

# **La trasmissione del pensiero mediante la parola per l'Amministratore Condominiale**

## **Teoria e pratica per farsi capire meglio**

Quanto è difficile spiegare la comunicazione - La Legge Soggettiva della Comunicazione - Cosa intendiamo qui per «amare» - cosa intendiamo qui per «capire» - Esempi - «Chi mi ama mi capisce» - Esempi - «Chi mi capisce mi ama» - Esempi - «Chi non mi ama non mi capisce» - Esempi - «Chi non mi capisce non mi ama» - Due problemi costitutivi della comunicazione - 1°: Non è mai possibile verificare l'esatta comprensione - 2°: Si capisce quello che ci si aspetta di capire - I limiti della Legge Soggettiva della Comunicazione - La presa di coscienza del problema - L'inizio della rivoluzione - È il ricevente colui che attribuisce il significato al messaggio - La legge Obiettiva della Comunicazione - I margini della comprensibilità - La "Legge Pratica della Comunicazione" - Cos'è la comunicazione? - Un caso particolare di comunicazione - Pensare a quello che si dice: agli obiettivi - Pensare a quello che si dice: all'interlocutore - Pensare a quello che si dice: a se stessi - Concludendo - Cenni di bibliografia

## **Quanto è difficile spiegare la comunicazione**

Vivissimi complimenti per aver deciso anche di leggere questo capitolo: infatti, le persone che ammettono di trovare vantaggio dallo studio della comunicazione sono eccezionali, e meritano tutta la stima.

Il motivo principale per cui è molto raro che si decida di approfondire lo studio della comunicazione è costituito dal fatto che ciascuno è convinto di sapersi esprimere in modo più che sufficiente. Vero è che capita frequentemente di non essere capiti, ma la causa viene regolarmente attribuita alla malafede di chi fraintende o, nel migliore dei casi, alla disattenzione di chi dovrebbe ascoltare.

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, non si tratta di presunzione: la maggior parte delle persone si è costruita la convinzione di essere in grado di comunicare in modo praticamente perfetto, e questo non arbitrariamente, ma per provata esperienza. Gli episodi che hanno confermato la capacità comunicativa risalgono, praticamente per tutti, ai primissimi periodi di vita.

Il fatto che la comunicazione venga appresa in età così precoce, comporta che si impari secondo le esigenze del momento, senza possibilità di critica. Il

bambino impara a comunicare secondo il processo del *condizionamento*<sup>1</sup>, e, naturalmente, non è in grado di riflettere sul procedimento che gli permette di imparare. Avviene per la comunicazione il medesimo processo che caratterizza, per esempio, la deambulazione: per chi volesse, poi, dedicarsi al podismo o alla corsa, occorre rivedere quanto appreso nell'infanzia, perché le abitudini acquisite non sono sufficienti per trarre il massimo vantaggio da questa attitudine. Così per la comunicazione: ciò che si ha imparato è sufficiente per stabilire relazioni, ma può essere molto potenziato se viene approfondito.

La scuola provvede ad insegnare il vocabolario, la grammatica, la sintassi e la morfologia del periodo, che costituiscono l'insieme delle regole per l'utilizzo corretto del linguaggio, comunemente accettate all'interno di un popolo che utilizza il medesimo idioma. Queste, se sono utili per ridurre le probabilità di equivoco, lasciano comunque aperti ampi spazi per il miglioramento della comunicazione

- nel farsi capire
- nella capacità di mediazione e di raggiungimento della pace (o della guerra, nel caso si sapesse di poter vincere e si volesse proprio quella)
- nella capacità di evitare discussioni inutili ed altre comunicazioni che fanno solo perdere tempo
- e, in generale, nella capacità di guidare la comunicazione.

Fino ad oggi, la differenza tra un semplice parlare ed una buona capacità espressiva era lasciata a doti innate ed all'esercizio: la mia ambizione, mediante questa lezione, è fornire alcuni criteri, desunti dal lavoro di molti studiosi, perché ciascuno possa migliorare la propria capacità di farsi capire, ed aumentare la propria esperienza in merito alle tecniche di comunicazione.

Queste capacità diventano particolarmente efficaci non solo nel trattamento psicoterapeutico, per il quale sono state studiate, ma anche nella vita familiare quotidiana, per una maggiore tranquillità, e nel lavoro, per una maggiore collaborazione. Sono anche alla base di una buona gestione dell'ipnosi, ma di questo parleremo in altra occasione.

Quindi, andiamo a vedere cosa è successo nell'apprendimento della comunicazione, per poterlo capire e superare.

## **La Legge Soggettiva della Comunicazione**

La comunicazione comincia fin dalla nascita, mediante quello che gli adulti

---

<sup>1</sup> Condizionamento: l'automatismo per cui si apprendono i comportamenti che portano vantaggio ciò che porta vantaggio e si impara ad evitare quelli che generano danno.

chiamano *pianto*<sup>2</sup>. Il neonato non ha la minima idea del mondo che lo circonda: quanto sente un disagio, lo esprime in modo automatico. Dal canto suo, la madre, sentendo il pianto, intuisce il motivo del disagio, e si dà da fare per risolverlo: se ritiene che il bambino abbia fame gli dà da mangiare; se nota che è sporco lo cambia; se è ora che abbia sonno lo mette a dormire.

Dato che non si tratta di episodi isolati, ma di un comportamento costante della madre, che mira a soddisfare i disagi che il bambino esprime col pianto, è naturale che questi si convinca di essere capace di comunicare: il neonato non è consapevole di questa capacità, ma comincia ad utilizzarla senza saperlo e, istintivamente, la mette in pratica, imparando, ogni giorno, a servirsene sempre meglio.

Qualche mese dopo, il bambino comincia a cercare di produrre suoni, collegando i propri movimenti con quello che arriva alle proprie orecchie, anche se solo dopo il diciottesimo<sup>3</sup> mese, grazie al progressivo abbassamento della laringe, gli sarà possibile articolare suoni in modo simile alle parole.

Attraverso questi processi, pur descritti velocemente, si stabilisce, a livello neurologico, un nesso tra il vissuto ed il sapersi ascoltato che riprende per molte volte, nei primi mesi di vita, la sequenza seguente:

*il bambino che stava bene, → comincia ad avvertire un disagio (sonno, fame, eccetera) → emette pianto per motivi soggettivi (aspirazione, anestesia prodotta dal pianto) → viene ascoltato dalla mamma → ed il bisogno viene soddisfatto dalla mamma*

La procedura viene memorizzata in una sequenza molto semplice, che aiuta ad impostare significativamente le relazioni successive, e che ne determinerà la vita comunicativa:

*(se ho bisogno) → la mamma mi capisce → (la mamma risolve il problema quindi) → la mamma mi ama*

Poiché, soprattutto nei primi anni di vita, questa sequenza trova applicazione in moltissime situazioni, non solo nei confronti della figura materna, ma anche con quasi tutti gli adulti, ecco che diventa la chiave di lettura per tutti i rapporti comunicativi, trovando la sua formulazione definitiva in quella che d'ora in poi chiamerò *Legge Soggettiva della Comunicazione*:

---

<sup>2</sup> Il neonato “impara” a piangere quando, per la fame, attiva il meccanismo di succhiare al seno: se il seno non c'è, questo succhiare, sempre più intenso, diventa quello che noi chiamiamo “pianto”.

<sup>3</sup> Le prime parole, nella norma compaiono tra il nono ed il ventunesimo mese.

## «CHI MI AMA MI CAPISCE»

che comporta tre variazioni sul tema:

- «*Chi mi capisce Mi ama*»
- «*Chi NON mi ama NON mi capisce*»
- «*Chi NON mi capisce NON mi ama*»

### **Cosa intendiamo qui per «amare»**

L'esperienza iniziale che produce questa lettura della comunicazione è un sentimento di amore che il neonato percepisce da parte della madre. Successivamente, tuttavia, con il passare del tempo, la *Legge Soggettiva* rimane collegata solo genericamente a questo vissuto, ed il concetto di *amore* si allarga a molte sfumature: il concetto di amore, infatti, qui ci serve solo per spiegare la comunicazione che se ne sviluppa, e non per definire questo aspetto così importante della vita di relazione.

Di conseguenza, le quattro variazioni della *Legge Soggettiva* («*chi mi capisce mi ama*» etc.) utilizzano il termine *amore* per indicare un atteggiamento globale, di *non neutralità affettiva*. Si fa quindi riferimento al modo di amare infantile e neonatale: fondamentalmente egocentrico, improntato non alla reciprocità bensì alla passività ed al ricevere. In particolare, in questa espressione della *Legge Soggettiva della Comunicazione*, si presuppone che una persona *ami* quando è disposta a far la fatica di trovare, nel messaggio ricevuto, il significato più vicino alle intenzioni del trasmittente, e quindi si sforzi di capire e capisca; invece, *non ama* quando è orientata a non far alcuna fatica o, addirittura, a cercare significati differenti dall'intenzione dell'autore del messaggio.

