

## 8 Comunicazione

(Quaglino et al., 1992, 141-149)

### Le condizioni di efficacia

La comunicazione è processo chiave che permette il funzionamento del gruppo di lavoro garantendo lo scambio di informazioni, finalizzandolo al raggiungimento di risultati. Ma, ciò facendo, la comunicazione "interviene": orienta le relazioni interpersonali, partecipa al gioco dell'attrazione e dell'ostilità, decide dell'accordo e del disaccordo, alimenta la collaborazione e il conflitto.

Non è esagerato sostenere che la comunicazione "fa" il gruppo, ovvero che il gruppo si fonda soprattutto come territorio comunicazionale. Ovviamente non c'è bisogno di ripetere che della comunicazione fanno parte l'ascolto, il silenzio, la noia, la confusione.

La comunicazione nei gruppi di lavoro si presenta, pertanto, come un processo interattivo, informativo e trasformativo, che è inserito in uno specifico contesto interno ed esterno, governato da regole, e si svolge con particolari caratteristiche temporali.

Il carattere *interattivo* del processo di comunicazione è legato anzitutto alle reciproche posizioni dei membri del gruppo ed è vincolato ai rispettivi ruoli: le parole che si scambiano assumono la (ormai duplice) di dati e opinioni, di conoscenze e impressioni, di fatti e sensazioni. E tutto questo nella direzione dei risultati attesi e nelle forme del problem solving, confronto, decisione. In questo senso la comunicazione è il dialogo "qui e ora".

La condizione temporale entro cui si svolge la comunicazione nella sua direzione interattiva è dunque il presente, mentre la progettualità del futuro e la memoria del passato ne rappresentano i confini.

Forte è in questo senso l'evidenza della componente simbolica: la comunicazione come scambio di contenuti operativi è al tempo stesso veicolo di significati molteplici che hanno per oggetto primario la relazione ovvero la struttura relazionale del gruppo. Gli atti di comunicazione, in altre parole, contengono sempre la possibilità di diventare oggetti di "interpretazione": possibilità che è legata proprio all'emergenza dell'ordine simbolico che li regola.

Ciò consente di riconoscere a questo livello la comunicazione non soltanto come dialogo ma anche come "contratto".

A livello *informativo*, invece, il processo di comunicazione rinvia al vertice dei dati ovvero dei materiali di conoscenza riferiti sia al lavoro sia alle relazioni. L'attività del gruppo si articola nello scambio informativo tra lettura, analisi, correlazione, sintesi di dati. Tutto ciò

assume il carattere della definizione di ciò che si sa, dei dati che mancano, di ciò che occorre supporre, ipotizzare, ricercare, ricostruire.

Il processo di comunicazione alterna la certezza al dubbio, misura l'attendibilità e la validità dei dati, stabilisce quantità e qualità del sapere. La logica che guida lo scambio informativo contempla esigenze di ordine e sequenzialità, risponde a un'istanza metodologica di flusso, punta al massimo utilizzo dei dati.

Il carattere *trasformativo*, infine, del processo di comunicazione lega il contratto al flusso (lo scambio al sapere) nella potenzialità e nella direzione del cambiamento.

La comunicazione è influenza e lo stile di comunicazione contiene inevitabilmente intenzioni di influenza: così il processo può svilupparsi secondo i canoni della ripetizione e della semplice variazione oppure proporsi come occasione di novità e innovazione.

Si è ribadito più volte sin qui come l'attività di un gruppo di lavoro si situi sempre in un contesto preciso, che in qualche misura la sovradetermina: si ancori, cioè, al contesto organizzativo attraverso il trasferimento di molteplici elementi anche simbolici.

Molte delle chiavi interpretative dei processi di un gruppo, soprattutto nella fase iniziale, sono mutuabili direttamente dalle relazioni e dai comportamenti organizzativi pregressi. Via via che il gruppo si costituisce come unità sovraindividuale e si costruisce una identità originale prevarrà il contesto interno, le regole saranno più autonome, e a definirle contribuiranno i membri con la loro storia e professionalità, la dinamica del potere, i ruoli assegnati, le modalità relazionali adottate.

In questa prospettiva la comunicazione, oltre a essere il terreno dello scambio e il luogo dell'elaborazione di conoscenze, sarà anche il momento di verifica continua del linguaggio che il gruppo si dà e utilizza.

Il carattere trasformativo della comunicazione va dunque ricercato nella sua dimensione "linguistica", di codice: dimensione che, come in ogni lingua vivente, sottostà appunto ai principi della trasformazione continua.

