**Appunti dalle lezioni della**

**Dott.ssa FORTUNATA DINI**

**LNGS, 9 Aprile 2013 e Firenze, 21-22 Maggio 2014**

**by atc**

**LNGS, 9 Aprile 2013**

**Stress da lavoro correlato**.

Nel mondo del lavoro esistono, accanto a fattori di rischio specifici (responsabili, a volte, di malattie professionali), numerosi altri agenti capaci di turbare l'equilibrio e il benessere dell'uomo, creando fenomeni di disadattamento e reazioni da **stress**. Dallo stress possono derivare malattie non caratteristiche, non specifiche, ma certamente collegate alla professione. Nella genesi di tali disturbi, un ruolo fondamentale è rivestito dalle caratteristiche sociali ed organizzative del lavoro che interagiscono sulla psicologia e sulla personalità dei singoli individui.  In questa analisi vanno considerati 3 componenti: l'uomo, il lavoro, l'ambiente.  Ogni agente stressante che colpisce un individuo può provocare due reazioni, una positiva rigenerativa (eustress) ed una negativa (distress) che può sfociare in patologie psichiche psicosomatiche, a seconda della capacità dell'individuo di trovare in se stesso le risorse necessarie ad affrontare una situazione di emergenza. In sostanza lo stress è la risposta ad una situazione in cui l'individuo è consapevole di una discrepanza tra le domande che l'ambiente esterno gli pone e le sue caratteristiche soggettive ed oggettive. Lo stress sarebbe quindi la conseguenza di un giudizio circa la necessità di impiegare energie superiori a quelle adoperate rutinariamente.  Ogni condizione che turbi l'equilibrio del sistema uomo-lavoro-ambiente può essere un fattore di stress e le modificazioni che ne conseguono vengono indicate con il termine di **strain**. Schematicamente la **relazione stress-strain** può essere rappresentata figurativamente dall'accoppiamento di un peso ad una molla, dove il peso rappresenta la sollecitazione di carico (stress) e l'allungamento rappresenta la deformazione che la molla subisce (strain): se il peso supera la capacità di elasticità o il carico di rottura della molla, la deformazione è irreversibile. Mediatori delle reazioni **stress-strain** sono il sistema endocrino, il sistema nervoso vegetativo ed il sistema immunitario.

**Sindrome del burn-out:** il burn-out è generalmente definito come una sindrome di esaurimento emotivo: possiamo considerarlo come una forma di stress lavorativo. È una malattia in costante e graduale aumento tra i lavoratori dei paesi occidentalizzati a tecnologia avanzata. Questo non significa che qualcosa non funziona più nelle persone, bensì che si sono verificati cambiamenti sostanziali e significativi sia nei posti di lavoro sia nel modo in cui si lavora. Vari studi hanno dimostrato che il burn-out non è un problema dell’individuo in sé, ma del contesto sociale nel quale opera. Il lavoro (contesto, contenuto, struttura, ecc.) modella il modo in cui le persone interagiscono tra di loro e il modo in cui ricoprono la propria mansione. Quando l’ambiente di lavoro non riconosce l’aspetto umano del lavoro, il rischio di burn-out aumenta. In sintesi il burn-out provoca:

* ***Esaurimento:*** è la prima reazione allo stress prodotto da eccessive richieste di lavoro o da cambiamenti significativi. Quando una persona sente di aver oltrepassato il limite massimo sia a livello emozionale sia fisico, si sente prosciugata, incapace di rilassarsi e di recuperare, manca di energie per affrontare nuovi progetti, nuove persone, nuove sfide.
* **Cinismo**: è l’atteggiamento freddo e distaccato nei confronti del lavoro (e delle persone che incontra sul lavoro) che assume chi ha la sindrome del burn-out. Tale reazione rappresenta il tentativo di proteggere se stessi dall’esaurimento e dalla delusione; si pensa di essere più al sicuro adottando un atteggiamento di indifferenza. Un atteggiamento così negativo può compromettere seriamente il benessere di una persona, il suo equilibrio psico-fisico e la sua capacità di lavorare.
* **Inefficienza**: quando in una persona cresce la sensazione di inadeguatezza, qualsiasi progetto nuovo viene vissuto come opprimente. Si ha l’impressione che tutto trami contro e quel poco che si riesce a realizzare, appare insignificante, si perde la fiducia nelle proprie capacità e in sé stessi.

**Differenza tra concetto e costrutto.**

**Concetto:** nella filosofia antica il “concetto” indica l’essenza, ciò che rimane stabile al di là della mutevolezza del dato sensibile e della molteplicità delle apparenze, ovvero indica la realtà autentica e immutabile.

Per **costrutto** s'intende un concetto astratto non direttamente osservabile, ma reso tale dalle variabili fisiche o psicologiche direttamente osservabili e misurabili. Esempio: si ritiene oggi che l'intelligenza (costrutto) sia una somma di abilità (memoria, ragionamento). Queste ultime sono direttamente osservabili e misurabili e costituiscono pertanto le variabili del costrutto “intelligenza”.

**Nei curriculum mettere queste frasi chiave:**

- sa gestire variazioni ed imprevisti

- sa adeguarsi a cambiamenti e trasformazioni

- sa relazionarsi con gli altri, sa organizzarsi

**Colloqui di gruppo**.

Bisogna avere la capacità di convincere senza prevaricare.

Esempio: navicella che va su Marte con 10 persone a bordo e solo 9 possono tornare per problemi di peso del veicolo che va necessariamente allegerito. Come convincereste gli altri a farvi accettare ad essere tra i nove?

Durante un colloquio (di lavoro e non) saper controllare le situazioni di **stress indotto** (interruzioni continue, scarsa attenzione a ciò che si dice, ecc.).

Non serve essere *bravissimi* se poi “si affoga in un bicchier d’acqua” (nel senso: so bene la materia o so fare bene qualcosa, ma poi non sò districarmi in situazioni al di fuori del comune).

