

Sulle orme della comunicazione interpersonale

Teorie e tecniche per gestire un laboratorio
formativo sugli aspetti che promuovono e
ostacolano gli scambi comunicativi tra gli
individui e nei gruppi

Simone Bruno^{*}, Pasqua Demetrio[†]

Il laboratorio formativo che qui presentiamo è un itinerario che mira a migliorare le competenze comunicative dei partecipanti per meglio sintonizzarli sulle esperienze, sulle storie e sugli stili di vita, sui gusti e sulle preferenze delle persone a cui rivolgono l'annuncio cristiano. Riteniamo che sia un progetto sufficientemente versatile e facilmente utilizzabile per l'educare al comunicare. Lo presentiamo secondo la seguente scansione.

Progetto «comunicando»

Cornice teorica: l'approccio sistemico

Modello applicativo: scuola di Palo Alto
bio-sistemica e comunicazione ecologica
apprendimento attivo

Procedimento pratico:

* Modulo 1: il processo della comunicazione

Incontro 1: non è possibile non comunicare (i ricordi emotivi)

Incontro 2: si trasmette e si riceve con dei filtri personali (la lettera e il suo racconto)

Incontro 3: si comunicano contenuti ma anche proposte di relazione (il prigioniero implicito)

* Modulo 2: le trappole nella comunicazione

Incontro 1: quali sono

Incontro 2: come riconoscerle e trasformarle

Incontro 3: quando capita a me

* Modulo 3: fare critiche costruttive

^{*} Psicologo della comunicazione affettiva, consulente del Centro Internazionale Studi Famiglia (CISF), Milano, consulente di redazione della rivista «Famiglia Oggi».

[†] Sociologa, specializzata in metodi e tecniche della ricerca sociale, laureata in scienze e tecniche psicologiche, counselor, esperta di politiche sociali e di formazione in contesti complessi.

Incontro 1: le cinque linee guida
 Incontro 2: che cosa portiamo a casa?

Ogni incontro prevede tre attività:

1. quale esperienza si vuole attivare (individuazione del tema)
2. come coinvolgerci per attivarla (esercizi in piccoli gruppi sul tema)
3. che cosa abbiamo imparato dal nostro coinvolgimento (ripresa del tema da persone coinvolte)

La cornice teorica e il modello applicativo

Prima di presentare in dettaglio il laboratorio e i tre moduli in cui si articola, riteniamo sia indispensabile mettere a fuoco la cornice teorica e il modello applicativo da essa dedotta e che sostengono l'itinerario. Questo per due ragioni. Innanzitutto perché ogni *percorso* operativo ha senso se sa quale è il *progetto* formativo che vuole realizzare, il perché usa un determinato *metodo* piuttosto che un altro e su quale *teoria* legittima la sua serietà. Dunque, una riflessione sulla teoria e i modelli è determinante, secondo il detto del «ben pensare per ben agire». In secondo luogo, perché ogni percorso operativo non è un uno schema fisso da copiare, ma una fonte d'informazione che segnala quali sono le esperienze chiave da attivare, nel nostro caso quali sono i fondamentali processi che favoriscono o, al contrario, ostacolano la comunicazione interpersonale. La conoscenza della cornice teorica permetterà ai singoli operatori di individuare i contenuti base del tema «comunicare» e di adattare il percorso qui proposto al ruolo che a loro compete, al loro contesto gruppale e ai loro obiettivi. Sarà loro compito indurre questi contenuti base dalle attività che i moduli propongono ai partecipanti così che la loro partecipazione sia esperienza che fa apprendere.

A tutt'oggi abbiamo a disposizione una serie pressoché infinita di studi e ricerche per sostenere che la comunicazione non è un tema alla moda da liquidare con giochetti più o meno divertenti ma la linfa vitale senza la quale le persone, come anche le iniziative, le istituzioni e i gruppi, sono destinate a seccarsi al loro interno e ad essere irrilevanti per l'esterno. La cornice teorica a cui ci riferiamo corrisponde all'approccio relazionale sistemico, basato sulla nozione di «sistema».

Il sistema

Con il termine sistema gli studiosi sono soliti riferirsi a un insieme, a un'unità globale di elementi concreti in reciproca relazione tra loro. Queste singole parti non agiscono in modo isolato, ma, al contrario, entrano in contatto e si evolvono creando interconnessioni e interazioni, sulla base di determinate leggi fisiche (si parla, infatti di sistema solare, ecosistema, sistema idrografico...).

Tale nozione di sistema (adottata in numerosi campi di indagine scientifica, tra cui l'economia, la biologia, la meccanica, l'informatica, la sociologia...) viene assunta e rielaborata dalla prospettiva psicologica per spiegare i rapporti umani e la comunicazione interpersonale. Questo perché la maggior parte degli scambi comunicativi si verifica proprio all'interno di organizzazioni umane che funzionano come veri e propri sistemi di relazione. Si pensi, ad esempio, a una famiglia, a un comprensorio scolastico, a una parrocchia, a un'azienda, a un'associazione o a un'istituzione politica: rappresentano tutti «insiemi» di persone in costante interazione tra loro, per i motivi più disparati.

Se si è intenzionati a dedicare del tempo allo studio e alla comprensione delle dinamiche comunicative, occorrerà, quindi, focalizzare la propria attenzione soprattutto sulla qualità delle relazioni che intercorrono tra gli individui (piuttosto che sulle loro caratteristiche comportamentali). Di conseguenza, ogni persona non potrà mai essere

considerata come un elemento a sé stante. Piuttosto, verrà situata all'interno del suo contesto vitale di appartenenza e compresa sulla base delle interazioni che sarà in grado di creare con il suo ambiente, quindi con i suoi interlocutori o possibili partner relazionali.

Concetti sistemici di base (da far emergere alla fine degli incontri)

L'approccio relazionale sistemico si precisa sulla base di alcuni concetti chiave (che, qui di seguito, riprendiamo in forma sintetica), utili (e per il nostro laboratorio indispensabili) a comprendere più in profondità il senso delle dinamiche comunicative¹:

- ✓ *Totalità e organizzazione*: ogni singolo sistema (sia esso una classe scolastica, un'equipe di esperti, una riunione condominiale o altro ancora) si configura come un'entità globale organizzata di interrelazioni di elementi, azioni o individui, dotata di dinamiche interattive proprie, regolari e stabili e non, invece, come un insieme di elementi separati.
- ✓ *Omeostasi e circolarità causale*: secondo le leggi della biologia, l'omeostasi sta ad indicare quella particolare attitudine degli organismi viventi deputata al mantenimento, in stato di equilibrio, delle proprie caratteristiche, anche quando variano le condizioni esterne. Per raggiungere tale scopo, l'organismo si avvale dei cosiddetti meccanismi correttori. In altre parole, lo stato di equilibrio coincide con il rispetto delle regole che governano il sistema. Se queste regole vengono disattese in maniera rilevante, minacciando l'equilibrio del sistema, il meccanismo correttore si attiverà per ripristinare l'equilibrio perduto. Un esempio classico è il termostato, che tende a correggere gli eventuali sbalzi di temperatura affinché quest'ultima non salga o scenda al di là di una certa soglia. Anche i sistemi umani si organizzano su di un certo numero di norme. Se ci si allontana dal rispetto di queste norme, vengono attivate delle sanzioni (o «termostati sociali») che mirano a riportare in posizione l'equilibrio perduto. Il meccanismo in questione si presenta come un processo circolare di *feedback*, all'interno del quale la risposta del destinatario al mancato rispetto della norma da parte dell'emittente, diviene, a sua volta, un nuovo stimolo per lo stesso emittente. Ad esempio, se un figlio adolescente rientra a casa oltre l'orario stabilito con il genitore, si vedrà limitare da quest'ultimo l'utilizzo della *play station* o l'uscita della sera successiva.
- ✓ *Equifinalità*: eventi tra loro molto diversi possono condurre a forme di sistemi assai simili, oppure, al contrario, uno stesso episodio iniziale può generare strutture sistemiche molto distanti e differenti tra loro. Ad esempio, nazioni che adottano sistemi politici democratici simili possono provenire da esperienze civili passate molto diverse, oppure famiglie o gruppi sociali che, in passato, hanno sperimentato e vissuto gli stessi drammi (come guerre, calamità naturali, carestie...) possono oggi connotarsi di modalità di relazione agli antipodi.
- ✓ *Qualità emergente*: si tratta del risultato dell'interazione avvenuta tra i diversi elementi del sistema, ovvero il frutto che scaturisce dalla relazione tra le singole parti. Ad esempio, l'acqua, costituita da due atomi di idrogeno e uno di ossigeno, può essere considerata come la qualità emergente dell'interazione che si verifica tra idrogeno e ossigeno. Il prodotto, tuttavia, differisce dai singoli elementi che lo costituiscono. Trasferendo questo concetto al piano dei sistemi umani, è chiaro che la qualità emergente di una relazione può determinarsi grazie agli apporti dei diversi attori in gioco. E ciascuno di loro può, agendo all'interno del sistema, influenzare la stessa qualità emergente. Tutti coloro che partecipano alla costruzione di tale relazione hanno potenzialmente la possibilità di apportare dei cambiamenti.