La figura 10 riassume le parole chiave con cui la variabile comunicazione si situa nel gruppo di lavoro attraverso i tre vertici individuati.

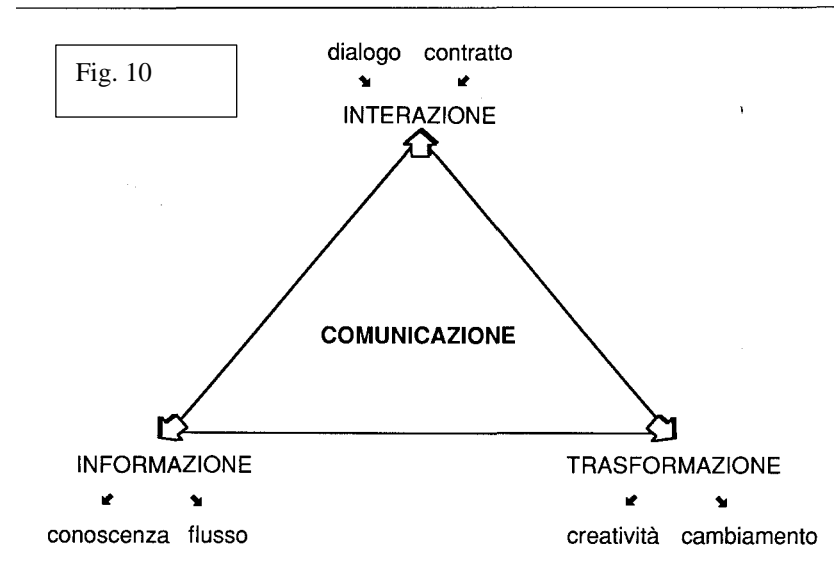
Pur così articolato, il processo di comunicazione si presenta comunque con un suo preciso valore di totalità, in cui i differenti piani non sempre risultano facilmente distinguibili pur essendo tra loro fortemente intrecciati.

La questione che si pone ora attiene così a un ragionamento sull'efficacia di tale processo, processo certamente stressato dal compito che il gruppo svolge e condizionato dalla fitta rete di rapporti con l'organizzazione.

La comunicazione efficace dovrà rispondere ad alcune specifiche caratteristiche, per le quali spetterà primariamente al leader fornire un valido contributo, caratteristiche individuabili nelle seguenti:

*finalizzata*: la comunicazione nei gruppi di lavoro è attività concreta riferita alla presa di decisioni, allo sviluppo di ipotesi di soluzione dei

problemi, alla gestione delle relazioni. Gli scambi comunicativi sono finalizzati agli obiettivi del gruppo e all'obiettivo specifico di ciascun momento di lavoro, così come allo sviluppo della collaborazione e del clima. Occorre dunque mantenere costantemente il contenuto della comunicazione coerente con l'obiettivo da raggiungere e funzionale al compito. Un monitoraggio del processo di comunicazione puntuale e finalizzato cercherà di rispondere soprattutto alla domanda "a che cosa serve il ragionamento, la discussione o il conflitto in atto?";



*pragmatica:* la comunicazione è pragmatica quando privilegia la raccolta e l'analisi di dati e fatti, e quando vengono utilizzate tutte le differenti interpretazioni per capire il problema. Non è pragmatica quando è, ad esempio, incentrata sulla recriminazione circa l'insufficienza delle risorse, sulle opinioni personali spacciate per fatti, sulle ideologie, sulla valutazione delle persone. Una comunicazione pragmatica è funzionale al contenimento del conflitto, a una presa di decisioni rapide e condivise, a una valutazione e verifica dei risultati del gruppo. La pragmaticità orienta gli scambi quando sa rispondere a domande del tipo "che cosa abbiamo effettivamente deciso? Qual è il contributo e la responsabilità di ciascuno nella decisione? Quanto abbiamo prodotto in questa riunione?";

*trasparente:* la comunicazione in un gruppo è trasparente se è completa, se ciascuno fornisce al gruppo tutte le informazioni delle quali dispone e non vengono utilizzate difese come strumento di potere. Una comunicazione trasparente si fonda sul presupposto che nei gruppi di lavoro agiscano individui adulti in grado di affrontare situazioni difficili e di risolvere problemi tanto nuovi quanto complessi. Una comunicazione trasparente comincia con la chiarezza dei dati e del quadro di riferimento del gruppo e arriva alla diagnosi delle relazioni e

del clima, fino alla verifica reale dei risultati. Sottointende la convinzione che, se il gruppo vede i problemi e i conflitti, sta lavorando, mentre se non è in grado di identificarli "non sta facendo nulla". La trasparenza obbliga tutti a monitorare costantemente e a modificare la modalità di comunicazione con gli altri attraverso un alto livello di feedback che segnala le comunicazioni inefficaci, incoerenti, disfunzionali;