Quindi, approfondendo questo argomento, intenderemo la parola *amore* presente nelle quattro modalità di relazione, come una qualsiasi delle sfumature possibili tra l'Amore con la A maiuscola e l'orientamento positivo affettivamente, mentre *non amore* comprenderà tutte le sfumature tra l'odio e l'indifferenza.

### **Cosa intendiamo qui per «capire»**

Analogamente, anche il significato del termine capire è legato alle medesime esperienze infantili: non si tratta del comprendere, afferrare con la mente in senso lato, bensì del solo cogliere il significato del messaggio nell'esatta accezione intesa da chi lo ha pronunciato. Con la crescita e la progressiva padronanza della comunicazione, il capire della *Legge Soggettiva* tende ad evolvere verso significati più estesi all'intera personalità: ci si sente capiti quando si ha la sensazione che la comunicazione sia intesa

in tutti i significati più profondi, anche se non detti, e quando ci si sente anticipati in alcune scelte. «*Tu sì che mi capisci*» è un'affermazione che consegue un comportamento intuitivo, quasi materno, che esaudisce desideri inespressi o appena accennati. Molto spesso, soprattutto presso chi non pratica la psicoterapia in modo scientifico, l'idea di comprensione della comunicazione si allarga all'illusione di comprensione della personalità, come se questa fosse assimilabile ad una scatola nera con tanti bottoni e spie luminose, ed il conoscitore fosse quella persona in grado di intuire cosa vi succedesse all'interno all'accendersi di una spia o alla pressione di un bottone. Praticamente, si mira spesso ad una comprensione dell'altro che si avvicina alla convinzione di prevedibilità, del tipo «*lo so che quando sei gentile con me è perché vuoi farti perdonare qualcosa*». La comprensione, quindi, per come viene intesa ad uso della Legge Soggettiva della Comunicazione, non riguarda il messaggio in sé, bensì il significato che gli attribuisce chi lo trasmette: comprensione praticamente impossibile, ma che, avendo origine dalle esperienze neonatali, viene data per scontata. Fino a che non si riflette su questo fenomeno, infatti, si è convinti che l'unico significato possibile delle comunicazioni ricevute, sia quello che appare nel proprio pensiero, e ciascuno ritiene di aver capito esattamente quello che l'interlocutore aveva intenzione di comunicare.

Ogni relazione definita in base alla *Legge Soggettiva della Comunicazione* (= «*se mi ami mi capisci*»), appresa fin dall'infanzia, è classificabile secondo una delle quattro versioni precedenti, e questo si può verificare tanto sulla propria pelle quanto osservando le comunicazioni altrui.

Per indirizzare le verifiche, propongo qui sotto alcuni esempi, anche se, sicuramente, la vita quotidiana ne può offrire di molto più interessanti.

Va comunque notato che tanto il sentirsi amati quanto il sentirsi capiti sono *vissuti*: non si tratta di fenomeni concreti, bensì di interpretazioni di percezioni, quindi in pratica ciascuno stabilisce, in base a labili segnali e a personali motivazioni, se viene capito e/o se viene amato.

## **Esempi - «Chi mi ama mi capisce»**

Se l'*amore* viene considerato semplicemente come atteggiamento positivo, orientato allo sforzo per comprendere il messaggio, questo tipo di relazione costituisce il fondamento della maggioranza delle comunicazioni: nella vita quotidiana, si dà per scontato che chi ascolta non sia ostile, e quindi si impegna per capire. D'abitudine, si comunica con chi si pensa sia orientato favorevolmente in termini affettivo-emotivi e sia disponibile a fare qualche sforzo per capire, anche se, appunto, questo non vuol dire letteralmente *amore*. D'altro canto, come abbiamo visto, l'utilizzo della parola *amore* nella

definizione della *Legge Soggettiva* è puramente indicativo, scelto solo per far riferimento alle primissime esperienze comunicative.

Se, invece, per amore si intende quello con la A maiuscola, delle grandi amicizie o dei primi periodi di innamoramento, allora questo tipo di relazione diventa vorticoso, in quanto, poiché ci si sente amati, ci si ritiene anche capiti. Quello delle grandi amicizie o dei primi tempi dell'innamoramento sono i periodi in cui ci si confida su tutto, e, se questa relazione si combina con la seconda, «*chi mi capisce mi ama*», in un turbine che si alimenta costantemente, si riescono anche a raggiungere intese che assomigliano alla cosiddetta *folie à deux*, dove ad entrambi sembra di *volare* più o meno *tre metri sopra il cielo*, per dirla con F. MOCCIA (1963).

In realtà, salvo rare eccezioni, questa illusione di intesa termina nel giro di un breve periodo, quando ci si accorge di essere stati fraintesi: se si è in tempo, si chiude la relazione, altrimenti si rischia di dover sopportare un matrimonio di cui ci si pentirà fino a che dura.

Ho conosciuto giovani coppie appena sposate che teorizzavano l'importanza dell'assoluta trasparenza: il doversi dire tutto, come un impegno essenziale per la vita in due. Purtroppo, quando si comincia con una regola di questo genere posta alla base della convivenza, diventa difficilissimo cambiarla, perché il primo che proponesse un ammorbidimento passerebbe subito per essere quello che ha qualcosa da nascondere, e quindi per essere interessato ad una vita di coppia fondata sulla bugia, quando, invece, è proprio il dirsi tutto a produrre gli equivoci.

Quando il sentirsi amati, e quindi capiti, permane anche durante il matrimonio, non è raro che il confidare nella comprensione comporti confessioni che possono rivelarsi, successivamente, dei disastri. È il caso del coniuge che rivela di sentire un'attrazione per una terza persona, o di aver preso il vizio di giocare d'azzardo: è rarissimo che chi viene informato sia in grado di capire, e, generalmente, queste confessioni non solo determinano lo smettere di sentirsi capiti e quindi amati, ma costituiscono anche il primo passo verso la separazione.

Più frequente, ma comunque dannoso, lo sfogo in famiglia. Molti ritengono che il coniuge, poiché ama, debba essere comprensivo anche quando si dicono parole offensive o, addirittura, si ricorre a comunicazioni non verbali che per l'interlocutore diventano percosse e violenza, con la giustificazione dell'aver subito frustrazioni nell'ambiente di lavoro o in altra occasione. Nella media, la routine familiare è densa di sfoghi, come se lo sfogarsi servisse a qualcosa, e si dà per scontato che il rientro dal lavoro o la rinuncia ad un acquisto debbano costituire la scusante per avere il permesso di offendere proprio quella persona che, qualche anno prima, si aveva deciso di scegliere come consorte per tutta la vita.

## **Esempi - «Chi mi capisce mi ama»**

Sentirsi capiti è un vissuto soggettivo che, essendo stato collegato mediante le esperienze infantili al sentirsi amati, può anche produrre, in casi estremi, uno stato di euforia riconoscibile in un sogno di *con + fusione* con la persona che si ritiene capisca: un riferimento, probabilmente, ai circuiti neurologici attivati durante l'intimità del ventre materno, in combinazione con la relazione del tipo «*chi mi ama mi capisce*», e con le evoluzioni descritte all'inizio del paragrafo precedente.

Di fatto, si tratta di un vissuto: la comprensione perfetta nella comunicazione è, invece, non solo praticamente impossibile, ma soprattutto non verificabile, e quindi il sentirsi capiti è conseguenza di una forma di autosuggestione cui non può rispondere un'intesa così profonda.

Tuttavia, sono frequenti le relazioni di coppia o di amicizia che iniziano proprio in seguito al vissuto di sentirsi capiti, e sviluppano di conseguenza emozioni di tipo affettivo.

Molte amicizie di tipo esclusivo, come quelle adolescenziali, ma non necessariamente limitate a quell'età, si fondano su questo tipo di relazione, derivata dal sentirsi capiti: la relazione diventa affettuosa solo in quanto legata al vissuto comunicativo. Non è raro, infatti, che di fronte al bisogno, per il quale il proverbio ricorda che è lì dove si riconosce l'amico, questi rapporti fondati solo sul sentirsi capiti si trasformino in delusioni e rotture più o meno definitive.

Nell'ambito psicoterapeutico, il riflesso condizionato costruito da questo tipo di relazione, «*se mi capisci mi ami*», sta alla base di quello che la psicanalisi chiama *transfert*. Nelle consulenze, soprattutto di tipo medico o psicologico, e nell'attività infermieristica in ospedale, può realizzarsi qualcosa di simile, in quanto il consultante, sentendosi capito, si sente anche amato, mentre il consulente ha solo il compito di utilizzare le proprie competenze per capire, e, generalmente, svolge la propria attività in modo professionale e privo di affettività. Al contrario, è norma diffusa che, quando l'esperto si trovasse di fronte una persona verso la quale provasse sentimenti affettivi e che ha bisogno delle sue cure, questi la indirizzi ad un collega, proprio per evitare di perdere serenità nell'indagine professionale. Non si va in psicoterapia dal proprio coniuge o dal proprio genitore, come non si esercita la professione medica, soprattutto nel caso di malattie che esulino dalla routine quotidiana, nei confronti di persone cui si è legati affettivamente.