Modello applicativo

⇒ *La Scuola di Palo Alto*. Tra i numerosi approcci teorici che si rifanno all'impianto sistemico, porteremo la nostra attenzione sul modello messo a punto dai ricercatori del Mental Research Institute di Palo Alto (USA): essi hanno sviluppato nuove teorie e originali modalità di intervento in tema di comunicazione interpersonale. Il contributo fornito da tale scuola (di cui Watzlawick è uno tra i massimi esponenti, oltre che il primo divulgatore) è evidente sia nel solido impianto teorico, sia nell'approccio metodologico e tecnico finalizzato alla soluzione di una vasta gamma di problemi interpersonali. Sotto il profilo teorico, la scuola di Palo Alto si aggancia ai principi dell'approccio sistemico (trattati nel paragrafo precedente), agli Studi di Batesonⁱⁱ sulla comunicazione e sulle interazioni paradossali, alle teorie cibernetiche sui sistemi di controllo e sull'elaborazione delle informazioniⁱⁱⁱ, agli orientamenti della pragmatica e alle ricerche nel campo della psicologia clinica^{iv}. Il modello di Palo Alto è stato applicato con grande successo soprattutto nel campo delle patologie psicologiche. Solo in tempi più recenti si è pensato di provare a sfruttarne le notevoli potenzialità anche nel campo delle comuni interazioni quotidiane (non patologiche), per comprenderle e migliorarle. Quali sono, allora, le caratteristiche principali che rendono questo modello in grado di collocarsi tra le pieghe della vita relazionale di ogni giorno per svelarne pregi e limiti? Da una visione d'insieme attinta dalla vastissima produzione letteraria di questi autori (e rielaborata sapientemente da Vittoria Cesari Lusso, alla quale ci rifacciamo), ne potremmo individuare alcune, in assoluto tra le più significative e incisive. Sono caratteristiche che il conduttore potrà usare per forgiare su di esse il suo stile di intervenire.

- ✓ *Orientamento sistemico relazionale*: il successo o il fallimento del processo comunicativo sono configurati come un prodotto (o un risultato) al quale concorrono le diverse parti del sistema.
- ✓ *Carattere pragmatico*: si porta l'attenzione verso ciò che è osservabile e visibile dall'esterno, ovvero verso gli scambi comunicativi e i comportamenti linguistici esibiti dagli individui nelle molteplici, reali e concrete situazioni di vita.
- ✓ *Non intrusività*: non si pretende di scoprire ciò che accade all'interno del soggetto, ciò che è custodito nella sua psiche o nella sua interiorità. Piuttosto, ci si dedica ai comportamenti comunicativi osservabili, rilevabili nella concretezza di un evento.
- ✓ *A tutte le parti del sistema viene attribuito un potere di cambiamento*: da un punto di vista sistemico, ogni membro coinvolto nell'interazione comunicativa può diventare agente di cambiamento, anche quando non è direttamente ritenuto all'origine di un dato problema comunicativo e/o relazionale. In sostanza, se una qualsiasi delle parti in causa modifica il suo «gioco», la sua azione può produrre dei mutamenti in tutte le altre parti coinvolte.
- ✓ *Possibilità di ottenere risultati tangibili in tempi brevi*: questa caratteristica promuove, a sua volta, la crescita di successivi spazi di miglioramento. È davvero incoraggiante, infatti, sperimentare piccoli, graduali e stimolanti successi. Essi sono alla base delle benefiche spirali positive.

A nostro avviso, gli aspetti appena elencati rendono il modello proposto dai teorici di Palo Alto un ottimo strumento per analizzare e gestire in modo soddisfacente situazioni di formazione e pratiche comunicative in contesti familiari e sociali, specialmente nei gruppi.

⇒ *La biosistemica e la comunicazione ecologica*. Ampiamente legata al modello della scuola di Palo Alto, per lo meno nei tratti teorici più significativi, la prospettiva biosistemica, elaborata dallo psichiatra e psicoterapeuta americano Jerome Liss^v, costituisce il punto di approdo che meglio esprime la nostra cornice teorica. La definizione di biosistemica si richiama ad un preciso incontro tra diversi orientamenti disciplinari: quello tra le teorie a base biologica e bioenergetica (in primo luogo la neurofisiologia delle emozioni e

dell'espressione corporea), la visione sistemica delle relazioni e la teoria della *Gestalt*. Un tale incontro consente di far interagire e integrare tra loro processi fisiologici di vari livelli (molecolare, organico...) con campi differenti nelle funzioni mentali (logico-verbale, immaginativo-visivo...). I contenuti proposti dalla biosistemica e le annesse metodologie di lavoro applicabili al contesto del gruppo, hanno guidato l'impostazione dei nostri tre moduli formativi. Più precisamente, ci siamo ispirati alla traiettoria di riflessione teorico-pratica formulata da Liss attorno al concetto di comunicazione ecologica^{vi}, da intendersi semplicemente come l'applicazione dei principi ecologici alle relazioni tra gli individui. Alla base di questo concetto ci sono alcune dimensioni particolari: coltivare e favorire l'espressione delle risorse e delle potenzialità presenti in ogni persona; promuovere il rispetto per la diversità e, infine, mantenere una coesione globale che consenta ad ogni persona di agire insieme verso il raggiungimento di un obiettivo comune. I principi sottesi alla comunicazione ecologica possono essere applicati a tutti gli aspetti e a tutte le situazioni che coinvolgono le relazioni interpersonali: ad esempio, all'interno dei contesti familiari, lavorativi, scolastici, associativi e anche alle situazioni in cui sono presenti relazioni amicali. Secondo Liss, uno dei contesti propizi in cui la comunicazione ecologica può essere adottata come linea guida e come stimolo fecondo alla coltivazione delle risorse individuali e collettive è il gruppo. Esso, qualsiasi sia la sua natura, offre interessanti possibilità di crescita e di auto-verifica continua alle persone che ne prendono parte: per tale ragione l'utilizzo dei principi della comunicazione ecologica per la conduzione di un gruppo può costituire una potenziale risorsa ai fini dello sviluppo e della promozione delle competenze individuali e uno strumento efficace per esplicitare le dinamiche emotivo-affettive alla base dei rapporti umani.

⇒ *L'apprendimento attivo*. Tutto ciò diventa lavoro sul campo grazie al metodo dell'apprendimento attivo^{vii}, che, all'interno di un qualsiasi gruppo di apprendimento (soprattutto scolastico, formativo e associativo), agevola il pieno e totale coinvolgimento di ogni singolo membro e stimola la sua attiva partecipazione alla costruzione e realizzazione degli obiettivi comuni condivisi. Cerchiamo di inquadrare meglio quei suoi tratti distintivi che saranno utili per comprendere il senso delle attività proposte nei tre moduli del nostro progetto e motivare ad esse i partecipanti.

- ✓ Innanzitutto, questo metodo richiede ad ogni componente di *lavorare in piccoli gruppi* di lavoro o di progettazione, cioè in microsistemi che riusciranno a produrre dei risultati efficaci, in termini interattivi e comunicativi, solo se l'atmosfera si mantiene costantemente positiva e lo stile relazionale viene impostato su un buon livello di cooperazione e collaborazione reciproca.
- ✓ Infatti, e qui emerge il secondo tratto, l'apprendimento attivo implica un *ampio utilizzo della discussione*, del dialogo intercorrente tra i vari partecipanti. Si tratta di una strategia efficace per consentire a tutti i membri di parlare, di esprimere democraticamente, con chiarezza e decisione, il proprio punto di vista, la propria opinione, in modo da prenderne coscienza e crescere dal punto di vista della stima e della sicurezza di sé, della responsabilità personale e della competenza comunicativa/relazionale. Ne scaturisce anche la possibilità di imparare a rispettare il punto di vista altrui, esercitando la non semplice capacità di apprezzare idee e opinioni diverse dalle proprie.
- ✓ Il ricorso alla discussione, come motore della vita del gruppo di apprendimento attivo, aiuta i partecipanti a distinguere le differenze fondamentali tra la critica negativa (insulti, aggressioni, giudizi..., ovvero tutto ciò che blocca o ostacola un processo di comunicazione) e la *critica costruttiva* (terzo elemento distintivo), consistente nella descrizione e nell'analisi concreta di un problema, oltre che nella formulazione immediata di proposte costruttive. In sostanza, la critica costruttiva prevede che l'accento, durante la discussione, venga posto prevalentemente sul suggerimento positivo per il futuro, destinando le recriminazioni sul passato ad un ruolo secondario, e

illustrandolo con esempi concreti e circostanziati, evitando insulti e offese drammatiche. Il metodo attivo, quindi, esige iniziativa e azione.

Parole chiave

Sulla base di queste premesse, presentiamo in forma sintetica e riepilogativa le parole chiave su cui si muovono la comunicazione ecologica e il metodo dell'apprendimento attivo:

1. Invisibilità dell'esperienza: «io posso solo conoscere me e posso solo riconoscere l'altro; l'esperienza dell'altro è invisibile ma io posso cercare la sua profondità».
2. Offerta e richiesta di un feedback, intesa come necessità di ricevere un'informazione di ritorno sulla propria comunicazione. È uno strumento che rende più autentica, significativa e reciproca la comunicazione tra due partner stimolandoli ad una interazione continua e produttiva.
3. Riconoscimento reciproco.
4. Possibilità di cogliere il positivo in ogni situazione o discussione.
5. Congruenza del proprio essere: sento, dico, penso la stessa cosa.
6. Coraggio di comunicare di sé e di parlare in prima persona.
7. Libera espressione dei propri vissuti.

Senso del progetto pratico

In conclusione, sulla scia di questa base di teoria e di modelli emerge chiaro anche il tipo di consapevolezza che il nostro progetto vuole attivare.

- Il modo stesso di impostare e condurre il programma vuole essere esercizio educativo di comunicazione. Il metodo non è, infatti, cattedratico ma dialogico: ogni «ricevente» della proposta scaglionata nei diversi incontri diventa anche un «agente» attivo (non più solo passivo); tramite il suo coinvolgimento personale apporta modifiche, introduce novità, propone diversivi in merito al prodotto presentato, così che la meta raggiunta non sarà la semplice ripetizione della proposta iniziale seppur nel frattempo intellettualmente commentata, ma il frutto di una comunicazione interpersonale, appunto. Si tratta di una prospettiva dialogica innovativa, impensabile fino a qualche anno fa ma che nell'attuale «cultura convergente»^{viii}, cross mediale e partecipata introdotta da Internet è diventata un'abitudine comunicativa, del tutto normale per i «nativi digitali» (ovvero tutti coloro che sono nati dall'anno 2000 in poi) e ineludibile per gli «immigrati digitali»^{ix}.