**Differenza tra risorsa e capitale umano**

Con il termine **capitale umano** si intende l'insieme di [conoscenze](http://it.wikipedia.org/wiki/Conoscenza), competenze, [abilità](http://it.wikipedia.org/wiki/Abilit%C3%A0), [emozioni](http://it.wikipedia.org/wiki/Emozioni), acquisite durante la vita da un individuo e finalizzate al raggiungimento di obiettivi [sociali](http://it.wikipedia.org/wiki/Societ%C3%A0_(sociologia)) ed [economici](http://it.wikipedia.org/wiki/Economia), singoli o collettivi.

La [locuzione](http://it.wikipedia.org/wiki/Locuzione) **risorse umane** viene usata nel linguaggio [manageriale](http://it.wikipedia.org/wiki/Management) e dell'[economia aziendale](http://it.wikipedia.org/wiki/Economia_aziendale) per designare il personale che lavora in un'[azienda](http://it.wikipedia.org/wiki/Azienda) e, in particolar modo, il personale dipendente. Con questa espressione si vuole evidenziare l'aspetto di valore o [capitale](http://it.wikipedia.org/wiki/Capitale_(economia)) insito nel personale, nella sua professionalità e nelle sue [competenze](http://it.wikipedia.org/wiki/Competenza) e, quindi, il fatto che le spese per lo **sviluppo** di tali risorse devono essere considerate [investimenti](http://it.wikipedia.org/wiki/Investimento). L'uso dell'espressione è inteso a sottolineare l'importanza delle risorse umane nell'ambito dell'azienda, il loro essere una fonte di vantaggio competitivo per l'azienda e l'intero sistema economico, anche se è stato a volte letto come riflesso di una concezione che tende a svalutare la dimensione umana del lavoratore per assimilarlo alle altre risorse aziendali.

**Significato dell’acronimo SMART**

Per la corretta [gestione](http://enciclopedia.studenti.it/gestione.html) del gruppo da parte del leader, egli deve iniziare a diminuire l'insoddisfazione. Tra i membri deve svilupparsi la fiducia, l’armonia e vanno instaurate nuove relazioni e comunicazioni sempre basate sul rispetto reciproco delle idee, seppur divergenti. Tutti i membri devono provare orgoglio e soddisfazione nell'appartenere al gruppo, lavorare velocemente ed essere creativi. Se c’è sintonia, le divergenze d'opinioni non degenerano in inutili discussioni. Lo stato d'animo e l'atmosfera sono buoni.

Traguardo raggiungibile = traguardo **S.M.A.R.T.** (**S**pecifico, **M**isurabile, orientato all'**A**zione, **R**ealistico, legato a **T**empo e risorse disponibili).

Il traguardo deve essere stabilito per iscritto indicando i seguenti elementi: che cosa si deve realizzare, chi sarà coinvolto, quando sarà portata a termine l'attività, quanto costa e quali risorse verranno utilizzate.

I momenti di crisi sono fondamentali perché sollevano problemi, evidenziano i punti cruciali. In genere, il primo ad essere contestato è il leader in caso di problemi.

In un gruppo responsabilità e controllo vanno condivisi. Il gruppo lavora come un [organismo](http://enciclopedia.studenti.it/organismo.html) vivente in cui tutte le parti collaborano. I membri devono sentirsi stimolati dal partecipare ad attività e assumersi responsabilità (solo in questo modo si percepisce la forza del gruppo). I risultati ottenuti rispetto ai singoli traguardi saranno monitorati frequentemente per ridurre le possibilità di fallimento e rimuovere ostacoli fisici, ambientali psicologici.

Un obiettivo è importante che sia “**specifico**”, ovvero bisogna sapere esattamente cosa si vuole, altrimenti si rischia di fare scelte sbagliate. Metaforicamente, la selezione di obiettivi specifici, viene spesso paragonata ad un preciso ordine fatto ad un cameriere: se si specifica la pietanza che si desidera nei suoi dettagli, si corrono meno rischi che essa non corrisponda ai propri desideri e gusti. In effetti, un obiettivo, se *generico*, può far attivare strade sbagliate per raggiungerlo o far disperdere inutilmente energie.

Un esempio di obiettivo *generico* potrebbe essere “dimagrire”, mentre uno *specifico* può essere “perdere tre chili”.  L’obiettivo deve essereperciò“**misurabile”** in maniera da ricordare la necessità di poter verificare i miglioramenti e i benefici periodici e poter verificare, rapidamente, quanto ci si sta avvicinando all’obiettivo.

L’obiettivo deve essere “orientato all’**azione**” (*achievable*). È necessario, infatti, che la persona senta davvero di potersi impegnare per arrivare alla meta e che la consideri motivante.

Per capire se un obiettivo è “**realistico**”, occorre avere sempre le idee chiare nei minimi dettagli su cosa si deve fare per raggiungerlo, in modo da comprendere se si è in condizioni di arrivarci, sia in termini di risorse che di capacità. Con una metafora sportiva, si potrebbe immaginare il rispetto di questo aspetto come la scelta di “regolare l’asta alla giusta altezza” per preparare un salto in alto. E questa immagine ricorda anche che, per migliorare efficacemente la prestazione, occorre alzare l’altezza dell’asta solo di pochissimi centimetri alla volta!

In relazione al “**tempo**”, si distinguono: *obiettivi* *a breve termine*, *obiettivi a medio termine* e *obiettivi a lungo termine*. Nel primo caso in genere ci si propone di raggiungerli entro un mese, nel secondo entro 3-6 mesi e nel terzo caso si può andare da un anno solare ad un periodo completo in cui si svolge un’attività (es. una stagione sportiva per un atleta, una stagione teatrale per un attore, un anno scolastico per uno studente, ecc.).