## **Esempi - «Chi non mi ama non mi capisce»**

Le discussioni *inutili*, che non mirano a convincere, ma solo a darsi ragione, come quelle di politica o di sport, si fondano su questa modalità di reazione. Quando si parla con chi si ritiene *avversario* relativamente

all'argomento di discussione, non si scelgono argomenti adatti per convincere, bensì solo quelli per darsi ragione, poiché si dà per scontato che, non amando, non possa capire.

Il fenomeno diventa particolarmente evidente durante le campagne elettorali, quando sparisce ogni possibilità di dialogo con i concorrenti, considerati soltanto come avversari («*non mi ami*»), quindi incapaci di comprendere («*non mi capisci*»). Le argomentazioni riportate tanto nei comizi che negli spot elettorali o sui manifesti murali, sono capaci solo di convincere chi è già convinto, tant'è vero che ai comizi non vanno né gli avversari né gli indecisi, ma solo i simpatizzanti dei candidati.

Il «*chi non mi ama non mi capisce*» interviene anche nella vita di coppia, di solito a partire dal settimo anno o giù di lì. Se la faticosa crisi viene superata con la decisione di continuare la convivenza, ma senza risolvere i problemi di comunicazione, allora la vita di coppia tende a diventare quell'anticamera dell'inferno che fornisce tanto materiale agli umoristi (tipo «*mia moglie ed io siamo stati felici vent'anni. Poi ci siamo conosciuti ...*» eccetera) e che, comunque, non riesce ad essere adeguato monito per i fidanzati. Così, la vita coniugale si imposta sul presupposto di non essere capiti, e di conseguenza sulla necessità di farsi valere mediante litigi o qualsiasi altro strumento che non sia il dialogo, in una sopportazione reciproca che ammette eccezioni solo quando l'esigenza sessuale apre brevi parentesi di intimità.

Non è raro che la relazione fondata sul presupposto di non essere capiti si determini anche prima del matrimonio, nella relazione tra il futuro genero, o la futura nuora, ed i futuri suoceri. Soprattutto quando un giovane pensa di non meritare la stima del partner, ed intuisce che i futuri suoceri, in fondo, lo sanno, allora possono cominciare intrecci di comunicazioni che si determinano reciprocamente, a volte mantenendo un'esteriorità formale e quasi impeccabile, ma sempre con dispetti, grandi o piccoli, destinati a produrre catene di equivoci in cui ciascuno dei comunicanti raccoglie documentazioni sulla malafede della controparte. La maggior parte delle barzellette sulla figura della suocera si fonda proprio su questo tipo di relazione: il genero, in cuor suo, sa che la suocera sa che lui è inadeguato per sua figlia, e per questo non la sopporta. È facile che, iniziata la convivenza con queste premesse, la moglie/figlia venga prima o poi posta nella condizione di scegliere tra i genitori ed il convivente: se il legame coniugale non è solido, finisce che ciascuno se ne torna in famiglia, con un rancore ed un fallimento in più rispetto a prima.

In generale, una comunicazione continuativa improntata al pregiudizio di non essere amati porta ad uno scambio di messaggi tale da confermare sempre di più il presupposto. Che si tratti di vita di coppia logorata, oppure di vicini di casa, o di colleghi di lavoro, o di rapporti coatti come quelli tra agenti di polizia penitenziaria e detenuti, quando la comunicazione è necessaria



viene comunque ridotta al minimo, ed orientata più a creare equivoci che non ad ottenere la comprensione perché, se questa si realizzasse, bisognerebbe mettere in dubbio il presupposto, di *non amore*, che invece è stato costruito e documentato, anche se in modo soggettivo, per tanti anni. Si realizzano così modalità di comunicazione molto particolari, volte a salvaguardare la trasmissibilità di messaggi indispensabili, e prive di ogni altra aggiunta che potrebbe, suggerendo interpretazioni affettive, deteriorare la leggibilità. Tipico esempio, *il burocratese*, quello stile mediante il quale vengono redatti documenti a fini legali o militari, dove la cura per evitare componenti emotive rende i messaggi quasi umoristici («*Al fine di aumentare l'efficienza, sono proibiti gli avvisi inutili*»).

### **Esempi - «Chi non mi capisce non mi ama»**

L'ultima modalità di comunicazione si realizza quando non ci si sente capiti. L'esempio più frequente è costituito dal campanilismo che caratterizza le popolazioni: la formazione di dialetti è stata un sistema per definire confini anche più efficaci delle frontiere, ed i tentativi di Gottfried LEIBNIZ (1646 – 1716) e di Ludwik Lejzer ZAMENHOF (1859 – 1917), volti ad inventare una lingua universale che ciascuno possa utilizzare accanto all'idioma materno, sono miseramente falliti. In compenso, grazie all'informatica e ad internet, l'inglese sta diventando la seconda, se non la prima, lingua di chi comunica a livello mondiale. Va notato che i dialetti e gli *slang*, oltre a quelle forme di comunicazione codificata che gli adolescenti ogni tanto inventano, sono funzionali all'accordo tra i membri di gruppi, e non servono tanto alla lite con altri gruppi quando a cementare la pace interna al gruppo, in un esercizio destinato a fare aumentare il numero di partecipanti alla coalizione. Tuttavia, la pace interna di un gruppo comporta proprio la distinzione dagli altri, e quindi la produzione di strumenti che rendano incomprensibile la comunicazione a chi è esterno al gruppo.

La decisione di non sentirsi amati in seguito al non sentirsi capiti riguarda anche la vita quotidiana, e prima di tutto molti rapporti di tipo educativo: è frequente che l'educatore provi sentimenti di ostilità se l'allievo non dimostra di capire quanto viene insegnato, e l'utilizzo del castigo come sistema prevalente ne è la dimostrazione più evidente. Ciascuno sa, sulla propria pelle, come ha imparato a camminare: se pure c'è stata qualche caduta, la maggior parte dell'apprendimento è stato determinato dai successi conseguiti, eventualmente con i complimenti degli adulti: ne deriverebbe che, per esperienza, ogni insegnamento avvenisse secondo criteri analoghi, di molti rinforzi e approvazioni a fronte di poche punizioni. Invece, tanto nell'educazione familiare che a scuola, il numero dei castighi è quasi sempre superiore a quello delle gratificazioni, a significare che non è tanto l'obiettivo educativo che prevale, quanto l'impulso derivato dal non sentirsi capiti e quindi non amati. Nel momento educativo, l'educatore che non si

sente capito non si sente amato e, invece di affrontare il problema pedagogico, risponde con irritazione.

Le reazioni al non sentirsi amati sono almeno di due generi: l'*indifferenza* e l'*odio*, anche se non necessariamente espresse. L'*odio* subentra, di solito, quando c'è stata la convinzione precedente di essere stati capiti e quindi amati: è la condizione che si verifica, in genere, quando un'amicizia o un matrimonio terminano in seguito ad un episodio che dimostra come la comunicazione sia stata completamente fraintesa. In quel caso, alla convinzione di bugia subentra presto una forma profonda di ostilità, spesso accompagnata da ambivalenza, e sempre da diffidenza, cosa che rende particolarmente difficile le ricostruzioni della relazione. Di qui, per esempio, la frequenza di notizie di cronaca a proposito di mariti che, in seguito alla rottura della relazione per aver perso credibilità, si impegnano all'estremo per meritare il recupero della fiducia e, non potendola ottenere proprio per la diffidenza ambivalente suscitata nella moglie, non si sentono capiti, quindi reagiscono con una violenza che a volte sfocia addirittura nell'omicidio.