- Riteniamo che un percorso come questo sulla comunicazione sia anche una risposta costruttiva all'ambivalenza delle nuove tecnologie digitali circa la loro effettiva bontà e fruibilità. Riteniamo che non sia sufficiente fare appello al buon uso, con intelligenza ed equilibrio, di questi mezzi: essi si evolvono più rapidamente della nostra capacità di comprenderli e applicarli in modo adeguato e chi li usa, di solito non sa tenere nella giusta e opportuna dimensione la comunicazione interpersonale. La rapidità (e forse anche la fretta) con cui ci si accosta alle nuove forme interattive mediali rischia di mettere in sordina questo ingrediente comunicativo indispensabile per un armonico e globale sviluppo dell'uomo e della donna di oggi, nativi o immigrati digitali che siano. Ci chiediamo, infatti, come sia possibile interagire con gli altri attraverso le nuove tecnologie se si tende a mettere da parte gli elementi caratteristici, ovvero le nozioni fondamentali che innervano la comunicazione tra gli esseri umani (vuoi il solo fatto di concepire una forma di comunicazione verbale e una non verbale e di riconoscere la distinzione fondamentale tra emittente, ricevente e messaggio/contenuto). Crediamo che solo mantenendo parallelamente

attivi e interconnessi i due fuochi, si possa sperimentare e beneficiare di un sano e proficuo processo comunicativo tra gli esseri umani. Dunque, intendiamo proporre l'idea che solo un'adeguata formazione alla comunicazione interpersonale possa avviare ad una più corretta, consapevole, realistica, etica e redditizia fruizione delle nuove tecnologie.

Dalla teoria ai contenuti base del progetto

La cornice teorica e il modello applicativo precedentemente illustrati sono un riferimento per l'analisi di tanti fenomeni sociali (quali ad esempio la vita di famiglia, la dinamica dei piccoli gruppi, il processo decisionale gruppale, la leadership...). Noi abbiamo cercato di applicare quel riferimento al nostro particolare oggetto di esperienza: la comunicazione tra gli individui e nei gruppi e in questa opera di traduzione, abbiamo - per così dire - estrapolato alcuni contenuti che ci sembrano essere il tessuto connettivo di tutto il percorso e costituire l'esperienza di fondo che i singoli incontri vogliono attivare nei partecipanti.

Cosa è la comunicazione

- È una tra le dimensioni fondamentali della vita e dell'azione sociale dell'uomo, e può essere considerata metaforicamente come il tessuto connettivo e nervoso della società^x.
- È quell'atto che permette di mettere qualcosa in comune tra due o più esseri viventi (*communicatio*: porre in comune, diffondere). In sostanza, ogni essere vivente comunica con un altro solo se c'è qualcosa in comune tra i due o se qualcosa viene trasferito dal primo al secondo^{xi}.
- È un atto intenzionale, ma si manifesta anche a prescindere dall'intenzione di trasmettere ad altri un messaggio o contenuto.
- È quell'atto che consente agli individui di agire, di fare insieme, all'interno di uno stesso contesto. (*Communicatio* ha in sé la radice *communis* che può essere fatta risalire a *cum agere*, cioè agire insieme). Le persone possono agire e operare insieme solo se tra loro esistono delle «mura comuni», cioè specifici elementi condivisi quali la lingua e il senso/significato attribuiti alla situazione in cui ci si trova: solo tali elementi permettono di comprendere quanto ci si comunica a vicenda. «La comunicazione è un processo di scambio di informazioni e di influenzamento fra due o più persone che avviene in un determinato contesto»^{xii}. Da qui, la differenza tra il concetto di «informazione», inteso come una trasmissione di dati, e quello di «comunicazione» che, invece, è caratterizzato dall'esistenza imprescindibile della relazione.
- È uno scambio di doni all'interno di mura comuni^{xiii}. Facendo risalire il termine al più antico *cum munus*, questa ipotesi lascerebbe intendere la comunicazione come un dono (*munus*) che reciprocamente ci si scambia.

Presupposti per comunicare

La maggior parte degli studiosi concorda sul fatto che affinché si abbia una comunicazione sono necessari almeno 5 presupposti:

1. l'emittente: colui che invia il messaggio;
2. il ricevente: colui al quale il messaggio è indirizzato o, comunque, perviene;
3. il codice: l'insieme delle regole che devono essere utilizzate per estrapolare il significato dal messaggio inviato dall'emittente;
4. il canale: il veicolo attraverso il quale viaggia il contenuto o il messaggio della comunicazione;
5. il messaggio: ciò che l'emittente mette in comune con il ricevente, con o senza intenzionalità.

A differenza di quanto potrebbe sembrare, non sempre risulta facile comunicare in modo efficace. Anzi, i fraintendimenti e le incomprensioni non sono affatto rari. Per fare in modo che un messaggio venga recepito e decodificato secondo le intenzioni dell'emittente, si devono scegliere il canale e il codice adeguati, facendo attenzione sia al tipo di informazione da trasmettere sia al tipo di relazione che esiste tra emittente e ricevente.

Messaggio recepito?

L'unico strumento che fa capire se un messaggio è giunto a destinazione e se è stato o meno recepito dal ricevente è il *feedback*, cioè la retroazione, il segnale volontario o involontario che il ricevente manda all'emittente e che ne modifica la comunicazione; questo ritorno rivela all'emittente quale azione è riuscito, effettivamente, a mettere in atto e quale risultato ha realizzato la sua comunicazione. Appare dunque evidente che la comunicazione non è un processo lineare (da emittente a ricevente), ma circolare (emittente-ricevente-emittente-ricevente-emittente...) ^{xiv}. Comunicare è un influenzarsi a vicenda e sapremo l'effetto del nostro messaggio solo attraverso la risposta prodotta dal ricevente. «La comunicazione è quel processo transazionale, durante il quale si sviluppa uno scambio e che, come tale, è dinamico ed evolutivo» ^{xv}.

Assiomi della comunicazione

Ai fini dell'esperienza che il nostro percorso vuol favorire riteniamo indispensabile e sufficiente il riferimento ai primi due assiomi (proprietà fondamentali) della comunicazione umana formulati da Watzlavick, Beavin e Jackson:

■ *È impossibile non comunicare.* Ogni azione e comportamento umano sono potenzialmente ritenuti comunicativi.

■ *Nella comunicazione umana, a fianco del contenuto è sempre presente un aspetto di relazione.* Il livello del contenuto trasmette l'informazione; il livello di relazione comunica come deve essere ricevuta tale informazione sulla base della relazione che esiste tra gli interlocutori, e come tale relazione viene ad esserne eventualmente modificata. Si ritiene che il livello di relazione sia superiore a quello di contenuto, in quanto fornisce informazioni sulle informazioni: la comunicazione a livello di relazione corrisponde quindi al concetto di metacomunicazione, ovvero di comunicazione sulla comunicazione.

Per coinvolgere i partecipanti

La distinzione tra comunicazione verbale e non verbale ci ricorda che lo scambio dei messaggi non avviene soltanto attraverso il canale vocale ma anche attraverso la distanza, l'orientazione, la postura, lo sguardo, l'espressione del volto, la gestualità e il

contatto. Il corpo sa inviare una grande varietà di messaggi, in modo consapevole, parzialmente consapevole o anche del tutto inconsapevole.

Il progetto

Questa è la piccola cassetta degli attrezzi che il percorso «Comunicando» utilizza e vorrebbe comunicare. È un percorso che, in modo graduale, consente di accedere in prima istanza alle tematiche fondamentali della comunicazione interpersonale, e, in seconda battuta, a tutto ciò che la favorisce o la ostacola^{xvi}.

La gradualità è scandita dal succedersi di 3 moduli didattici, per un totale di 8 incontri. Ogni modulo formativo si articola in tre incontri (tranne il terzo che ne contempla 2) della durata di circa 3 ore ciascuno. Ogni incontro è stato strutturato in tre attività fondamentali: la prima è dedicata, quasi sempre, ad esercizi specifici di attivazione che mirano ad intercettare le dimensioni emotive (e a prenderne consapevolezza) e a risvegliare la muscolatura del corpo di ogni partecipante, allo scopo di sciogliere le tensioni iniziali ed entrare anche affettivamente nella sessione formativa (infatti, il percorso proposto è esperienza e non insegnamento didattico); la seconda attività, costruita attorno alla tematica del modulo, è predisposta per attuare il pieno coinvolgimento di ogni singolo membro, attraverso la metodologia di lavoro del piccolo e medio gruppo e i principi applicativi dell'apprendimento attivo; la terza, infine, prevede la convocazione di tutti i partecipanti al rientro nel grande gruppo e la condivisione libera di quanto sperimentato nelle attività proposte dal conduttore.

Abbiamo usato questo laboratorio con un gruppo di ragazzi e ragazze (di età tra i 21 e i 35 anni), aderenti a un movimento associativo ecclesiale impegnato nell'evangelizzazione all'interno dell'attuale contesto culturale. La domanda era quella di migliorare le loro competenze comunicative per meglio sintonizzarsi sulle esperienze, sulle storie e sugli stili di vita, sui gusti e sulle preferenze delle persone a cui rivolgono l'annuncio cristiano.

Non ci resta che procedere con l'analisi dettagliata.

MODULO 1 - Il processo di comunicazione

Primo incontro: non è possibile non comunicare

ATTIVITÀ 1. L'esperienza che si vuole attivare

- Presentazione dell'intero programma
- Introduzione al concetto di comunicazione e ai contenuti base del progetto (se si vuole in formato power point).
- Esperienza di oggi: si comunicano pensieri ma anche emozioni.