*situazionale:* la comunicazione è situazionale se è coerente con il momento e con la fase di lavoro del gruppo, se il linguaggio e il modo sono adeguati ai membri, se ogni membro fa un sforzo di adattamento alle esigenze e alla cultura professionale degli altri. Situazionale significa inoltre che ci sono momenti nei quali è necessario che il gruppo parli di sé, faccia diagnosi dello stato dei suoi rapporti interni, che affronti e chiarisca i conflitti, senza evitarli, e che possa condividere i successi che ottiene.

In sintesi, una comunicazione è produttiva quando ottiene che il gruppo, pur partendo da punti di vista diversi, arrivi a un risultato concreto, condiviso, misurabile. Una comunicazione è difensiva, invece, quando produce molte parole senza articolare i diversi punti di vista: si allontana progressivamente dall'obiettivo comune, mentre ciascuno mette in mostra la fondatezza e la veridicità esclusiva del suo punto di vista, sottolinea l'ebbrezza della scoperta individuale invece che ricercare la soluzione collettiva che, per i vincoli che impone, appare meno attraente.

La comunicazione inefficace si presenta in varie forme: sotto quella del lavoro apparente come sotto quella del disinteresse, della noia, della confusione; le cause e gli effetti instaurano un circolo vizioso, tanto che sarà difficile stabilire quali siano le une e quali gli altri. I rimedi devono comunque agire innanzitutto nel senso della ricerca del vero problema dinamico e operativo che ha avviato questo processo disfunzionale.

Nel momento della costituzione del gruppo di lavoro è assai probabile che il processo di comunicazione risulti ampiamente disfunzionale: i membri del gruppo non si sono reciprocamente scelti né hanno scelto gli obiettivi che sono all'origine delle richieste e delle attese dell'organizzazione.

Parlarsi e intendersi potrà essere altamente difficoltoso: il gruppo sarà calato, proprio attraverso gli scambi comunicativi, in una situazione quasi sperimentale, in cui gli sforzi di ciascuno per entrare in sintonia con gli altri potranno essere anche molto faticosi. Il punto di partenza del gruppo non è mai il punto di partenza degli individui, ma piuttosto il punto di arrivo, per quanto momentaneo e occasionale, di esperienze professionali e interpersonali uniche e originali.

La comunicazione inefficace paga anzitutto il prezzo del mancato riconoscimento di operare, proprio in questa fase di avvio, con pazienza e disponibilità, una ricerca di sintonizzazione che possa coinvolgere e rappresentare tutti i suoi membri.

L'intesa tra qualcuno e non tra tutti si ripercuoterà nella dinamica del

sottogruppo, della cricca, della maggioranza relativa o della minoranza impositiva. È dunque indispensabile che il processo di team building sia avviato proprio a partire dai fatti di comunicazione e possa come tale circoscrivere il gruppo di lavoro nella sua completa totalità.

Questo, ovviamente, su un piano più generale: occorre tuttavia immaginare che, oltre a un riferimento per livelli occorre ragionare sulla comunicazione e sulla sua efficacia anche in termini di topiche.

Riprendendo e riorganizzando spunti differenti affrontati in precedenza si può qui ricondurre il tema della comunicazione alle seguenti "componenti" principali del processo.

**1. Confronto e scambio** I criteri che fondano una comunicazione efficace fanno riferimento al confronto e allo scambio. Una comunicazione efficace richiede, cioè, che tra i membri del gruppo avvenga un reale incontro delle diverse informazioni possedute, dei dati, e un'integrazione delle differenze esistenti. Il confronto nel gruppo avviene, come più volte si è detto, sia a livello di contenuto sia a livello di relazione.

Per quanto riguarda il contenuto, occorre orientare il gruppo al ragionamento sui dati e sui fatti, più che sulle opinioni, in ragione dell'obiettivo da perseguire, e utilizzare tecniche atte a far produrre il maggior numero di idee possibili. Dal punto di vista relazionale il confronto si può sviluppare solo tra diversi: se la differenza è percepita come un valore e come una risorsa nel gruppo, i membri avranno la possibilità di confrontare idee in modo costruttivo e sinergico; viceversa, se la differenza è vissuta come una minaccia alla coesione del gruppo non sarà possibile sviluppare nessuna forma di confronto. Di nuovo, il confronto richiama il tema della consapevolezza di sé, del proprio ruolo, delle capacità possedute e della percezione dell'altro come risorsa.