**I tempi vanno programmati**: bisogna *evitare* la sensazione che si prova quando si ordina qualcosa da bere e si attende impazienti di fronte ad ogni bicchiere o tazza in avvicinamento. Non è mai la volta buona!

**L’effetto alone**

Quando incontriamo una persona non proviamo istintivamente un sentimento di simpatia o antipatia? Un interesse, una curiosità verso l’altro? Possiamo provare anche indifferenza, ma questa è più rara, rispetto ad una variegata costellazione di emozioni che l’altro suscita in noi. Possono essere aspetti marginali, ma possono anche diventare centrali.  **L’effetto alone** non è altro che questo: una parte dell’individuo ottenebra la nostra capacità di giudizio. La qualità rilevata (che sia un’impressione, un’emozione o una constatazione oggettiva, questo non ha importanza) diventa l’essenza della persona, per cui se la qualità risulterà positiva durante un incontro (colloquio di lavoro o altro), allora la persona stessa sarà giudicata “molto” positiva.

**L’effetto alone rafforza il giudizio**. Idem per il contrario.

**Firenze, 21-22 Maggio 2014**

Gregory Bateson (sociologo, psicologo, antropologo britannico): ***nel regno degli esseri viventi non esistono cose, ma solo relazioni.***

**Regole e considerazioni…**

* Il **conflitto** non sempre è da considerarsi negativo. Può risolvere un problema o una situazione.
* Bisogna imparare a **comunicare** con i Colleghi. Comunicare è come respirare.
* Intorno ai 40-50 anni si fa un’azione correttiva della nostra vita.
* Chi parla deve sapere con chi ha a che fare per sintonizzarsi bene con l’interlocutore.
* Nelle riunioni spesso si arriva con decisioni già prese. Non riconoscendosi nei processi decisionali, si prova un forte senso di frustrazione.
* Il cervello lavora a risparmio energetico (tende a fare il minimo sforzo per ottenere il massimo risultato)
* **Assioma**: è un’affermazione che è superfluo dimostrare perché palesemente vera. Molti aspetti della comunicazione sono basati su assiomi. Uno di questi è: “**è impossibile non comunicare quando siamo in presenza fisica di un’altra persona”**

Nei processi comunicativi il significato deve essere compreso da tutti in **modo univoco**.

Una stessa frase, infatti, può ottenere risultati differenti: infatti se dicoIL PAPÀ È STANCO questa può essere interpretata in due modi:

“il bambino, dice il papà, è stanco”

“il bambino dice: il papà è stanco”

Non cambio parole, ma solo punteggiatura o espressione vocale. Basta questo per avere significati differenti.

Nella comunicazione, va considerato **solo il dato oggettivo**, tutto il resto è frutto di un proprio punto di vista o di una ricostruzione basata su opinioni proprie.

Esiste una **comunicazione verbale e non verbale**. Il non verbale esprime emozioni, il verbale esprime la razionalità, quindi “pensieri”. Col verbale si possono dire bugie, con il NON verbale è molto più difficile.

Se c’è incongruenza tra messaggio verbale e quello non verbale, viene preso per buono quello non verbale. Il corpo ci parla ed è quello che fa fede. Simulare atteggiamenti non verbali è molto più difficile.

La parte emotiva esprime concetti: questi possono poi essere (o non essere) verbalizzati.

La comunicazione verbale si divide in:

**Cinesica** (linguaggio del corpo, ovvero atteggiamenti spaziali, movimenti)

**Prossemica** (posizionamento rispetto all’altro)

**Prosodica** (timbro della voce)

**Cinesica**

La maniera con cui il corpo è orientato rispetto ad un'altra persona è indice del suo stato d'animo e delle sue decisioni nell'immediato futuro. Quando due animali vogliono attaccare si pongono uno di fronte all'altro, in posizione di aggressione. Quando invece questi vogliano solo studiarsi a vicenda si accosteranno l'uno a lato dell'altro in una posizione non aggressiva.

* Uno stato di [eccitazione](http://it.wikipedia.org/wiki/Eccitazione) porta ad una dilatazione della pupilla di quattro volte superiore al normale. Al contrario, in uno stato d'animo negativo la pupilla si restringe.
* I sorrisi sinceri, oltre a coinvolgere gli occhi, sono più lenti a manifestarsi e a sparire, presentando una simmetria laterale.
* I sorrisi sociali (quelli prodotti volontariamente) invece sono di minore durata e spesso sono asimmetrici.
* Un sorriso di imbarazzo si nota perchè è fatto a denti stretti.

Sono molti i movimenti del corpo espressi dalle mani. Di grande efficacia è l’uso dei palmi. I gesti più comuni del palmo sono:

* Palmo verso l'alto (segno di resa)
* Palmo verso il basso (possibile aggressività)
* Pugno con il dito puntato.

Sfregare i palmi è sintomo di un'aspettativa allettante e la velocità di sfregamento indica quanto beneficio si otterrà.

Chi invece sta seduto dritto con le braccia lungo i braccioli di una sedia dà un'impressione di sicurezza, di potere (un'immagine di forte integrità).

Il toccarsi o stropicciarsi il naso, la bocca, grattarsi il collo oppure l'orecchio in relazione ad altri segnali corporei, possono generalmente essere indizi di menzogna (una volta verificato che non fanno parte della normale gestualità del soggetto). Esemplare è la foto di Clinton che quando parla della Lewinsky mette le dita sulle labbra (quasi a dire: “sto mentendo”)

Il contatto oculare è il primo contatto tra persone. In ascensore, ad esempio, tutti evitano di guardarsi ma appena incrociamo lo sguardo di qualcuno viene voglia di parlare. Se si inizia una qualche forma di “comunicazione” questa però avviene su argomenti neutri (che bel bambino, che bel cane, che caldo che fa, potevano farla più grande l’ascensore!, ecc.).

I gesti arricchiscono le parole e ne determinano significati più profondi.