La reazione dell'*indifferenza* è, invece, la reazione più frequente in chi non ha investito energie in una relazione affettiva. Per esempio, è tipico l'atteggiamento di fronte alla pubblicità, che viene praticamente ignorata in quanto viene dato per scontato che non faccia gli interessi del destinatario. Va notato che, nel caso il messaggio pubblicitario *regali* qualcosa, che sia estetico o curioso, allora è più facile che induca un atteggiamento positivo e quindi uno sforzo per capire, anche se, di solito, questo è rivolto molto più al messaggio del pubblicitario che non a quello del committente che paga per la propaganda ai propri prodotti. Il fenomeno è evidente, per esempio, quando il *regalo* della pubblicità è costituito da uno spettacolo piacevole: come puoi notare anche sulla tua pelle, probabilmente, se pensi ad uno spot che ti è piaciuto, fai comunque fatica a ricordare chi l'aveva pagato e quale fosse il nesso tra lo spettacolo e la propaganda. A titolo statistico, ho proposto a molti conoscenti il ricordo di quello spot di cui, nel 2000, si era diffusa anche la parola principale: era diventato abituale, infatti, salutarsi con un «*buonaseeeraaaa!*» rubato alla pubblicità. Mentre quasi tutti ricordano la parola ed il tono con cui veniva pronunciata, quasi nessuno riesce a recuperare il messaggio pubblicitario, dove un tizio – al secolo Sergio SALADINO – aveva origliato la litigata telefonica della vicina di casa col fidanzato: questa sbatteva giù la cornetta giurando che «*sarebbe uscita col primo che capita*», e lasciava l'appartamento sbattendo la porta. Sulle scale, incontrava il giovane e aitante vicino che la salutava con un «*buonaseeeraaaa!*» particolarmente significativo e denso di allusioni. Mi è stato quasi impossibile trovare qualcuno che ricordasse il tema ed il nesso della pubblicità: solo su internet sono riuscito a recuperare con certezza il riferimento ad un «*cogli l'attimo*» come invito ad approfittare di un forte sconto per l'acquisto di un'utilitaria ormai in fine produzione.

## **Due problemi costitutivi della comunicazione**

Abbiamo quindi visto come la *Legge Soggettiva* (= «*se mi ami mi capisci*») nelle sue quattro variazioni sul tema (2: «*se mi capisci mi ami*»; 3: «*se non mi ami non mi capisci*»; 4: «*se non mi capisci non mi ami*») costituisca un grande limite al farsi capire: se per la maggioranza dei casi è sufficiente, tanto che continua ad essere utilizzata, presenta tuttavia molte lacune dove l'equivoco viene addirittura favorito.

A complicare le cose, vanno segnalati due problemi che rendono ancor più difficile la comunicazione: si tratta di problemi costitutivi, che quindi non possono essere aggirati. La *Legge Soggettiva* è, almeno in parte, superabile, ed il come fare sarà l'argomento principale dei capitoli che seguono. Per questi due problemi, invece, il non esserne a conoscenza crea sicuramente complicazioni, ma la consapevolezza permette solo di ridurne l'influenza.

### **1°: Non è mai possibile verificare l'esatta comprensione**

Dal punto di vista strettamente fisiologico, la comunicazione è costituita da un messaggio che ha origine da qualche parte nel cervello di chi ha intenzione di emetterlo, viene mediato attraverso qualche canale fisico, generalmente dalla bocca di chi trasmette all'orecchio dell'interlocutore, ma potrebbe essere anche dalla penna all'occhio di chi legge, eccetera, e, comunque, una volta raggiunto l'interlocutore, viene nuovamente elaborato per andare a finire da qualche parte nel suo cervello, in modo che venga capito. È banale, ma essenziale, notare che l'origine del messaggio e la sua destinazione finale non sono confrontabili: i due cervelli non hanno altro modo di comunicare se non passando, in partenza, da organi incaricati di trascrivere il messaggio originario in codici che possano essere trasmessi, e, all'arrivo, di decodificare i codici ricevuti in pensieri accessibili al cervello del ricevente. Non solo: non è dato di sapere quali imprecisioni, di volta in volta, rendano il pensiero trasmesso diverso dal pensiero ricevuto. Ogni parola, per ogni individuo, ha un significato personale costituito dalla sua esperienza in merito a quel significato, quindi diventa attendibile ritenere che le differenze possano essere molto significative, soprattutto quando le comunicazioni fanno riferimento ad esperienze personali. Proprio per questo, la scienza ha cercato di porre un limite al fraintendimento, quantificando rigorosamente ogni fenomeno, in modo da raggiungere un'identità tra i pensieri che esprimono leggi scientifiche, o anche misurazioni e descrizioni di esperimenti. Per quanto non è quantificabile, tuttavia, permangono ambiti indefinibili di incertezze. Infatti, è più frequente litigare su argomenti affettivi che non su argomenti scientifici, dato che gli argomenti affettivi non sono quantificabili. Gli argomenti della vita quotidiana, non essendo quantificabili, sono suscettibili di grandi equivoci, e la *Legge Soggettiva* aiuta solo a rimandare le verifiche a momenti drammatici: «*Ti ho sacrificato gli anni migliori della mia*

*vita!*» vuol dire che per tanto tempo si sono fatte rinunce in nome di due significati diversi e mai verificati a proposito della parola *Amore*. Per tanto tempo si è rimasti convinti che «*mi capisce, perché mi ama*», fino a che la goccia fa traboccare il vaso e ci si accorge che «*non mi capisce e non mi ama*», quando, nella maggior parte dei casi, l'incomprensione era strutturale nella comunicazione e non nella relazione.

## **2°: Si capisce quello che ci si aspetta di capire**

A corollario del problema precedente, vale la regola per cui «*si capisce quello che ci si aspetta di capire*»: non essendo possibile alcuna verifica, a meno che non si tratti di dati scientifici e solo relativamente a quelli, la comprensione di ogni altra informazione passa dal pensiero del ricevente, e questo è inevitabilmente *orientato*. Chi, d'estate, cammina per le strade di un paese verso l'ora del pranzo, avverte gli odori che escono dalle finestre delle cucine: se il passeggero deve ancora mangiare, probabilmente proverà l'acquolina in bocca, mentre, se ha già cominciato la digestione, avrà la tentazione di chiamarli *puzze*, proprio perché il suo cervello è orientato a dare un significato vitale a quanto percepisce, in questo caso mediante l'olfatto. Analogamente, chi è in uno stato di ira tenderà a percepire come nemico praticamente ogni intervento nei suoi confronti, e chi è euforico tenderà a fidarsi di chiunque. Il processo, di origine fisiologica, coinvolge quasi tutti i messaggi: la famosa disputa tra Gottfried Wilhelm VON LEIBNIZ e Isaac NEWTON coinvolse i due scienziati anche su argomenti quantificabili come le date storiche delle reciproche pubblicazioni, ma la predisposizione al litigio, in particolare di LEIBNIZ, era tale da orientarlo nel fraintendimento addirittura degli scritti filosofici di NEWTON, che per parte sua era tutt'altro che un caratterino pacifico. Se il pensiero di due logici matematici come il LEIBNIZ ed il NEWTON (1643 – 1727) ha potuto essere tanto condizionato dall'emotività, figuriamoci quanto può esserne influenzato il nostro pensiero quotidiano, anche se ci appare tanto rigoroso.

Vedremo più avanti quanto il fatto di capire quello che ci si aspetta di capire sia determinante nello studio della comunicazione. Quindi, se l'interlocutore capisce qualcosa di diverso da quello che si intendeva fargli capire, questo dipende tanto da fenomeni rigorosamente fisiologici, quanto dal fatto che le sue aspettative influenzano notevolmente la capacità di percepire con esattezza il significato trasmesso.

## **I limiti della Legge Soggettiva della Comunicazione**

Praticamente, tutti coloro che instaurano comunicazioni con gli altri si comportano come se seguissero la *Legge Soggettiva della Comunicazione* (= «*se mi ami mi capisci*») descritta nei capitoli precedenti.

Dal punto di vista scientifico, si tratta di un problema simile a quello della

*Legge di Gravità*. Non è che i corpi inanimati studino la *Legge di Gravità* e si sforzino di metterla in pratica: semplicemente, Isaac NEWTON ha elaborato formule di fisica che esprimono le condizioni del moto dei corpi, per cui da allora è possibile prevedere il comportamento di un corpo che cade (nel vuoto) inserendo nelle formule i valori che caratterizzano quel moto. Allo stesso modo, la *Legge Soggettiva della Comunicazione* costituisce un sistema semplificato per leggere quel modo di comunicare che, appreso nell'infanzia, viene utilizzato dalla gran parte delle persone: nel nostro caso, non solo ci consente di capire meglio la comunicazione altrui e di prevedere qualche comportamento, ma anche di avanzare verso un miglioramento nella gestione della comunicazione.

Come avviene in tutti i fenomeni di apprendimento, l'organismo vivente parte da soluzioni molto approssimative, per poi affinarle con l'esperienza: così nella comunicazione, la *Legge Soggettiva*, fondata sull'idea del rapporto con chi ascolta, è uno strumento che, comunque, ha una sua efficacia, anche se, come vedremo, può essere migliorato. Anzi, è proprio perché, pur con limiti importanti, riesce a migliorare la comunicazione, che si è stabilizzato come sistema comunicativo per tantissimo tempo, senza che ad alcuno venisse in mente di metterlo sotto analisi.

La caratteristica fondamentale della *Legge Soggettiva* che abbiamo appena esaminato, e che costituisce il criterio di comunicazione per la quasi totalità delle persone, è di essere, appunto, *soggettiva*, per cui chi trasmette il messaggio è anche colui che, a priori, decide, sia pure inconsapevolmente, se sarà capito oppure no.