ATTIVITÀ 2. Dinamica di attivazione e condivisione: recupero di ricordi cognitivi ed emotivi

A. Esercitazione personale..

Il conduttore invita i partecipanti ad alzarsi, ad allontanare le sedie, a sparpagliarsi e a passeggiare liberamente per la stanza con la seguente consegna:

1. Proviamo a liberare la nostra mente da ogni distrazione. Respiriamo profondamente e lentamente. Ci fermiamo e ci concentriamo solo su noi stessi, chiudiamo

gli occhi e fissiamo bene in mente qual'è il nostro ricordo: cosa ho visto prima di raggiungere questo incontro?

2. Adesso riprendiamo a camminare. Respiriamo con lentezza e in profondità. Chiudiamo gli occhi: come ho immaginato questo incontro? Quali aspettative avevo prima di arrivare?

3. Riprendiamo nuovamente a camminare. Liberiamo di nuovo la nostra mente. Siamo leggeri, liberi. Respiriamo con lentezza e in profondità. Mentre camminiamo per la stanza, immaginiamo che, ad ogni passo, i nostri piedi liberino un colore. Questo colore viene dalla parte più profonda della nostra persona, esprime le emozioni più intime e nascoste che abbiamo provato quest'oggi. Qual è questo colore? Proviamo ad individuarlo con molta attenzione. Cogliamo le sue sfumature, la sua intensità. Teniamolo bene in mente! Questo è il colore che ci rappresenta! È il colore che esprime il nostro stato d'animo, tutto ciò che sentiamo in questo momento! Respiriamo profondamente e lentamente. Adesso, possiamo tornare a sedere.

Sulla sedia troveranno questa griglia di lavoro:

Griglia di lavoro

1. Che cosa ho visto prima di venire di qui?
2. Come ho immaginato questo incontro? Che cosa mi aspettavo?
3. Quale colore ho visto fuoriuscire dai miei piedi?

Ogni partecipante viene invitato a rispondervi singolarmente; ha a disposizione 5 minuti, in silenzio. Questa procedura graduale serve a mantenere la continuità fra esercizio personale e condivisione di gruppo evitando alla seconda di passare ad un livello teorico-intellettuale di condivisione-

B. Esercitazione in coppia: saper ascoltare

Il conduttore si serve dell'esercizio appena fatto per introdurre al successivo sul saper ascoltare ed osservare il partner con cui si comunica. Raggruppa i partecipanti a coppie di due e rivolge loro la seguente consegna: «Adesso, a partire da quello che avete vissuto e scritto di voi stessi, raccontatevi a chi avete di fronte. Lui/lei ascolterà in silenzio e vi osserverà. Poi, a sua volta, farà lo stesso. Ognuno di voi avrà a disposizione, a turno, 3 minuti. L'importante è che colui che ascolta resti in silenzio e non interrompa, per nessun motivo, il suo interlocutore».

C. Ascolto nel gruppo allargato.

In seguito, il conduttore invita tutti i partecipanti a ritornare nel grande gruppo e rivolge loro la seguente domanda: «Che cosa pensate dell'esperienza appena fatta? Quali sono le vostre suggestioni, le vostre intuizioni, i vostri pensieri, le vostre immagini?». Si apre, in tal modo, una condivisione allargata.

ATTIVITÀ 3. Che cosa abbiamo imparato

Al termine dell'attività, sarebbe opportuno che il conduttore riprendesse le fila del discorso, sia teorico che pratico, evidenziando gli aspetti importanti dell'esperienza appena fatta:

«Prima di lasciarci vorrei provare a tirare le conclusioni del nostro lavoro. Abbiamo constatato che, in qualsiasi contesto o situazione veniamo a trovarci, non è possibile non comunicare. Detto in poche parole, ciò che parte dall'emittente con una precisa intenzione (cioè qualsiasi forma di messaggio, con qualsiasi contenuto) arriva necessariamente al ricevente e viceversa. Nel processo di scambio, però, accade sempre qualcosa: sia in chi invia, sia in chi riceve. Non si tratta di un meccanismo così lineare o neutro come spesso si è portati a credere. Tutt'altro!

Possiamo anche notare che nel processo di scambio (dono e risposta al dono), esistono fondamentalmente due modi diversi, ma complementari, di comunicare: uno verbale e l'altro non verbale. Due modi che usiamo sempre e continuamente, senza più neanche accorgercene. Sono due modi in stretto rapporto e che avete usato anche quest'oggi nelle due attività che vi ho proposto.

Infine, vi siete accorti che in ogni scambio vi è sempre un passaggio di un vissuto emotivo che ci appartiene. E ciò accade anche al di là delle censure o dei limiti dati dall'educazione ricevuta, dal contesto culturale in cui viviamo o dalle norme di convivenza sociale. Avremo modo di approfondire questi aspetti la prossima volta. Grazie per aver preso parte a questo primo incontro. Alla prossima volta».

Secondo incontro: si trasmette e si riceve con dei filtri personali

ATTIVITÀ 1. L'esperienza che si vuole attivare

- Si riprende il tema dell'incontro precedente e si ribadisce la logica del dono nello scambio comunicativo.
- Esperienza di oggi: nella logica del «telefono senza fili», decifrare le inferenze e le interpretazioni delle comunicazioni sulla base del contesto e del proprio stato interiore e fare emergere come ciascuno è totalmente coinvolto (nella sua dimensione cognitiva ed emotiva) nei processi di scambio della comunicazione.

ATTIVITÀ 2. Dinamica di attivazione e condivisione: la lettera improvvisa e il suo racconto.

A. Esercitazione.

Il conduttore divide i partecipanti in due gruppi: quello degli attori (10 volontari, protagonisti dell'esercitazione) e quello degli osservatori (che faranno accurata attenzione allo svolgimento di tutta la dinamica). Invita gli attori ad uscire dalla sala degli incontri. Agli osservatori, rimasti nella sala, viene fornita una consegna precisa: «Da questo momento, vi invito a fare molta attenzione a tutto quello che accadrà nello svolgimento di questa dinamica. Procederemo così: io chiamerò il primo attore e, alla vostra presenza, gli racconterò una storia (che riguarda una lettera arrivata improvvisamente), invitandovi a restare nel massimo silenzio. Poi gli chiederò di raccontare la storia appena ascoltata al secondo partecipante che nel frattempo avrà fatto rientrare. Il secondo, dopo aver ascoltato il racconto da parte del primo, lo narrerà a sua volta al terzo partecipante, fatto entrare subito dopo. Così il terzo con il quarto, fino ad arrivare, nel logico succedersi, al decimo che racconterà a tutti, sia agli attori che agli osservatori, la storia ascoltata dal nono. Vi chiedo di fare attenzione ai passaggi che si verificano da un racconto all'altro e per aiutarvi in questa attenzione vi do questa griglia:

Griglia di lavoro per gli osservatori

1. Fare attenzione ai passaggi che si verificano da un racconto all'altro: cioè quali elementi della trama della storia restano e quali si perdono nei vari passaggi, dal primo fino al decimo narratore. Quanto della storia raccontata passa?
2. Notare con quale atteggiamento, con quale emozione ogni narratore racconta la storia al successivo: come tutti gli attori hanno raccontato la storia? Notate qualche atteggiamento o emozione in particolare?

B. Riflessione sull'esercitazione.

Terminati i racconti si consegnano due griglie di lavoro diverse, una per gli attori, l'altra per gli osservatori e si lasciano 10 minuti a disposizione.

Griglia di riflessione per gli osservatori

1. Cosa ho notato nello svolgimento complessivo dell'esercitazione? Cosa mi ha colpito di più di tutta l'esercitazione?
2. Cosa ho notato tra un passaggio e l'altro dell'esercizio?

Griglia di riflessione per gli attori

1. Cosa mi ha colpito della trama della storia che ho raccontato? (ciò, per comprendere l'impatto della comunicazione)
2. Cosa ho provato mentre ascoltavo ripetere dagli altri? (ciò, per comprendere il tipo di inferenza che si è attivato e prodotto con l'ascolto della storia)

Al termine delle risposte, si avvia un confronto tra ciò che hanno vissuto gli attori e ciò che hanno sperimentato gli osservatori.

ATTIVITÀ 3. Che cosa abbiamo imparato

Come ci si potrebbe aspettare, nell'alternarsi di ogni passaggio la storia viene raccontata in modo diverso, con aggiunte o sottrazioni di particolari e a volte con l'attivazione di veri e propri processi inferenziali e interpretativi. L'inferenza e l'interpretazione sono meccanismi legati alla personalità, agli interessi, ai gusti di chi li produce. Costituiscono, in altre parole, l'espressione dei filtri cognitivi ed emotivi di cui ci avvaliamo per osservare e valutare gli eventi e i fenomeni dell'ambiente che ci circonda. Attraverso i nostri filtri possiamo registrare ogni tipo d'informazione e messaggio proveniente dall'esterno, ma al contempo selezionare quello che più ci interessa, scartare ciò che non incontra il nostro favore e produrre un giudizio di valutazione in sintonia con ciò che, in un preciso momento e per via del contesto nel quale ci troviamo, corrisponde alle nostre aspettative, ai nostri bisogni e a quello che siamo strutturalmente. Ecco le ragioni per le quali accanto ai contenuti oggettivi di un processo comunicativo, noi trasmettiamo una risposta filtrata da quello che siamo, connotando il processo comunicativo anche di una forte soggettività. Solo avendo chiari questi aspetti riusciamo a renderci conto come e perché interpretiamo quello che ascoltiamo e come influenziamo, il nostro processo di apprendimento e di comunicazione.