Gli italiani gesticolano tanto: sono perciò definiti un popolo chiassoso e caldo. Gli europei del nord sono più compassati e noi li definiamo “freddi”.

**Prossemica**

E’ stato osservato che la distanza tra le persone è correlata con la distanza fisica. Sono state definite e misurate quattro "zone" interpersonali:

* la **distanza intima** (0-45 [cm](http://it.wikipedia.org/wiki/Centimetro)), quella che tengono tra loro persone legate dal massimo grado di confidenza come genitori e figli (soprattutto se piccoli), innamorati, amici molto stretti. Si tratta dunque di una vicinanza fisica e psicologica, che permette di percepire il calore, l’odore della pelle, il respiro dell’altro, le stesse cose che, tra due persone estranee, o, appunto, non intime, potrebbero suscitare disgusto o disagio;
* la **distanza personale** (45-120 cm) per l'interazione tra amici o si chiacchiera con qualcuno ad una festa;
* la **distanza sociale** (1,2-3,5 [metri](http://it.wikipedia.org/wiki/Metro)) per la comunicazione tra semplici conoscenti o il rapporto insegnante-allievo. Caratterizza i rapporti pubblici e professionali. Negli ambienti di lavoro ***open space***, ad esempio, i 3 metri e mezzo sono la distanza che separa in genere le scrivanie;
* la **distanza pubblica** (oltre i 3,5 metri) per le pubbliche relazioni. E’ la distanza tenuta da un relatore durante una lezione universitaria, un convegno, un comizio. In questi casi in genere la distanza ha un significato abbastanza marcato, ed indica la "superiorità" tra colui che parla e la massa indistinta degli ascoltatori.

Gli [arabi](http://it.wikipedia.org/wiki/Arabi) preferiscono stare molto vicini tra loro, quasi gomito a gomito, gli [europei](http://it.wikipedia.org/wiki/Europei) e gli [asiatici](http://it.wikipedia.org/wiki/Asiatici) si tengono invece fuori dal raggio di azione del braccio. In alcune regioni meridionali dell’[India](http://it.wikipedia.org/wiki/India), la distanza che gli appartenenti alle diverse caste devono mantenere fra di loro è **rigidamente** stabilita. Esiste una marcata differenza legata alla casta; quando i *paria* (la casta più debole), incontrano i *bramini* (la casta più elevata), la distanza da mantenere è di circa 39 metri, in segno di distacco e rispetto.

Altra differenza è quella tra i sessi, i maschi si trovano più a loro agio a lato di una persona, invece le femmine di fronte.

Particolare rilevanza ha acquistato anche la prossemica dell'[ascensore](http://it.wikipedia.org/wiki/Ascensore): ad esempio gli europei in ascensore si pongono a cerchio con la schiena appoggiata alle pareti, mentre gli americani si pongono in fila con la faccia rivolta alla porta.

Interessante è pure la prossemica degli ecclesiastici, che chiamando "figli" le persone che incontrano, accorciano la distanza relazionale e, di conseguenza, quella spaziale.

La distanza interpersonale e i rapporti spaziali tra le persone e l’ambiente giocano un ruolo fondamentale nel sentirsi a proprio agio o a disagio in una certa situazione.

**Prosodica.**

La prosodia ha un importante ruolo nella comunicazione emotiva: le differenze intonative possono dare segnali comunicativi fortemente diversi.

Anche il silenzio manda dei messaggi (il silenzio tra due innamorati o il silenzio dopo un litigio, esprimono sensazioni completamente diverse).

Siamo abituati ad etichettare gli altri, anche se questo a volte porta a risultati non veritieri. Ad esempio, un bambino che parla a voce bassa in una casa diversa dalla sua dove normalmente si urla, è giudicato TIMIDO, mentre un bambino che ha un tono di voce alto in una casa dove si parla a voce bassa è giudicato un MALEDUCATO. Il timbro di voce è un aspetto comunicativo importante sul quale è facile esporsi a giudizio.

Spesso è anche un fatto culturale. Gli italiani sono giudicati dagli inglesi “caciaroni”, noi giudichiamo gli inglesi “freddi”. Il problema si ha solo quando l’etichetta che mettiamo può creare disagio all’altro (in questo caso si interrompe la comunicazione).

**Bisogni e modelli di interazione.**

Probabilmente la più conosciuta teoria motivazionale centrata sui bisogni è quella della ***piramide*** ***dei bisogni elaborata da Maslow***, il quale ha fornito una categorizzazione delle principali necessità umane (bisogni fisiologici, bisogno di sicurezza, bisogno di appartenenza, bisogno di stima, bisogno di autorealizzazione), ponendole all’interno di una struttura gerarchica che va dai bisogni più immaturi e primitivi, a quelli più maturi e caratteristici di civiltà evolute. Maslow asserisce che gli individui soddisfano i loro bisogni in senso ascendente e che i bisogni di ogni livello devono essere soddisfatti, quantomeno parzialmente, affinché i bisogni di livello superiore possano manifestarsi. In sintesi: l’individuo si realizza passando per vari stadi, i quali devono essere soddisfatti in modo progressivo.

In un’Azienda ad esempio è importante l’attenzione ai bisogni delle persone. Sia il cliente (nel caso di un’Azienda), sia l’utente (nel caso di un Ente) hanno bisogno di poter dare dei feedback sulla soddisfazione dei servizi erogati (dall’azienda o dall’Ente). Nel caso di un Ente, il feedback può essere dato solo se c’è un ufficio reclami. E’ nodale avere nelle aziende pubbliche un ufficio che consenta di far presente le proprie esigenze se queste sono state disattese.

In genere il primo che parla in un gruppo determina la scaletta, in particolar modo in situazioni nuove e non già consolidate (esempio: tra due persone che non si conoscono e devono parlare di loro, il primo che parla in genere influenza l’altro sulle cose da dire successivamente). C’e un adeguamento dei comportamenti parte di chi ci segue.