Questo comporta alcuni limiti che non possono essere superati senza cambiare l'intero sistema comunicativo, come vediamo qui di seguito.

### **La presa di coscienza del problema.**

La sequenza di episodi che ha costretto a prendere coscienza dell'insufficienza della *Legge Soggettiva*, è arrivata solo con la Seconda Guerra Mondiale. L'impiego di un nuovo mezzo di comunicazione, la radio, per scambiare informazioni tra popoli differenti, come è avvenuto nella vicenda europea del conflitto, ha comportato che, quando avvenivano incomprensioni, non era più possibile attribuirne la causa a questioni affettive. Se il comandante delle truppe alleate capiva un orario di attacco differente da quello che aveva stabilito l'omologo francese o inglese, non era certo una questione di amore, bensì di disturbi radiofonici. Anche se nessuno ha messo in dubbio la *Legge Soggettiva*, non avendone mai sentito parlare, tuttavia, al termine della guerra sono state molte le sedi universitarie americane che hanno deciso di dedicare l'attenzione alla comunicazione, creando un clima di ricerca che ha destato sempre più interesse sul tema. Il loro obiettivo potrebbe essere tradotto nella formula «*a quali condizioni mi puoi capire?*»

Contemporaneamente, sempre negli Stati Uniti, si stava sviluppando un altro tema di ricerca particolarmente importante: la psicoterapia. Sigmund FREUD (1856 – 1939) aveva inventato un sistema assolutamente nuovo per affrontare una serie di disturbi che fino ad allora erano stati di competenza medica, sostituendo la parola, e quindi la comunicazione, al farmaco. Come è noto, la psicanalisi di FREUD e quella dei suoi seguaci, è uno strumento costoso che richiede tempi lunghi ed investimenti notevoli, caratteristiche che l'hanno resa subito poco adatta ad un popolo dinamico e democratico come quello americano. Tuttavia, negli USA è stato molto apprezzato questo approccio così efficace per un buon numero di disagi, e presto ci si è dati da fare per ottenere i medesimi risultati con metodologie più rapide e meno costose: praticamente si sono inventate le psicoterapie, individuali e di gruppo.

Tra i primi a cercare soluzioni comunicative al problema del disagio, è importante segnalare Milton Hyland ERIKSON (1901 – 1980), creativo inventore di utilizzi psicoterapeutici dell'ipnosi. A differenza di FREUD, che non aveva mai messo a fuoco la componente comunicativa della psicanalisi, ERICKSON sapeva bene che l'ipnosi non ha nulla a che vedere con il *magnetismo animale* di MESMER (1734 – 1815), e che, invece, consiste in un particolare impiego della comunicazione.

In questa situazione, caratterizzata da una parte da nuove ricerche sulla comunicazione, e dall'altra da impieghi della comunicazione orientati alla psicoterapia, arriva in California un austriaco che ha studiato a Venezia e che è diplomato psicanalista di scuola junghiana: il già citato dottor Paul WATZLAWICK. Questi, insoddisfatto della tecnica psicanalitica, approda nel pool di Palo Alto, allora diretto da Gregory BATESON (1904 – 1980), e, dopo aver conosciuto Milton ERICKSON, accetta la collaborazione con lo psichiatra Don Daniel de Avila JACKSON (1929 – 1968), fondatore e direttore dell'allora nuovissimo centro di psicoterapie brevi *Mental Research Institute*.

Ed è proprio Paul WATZLAWICK che, nel 1971, assieme al direttore del *Mental Research Institute*, e ad una collega, Janet HELMICK BEAVIN, riassume nel famoso volume "*La pragmatica della comunicazione umana*", citato in fondo a questo scritto, le basi per la rivoluzione nella comprensione dei fenomeni comunicativi.

Lo studio è decisamente ampio e basilare: come un faro nella notte, che non riesce ad illuminare se stesso, ma scopre orizzonti mai visti, affronta diversi settori della comunicazione, sviluppati anche in seguito con numerose pubblicazioni.

In questo scritto, preferisco occuparmi solo della rivoluzione in merito alla *Legge Soggettiva*: mentre gli studi del pool di Palo Alto proseguono sulle modalità patologiche e psicoterapeutiche della comunicazione, qui propongo un approfondimento sulle problematiche quotidiane, dedicato a chi desidera

farsi capire meglio.

Accennavo al faro che non riesce ad illuminarsi perché, come spesso avviene in questi casi, anche WATZLAWICK non è consapevole di tutto il cambiamento che propone, e tuttavia ne pone le premesse perché, grazie al suo contributo, si possa procedere in una via accessibile a tutti.

## **L'inizio della rivoluzione**

Senza dichiararlo mai esplicitamente, WATZLAWICK propone un superamento della *Legge Soggettiva della Comunicazione* ed afferma che chi comunica fa parte della comunicazione, dichiarando che «*comportamento e comunicazione sono praticamente sinonimi*». Mentre fin dalla nascita ci si vive come esterni al fenomeno comunicativo, e ci si ritiene in grado di qualificare l'interlocutore secondo le due categorie, della comprensione («*mi capisci*») e di quella affettiva («*mi ami*»), con WATZLAWICK il problema di questa qualificazione non viene nemmeno preso in considerazione, e chi comunica viene inserito all'interno di un sistema più ampio di lui, appunto la *comunicazione*.

Un sistema pratico che consente di evolvere, nel proprio modo di pensare, al vivere come partecipi della comunicazione, è quello di mettere in pratica quella che ho chiamato *Legge Obiettiva della Comunicazione*, che può essere espressa così:

### **IL SIGNIFICATO DEL MESSAGGIO VIENE DEFINITO DA CHI LO ASCOLTA.**

Comprendere bene questo concetto, di solito, produce un lieve stordimento. Si tratta di accorgersi che non è tanto importante quello che si dice, quanto quello che capiscono gli altri, anche se fino a qualche istante fa eri convinto di aver sempre capito perfettamente quello che gli altri ti dicevano. Probabilmente, sapevi anche di essere stato frainteso diverse volte, ma, coerentemente con la *Legge Soggettiva*, hai sempre attribuito la colpa a chi ti ascoltava, adducendola, inconsapevolmente, ad una qualsiasi variazione sul tema della mancanza di amore («è *distratto*», «è *polemico*», «è *ignorante*», «è *interessato a fare diversamente da quello che dico*», eccetera). Invece, questa è la regola nuova: sei tu che attribuisce – innocentemente e automaticamente – il significato alle parole che stai leggendo, ed io posso intervenire ben poco per modificare il tuo modo di leggerle. C'è chi andrà a cercare il pelo nell'uovo pur di trovare un errore che gli permetta di considerare questo lavoro inefficace, e c'è chi leggerà tutto d'un fiato, con l'urgenza di imparare a comunicare perfettamente per riuscire finalmente a farsi capire dalla persona amata, e ci sono tutte le sfumature intermedie, di chi legge per cultura e chi legge per studio, di chi ha preso questo capitolo per approfondire una mia lezione che lo ha interessato

particolarmente, e di chi sta ancora cercando cosa, in fondo, io voglia dire ... Tutte letture differenti rispetto al medesimo scritto e, probabilmente, rispetto alle mie intenzioni, cosa che, comunque, non sarà mai verificabile: ciascuno dedurrà significati differenti dalle mie parole, difficilmente confrontabili, ma sicuramente diversi.

Naturalmente, i margini di *interpretazione* non sono infiniti: chi cercasse di trovare in queste pagine una ricetta di cucina o un commento di politica, avrebbe già abbandonato, deluso, la lettura. Questo, tuttavia, non significa che il significato attribuito a queste pagine debba essere uno solo: praticamente, invece, è impossibile che ci sia una sola interpretazione uguale per tutti, addirittura per la medesima parola.

## **La legge Obiettiva della Comunicazione**

Per chiarezza, come abbiamo chiamato il sistema comunicativo appreso alla nascita col nome di *Legge Soggettiva della Comunicazione*, così ho chiamato l'Assioma che informa sul fatto che *il significato del messaggio venga attribuito da chi lo riceve* con il nome di *Legge Obiettiva della Comunicazione*. Con questo, la *Legge Soggettiva* non viene abrogata: è una definizione del comportamento comunicativo appreso durante l'infanzia, e consente di qualificare le comunicazioni delle persone che non hanno sviluppato altre consapevolezze in merito, mentre la *Legge Obiettiva* è una condizione importante per chi vuole migliorare le proprie capacità comunicative.

Di primo acchito, sembra che la *Legge Obiettiva* non porti molto vantaggio: mentre con la *Legge Soggettiva*, quanto meno ci si poteva illudere che gli errori fossero colpa del ricevente, ora si sa che l'incomprensibilità è la regola, e che la comunicazione assomiglia più ad un terno al Lotto che non ad un canale per scambiarsi informazioni.