Terzo incontro: si comunicano contenuti ma anche proposte di relazioni

ATTIVITÀ 1. L'esperienza che si vuole attivare

- Breve ricapitolazione dell'incontro precedente, con riferimento all'assioma: «Non si può non comunicare e, al contempo, tutto è comunicazione».
- Esperienza di oggi: ogni processo comunicativo, accanto al contenuto, vede sempre la presenza di un aspetto di relazione, influenzato dal ruolo, dall'età, dal sesso e dai tratti caratteriali dei soggetti coinvolti.
- Per favorire l'esperienza di relazione si propongono 2 esercizi sulla fiducia. 1. «Caduta libera»: in coppia, un partner dà le spalle al suo compagno e con le braccia aperte si

lascia cadere all'indietro, tra le braccia del compagno. I ruoli vengono poi invertiti; 2. «Camminare bendati»: in coppia, un partecipante viene bendato e guidato (con una mano sulla spalla e un'altra che regge la sua stessa mano) dal compagno in giro per la stanza. I ruoli vengono poi invertiti (circa 3 minuti a testa).

ATTIVITÀ 2. Dinamica di attivazione e condivisione: il prigioniero implicito

Il conduttore individua max 4 volontari dal totale dei partecipanti. Li porta all'esterno della sala incontri e spiega il senso della dinamica che dovranno attuare di fronte al gruppo. Dovranno rappresentare, in una simulata di non oltre 10 minuti, un ipotetico incontro parrocchiale indetto per programmare le attività annuali. A ciascuno dei 4 viene affidato un ruolo preciso (chi il parroco, chi la rappresentante dei catechisti, chi il responsabile dell'oratorio, chi il direttore del coro...) e viene specificato che durante la simulata non dovranno rivelarlo in alcun modo. Dovranno comportarsi così come prevede quel ruolo ma senza rivelarlo in modo verbale. Sarà compito dell'assemblea individuare il ruolo di ciascuno di loro e la struttura delle relazioni esistenti tra i vari attori. All'assemblea si distribuisce, infatti, una griglia per l'ascolto.

Griglia di ascolto per gli osservatori

1. Chi sono e chi rappresentano i 4 personaggi (A, B, C, D) della simulata?
2. Che tipo di relazione intercorre tra i 4 personaggi? Da quali elementi si riesce a intuirlo?

Al termine della simulata, il conduttore divide l'assemblea che ha assistito alla simulata in gruppi da 4 elementi. Ogni gruppo (all'interno del quale viene individuato un portavoce), sulla scorta della griglia compilata durante la simulata, dovrà dire quali e quanti ruoli sono stati individuati da ciascun membro, che tipo di relazioni sono state notate e se, soprattutto, ci sono differenze o similitudini tra le osservazioni (15 minuti).

I 4 attori riuniti in gruppo lavoreranno, invece, su ciò che questa attività ha suscitato in loro: si confronteranno per verificare come si sono auto percepiti nei rispettivi ruoli e quanto ciascuno di loro è riuscito o meno a non far trapelare verbalmente il ruolo che stava immedesimando.

Subito dopo, ogni singolo gruppo ritorna nel contesto del grande gruppo e i portavoce offriranno l'esito delle riflessioni a tutti gli altri.

ATTIVITÀ 3. Che cosa abbiamo imparato

Scopo del conduttore sarà quello di portare l'assemblea a comprendere come ogni processo comunicativo, accanto al contenuto, veda sempre la presenza di un aspetto di relazione, influenzato dal ruolo, dall'età, dal sesso e dai tratti caratteriali dei soggetti coinvolti.

MODULO 2 - Le trappole della comunicazione

Per trappola della comunicazione si deve intendere quel preciso ostacolo che impedisce o blocca la fluidità e l'efficacia di un sano processo comunicativo tra due o più persone. La disfunzionalità che ne deriva tende a minare la corretta formulazione delle proprie opinioni, a porre in secondo piano il rispetto di quelle altrui, a creare un profondo disequilibrio (o una totale sovrapposizione) tra le posizioni delle persone e ad agevolare l'incomprensione

reciproca, mettendo tutti in uno stato di tensione e di malessere eccessivo e sproporzionato (letteralmente: «io ho ragione e tu hai torto!»). Un buon comunicatore sa individuare la trappola in atto, ma anche riformularla per modificare la comunicazione. Per farlo è sufficiente che sappia osservare i gesti e ascoltare i dialoghi di una comunissima conversazione della vita quotidiana.

Primo incontro: quali sono le trappole

ATTIVITÀ 1. L'esperienza che si vuole attivare

- Breve ricapitolazione dei temi dei 3 incontri precedenti e presentazione della nuova tematica modulare (tempo: non oltre 3 minuti).
- Per favorire l'esperienza di relazione si propongono nuovamente 2 esercizi sulla fiducia: 1. «Camminare bendati»: In coppia, un partecipante viene bendato e guidato (con un dito sotto la sua stessa mano) dal compagno in giro per la stanza. Dopo, i ruoli vengono invertiti (circa 3 minuti a testa). 2. «Questione di occhio»: in coppia, un partner stende la mano davanti al volto del suo compagno, il quale deve seguire ogni movimento della mano (che può spostarsi da ogni lato). Tempo: non oltre 10 minuti.

ATTIVITÀ 2. Riconoscere le trappole

Il conduttore divide i partecipanti in piccoli gruppi da 7/8 persone al massimo; ad ogni gruppo (al cui interno viene eletto un capo gruppo/porta voce, utile anche per l'attività successiva) dà un foglio diviso in due colonne: sulla prima è scritto «cosa facilita la comunicazione?» (ci si aspettano risposte come: lo sguardo, l'ascolto attento, il rispetto dei turni di conversazione, l'empatia...), e sulla seconda «cosa ostacola la comunicazione?» (ci si aspettano risposte come: giudizio, moralismo, dogmatismo, vaghezza, monopolizzazione...). Ogni gruppo proverà a produrre un elenco di situazioni tipiche che, a loro modo di vedere, possono facilitare oppure ostacolare la comunicazione, individuando per ciascuna di esse una parola chiave che sia in grado di riassumerla in modo efficace (tempo: 10 minuti ca.).

Al termine del confronto si ricostituisce il grande gruppo. A questo punto il conduttore invita i singoli porta voce a comunicare le situazioni (con relative parole-chiave) che hanno individuato per le due colonne. Lo scopo è riuscire ad estrapolare dalle situazioni riportate sia gli aspetti che promuovono un buon flusso comunicativo sia le più comuni trappole della comunicazione, ritenute una tra le connotazioni oggettive ostacolanti, e spesso inevitabili, dei processi comunicativi. Il conduttore sottolineerà le trappole più frequenti e riconoscibili anche nelle conversazioni quotidiane.

Scheda per il conduttore

Tipi di trappole

- ✓ **Giudizio:** si esprimono giudizi pesanti sull'operato o sulle opinioni di un'altro, ignorando la complessità della situazione e riducendo la realtà esclusivamente al proprio punto di vista («Hai torto marcio!», «Il tuo progetto si è rivelato un completo fallimento!», «La tua è stata una pessima scelta!»...).
- ✓ **Dogmatismo:** si presenta la propria opinione come una verità assoluta, necessariamente valida anche per gli altri («sappiamo tutti che ci vorrà molto tempo prima di...», «è evidente che non si può veramente contare sui nuovi arrivati...»).
- ✓ **Moralismo:** un membro del gruppo impone agli altri precisi doveri morali («tu devi»), ovvero indica che cosa loro «devono fare» per risultare corretti dal punto di vista etico; trappola molto diffusa per chi è convinto che la sua personale moralità debba obbligatoriamente essere anche quella degli altri («Ogni membro del gruppo deve prendere parte alla

riunione, altrimenti commette un atto di grave responsabilità», «Tutti noi *dobbiamo* riconoscere il valore della pace come il più importante di tutti»...).

- ✓ **Monopolizzazione:** dominare il gruppo, prendendo la parola più spesso di tutti gli altri e dilungandosi eccessivamente.

Quando queste trappole vengono più volte reiterate o messe in atto da più membri del gruppo, vanno a produrre la trappola aggiuntiva della dispersione e vaghezza: si produce una gran quantità di argomenti che distolgono dal tema in esame o si fanno interventi astratti e non pertinenti che finiscono per sabotare e chiudere il confronto.

(Cf J. Liss, *Comunicazione ecologica. Manuale per la gestione dei gruppi di cambiamento sociale*. La Meridiana, Molfetta (Ba) 1998

Ai partecipanti va ricordato che in molte delle più comuni trappole si notano: innanzitutto una intenzione erronea, in secondo luogo un modo errato di esprimersi e in terzo luogo la mancanza di regole nel gruppo (spesso la trappola deriva da una combinazione di questi tre fattori).

ATTIVITÀ 3. Che cosa abbiamo imparato

Dopo il lavoro di comprensione e analisi delle trappole principali, il conduttore cerca di agganciare quanto appena vissuto in laboratorio alla vita concreta dei partecipanti. «Siete mai stati vittime di una di queste trappole? Vi ricordate le espressioni che vi sono state dette? Vi ricordate anche gli aspetti non verbali utilizzati dal vostro interlocutore (tono di voce, gesti, postura, sguardi...)? Provate a scriverlo in poche righe». Al termine (non oltre 3 minuti), domanda se qualcuno desidera rappresentare il proprio episodio personale avvalendosi di alcuni volontari (scelti dal conduttore). L'episodio viene simulato davanti a tutti i partecipanti. Al termine, il conduttore invita i partecipanti a «scovare» quali aspetti possono aver ostacolato/distrutto la comunicazione e in che modo è possibile decostruire tale linguaggio disfunzionale per renderlo costruttivo e armonico dal punto di vista della comunicazione. Se fra i partecipanti si è raggiunto un livello alto di collaborazione e fiducia reciproca si può anche invitare a riferire di trappole attuate oltre che subite.

Si conclude con un feedback sull'attività.