In un gruppo, in genere, chi prende l’iniziatiava, influenza il discorso.

Per far crescere un gruppo devono esserci differenze, ma all’inizio deve esserci omogeneità.

La cattiva comunicazione è una di quelle cose che possono notevolmente complicarci la vita. Sembrerà banale, ma anche l’avere una buona dialettica non implica necessariamente saper comunicare in modo efficace. Quando parliamo con qualcuno, ciò che trasmettiamo non è solo il messaggio in sé, le parole che usiamo, il nostro stile verbale; quello che arriva con più forza è il modo in cui ci poniamo psicologicamente, lo stato emotivo, l’intenzione con cui ci rapportiamo all’altro nel passargli il messaggio.

Qualsiasi messaggio può avere più contenuti.

Le relazioni tra individui possono essere basate sull'**uguaglianza** o sulla **differenza**. Nel caso dell'uguaglianza, gli individui che interagiscono tendono a rispecchiarsi l'uno nel comportamento dell'altro e danno luogo ad un'**interazione simmetrica** (relazione alla pari). Nel caso della differenza, il comportamento di uno completa quello dell'altro, in tal caso si avrà allora un'**interazione complementare**.

In pratica è possibile definire il tipo di relazione che si può creare tra due individui. La relazione tra due studenti è una relazione simmetrica, la relazione insegnante-allievo è una relazione complementare, così come tra genitori e figli.

Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza.

**Vediamo alcuni modelli di interazione tra persone.**

1. **Conferma**: fornisce accettazione delle posizioni così come sono state fornite (è giusto quello che dici, sei una persona che dice cose giuste/tu sei giusto)
2. **Rifiuto:** riconosce la persona ma considera sbagliato quello che dice (sei una persona che sbaglia). In altre parole il feed-back è negativo: è un messaggio di negazione di quanto è stato detto. Significa: "Tu esisti, ma non sono d'accordo con te".
3. **Disconferma**: si mandano messaggi che tendono a negare l’esistenza dell’interlocutore (se ne ignora totalmente il messaggio come se l’altro non esistesse). Spesso è veicolata attraverso il non verbale (ad es. ignorare l'altro, cambiare discorso, voltare il viso dall'altra parte). Significa "Tu non esisti".

Uno dei fattori che ostacolano la comunicazione è proprio “il non ascolto” (tu non esisti).

Nella quotidianità c’è sempre un problema di relazione, dipende sempre da quale punto di vista ci si mette (dipende dal sistema di riferimento).

Esempio: moglie brontolona e marito ubriaco oppure “capo” invadente e collaboratore demotivato. Non bisogna assumere i punti di vista di uno o dell’altro, perché si darebbe ragione a l’uno o all’altro a seconda di chi espone le proprie ragioni. Solo evitando di schierarsi si può essere utili a risolvere il conflitto. Se si diventa di parte si rischia di formare gruppi di amici o di nemici col solo risultato di espandere il conflitto.

Esistono diversi fattori che ostacolano la comunicazione: tra questi sicuramente ci sono gli errori di contenuto nel messaggio. Infatti, quando qualcuno dice qualcosa, in questo qualcosa è contenuto un messaggio che l’altro sente, ascolta, comprende, elabora e può eventualmente trattenere. Durante questa fase si possono creare situazioni tali da rendere NON efficace la comunicazione.

Vediamo alcune situazioni particolari. Ad esempio, se l’altro sta facendo qualcosa, ed è un uomo, normalmente non ti ascolta! Infatti, uomo e donna hanno un cervello funzionalmente diverso. Anche se il messaggio parte correttamente, la diversità crea subito l’interruzione.

L’uomo ha, infatti, un funzionamento seriale. E’ inutile continuare a dirgli delle cose, tanto non ti ascolterà se impegnato in qualcos’altro…

Questo si può spiegare col fatto che l’uomo primitivo, per necessità di sopravvivenza, andava a cacciare e doveva essere **concentrato** sulla preda sia per conquistarla, sia per non essere sopraffatto. La donna invece si dedicava a tutti quei lavori di organizzazione della casa- caverna!. La donna perciò ha sviluppato un cervello multitasking, l’uomo un cervello sequenziale.

Ci sono anche altre situazioni in cui emergono diversità. Un uomo in genere dice: “gira a dx o gira a sx” per dare un’indicazione. La donna trova difficoltà a capire dove sta la dx o la sx e dirà: “gira di qua o gira di là” per dare un’indicazione. Questo perché l’uomo ha una visione della città *dall’alto*, mentre la donna dal *di dentro.*

Sulla concentrazione vince l’uomo, sulla resistenza vince la donna. Altro esempio: la donna arriva a casa e in dieci minuti ha fatto 10 cose, poi vi chiede: “guarda l’acqua che bolle”. L’uomo si alzerà dalla sedia, si avvicinerà ai fornelli e si metterà a guardare l’acqua che bolle!!! (senza intraprendere alcuna azione).

Altra diversità: la donna non fa zapping, l’uomo si. Per una donna è inconcepibile che uno si possa rilassare cambiando continuamente canale ed ancora più inconcepibile è che se parla durante lo zapping al marito, questo non l’ascolta perché concentrato su qualcosa di inutile (non sta vedendo niente, non sente quello che dicono e… NON TI SENTE!). Anche questo sembrerebbe avere spiegazioni ataviche.

Ancora: l’uomo ha un rifiuto per certe azioni e va in crisi se qualcosa sta in un posto diverso da dove pensa che sia. Esempio: “cara dove sono i calzini?”. Risposta: “al solito posto!”. Difatti, l’uomo immagina che la donna si diverta a spostare continuamente le cose!!!

Un’altra diversità tra uomo donna sta nella visione delle cose: la donna ha una visione periferica, l’uomo una visione centrale.