## **I margini della comprensibilità.**

Come accennato prima, se pure è il ricevente colui che definisce il significato del messaggio, tuttavia questi non è libero di attribuire *qualsiasi* significato al messaggio ricevuto, pena l'assumersi anche la responsabilità di uscire dalla comunicazione, visto che, comunque, la *Legge Soggettiva* non è stata abrogata: chi attribuisse un significato troppo diverso al messaggio ricevuto verrebbe considerato all'interno di un giudizio del tipo «*non mi capisci quindi non mi ami, perciò non vale la pena di parlare con te*».

L'attribuzione del significato del messaggio avviene quindi, in generale, secondo criteri appresi mediante l'esperienza, e finalizzati al mantenimento della relazione all'interno del «*se mi capisci mi ami*».

Il massimo dell'ampiezza dell'interpretabilità del messaggio è costituito dal



caso in cui il messaggio venga ricevuto ma non sia stato trasmesso. È il caso, per esempio, dell'assenza del trasmittente: che si tratti di un ritardo ad un appuntamento, o di un rumore imprevisto nel mezzo della notte, fino a che non ci sono informazioni sufficienti, chi riceve ha la possibilità di formulare ogni tipo di lettura, da quella più banale alla tragedia e agli interventi metafisici. Una volta che fosse possibile ristabilire la comunicazione con un trasmittente, i limiti nell'interpretazione verranno comunque ricondotti a quelli ammessi dal tipo di relazione.

## **La “Legge Pratica della Comunicazione”**

Come abbiamo visto, la *Legge Obiettiva*, (*il significato del messaggio viene definito da chi lo riceve*) non è sufficiente, da sola, per migliorare la comunicazione: spiega molti fenomeni, a partire dalle incomprensioni, ma non fornisce strumenti.

Questo comporta una sola conseguenza pratica: che la comunicazione non è semplice, quindi, per migliorarla, occorre aggiungere consapevolezza. Praticamente, si tratta di capovolgere l'abitudine quotidiana, di dire quello che si pensa, e di imparare a

## **PENSARE A QUELLO CHE SI DICE**

La *Legge Pratica* dice proprio questo: se c'è qualche possibilità di migliorare l'efficienza della comunicazione, questa passa dal pensare a quello che si dice, rinunciando, in modo quasi assoluto, al dire quello che si pensa.

Generalmente, l'idea di convertire il sistema del *dire quello che si pensa* nel *pensare a quello che si dice* produce qualche avversione, come se lo smettere di dire quello che si pensa fosse un modo per perdere trasparenza e schiettezza nella comunicazione. Invece, anche l'esperienza personale lo conferma: quando la comunicazione riguarda argomenti particolarmente delicati, come potrebbe essere l'educazione sessuale di un figlio o la dichiarazione di un sentimento coinvolgente ad una persona che interessa, proprio in quei casi si tende a pensare molto, prima di parlare, e sono pochi coloro che riescono a mantenersi disinvolti. Questo, perché in quei momenti si teme che un errore possa compromettere tutto, e allora si sta bene attenti a quello che si deposita, delicatamente, nelle orecchie di chi ascolta.

Dire quello che si pensa è, infatti, più un prendersi un diritto che non una consuetudine: nella maggior parte dei casi, è normale prestare un po' di attenzione a quello che si dice, ma si preferisce non assumerlo come metodo, soprattutto, credo, per evitare di prendersi la responsabilità in caso di equivoci.

Il ragionamento che si nasconde dietro alla preferenza per il teorizzare di dire quello che si pensa, fa spesso riferimento alla scarsa efficienza della

comunicazione, in un sogno per cui, se si fosse più buoni, se si amasse di più, si potrebbe capirsi di più, coerentemente con la *Legge Soggettiva*: impostando il problema dell'essere capiti come conseguenza di sforzo da parte di chi riceve il messaggio, *dire quello che si pensa* sarebbe, in teoria, una notevole semplificazione.

Invece, come abbiamo visto, non cambierebbe nulla, anzi, forse peggiorerebbe, perché amare e capire vanno su due strade divergenti. Tuttavia, per evitare di assumersi l'impegno di comprendere tutti, amando tutti, col rischio di una dedizione inaccettabile, si preferisce teorizzare di «*dire quello che si pensa*», come se si trattasse di una scelta coraggiosa e forte, invece che di pigrizia e di rinuncia: pigrizia perché, nel *dire quello che si pensa*, si *delega* a chi riceve il messaggio il compito dello sforzo di cercare di capirlo, e *rinuncia* perché si lascia a chi riceve il messaggio il compito e la responsabilità di capire, senza far nulla per aiutarlo.

Va aggiunto che, quando si proclama di voler *dire quello che si pensa*, di solito sostenendolo con una questione di carattere («*io sono fatto così: devo dire quello che penso ...*»), si è nell'imminenza dell'insulto: dopo questa premessa, infatti, arriva regolarmente un giudizio personale sull'interlocutore, formulato in modo da non lasciare scampo («*... Lei è un perfetto imbecille!*»). Il risultato finale, quindi, diventa la rottura della comunicazione, o, talvolta, il segnale per il passaggio al linguaggio non verbale della violenza fisica. Praticamente, quando qualcuno preannuncia che non potrà che dire quello che pensa a proposito dell'interlocutore, vuol dire che ha intenzione di chiudere la relazione e di non assumersi responsabilità nei confronti del problema di cui si sta discutendo, lasciando il compito della soluzione a chi resta, mentre lui se ne va. Per altro vale la dimostrazione mediante il contrario: non succede mai che qualcuno proclami «*io sono fatto così, devo dire quello che penso: Lei è una persona meravigliosa!*».

È anche opinione comune, almeno in questo periodo storico, che *i ricchi siano bugiardi* o, quanto meno, non dicano quello che pensano, il che conferma che dire quello che si pensa è inconsapevolmente ritenuto un buon sistema per restare poveri.

Il vero problema sta nel fatto che nessuno ha mai insegnato a pensare a quello che si dice. Qualcuno ci ha tentato, progettando in anticipo più o meno meticolosamente un dialogo che avrebbe potuto svilupparsi, ed è regolarmente rimasto deluso, perché il progetto ha bassissime probabilità di realizzarsi.

Sicuramente, pensare a quello che si dice non è prepararsi un copione: quasi tutti sanno, perché quasi tutti ci hanno provato, che alla prima battuta dell'interlocutore diversa da quelle previste, salta tutto, e le cose vanno peggio che se non ci si avesse pensato.

La difficoltà quindi non sta nell'abitudine di non pensare a quello che si

dice, bensì nel non sapere a cosa pensare: per ora abbiamo definito che non si tratta di pensare prima a quello che si dirà, e abbiamo anche scoperto che nessuno, mai, ha insegnato a pensare a quello che si dice. Quindi, dobbiamo trovarlo adesso.

## **Cos'è la comunicazione?**

Tuttavia, prima di arrivare al punto centrale della gestione della comunicazione, che consiste proprio nel saper pensare a quello che si dice, occorre affrontare un altro aspetto, fino ad ora dato per scontato, che ci permetta di comprendere bene a cosa pensare quando si parla.

Nonostante si comunichi fin dalla nascita, non ci si chiede mai che cosa sia la comunicazione: hai seguito fin qui questo testo e, probabilmente, nemmeno tu ti sei posto il problema di sapere cosa intenda io per comunicazione. Questa ignoranza è più diffusa di quanto verrebbe da credere: cercando su internet, mediante i motori di ricerca, di definizioni di *comunicazione* ne ho trovate soltanto quattro: di queste, tre, e sono quelle fornite da operatori che si qualificano come esperti nella psicologia e nella comunicazione, si limitano a descrivere il fenomeno, senza accennare alle conseguenze. Ma se non si sa cosa produca la comunicazione, come si fa gestirla? Certo, la maggior parte delle persone respira senza sapere a cosa serva respirare, ma se si vuole migliorare il respiro, occorre prima di tutto sapere quali sono gli effetti. D'altro canto, sembra paradossale, ma nemmeno WATZLAWICK, che è forse il maggior specialista in questo campo, propone una sua definizione della comunicazione, e si limita a dichiararla sinonimo di *comportamento*, come già visto in precedenza.

Proprio perché la comunicazione è immanente, e avvolge tutti in quanto tutti sono comunicanti, è difficile prenderne coscienza: se fosse possibile farne a meno, si potrebbero cogliere le differenze tra il quando c'è ed il quando non c'è. Invece, se non c'è comunicazione, come quando si dorme, non si è consapevoli, e se si diventa consapevoli, ecco che torna la comunicazione.

Tra i tanti sistemi per evidenziare la sostanza della comunicazione, credo che uno dei più efficaci sia quello di esaminare cosa succede quando, fin da piccoli, si impara a comunicare, sia pure seguendo la *Legge Soggettiva*.

Come abbiamo già visto, il pianto del neonato, originariamente, non ha alcuna intenzione comunicativa: ha origine dal riflesso innato funzionale all'alimentazione, che lo porta al comportamento dell'aspirare in modo che, se ci fosse un capezzolo a disposizione, questo possa risolvere il suo problema.

