loro contenuto.

**Riferimenti bibliografici per approfondimenti.**

DI GIOVANNI P. *La comunicazione*. Zanichelli, Bologna

DI NUOVO S, GIOVANNINI D., LOIERO S. *Risolvere i problemi. Strategie cognitive e competenze relazionali*. UTET-Libreria, Torino.

GULOTTA G., BOI T., *L'intelligenza sociale*. Giuffré, Milano.

RICCI C. (a cura di), L'insegnamento delle abilità sociali: il programma di Shure e Spivack. *Psicologia e Scuola*, 1995-1996, nn. 41-45.