Esempio: si va ad una festa…la donna scansiona l’ambiente e capisce subito come stanno le cose; dopo la festa saprà dirvi come erano vestiti gli invitati, quale relazione c’era tra loro, il colore delle tende, ecc. L’uomo saprà dirvi dove erano le vie di fuga, se c’erano o meno estintori nel locale, dove stavano le prese elettriche!!!

Se un uomo guarda una donna per strada se ne accorgono tutti per via della sua visione centrale (punta la donna e la segue fissa con lo sguardo). Se una donna guarda un uomo per strada nessuno se ne accorge (la scansione è continua).

Una donna saprà dirvi cosa contiene una vetrina, l’uomo non sa nemmeno di quale vetrina state parlando. Pura diversità biologica!!!

Quindi: NON BISOGNA PRETENDERE CHE L’ALTRO FUNZIONI COME VOI!!! Basta convincersi che è DIVERSO!!!.

Abbiamo visto che esistono diversi fattori che interrompono la comunicazione. Oltre al non voler ascoltare da parte degli altri (disconferma), accade volte che anche noi stessi, con l’intento di voler dare consigli a tutti i costi, creiamo un black-out comunicativo. Ad esempio se dico: “ti spiego io perché tu non sei in grado di…”, abbiamo subito creato un ostacolo con l’altro. Bisogna evitare perciò di dare consigli e giudizi sulla persona che ci sta davanti. Bisogna poi scindere quello che è la persona da ciò che dice. E’ buona norma, per ogni parola che diciamo, ascoltarne almeno 2!!! Altrimenti si corre il rischio che siamo noi a volerci sfogare con l’altro, semplicemente prendendo spunto dai suoi problemi!

Bisogna essenzialmente cercare di trovare momenti di condivisione con l’altro, facendogli domande del tipo: “come ti sei sentito in quell’occasione?”. Questa domanda apre al dialogo, dando all’altro l’idea che si voglia veramente condividere con lui il momento difficile. Bisogna **fare da specchio,** senza dare consigli, il problema deve comunque risolverlo DA SOLO, in particolare se è un problema personale. E’ quello che, di fatto, fa uno psicoterapeuta: ascolta, non da consigli e fa in modo che sia il paziente stesso a capire come uscire fuori dalla situazione in cui si trova. Altre domande chiave possono essere: “come pensi di uscirne, come posso aiutarti a farlo, capisco cosa stai provando). Queste frasi dovrebbe usarle anche un Rappresentante del Personale!!!

**RICORDARE CHE LA PERSONA NON VA GIUDICATA, MA VA ASCOLTATA.**

Per poter avere risultati efficace nella comunicazione bisogna essere capaci di formulare richieste anziché lamentarsi (evitare frasi del tipo: “qui fa tutto schifo”). Provare a mettere a fuoco i problemi, evitando i fronzoli.

**Dinamiche di gruppo.**

Il gruppo è un insieme di persone in contatto reciproco che **hanno la coscienza di avere un obiettivo comune.**

Il leader deve trasmettere entusiasmo per raggiungere la *mission*. Se non fa sognare tutti sull’obiettivo da raggiungere, non trascina.

Il leader deve farsi carico dei bisogni degli altri e delle relazioni interpersonali. Spesso, sbagliando, si pensa solo al risultato e non alle relazioni.

Spesso manca la consapevolezza dell’importanza del proprio lavoro. **Ognuno è portatore di eccellenze** (bisogna autoconvincersi di questo).

Un buon gruppo ha bisogno al suo interno di TUTTI i livelli e bisogna poi creare un ALTO livello di integrazione.

La motivazione a raggiungere un obiettivo attiva le risorse e le indirizza.

Se un gruppo funziona bene allora è in grado di prendere una decisione **unica e condivisa**.

Nel gruppo bisogna:

- evitare gli interessi personali;

- soddisfare il principio dell’accoglienza;

- dare le priorità;

- evitare di mettere etichette;

- far vedere agli altri il nostro punto di visto spiegando bene da dove siamo partiti col ragionamento in maniera da poter essere ascoltati;

- fare frequentemente dei *brainstorming.*

Il *brainstorming* è una tecnica “creativa” di gruppo per far emergere idee volte alla risoluzione di un problema; spesso erroneamente è tradotto come **tempesta di idee**, in realtà significa "*usare il cervello (brain) per prendere d’assalto (storm) un problema*". Sinteticamente consiste, dato un problema, nel proporre ciascuno liberamente soluzioni di ogni tipo (anche strampalate o con poco senso apparente) senza che nessuna di esse venga minimamente censurata. La [critica](http://it.wikipedia.org/wiki/Critica) e l’eventuale selezione interverrà solo in un secondo tempo, terminata la seduta di *brainstorming*.

Poiché il cervello lavora a risparmio di energia, la cosa più semplice che possa fare è mettere le informazioni in una casellina (informazioni che possono essere anche falsate). Poiché abbiamo paura degli altri e del loro giudizio, al cervello conviene mettere subito “etichette”.

**Efficacia** ed **efficienza** sono due concetti molto noti nel mondo del lavoro. Classicamente parlando, per *efficacia* si intende la capacità di raggiungere un determinato obiettivo, mentre per *efficienza* la capacità di raggiungerlo con la minima allocazione possibile di risorse. Uno studente che studia 10 ore al giorno per essere promosso (e ci riesce) è sicuramente efficace, ma non è certo efficiente; se, per esempio, molti suoi compagni raggiungono lo stesso obiettivo studiando 3 ore al giorno, questi sono sicuramente più efficienti.

Si può ottenere un risultato, ma a volte con grande sforzo (l’operazione è riuscita, ma il paziente è morto!).

**Problem solving**

E’ processo di soluzione dei problemi. Conflitto è una parola che viene dal latino CUM (insieme) + FLIGERE (percuotere), quindi si traduce con “battere insieme”. Quando due cose si battono insieme sprigionano energia.