È la madre a leggere il pianto del neonato come comunicazione: anzi, nemmeno si pone il problema se sia o no comunicazione, e decide di

occuparsi di lui. Quindi, coerentemente con la *Legge Obiettiva*, è la madre che interpreta come messaggio il pianto del figlio, ne decide il significato, e se ne occupa. È proprio questo occuparsi del bambino che crea il collegamento neurologico tra il suo pianto ed il risultato, traducendo il comportamento da un'espressione soggettiva ad un rapporto comunicativo.

Praticamente, il neonato impara ad utilizzare il proprio pianto come comunicazione in seguito al **CAMBIAMENTO** del comportamento della mamma: il bambino non sa cosa faccia la mamma quando lui comincia a piangere, ma impara che in seguito al suo pianto la mamma lo raggiunge e si occupa di lui, CAMBIANDO nel proprio comportamento. La somma delle esperienze successive comporta che il bambino si senta capito, e quindi amato, quando il comportamento degli adulti **cambia**, e si orienta a quello che il bambino desidera. Dietro alla comunicazione, fin dalla sua prima comparsa nel bambino, c'è quindi il desiderio che qualcuno CAMBI in una precisa direzione. Questo significato, di comunicazione come strumento per ottenere un CAMBIAMENTO, è presente anche nella definizione fornita da Wikipedia, che, dopo una premessa etimologica, precisa anche l'effetto: «*far sì che il ricevente pensi o faccia qualcosa*».

In generale, possiamo quindi sostenere che

## LA COMUNICAZIONE PRODUCE CAMBIAMENTO

Si comunica quando si intende far cambiare qualcuno, anche se è un obiettivo talmente abitudinario che lo si persegue praticamente senza saperlo.

È quindi possibile aggiornare la definizione, già riportata, di WATZLAWICK, modificandola in questo modo:

*La comunicazione nasce come comportamento,  
diventa tale quando qualcuno la percepisce e,  
in seguito alla percezione,  
mette in atto un cambiamento.*

Il cambiamento può essere di qualsiasi genere: da puramente interiore, limitatamente ai pensieri o alle fantasie; a totale, con movimenti anche incontrollati: sono ammesse tutte le variazioni intermedie. La comunicazione prodotta da un urlo all'improvviso può produrre movimenti incontrollati, mentre quando si ascolta un concerto, la comunicazione prodotta da una sinfonia produce cambiamenti solo nel pensiero o nella fantasia. Per contro, in assenza di cambiamento, non c'è comunicazione.

### Un caso particolare di comunicazione

Due miei conoscenti, il signor Ciliegi ed il signor D'Atteri, sono molto tifosi di calcio e, dato che sostengono due squadre avverse, che per la privacy

chiameremo rispettivamente *Milan* ed *Inter*, passano molto tempo a comunicare tra di loro. Ci si aspetterebbe che, per esempio, quando una delle due squadre attraversa un periodo di crisi e non vince mai, mentre l'altra magari raccoglie successi a raffica, uno dei due, approfittando dell'amicizia di vecchia data, chiedesse al compagno di discussioni un modo per poter cambiare squadra da sostenere. Nel loro caso non hanno nemmeno tessere o abbonamenti, sono solo appassionati, e non dovrebbero avere difficoltà pratiche se decidessero di cambiare la squadra per cui tifare. Invece, no. Nonostante le ore di discussione, nonostante le domeniche passate a studiare le partite davanti al televisore, la squadra non la cambiano. L'ho anche chiesto, in tempi diversi, a ciascuno dei due: «*visto che il tuo amico non cambia squadra, perché continui a discutere con lui? Ormai lo sai che si ostinerà, anche se dovesse perdere tre campionati di fila, a tenere per quella squadra! Cerca qualcun altro da convertire, no?*». Nulla da fare: entrambi mi hanno riso in faccia, con l'espressione che hanno gli adulti quando un bambino dice qualche castroneria.

Si direbbe che quel tipo di comunicazione che è la discussione di calcio faccia eccezione rispetto a tutte le altre comunicazioni, perché in quella, il cambiamento sembra proprio non avvenire, non sia ricercato, e sia addirittura rifiutato: te lo immagini uno che, nel bel mezzo di una discussione di calcio, dicesse «*Hai ragione: da questo momento cambio squadra!*»? Sarebbe una calamità. Se si potesse cambiare fede calcistica come si cambiano i calzini, sarebbe la fine delle discussioni, ma anche del tifo, e quindi delle partite, e i calciatori resterebbero disoccupati o, al massimo, pagati quanto un campione di nuoto ...

Questa presunta eccezione alla regola della comunicazione che produce cambiamento è quindi importantissima, e muove grandi fette di economia. In passato, senza televisione e, soprattutto, senza soldi, le discussioni senza cambiamento si facevano all'osteria, mediante i giochi a carte, mentre i ricchi passavano le giornate disquisendo di letteratura o di filosofia praticamente come si fa oggi con il calcio: restando, cioè, ciascuno della propria idea dal principio alla fine della discussione e senza cambiarla anche se, tuttavia, il fenomeno non era altrettanto intenso quanto ciò che avviene per il calcio in Europa, o per il baseball negli USA.

E allora, come nasce questa eccezione? O mi sono sbagliato io a lasciarmi convincere da tutti i libri che ho studiato che il cambiamento sia insito nella comunicazione?

Come avrai visto, di calcio mi intendo poco, ma anch'io sono tifoso. Fin da quando ero piccolo, ho scelto l'*Internazionale Ambrosiana*, "INTER", per gli amici, perché mi piacevano i colori, che mi piacciono ancora adesso, anche se preferirei un azzurro più chiaro e luminoso, come quello della copertina di questo libro, e un nero meno nero e più grigio scuro, magari venato di

marrone. Ai miei tempi, l'Inter vinceva quasi sempre, e, durante quel breve periodo in cui me ne sono interessato un po' di più, lo doveva soprattutto al *mago* Helenio HERRERA (1910 – 1997), quello che nel '61, rifiutando una vittoria a tavolino, ha fatto giocare i suoi ragazzini contro la Juve, vincendo grazie ad un gol di Sandrino MAZZOLA (1942), forse il primo dei suoi 158. E poi c'era Luis SUAREZ MIRAMONTES (1935), Antonio Valentin ANGELILLO (1937), e Roberto BONINSEGNA (1943) ... gli altri non li ricordo, e confesso che anche per questi ho dovuto rifarmi all'archivio dell'Inter, su Inter-Net, appunto ... Ma io tifavo per quella Inter che, sistemata così, era proprio una forza, tanto che si diceva, parafrasando il famoso coro dalla *Caritea regina di Spagna* di Saverio MERCADANTE (1795 – 1870) «*chi per la Patria muor, vissuto è assai, ma chi per l'Inter vive, non muore mai!*». Di questa Inter sono rimasti solo i colori, che non mi piacciono più nemmeno così tanto: cambiata la dirigenza, cambiati i giocatori, cambiato l'allenatore: è dura, rimaner fedeli a un paio di colori, e magari sentire anche gli insulti di chi, tifando altre squadre, sfoga il proprio rancore. Nemmeno nel 2010, con tutte le vittorie raccolte, non risulta ci sia stata una sola conversione non dico dalla Juve, ma nemmeno dal Chievo, all'Inter.

Il problema, penso, sta proprio qui, nella difficoltà di mantenere la fede per una squadra. Credere in una religione, in un'ideologia politica, o anche in un pugile o in un ciclista, è ancora relativamente facile, perché l'immagine è costante nel tempo, e la scelta può essere anche giustificata razionalmente. Preferire Fausto COPPI (1919 – 1969) a Gino BARTALI (1914 – 2000) o essere fan di Primo CARNERA (1906 – 1967) non è tanto illogico quanto tifare per il Milan o per la Juve.

Il tifo per una squadra, che spesso interessa l'emotività al punto da raggiungere anche la violenza fisica, come purtroppo la cronaca ha riferito in diverse occasioni, coinvolge l'intera personalità per quanto riguarda la partecipazione al gruppo, con riferimenti a circuiti ereditati dai nostri progenitori primati nell'adesione al branco. La sensibilità all'appartenenza ad un gruppo è molto più forte di quanto si creda, e anche chi si dichiara *anti razzista* sceglie comunque un gruppo nel quale collocarsi, quello appunto degli *anti razzisti*, distinguendosi in questo modo dal resto dell'umanità (v. lezione sulla sociologia del condominio: "dalla cellula al condominio").