Secondo incontro: riconoscere e trasformare le trappole

ATTIVITÀ 1. L'esperienza che si vuole attivare

- Indicazione dell'attività odierna che mira a confrontarsi con le più frequenti trappole del linguaggio quotidiano e, allo stesso tempo, a cimentarsi con la loro trasformazione in positivo.
- Esercizi, in coppia, di attivazione per riscaldare il clima del gruppo (10 minuti):
 - massaggio reciproco alle spalle, a turno;
 - mani congiunte che premono l'una verso l'altra, gambe distanziate e divaricate;
 - tenersi abbracciati dal lato delle spalle (quindi incrociando le braccia) e sollevarsi a turno;
 - di spalle, ciascuno si regge sul solo piede destro (posizione fenicottero) mentre l'altro viene afferrato dal partner.

ATTIVITÀ 2. Riconoscere le trappole

Il conduttore prepara su un tabellone a vista l'elenco delle trappole più comuni e già individuate nell'incontro precedente: giudizio, dogmatismo, ~~vaghezza~~, moralismo, monopolizzazione.

Dopo averle riprese, si suddividono i partecipanti in piccoli gruppi da circa 7/8 persone. A ciascun gruppo (che avrà cura di individuare un portavoce) viene consegnata una scheda con due esempi di trappole (che si riveleranno essere di monopolizzazione e dogmatismo); nell'arco di 5 minuti, il gruppo dovrà decifrare di quale trappola si tratta e per quali motivi è giunto alle sue conclusioni, cioè quali sono gli elementi che hanno consentito di individuare la trappola. Subito dopo ogni gruppetto rientra nel grande gruppo e, attraverso il portavoce, espone il suo punto di vista. Il conduttore avrà cura di apprezzare ogni singolo intervento e di tirare le somme, rivelando la soluzione al problema: dire, cioè, se i singoli tentativi compiuti dai partecipanti si sono orientati nel modo opportuno.

Scheda per i gruppi

Esempio di trappola 1:

Durante una riunione del consiglio pastorale parrocchiale, il presidente fa il suo intervento:

«Come ho spiegato nel primo punto, e più precisamente nel sottopunto 7a, vi sono diversi elementi da considerare prima di poter decidere sul progetto e sulla sua applicabilità futura, soprattutto se e come farlo decollare nelle linee di attesa...bla, bla, bla... (passano oltre 10 minuti). In effetti, quello che tento di porre in evidenza è che con molta probabilità questo progetto, sulla base dei 12 punti che ho illustrato forse con eccessiva rapidità, potrebbe interessare tutti. Ma in virtù di questa profonda complessità, credo non sia il caso di affrettare la sua presentazione e, soprattutto, la sua comprensione. Per questo, ritorno in modo analitico su ciascuno dei 12 punti, essendo convinto che non vediate l'ora di essere ragguagliati sui dettagli bla, bla, bla, ... (trascorrono altri 25 minuti). Come ben vedete, sarebbe il caso di approfondire anche i sottopunti ... (passano ulteriori 30 minuti) ma concludo con l'ultimo dei tre esempi che avrei dovuto illustrarvi e che per mancanza di tempo...».

Nel frattempo gli altri membri del consiglio:

«Ma non dici nulla? Non rispondi ai suoi interventi?», «E perché? Parla sempre lui! Sa tutto lui!», «Ma quando arriverà al dunque, non ce la faccio più», «Mi raccomando, se chiede conferma, diciamogli subito di sì», «Forza, avvisiamo gli altri. Che non venga in mente a nessuno di obiettare. Rischiamo di non finire più!», «Va bene, ora spargo la voce».

Dopo circa due ore, la segretaria del consiglio timidamente interviene: «Sappiamo tutti che sei un bravo presidente. Ma non sarebbe il caso di lasciare spazio anche all'intervento degli altri?», «No, a che serve? Loro non dicono niente. Ho provato a fermarmi ogni tanto ma nessuno aveva nulla da dire. Cos'altro posso fare?».

Sapreste dire di che trappola si tratta? E perché? Quali sono gli elementi del discorso che ve lo svelano?

Esempio di trappola 2

Settembre inoltrato. Siamo ad una delle prime riunioni del gruppo regionale Rns. C'è molta attesa per alcune grandi decisioni. La programmazione degli obiettivi annuali è il primo punto all'ordine del giorno. Tra alcuni degli aderenti, però, si assapora del malcontento circa il comportamento e le proposte avventate di alcuni «innovatori», e così nella plenaria, uno tra i membri storici prende la parola. Animato da pieno spirito di carità cristiana, scalpita e libera la sua opinione:

«Dio mio, lo si deve ammettere! Lo si deve gridare a gran voce! Che la giustizia, anche umana, venga a rispondere a questi comportamenti così superficiali. Si sta parlando degli obiettivi primari. Non di bazzecole! Insomma! Non si può veramente contare su questi membri del gruppo regionale e soprattutto sulle loro «misteriose» proposte! Tutti noi sappiamo che occorrerà molto tempo, forse dei mesi, anzi, forse degli anni, prima che l'ente a cui questi membri si sono rivolti per ottenere dei finanziamenti rispondano. E noi tutti, qui a guardare! Si sa che nessuno fa niente per niente! Si deve intervenire! Intervenire!».

Sapreste dire di che trappola si tratta? E perché? Quali sono gli elementi del discorso che ve lo svelano?

Scheda per il conduttore

Soluzione

Esempio di trappola 1: è la trappola della monopolizzazione. (Per permettere a tutti di condividere le proprie risorse, ognuno dovrebbe condensare la complessità delle sue idee in poche e chiare frasi. Non c'è relazione quando i dominanti si accaparrano l'attenzione e i ricettivi restano in silenzio. Si crea confusione quando si passa da un argomento all'altro senza coerenza e continuità.

Esempio di trappola 2: è la trappola del dogmatismo. (Un conto è offrire idee come possibilità su cui riflettere e un altro trasmetterle come verità assolute e indiscutibili. Si crede di avere ragione ma non sempre si ha ragione secondo gli altri. Informare è diverso dal condividere. Imporre il proprio punto di vista, ritenuto come l'unico possibile, provoca risentimento più che riflessioni).

ATTIVITÀ 3. Trasformare le trappole

Ultimato il lavoro di individuazione della trappola, il conduttore invita i partecipanti a ritornare nei piccoli gruppi con la seguente consegna: «Adesso cercate di trasformare le due trappole in una comunicazione efficace» (5 minuti al massimo). Come prima, scaduto il tempo a disposizione, si rientra nel grande gruppo e si inizia il confronto. Ogni riformulazione della trappola verrà appuntata in un tabellone. A partire dalle posizioni elaborate dal gruppo, il conduttore potrà dare i suggerimenti di metodo più opportuni per mutare in positivo la trappola.

Scheda per il conduttore

Per trasformare la monopolizzazione:

- Non dilungarsi nel parlare e preparare prima il proprio intervento, sostenendolo anche con i fatti.
- Dire la propria idea in modo sintetico e chiaro («Circa questo progetto mi sono annotato 3 considerazioni: se volete, le posso dire e affrontarle una alla volta»).
- Chiedere un feedback («So di parlare molto. Quando ve ne accorgete anche voi propongo che mi facciate un segno, come a volermi dire: «Per piacere, puoi concludere», in modo che io capisca quando è il momento di chiudere. Grazie!»).
- Se opportuno, prepararsi scrivendo uno schema sintetico da proporre: ciò renderà la presentazione più concisa e la discussione resterà su un tono più essenziale.
- Rispondere in modo pertinente ai monopolizzatori («Simone, puoi dirlo in modo conciso? Così possiamo avere il tempo necessario per rispondere a ciò che ci proponi. Che ne dici?», «Le questioni che stai sollevando mi sembrano molto importanti; propongo, a questo punto, di fermarti e avviare una discussione che coinvolga tutti. Che ne pensi?»).

Per trasformare il dogmatismo:

- Rispettare il «territorio» dei propri ascoltatori; opinioni e idee possono andare una accanto all'altra, anziché sovrapporsi o elidersi.
- Dire «lo propongo», invece di «tu», «noi», o «si propone» («Io non posso veramente contare sulle nuove persone del gruppo»; «Io ritengo che ci vorrà del tempo, forse dei mesi, prima di riuscire a trovare i fondi per il progetto»; «La mia conclusione è che non sempre tutti fanno opera di beneficenza»).
- Controllare se si sta utilizzando un tono dogmatico o dialogico: la differenza non deriva solo dalle parole, ma anche dalla «musica» che c'è dietro. Se non vi sentite sicuri del tono della vostra voce, potete domandare ad un amico o a un altro membro del gruppo: «Dal mio tono si avverte che sto imponendo le mie idee o che sto cercando un dialogo?».
- Rispondere ai toni dogmatici («Scusa, Simone, ma quando parli sento che spingi troppo le tue idee. Pensi che io debba essere d'accordo a tutti i costi con te?»; «Sento che dietro le tue parole c'è una forza enorme che dice: «Tu devi essere d'accordo con me». Ma è forse questa la tua intenzione?»; «Quando tu parli io sento una pressione. Non so se vuoi crearla, ma mi fa sentire a disagio»).

Al termine, il conduttore riepiloga il lavoro globale e sottolinea quanto sia importante identificare le trappole, neutralizzarle e cercare di mutarle in un linguaggio positivo che dia nuovo vigore ed efficacia al processo di comunicazione interpersonale.

Terzo incontro: mi è mai capitato di cadere in una trappola e come ho reagito?