Lo scambio, sia dal punto di vista del contenuto sia dal punto di vista delle relazioni, rappresenta inoltre una possibilità di apprendimento per tutti i gruppi e gli individui disposti a "offrirsi" reciprocamente come opportunità di arricchimento di esperienza e competenza nel lavorare insieme.

**2. Ascolto** Non è componente banale della comunicazione, anche se sovente trascurata. Il lettore provi a chiedersi quante volte saprebbe ripetere, nel corso di una conversazione, quello che ha detto il suo interlocutore, e quante volte è in grado di ripetere come l'ha detto e, infine, che tipo di reazioni gli ha suscitato. E siamo solo al livello della ripetizione, non ancora a quello della comprensione dei significati. Ma da queste poche osservazioni risulterà evidente come le questioni poste dall'ascolto non siano marginali. Il processo implicato riconduce a una molteplicità di eventi comunicativi. Il saper ascoltare gli altri è infatti evento dialettico tra differenziazione e uniformità.

La differenziazione dipende dalla consapevolezza di possedere informazioni, dati, conoscenze, legate alla propria professionalità, e dalla

consapevolezza che esse hanno un valore relativo in ragione del proprio punto di vista, inteso come la visione professionale che possediamo del problema. L'uniformità deriva dal riconoscimento della situazione comune nella quale si sta operando, dal valore attribuito alla comunicazione di ciascun membro per la soluzione dei problemi.

Dal punto di vista relazionale, inoltre, l'ascolto si presenta come attività correlata a vissuti alternanti tra il sospetto e la fiducia.

Il sospetto è determinato dal timore della perdita del proprio punto di vista, della propria originalità e unicità, nonché dal timore del conflitto derivato dal dover prendere posizione di fronte alle dichiarazioni dell'altro. L'ascolto diventa impossibile se il terreno della soggettività è minato dall'insicurezza e dalla disistima di sé. Il sospetto genera pregiudizi, basati sulla certezza di conoscere, aprioristicamente, quello che l'altro dirà, rendendo così inutile l'ascolto: e i pregiudizi, a loro volta, alimentano la "sordità" come assoluta e totale impermeabilità alla possibilità dello scambio.

La fiducia nasce, invece, dalla consapevolezza dei propri limiti e dalla capacità di percepire gli altri come una risorsa utile per il loro superamento.

L'ascolto diventa allora un'opportunità per conoscere e conoscersi e per far evolvere e arricchire la propria soggettività.

La fiducia alimenta la curiosità verso le relazioni, facilita un orientamento all'interrogazione, costruisce l'idea di "far parte". È il requisito per sviluppare una comunicazione efficace orientata al nuovo e al cambiamento.

**3. Esposizione** L'esporre, inteso come attività del "parlante", implica, come per l'ascolto, processi complessi che coinvolgono le due dimensioni di contenuto e di relazione.

Nell'esporre è necessario che si sappia misurare il valore delle proprie conoscenze e informazioni e delle proprie capacità di comunicazione, il proprio stile. Questo livello di consapevolezza garantisce un approccio franco e aperto e conferisce flessibilità al processo di comunicazione.

Il valore e la significatività dei contenuti da comunicare determinano in modo decisivo l'esposizione.

Un'esposizione efficace presuppone che chi parla sviluppi interesse, curiosità, coinvolgimento: ciò è possibile se i valori attribuiti ai contenuti e alle relazioni agiscono in un giusto equilibrio nel determinare il modo di comunicare.

**4. Feedback** Saper rispondere è ciò che identifica un'efficace azione di feedback. Mentre lo scambio garantisce la sintonia, l'ascolto costruisce la condivisione e l'esposizione certifica l'impegno, il feedback assume il valore più strumentale. Nell'espressione del "fammi capire se ho capito" o del "prova a ripetere per vedere se ho capito" sta una prima operazione del rispondere: quella che intende misurare nel dialogo, e dunque nel riconoscimento positivo delle relazioni, il coinvolgimento personale a

comunicare.

Una seconda operazione consiste, invece, nell'espressione "fammi capire se mi sono spiegato bene" o "prova a ripetere quello che hai capito": volendo misurare con questo il contributo personale alla comunicazione, l'adeguamento ai contenuti.