Il conflitto non è di per sé negativo: infatti, sprigiona energia (vitalità). Una valida soluzione al conflitto dipende (confinata) su come si affronta il problema.

A volte gli interessi personali fanno percepire come incompatibili, bisogni e desideri degli altri.

Le persone entrano in conflitto perché entrano in contrasto su qualcosa. In genere il contrasto riguarda il “contenuto”.

Per risolvere un conflitto bisogna analizzare dei dati che **devono essere quelli giusti**. Esempio: un figlio adolescente chiede al genitore di uscire. Se la risposta fosse: “bene, allora porta il cane a spasso,” pensate che la richiesta del figlio sia stata soddisfatta?

Il dato di partenza è che il ragazzo/a vuole uscire, non tanto per fare il giro del palazzo col cane, ma per un **bisogno** di autonomia che però confligge con il desiderio di protezione del genitore.

Non bisogna mai dare per scontato di sapere quello che vogliono gli altri. (un libro interessante a tal proposito è “Un’arancia per due” Franco Angeli editore).

Bisogna perciò indagare sui bisogni e spiegare sempre il motivo della negazione. Nel caso della richiesta del figlio, puoi decidere di fare “la guerra” in questo caso c’è un vincitore al 100% (non esci) ed un perdente (0% al figlio che ha nessuna chance di uscire). Ma è l’atteggiamento giusto per risolvere il conflitto? Oppure, non “faccio la guerra”, ma uso la tecnica dell’evitamento, ovvero faccio finta di non capire, rimando il problema all’altro genitore. In questo caso il conflitto lavora sotto, si evita di affrontarlo, ma anche se il ragazzo raggiunge il suo obiettivo (esce) la situazione resta tesa e incerta (stavolta è un 100% a 0% a favore del figlio).

Il conflitto va allora gestito in maniera costruttiva. Dal punto di vista emotivo quel 100%, una volta a favore dei genitori ed una volta a favore del figlio, non è tale (non hai mai vinto nessuno in realtà!). Ecco allora che subentra al posto della “guerra” e dell’ “evitamento”, la “mediazione” dove il dato di partenza (bisogno di autonomia e protezione genitoriale), possono convivere una volta che i contendenti capiscono ciascuno l’esigenza dell’altro.

Per il raggiungimento della situazione desiderata bisogna definire e creare uno spazio di soluzione che sia il più ampio possibile in modo da realizzarla con un approccio win/win (vincono tutti).

Quindi, prima di dare giudizi, è opportuno indagare sui bisogni e separare le persone dal problema (il problema è “uscire” e la persona è “il figlio”, il tutto cambierebbe se problema o persone fossero diversi!!!).

In ogni caso, qualsiasi sia la circostanza, uno stile morbido, non è perdente, ma dà un senso di efficacia se serve a risolvere il problema.

Per mediare in un conflitto usare tecniche comportamentali in grado di ottenere il risultato sperato. Uno stile assertivo può risultare funzionale, ma anche gli altri possono rivelarsi utili a seconda delle situazioni.

Spesso usiamo un modo sbagliato di “codificare” la nostra rabbia e delusione verso gli altri.

Esempio: la vostra scrivania è semplicemente “caotica”, arriva un collega in vostra assenza e per un’urgenza, poter usare il suo pc, sposta le cose e le ammucchia.

Se appena lo vedete gli dite: “chi è stato quell’imbecille che…”, oppure “tu sei sempre il solito…” starete vomitando la vostra rabbia su di lui, col risultato che avrete una risposta altrettanto rabbiosa (…e perché tu, con quello schifo di scrivania…) e così avrete interrotto per sempre la comunicazione.

Il messaggio “TU” o “TU SEI” non porta a niente, usate il messaggio “IO”. Quando si parte con un giudizio negativo nel confronto dell’altro, questo pensa: “non sono considerato, non vado bene, allora o reagisce rabbiosamente o cova rancore e aspetta il momento opportuno per vendicarsi (ogni momento è quello giusto per riaccendere il conflitto). Se ad esempio diceste: “io ho una scrivania disordinata, ma capisci che se mi sposti le cose mi crei un grosso problema” probabilmente non interromperete la comunicazione e tutto finisce con delle scuse.

Quindi cercate di non vomitare la rabbia sugli altri. Evitate “l’imperativo” che normalmente indispettisce.

Anche nei rapporti di coppia non dire: “TU SEI…” perché la risposta è scontata ed è “ E PERCHE’ TU…” Usare invece un “SE” o un “QUANDO” quando si vuole far capire a qualcuno un errore, cercando di mantenere il dialogo.

Se si arriva a casa e si trova il caos più assoluto e ci si rivolge al ragazzo/a dicendo a brutto muso: “sei il solito disordinato”, la risposta sarà: “ sei arrivata, ma che c’hai?, oppure: “ma che t’hanno fatto a lavoro?”. Comunicazione interrotta e serata rovinata!!!

Ricordate che una persona non si cambia, ma il suo comportamento sì!!!

Nel caso facciate da “educatori”, allora il vostro compito è dare indicazioni, non giudizi sulla persona. Le descrizioni devono sempre essere oggettive. Se un ragazzo fa bene un compito, il giudizio va dato al compito e non alla persona. I bambini si sentono di essere bravi in assoluto se gli diciamo “bravissimo” dopo aver fatto bene un compito di matematica! E’ l’azione che va premiata. In questo modo si inculca l’idea di ripetere quell’azione (cercherà di far bene anche il prossimo compito!).