ATTIVITÀ 1. L'esperienza che si vuole attivare

- Sulla base dell'incontro precedente, la proposta di lavoro si fa ancora più personale perchè vuole far prendere coscienza che ciascun partecipante può rischiare di cadere in una trappola e, successivamente, trovare le risorse necessarie per uscirne.
- Per incrementare questo coinvolgimento personale, il conduttore propone due esercizi. Invita i partecipanti a camminare liberi per il salone. Dopo un minuto li fa fermare e chiede a loro di concentrarsi sul proprio respiro, chiudendo gli occhi. Ad ogni espirazione, ciascuno potrà scaricare i «pesi» che lo bloccano per liberarsene e vivere al meglio l'attività successiva. Subito dopo, propone che in coppia e a turno, mentre si è di fronte all'altro stretti con entrambe le mani, uno si lasci cadere, sapendo di essere sorretto dalle mani dell'altro.

ATTIVITÀ 2. Cadere nella trappola e come uscirne

Partendo dal tabellone compilato la volta precedente, il conduttore ricorda brevemente ai partecipanti le trappole della monopolizzazione e del dogmatismo. Successivamente porta la loro attenzione sulle altre due trappole: il giudizio e il moralismo che sono tra le più diffuse e praticate nel linguaggio quotidiano. Ad ogni partecipante viene chiesto di provare a ricordarsi quando pensa di essere caduto in una di queste due trappole. Si lasciano 10/15 minuti e alla fine, ognuno scriverà l'episodio ritornato alla mente sulla seguente griglia:

Griglia per ogni partecipante

Sono mai caduto nella trappola del giudizio o del moralismo? Provo a rispondere...

1. Che cosa è successo esattamente? (descrivere in breve l'episodio e scrivere in quale trappola - giudizio o moralismo - si crede di essere stati coinvolti)
2. Quando è accaduto l'episodio?
3. Chi erano le persone coinvolte oltre me in questo episodio?
4. Che tipo di legame avevo con loro?
5. Come mi sono comportato?
6. Come mi sono sentito?
7. Adesso, come posso ripresentare agli altri questo episodio evitando di ricadere nella trappola?

Terminato il tempo a disposizione, il conduttore invita a costituire piccoli gruppi di lavoro (7/8 persone circa), dove ciascuno proverà a raccontare il suo episodio secondo la griglia di cui sopra. Si lasciano ad ogni piccolo gruppo circa 15 minuti a disposizione.

In seguito, nel grande gruppo inizia la condivisione allargata. Ogni rappresentante dei gruppi, racconta come si è svolto il lavoro e prova a sintetizzare le modalità che ciascuno ha individuato per evitare di ricadere nella sua trappola. A partire dalle risposte ottenute, il conduttore potrà dare i suggerimenti di metodo più opportuni per mutare in positivo sia la trappola del giudizio sia quella del moralismo, aiutandosi anche con la scheda seguente.

Scheda per il conduttore

Superare il giudizio: evitare di dare giudizi pesanti:

- Non dire: «Hai torto! Sei in errore!!», ma «Non sono d'accordo, ho un'opinione diversa. Provo a spiegartela» e ciò soprattutto se sei di fronte a fatti e giudizi complessi.
- Non dire: «Il tuo lavoro è stato un fallimento! Sei un incapace!», ma cerca di dire: «Di ciò che hai fatto proviamo a guardare le conseguenze ottenute: ce ne sono alcune positive e altre negative. Secondo me, quelle negative tendono a superare quelle positive».
- Non dire: «questa azione che ci stai proponendo è una pessima scelta per il bene del nostro gruppo. Fa davvero schifo. Come fai a non accorgertene?» ma: «Guarda che ogni scelta ha vantaggi e svantaggi. In quella che proponi vedo al momento più svantaggi che vantaggi. Proviamo a farne un elenco e parliamone».

I giudizi pesanti incasellano la realtà solo in due categorie: o tutto bianco o tutto nero. Ciò uccide la complessità della situazione nonché la comunicazione: favorisce bisogni di dominazione e una guerra di parole per decretare chi vince e chi, perde allontanandosi così dalla comprensione dell'oggetto di dialogo.

- Trasformare le polarità assolute (buono/cattivo; vero/falso; vittoria/sconfitta; giusto/sbagliato; successo/fallimento; forte/debole; vincitore/sconfitto; sano/malato) in polarità relative come «svantaggi/vantaggi» e illustrare i pro e i contro con esempi concreti, ricevendo e proponendo feedback.
- Trasformare i giudizi pesanti in suggerimenti positivi o richieste di maggiori informazioni.

Come rispondere alla trappola del giudizio?

- Ignorare l'esca e concentrarsi sulla parte utile della critica (critica: «La nostra dimostrazione nel parco è stata un completo fallimento. Non si è visto nessun giornalista e il pubblico si è annoiato»; risposta: «Riguardo ai giornalisti, è vero che i due avevano promesso di venire e poi non si sono fatti vedere. Propongo di discutere la cosa con la persona che ci ha fatto da tramite. Riguardo alle reazioni del pubblico, è possibile recuperare i commenti di diverse persone? Qualcuno ha parlato con gli spettatori e ha visto la loro reazione?»).
- Chiedere di dare un'alternativa positiva («Hai detto che la nostra dichiarazione è stata debole. Puoi dire quale, secondo te, sarebbe stata una dichiarazione forte?»).
- Chiedere una prova concreta («Tu dici che è stata una cosa ridicola. Se puoi dire che cosa hai visto o ascoltato che ti sembrava ridicolo, potremmo usare le tue osservazioni per fare meglio la prossima volta»).
- Affermare il proprio punto di vista («Tu dici che il nostro spettacolo è stato un gran fallimento, io credo che nel complesso abbia ottenuto un discreto successo»).
- Se, nonostante tutto, chi critica non riesce ad uscire dalla sua posizione giudicante, la soluzione potrebbe essere interrompere la conversazione.

Superare il moralismo: anziché fare la morale esprimere il proprio pensiero

- Non dire: «tutti *dovete* partecipare alla rappresentazione, altrimenti dimostrate una totale irresponsabilità»; ma dire: «vorrei che tutti partecipassimo alla rappresentazione. A mio avviso, è questo il modo migliore per dimostrare la nostra responsabilità circa l'intero progetto».
- Evitare «tu devi», «tu dovresti», «è tuo dovere»: con queste espressioni chi ascolta si sente messo in una posizione di inferiorità, non rispettato nella sua libertà e finirà per ribellarsi.
- Utilizzare espressioni del tipo: «mi piacerebbe che tu...», «vorrei che tu...», «ho bisogno che tu...».
- Mettere sempre in evidenza il suggerimento positivo.

ATTIVITÀ 3. Che cosa abbiamo imparato

Al termine del lavoro di riformulazione in positivo, il conduttore riepiloga il lavoro globale e sottolinea quanto sia importante identificare il modo in cui reagiamo alle trappole, per poi cercare di mutarle in un linguaggio positivo che dia nuovo impulso alla nostra consapevolezza di comunicatori e al processo di comunicazione interpersonale in sé. In conclusione, il conduttore ribadirà l'importanza di sostituire al giudizio negativo e al moralismo una valutazione che porti sempre a costruire interazioni positive e valorizzanti i punti di vista in gioco.

MODULO 3 – Imparare a costruire critiche costruttive

La concretezza e il pensiero comprensivo/multifattoriale sono due elementi essenziali per l'attivazione della critica costruttiva, soprattutto in momenti di conflitti o incomprensioni. Il processo comunicativo sarà tanto più efficace quanto più saprà scendere nel concreto, cioè nell'esperienza diretta, abbandonando l'astrattezza e l'eccessiva vaghezza di molti dei nostri discorsi. Sarà, inoltre, favorito da un modo di pensare disposto ad ampliare la sua visione della realtà così da renderla più comprensiva e tollerante, aperta all'accoglienza di punti di vista differenti.

Questi due elementi trovano la loro traduzione operativa nelle 5 linee guida per costruire critiche costruttive e che costituiscono l'oggetto di esperienza di quest'ultimo modulo.

Primo incontro: le cinque linee guida

ATTIVITÀ 1. L'esperienza che si vuole attivare

- Sulla scorta dell'analisi delle trappole e della loro neutralizzazione, il lavoro si incentra sull'acquisizione delle 5 linee guida per una critica costruttiva.
- Si ripetono gli esercizi di fiducia dell'incontro precedente.

ATTIVITÀ 2. Conoscere le cinque linee guida

Il conduttore spiega ai partecipanti il tema della giornata, recuperando sinteticamente gli aspetti degli incontri precedenti. Ricorda cosa ostacola e cosa facilita la comunicazione e riprende il concetto di trappola. Riepiloga le trappole principali, le situazioni e i modi in cui si verificano e le strategie operative per neutralizzarle e riconfigurarle. Ribadisce quanto sia importante abbattere un linguaggio negativo per costruirne uno positivo.

In questo modo è in possesso di tutti gli elementi per chiarire il significato della critica costruttiva, quanto sia importante la sua presenza in un flusso comunicativo armonico e quali sono le conseguenze positive che produce. Entrando nel vivo della questione, riporta su un tabellone, spiegandole, le 5 linee guida per esprimere una critica costruttiva.