Di tutte le sette variabili in gioco nell'azione di team building la comunicazione è dunque quella che, come si dovrebbe evincere da queste brevi descrizioni, più direttamente mette in gioco le questioni di competenza e capacità specifiche, ancor più di quanto si potrebbe constatare per la variabile leadership. Ragionare sui vantaggi della comunicazione efficace per il gruppo di lavoro si riassume così nell'indicare il possesso, da parte di tutti i membri, di tali competenze.

Volendo esemplificare, la figura 11 schematizza le quattro aree di competenza che presiedono a una comunicazione efficace, dove ovviamente il "convincere" va inteso nel significato positivo del vertice della trasformazione opposto, in questo, a un ipotetico vertice negativo della manipolazione.

## Le coerenze con il modello

La comunicazione è variabile di processo per eccellenza: è attiva sin dal primo incontro del gruppo, all'atto della sua costituzione, rende operante il suo percorso evolutivo, ne istruisce le relazioni con i gruppi esterni. Di più: ne decide il destino, "fa" il gruppo.

Da questo punto di vista non ha momenti dedicati, piuttosto scandisce ininterrottamente il corso degli eventi attraverso la modulazione dei vertici interattivo, informativo, trasformativo.

Altre variabili costruttive del gruppo di lavoro, quali ad esempio l'obiettivo, hanno il loro momento, mentre altre ancora (il metodo) hanno una ragione unica.

La comunicazione declina in forme molteplici e, in definitiva, J istruisce l'impostazione delle altre variabili.

Non è possibile tendere a un'efficace definizione dei ruoli, ancora per esemplificare, se non attraverso una comunicazione chiara e ricca, che riconosca e *valorizzi* esplicitamente le capacità di ciascuno: se manca finalizzazione, l'assegnazione dei ruoli è un atto, nella migliore delle ipotesi, inutile, perché comunque essi non verranno rispettati. Se manca pragmaticità, difficilmente si riuscirà a realizzare l'idea di una leadership di servizio. Se manca trasparenza, nella peggiore delle ipotesi, sarà aperta la via all'incertezza e al conflitto, al sospetto sugli obiettivi.

La comunicazione è dunque la variabile che sorregge e governa l'intero processo evolutivo da gruppo a gruppo di lavoro, e guida il percorso dall'interazione all'integrazione. Così come l'armonizzazione delle dimensioni dipende in larga misura dalla comunicazione stessa.

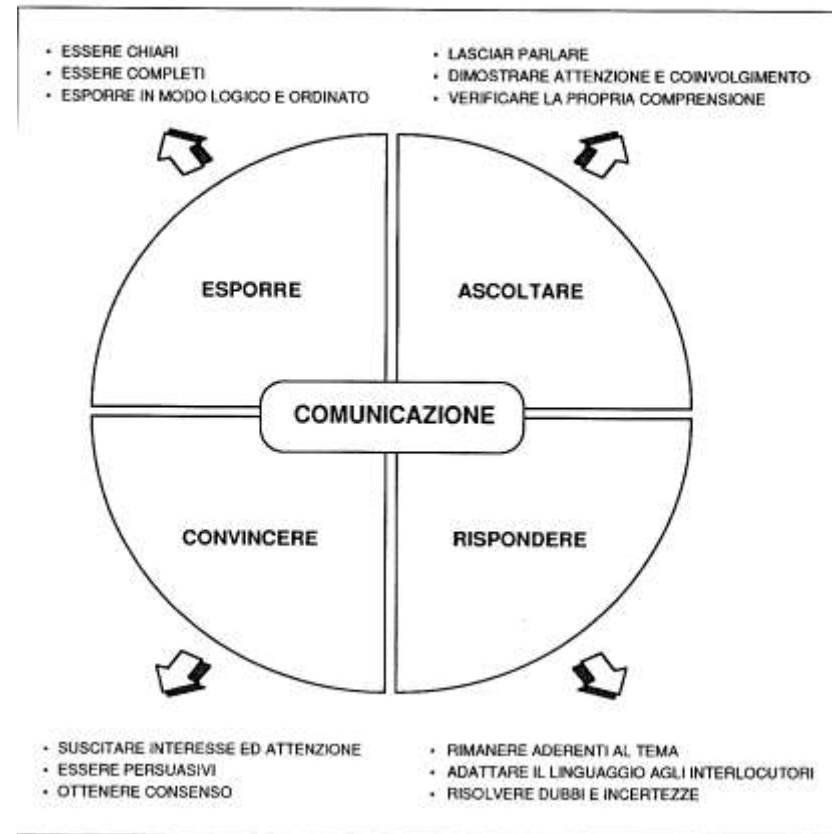


Fig. 11