**Caratteristiche del comportamento passivo, aggressivo e assertivo.**

L’obiettivo generale di uno stile di **comportamento assertivo** è quello di creare rapporti interpersonali positivi e chiari; significa avere contatti basati sulla fiducia reciproca e sulla collaborazione e nello stesso tempo saper affrontare con serenità ed efficacia anche le situazioni problematiche. Una persona assertiva ha come obiettivo risolvere il problema, Cercate di affermare le vostre idee nel rispetto degli altri**. L’assertivo gestisce i conflitti, non cerca le colpe, ma le soluzioni.**

A volte capita che si riescano a individuare i problemi o i colpevoli, salvo poi a constatare che dopo, le cose continuano ad andare allo stesso modo (vedi EXPO 2015!!!... continua la razzia!!!).

Il **comportamento passivo** è tipico della persona che subisce gli altri, è incapace di esprimere le proprie opinioni o sentimenti, fa fatica a prendere decisioni, ritiene gli altri migliori di se stessa (*“io non sono ok, tu sei ok”)*, teme e dipende dal giudizio altrui, è incapace di rifiutare le richieste, tende a sottomettersi al volere dell’altro.

L’obiettivo generale è evitare un possibile conflitto e/o far piacere all’interlocutore accondiscendendo alle sue richieste esplicite (o anche implicite).

Il **comportamento aggressivo** è tipico della persona che tiene conto esclusivamente di se stesso e della propria gratificazione, calpesta i diritti altrui, ritiene di essere sempre nel giusto, attribuisce agli altri la responsabilità dei propri errori, svaluta l’altro (*“io sono ok, tu non sei ok”)*, è rigido, inflessibile rispetto alle sue posizioni, o meglio, non distingue le opinioni dalla realtà oggettiva. Il suo obiettivo è  “averla vinta a tutti i costi!!”. Chi è aggressivo vuole affermarsi come persona. A volte questo comportamento è usato come strategia per far perdere lucidità all’interlocutore. Se consideriamo i contenitori TV, essi danno un’immagine di continua sopraffazione, tendenti ad offuscare l’interlocutore. Questi messaggi sono molto diseducativi in particolare per i giovani. A volte si è aggressivi per eliminare i propri sensi di colpa.

Allo stile aggressivo è associabile anche lo stile manipolativo. Ti faccio credere che ti faccio fare qualcosa per il tuo bene, il tuo interesse, ma in realtà di aggredisco senza che tu te ne accorga (stile aggressivo latente). Il manipolativo è patologico.

Un’altra personalità patologica è il narcisista. E’ un personaggio che crea notevoli problemi agli altri. Il narcisismo è un disturbo della personalità.

Quando si è aggrediti verbalmente, dire a se stessi: “stai cercando di confondermi, ma ti faccio notare che siamo qui per fare altro…” (esempio: tre assessori devono decidere dove mettere una statua in un paese. Uno di loro, particolarmente aggressivo, non vuole metterla in nessun posto perché dice che “fa schifo”… come uscire dallo stato di *empasse*? Far notare che non si è lì per dare un giudizio sulla statua, ma per decidere la sua collocazione).

Una domanda posta bene può spiazzare l’altro!

La parte frontale del cervello è deputata all’attenzione, mentre la parte limbica, più interna, partecipa alle emozioni. Nell’uomo parte prima il pensiero, poi l’emozione.

Supponiamo di sentirci toccati da qualcuno: partono immediatamente delle domande. Dove mi hanno toccato, chi, come, perché. La prima analisi la fa il pensiero, poi viene prodotta l’emozione associata che può essere di varia natura (paura, imbarazzo, gioia, ecc.). Se l’emozione che ne segue è positiva, piacevole, allora si producono endorfine (che sono una specie di droga). Le **endorfine** infatti, sono un gruppo di sostanze prodotte dal [cervello](http://it.wikipedia.org/wiki/Cervello) nel lobo anteriore dell'[ipofisi](http://it.wikipedia.org/wiki/Ipofisi), classificabili come neurotrasmettitori, dotate di proprietà analgesiche e fisiologiche simili a quelle della [morfina](http://it.wikipedia.org/wiki/Morfina) e dell'[oppio](http://it.wikipedia.org/wiki/Oppio), ma di più ampia portata.

Un’emozione piacevole è rinforzata dalla produzione di endorfina. Se si va a lavoro contenti si producono endorfine!

Se decidiamo invece che l’essere stati toccati è negativo allora produciamo adrenalina. E’ una sostanza energetica che va direttamente ai muscoli. Si produce quando si avverte la necessità di fuggire o di attaccare. Esempio: sento dei passi, mi sento toccato, capisco che è un’aggressione, produco adrenalina per potermi difendere (fuggo o mi difendo). Se si produce troppa adrenalina, questa non viene bruciata e si possono avere attacchi di panico. Anche l’ansia, che di per sé è fisiologica, produce adrenalina. L’effetto può avere, però, risultati diversi (nel caso peggiore non mi consente di ragionare e perdo il livello cognitivo).

un po’ d’ansia 🡪 produco adrenalina🡪 migliori prestazioni cognitive (esempio: prima di un esame),

ma,

molta ansia 🡪 produco una maggiore quantità di adrenalina 🡪 abbassamento delle prestazioni cognitive (in caso di un incidente, ad esempio, le persone non ricordano numeri telefoni semplici come il 118).

Ecco perché in caso di forti sollecitazioni emotive (come nel caso dei terremoti, ad esempio), bisogna applicare tecniche automatiche che non richiedono la necessità di pensare (non ci si riuscirebbe a formare pensieri in quella circostanza). Da qui l’importanza di fare spesso delle esercitazioni pratiche che consentono di compiere azioni automatiche precedentemente assimilate (prove di evacuazione, di posizionamento per contrastare gli effetti di un terremoto, di un’eruzione, di uno tsunami, ecc.).

In psicologia “adattivo” ha come significato “favorire il processo di adattamento”. Ricordare cose negative è più adattivo ed è servito per la sopravvivenza !

Attanasio Candela

INFN-LNGS

tel: 0862 437283

cell.: 329 8312372

e-mail: candela@lngs.infn.it