Scheda per il conduttore

Le cinque linee guida

- ✓ **Chiedere permesso:** ciò per dimostrare che si ha intenzione di replicare con serenità e rispetto, senza intenzione di colpire o ferire («Vorrei sollevare un problema. Va bene anche per te?»; «Ho un'idea in mente e vorrei parlarne a tutti voi. Che ne dite?»; «Avrei alcuni suggerimenti, almeno dalla mia prospettiva. Posso parlarne?»).
- ✓ **Essere concreti e parlare in prima persona:** riferirsi ai dettagli precisi di ciò che il nostro interlocutore ha fatto o detto gli permette di capire quale parte del suo comportamento è in causa, anziché sentirsi criticato come persona. («Ho un problema quando tu parli di...», «Nell'ultima riunione condominiale ti eri preso l'impegno di pulire con noi il cortile; invece non ti sei presentato e non ci hai chiarito la ragione»)
- ✓ **Descrivere i propri sentimenti, anche quelli negativi:** questo espone se stessi comunica che non si vuole aggredire l'altro ma esprimergli l'impatto del suo comportamento su di noi («quando ieri non sei stato ai patti senza spiegarmi il motivo, io mi sono sentito deluso e amareggiato»).
- ✓ **Fornire suggerimenti per il futuro:** ciò serve per concretizzare i cambiamenti che si desiderano, («Desidero che tu mi avvisi, anche solo con un sms, quando ti accorgi di arrivare in ritardo»).
- ✓ **Chiarire le ragioni dei propri sentimenti e suggerimenti:** («Posso permettermi di fare una critica costruttiva? Quando tu fai... (essere concreti)...io mi sento (descrivere i propri sentimenti), quindi propongo che tu faccia...(fornire suggerimenti per il futuro), ...perché credo che (chiarire le ragioni dei propri suggerimenti). In questo modo incoraggiamo nell'altro un sentimento di empatia nei confronti del nostro messaggio, rafforzando la base cooperativa e collaborativa della relazione («Propongo che le comunicazioni urgenti di ogni riunione siano scritte in anticipo sulla tabella di gruppo; in questo modo possiamo affrontare il resto delle informazioni con il giusto peso e ci sarà più semplice intervenire»).

ATTIVITÀ 3: riformulare le critiche

Terminata la presentazione, il conduttore, accompagnato da un volontario individuato per tempo, propone all'intera assemblea due simulate di critica negativa come le seguenti:

Simulata 1:

Riunione degli insegnanti con i genitori degli alunni. L'aria è tesa. Il primo quadrimestre non è stato esaltante e gli insegnanti cercano di mettere in allerta tutti i genitori.

Osserviamo una conversazione tra l'insegnante di lettere e la madre di un alunno:

I. «Abbiamo notato, un po' tutti, lo scarso impegno di Matteo. Si distrae, stuzzica i compagni, non fa i compiti, si alza di continuo... Siamo tutti esasperati. Non ci ascolta, non esegue i compiti a casa. Mi chiedo, signora, se lei segue suo figlio, se controlla il diario... il ragazzo mi sembra lasciato solo a sé stesso. Ma a lei e suo marito non interessa nulla del ragazzo? Ci volete aiutare? Non possiamo fare tutto noi! Serve la vostra collaborazione, altrimenti lo bocciamo! Che un po' se lo meriterebbe!!!».

G. «Ma come si permette? Lei è proprio una grande cafona e maleducata. Io e mio marito seguiamo con attenzione nostro figlio, nonostante lavoriamo tanto. Forse siete voi che non siete capaci di insegnare! Lui, i compiti li fa. Siete voi che non sapete vedere il potenziale del ragazzo!».

- I. «Ma come si permette, signora. Cafone sarà il suo modo di comportarsi! Ho cercato di dirle tutto in modo gentile. Ma sappia che la situazione è davvero grave. E ora capisco perché! Con dei genitori sconsiderati come voi!».
- G. «Basta, non le consento di andare oltre. Mi rivolgerò alla preside. Lei in questo modo distrugge la finalità principale della scuola, cioè l'educazione. Vada a zappare, piuttosto che insegnare!».
- I. «Basta, a zappare ci vada lei...».

Simulata 2:

Luglio 2011. Il direttivo dell'associazione teatrale parrocchiale per ragazzi «Il prato della gioia» si riunisce per fare il punto sull'anno appena trascorso e per tracciare il programma del prossimo. Il presidente prende la parola e spiega alcune situazioni, secondo lui parecchio gravi. Si riferisce con insistenza ad una recita che ha coinvolto i bambini più piccoli.

P. «Quest'anno l'abbiamo scampata bella. Certo, qualche risultato l'abbiamo ottenuto. Ma la recita di maggio dei bambini! Che schifo! Pessima, e che disorganizzazione tra tutti gli educatori. Nessuno sapeva cosa fare. Tutti accusavano tutti. Che disinteresse! E i bambini? Confusi, incapaci di affidarsi a qualcuno. E il risultato si è visto. I genitori insoddisfatti. Si sono lamentati tutti. Così non si può andare avanti! Gli educatori e la responsabile, cioè tu Marisa, siete stati davvero imperdonabili! Non possiamo fare queste figure! Basta! Bisogna cambiare».

M. «Presidente, non ho mai visto una persona così ipocrita e disgustosa come lei. Si vergogni! Lei non conosce nulla di quello che è accaduto. Sta semplicemente manipolando la discussione a suo favore per fare bella figura davanti agli altri. Sta facendo il lavaggio del cervello a tutti. La smetta! Perché non considera il suo di ruolo? Lei è solo affamato di potere e ci sta usando per i suoi scopi e mi meraviglio del parroco che tace! È stato lei a essere imperdonabile. Ci ha lasciato soli e senza risorse. Cosa poteva pretendere di più! Basta lo dico io, anzi lo diciamo noi tutti educatori. Trovatevene altri!».

P. «Ecco, avevo ragione. Don Sandro, per piacere intervenga! Siamo al parossismo. Adesso sarei io la causa di questo fallimento, io sarei un manipolatore assetato di potere e vorrei fare i miei porci comodi! Ma come si permette? Allora mi dimetto io. Sarò io a dire basta. Che vergogna!»...

Al termine delle simulate, in piccoli gruppi di 6/7 (precedentemente organizzati) ogni gruppo dovrà riformulare la critica distruttiva in costruttiva servendosi delle 5 linee guida già presentate. Scaduto il tempo a disposizione (5/8 minuti circa), ogni gruppo presenterà agli altri la nuova configurazione della critica e ne spiegherà i motivi.

In chiusura, il conduttore rivolge i suoi apprezzamenti per il lavoro svolto e ne approfitta per recuperare il concetto di critica costruttiva e il suo prezioso valore all'interno di una qualsiasi conversazione o comune dialogo.

Secondo incontro: che cosa portiamo a casa.

Questo incontro conclusivo (che di proposito abbiamo scelto di non descrivere nei dettagli ma che troverà spazio ed espressione nella creatività dei partecipanti) ha lo scopo di mettere in pratica quanto acquisito nel percorso, utilizzando la critica costruttiva per esprimere un feedback complessivo verso la conduzione del progetto-laboratorio (facendo emergere i lati positivi e quelli negativi).

Al via la fantasia di tutti...

ⁱ Cf V. Cesari Lusso, *Dinamiche e ostacoli della comunicazione interpersonale*, Erickson, Gardolo (Tn) 2005; E. Cheli, *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale. Un'introduzione interdisciplinare*, Franco Angeli, Milano 2004.

ⁱⁱ G. Bateson, *Mente e natura: un'unità necessaria*, Adelphi, Milano 2008.

ⁱⁱⁱ N. Wiener, *Time, communication, and nervous system*, in R. W. Miner (a cura di), *Teleological mechanisms. Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 50, art. 4, 1947.

^{iv} P. Watzlawick, J. Helmick Beavin, D.D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma 1997. R. Fish, J.H. Weakland, L. Segal, *Changew: le tattiche del cambiamento ; la psicoterapia in tempi brevi*, Astrolabio, Roma 1983.

^v J. Liss - M. Stupiggia (a cura di), *La terapia biosistemica. Un approccio originale al trattamento psico-corporeo della sofferenza emotiva*, Franco Angeli, Milano 2001.

^{vi} J. Liss, *Comunicazione ecologica. Manuale per la gestione dei gruppi di cambiamento sociale*, La Meridiana, Molfetta (Ba) 1998.

-
- ^{vii} J. Liss, *L'apprendimento attivo. Imparare cose essenziali divertendosi*, Armando, Roma 2000.
- ^{viii} H. Jenkins, *Cultura convergente*, Apogeo, Milano 2007.
- ^{ix} La passione travolgente con cui i telespettatori seguivano la serie di telefilm americani *Lost* si è tradotta nel bisogno di comunicare attivamente ai produttori (attraverso un sito, un forum e l'irruzione simpatica ai bordi del set delle riprese) ciò che poteva essere migliorato o modificato per far proseguire in modo ottimale la serie in questione. Può sembrare sorprendente, ma da parte di questi *fan* sono stati messi in campo dei tentativi davvero originali che, in modo del tutto imprevedibile, sono riusciti a creare un dialogo, non solo virtuale, con l'entourage della produzione e così avviare una forma d'interazione con un prodotto mediale e i suoi autori. Una forma di interazione mai accaduta prima che ha segnato, anche se solo per piccoli aspetti, le sorti del telefilm.
- ^x E. Cheli, *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale. Un'introduzione interdisciplinare*, Franco Angeli, Milano 2004.
- ^{xi} C. Lorio, - A. Picardi, *Dalla teoria generale dei sistemi alla teoria dell'attaccamento. Percorsi e modelli della psicoterapia sistemico-relazionale*, Franco Angeli, Milano 2000.
- ^{xii} P. Watzlavick, J.H. Beavin, D.D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma 1997.
- ^{xiii} F. Fornari, *Simbolo e codice: dal processo psicoanalitico all'analisi istituzionale*, Feltrinelli, Milano 1981.
- ^{xiv} R. Borgato, *La prima mela. Giochi didattici per la comunicazione interpersonale*, Franco Angeli, Milano 2006.
- ^{xv} C. Casula, R. Cocco, E. Invernizzi, A. Lucchini, A. Mazzei, L. Pozzi, *Relazioni pubbliche*, McGraw Hill, Milano 2001.
- ^{xvi} È previsto anche un laboratorio di secondo livello che verte sulla presentazione oculata delle nuove risorse tecnologiche comunicative e informatiche, delle loro caratteristiche e dei loro limiti, nonché della loro auspicabile valorizzazione all'interno degli scambi comunicativi e delle forme di partecipazione sociale, soprattutto nell'ottica di un rinnovata modalità di trasmissione del messaggio evangelico.