La discussione con avversari ideologici, soprattutto quando avviene in merito al foot-ball, ha l'obiettivo, quindi, non tanto di far cambiare l'interlocutore, quanto di rinsaldarsi nella propria appartenenza al gruppo. Poiché l'appartenenza al gruppo di tifo calcistico è particolarmente fragile soprattutto dal punto di vista ideologico, è importante mantenere la certezza dell'appartenenza mediante il confronto con gli avversari, in una fatica, la discussione, che porta al termine, per entrambi, il piacere della vittoria, perché sono ancora più convinti della loro militanza. Praticamente, una discussione sportiva, ha come obiettivo una frase del genere: «nemmeno

tizio, tifoso degli avversari, riesce a farmi cambiare parere». Per questo, è soprattutto chi tifa per una squadra che ha perso quello che trae maggior vantaggio dalla discussione.

Va notato come, spesso, nelle Assemblee condominiali, ci siano interventi che assomigliano a quelli della discussione di calcio, che mirano a dar torto e ad aver ragione, invece che a trovare soluzioni. Anche qui, l'obiettivo di cambiamento del condomino può essere rappresentato da una frase del tipo: «nemmeno l'amministratore, che se ne intende più di me, riesce a farmi cambiare parere». Per questo, l'Amministratore che sa comunicare evita di cadere in questi tranelli, non accetta il confronto, e riporta subito la discussione sulle soluzioni, senza lasciarsi scalfire dalle eventuali offese, dovute all'insicurezza del condomino in merito alle proprie idee e non ad un giudizio sull'Amministratore.

Possiamo quindi concludere che la *Definizione della Comunicazione* come sistema per ottenere un cambiamento trova anche in questi casi una conferma profonda: si comunica per ottenere un cambiamento, anche quando questo cambiamento riguarda chi trasmette il messaggio, invece che l'interlocutore.

## **Pensare a quello che si dice: agli obiettivi**

Da quanto appena visto, segue come un corollario che il primo argomento cui pensare quando si comunica è «*quale cambiamento ottenere nell'interlocutore*». Se comunicare è ottenere un cambiamento, allora maggiore è la consapevolezza relativa al cambiamento da ottenere, maggiore sarà la probabilità di conseguirlo, e quindi maggiore sarà la precisione nella gestione della comunicazione.

Pensare al cambiamento che si desidera ottenere è, generalmente, solo una questione di presa di coscienza, ma più che sufficiente per modificare radicalmente il modo di comunicare.

Pensare a quello che si vuole ottenere significa rinunciare all'abitudine di parlare *per istinto* e di rispondere quello che viene alla mente spontaneamente, e cominciare a tener ben presente quello che si vuole. All'inizio, imparare a pensare a quello che si vuole ottenere produce qualche rallentamento, dovuto più al contrasto dell'abitudine che non alla difficoltà di pensare mentre si parla: successivamente, i risultati positivi che si conseguono in questo modo rinforzano sempre di più la nuova abitudine, e diventa praticamente impossibile parlare senza sapere quello che si vuole ottenere.

Di fatto, ogni volta che si apre bocca, si ha un obiettivo di cambiamento ma, generalmente, non se ne è consapevoli, e si parla spinti dal bisogno di ottenere il cambiamento, invece di fornire a chi ascolta motivi per indurlo a

cambiare.

La consapevolezza del cambiamento che si desidera ottenere non comporta che il cambiamento dell'interlocutore sia qualcosa di enorme: sono cambiamenti anche tutti quei comportamenti che, nella vita quotidiana, rispondono alle esigenze reciproche, dal *buongiorno* mattutino alla *buona notte*, passando per le cortesie che, durante la giornata, possono aiutare a ridurre il peso della routine. Diverso è biasciare «*il pane!*» rispetto a chiedere «*per favore, mi passeresti il pane?*»: entrambe le frasi chiedono il medesimo cambiamento dell'interlocutore, che, invece di continuare a mangiare, dovrebbe interrompere e prendere il pane. Ma nel secondo caso, la precisione nella richiesta del cambiamento riduce le possibilità di deterioramento della relazione, mirando al minimo cambiamento necessario. Non si tratta quindi soltanto di galateo: la consapevolezza nella scelta delle espressioni, facilita la vita in comune e riduce le probabilità di equivoco.

Nelle comunicazioni di lavoro si dimentica spesso di mettere a fuoco quale sia il proprio obiettivo che, generalmente, è più utile sia orientato al proprio avanzamento nella carriera che non ad altro: una motivazione personale definisce più facilmente i sotto-obiettivi nei confronti degli altri membri del gruppo, tanto nella loro valorizzazione quanto nella riduzione delle conflittualità, per arrivare a risultati concreti che giustifichino, appunto, un avanzamento.

Infine, obiettivo principale dell'amministratore all'Assemblea Condominiale è, molto realisticamente, ottenere il rinnovo del mandato, possibilmente con un ritocco in positivo dell'onorario. Invece, obiettivo – generalmente inconsapevole – degli amministrati, è la pace del condominio (v. lezione di sociologia: “dalla cellula al condominio”). Questo significa che, se l'amministratore intende conseguire il suo obiettivo, deve realizzare quello degli amministrati. Questo, nell'assemblea, si ottiene non solo con un ordine del giorno chiaro e leggibile, ma anche con la consegna di tutto il materiale necessario alla partecipazione attiva all'assemblea, in tempi utili ed elaborato in modo che sia facilmente comprensibile da tutti i condomini. Queste premesse favoriscono una discussione chiara e trasparente, che deve essere mantenuta in questi ambiti, in modo da consolidare la fiducia fondata sulla professionalità dell'amministratore. Di conseguenza, ogni gesto, dalla scelta dell'abito al tono di voce, alla redazione del consuntivo e del preventivo, sono orientati al cambiamento dell'assemblea, che deve avere il maggior numero possibile dei motivi di soddisfazione nei confronti dell'amministratore, riconfermandolo per il periodo successivo.

Il primo argomento cui pensare, quindi, sono gli obiettivi di cambiamento da conseguire mediante la comunicazione. Pensare agli obiettivi è il primo passo per mettere in pratica la *Legge Obiettiva* della comunicazione, secondo la quale è il ricevente colui che definisce il significato del messaggio, e quindi



uscire dagli automatismi della *Legge Soggettiva* che lascia al ricevente il compito di sforzarsi per capire.

### **Pensare a quello che si dice: all'interlocutore**

Se la comunicazione fa cambiare, e se chi attribuisce il significato del messaggio è chi lo riceve, allora è fondamentale prestare molta attenzione a quello che succede nell'interlocutore, perché il cambiamento potrebbe essere ben diverso da quello che si desidera. Il secondo argomento cui pensare quando si parla è, quindi, proprio l'interlocutore. Mentre si parla, è fondamentale stare attenti a chi ascolta, perché non basta aver la coscienza a posto in merito all'impegno nella scelta delle parole e della strategia utilizzata: occorre anche sincerarsi che tutto questo raggiunga il risultato.

Pensare all'interlocutore consiste nel prestare attenzione al cambiamento indotto nell'interlocutore: non è tanto importante sapere se l'interlocutore capisce perfettamente il significato dei messaggi trasmessi, che, come abbiamo visto, è impossibile, quanto verificare che il cambiamento prodotto corrisponda a quello voluto.

Nella vita quotidiana, in famiglia o sul lavoro, rimane utile prendere l'abitudine di pensare anche agli obiettivi di cambiamento da parte della persona con cui si parla. Questo, soprattutto per una collaborazione: chiedere un cambiamento che sia accettabile comporta meno costi e più serenità. Mentre l'abitudine della ricerca sul *dove voglia arrivare l'interlocutore* è frequente nelle persone sospettose, per difendersi in anticipo, l'esperienza dell'impiego di questa indagine per trovare le vie di collaborazione insegna che abbassa notevolmente le tensioni quotidiane, rendendo tanto il lavoro che la vita in famiglia più piacevoli e con meno di stress.

### **Pensare a quello che si dice: a se stessi**

Se la comunicazione produce cambiamento, questo non avviene solo per l'interlocutore: anche chi parla, chi ha intenzione di far cambiare, subisce gli effetti della comunicazione cui partecipa e, volente o nolente, cambia anche lui. In particolare, in conseguenza a quella che avevamo definito *Legge Soggettiva della Comunicazione*, fondata sul rapporto sul sentirsi capiti ed il sentirsi amati, il problema maggiore di chi comunica consiste nell'irritarsi, quando si sente frainteso, invece che cercare di farsi capire meglio. L'abitudine ad interpretare il messaggio dell'interlocutore alla luce del "*chi non mi capisce non mi ama*" porta a reagire con stizza di fronte alle incomprensioni, ed è proprio qui, dove il pensare a quello che si dice aiuta a correggere e a sostituire l'interpretazione con "*se Tizio non mi ha capito è meglio che io cerchi di essere più chiaro*".

È importante, per l'Amministratore Condominiale, imparare ad interpretare

il disappunto del non sentirsi capito come un invito a riprendere, con altri termini e magari altri concetti, il discorso appena svolto: il suo obiettivo, infatti, non è avere dei fedeli che accettino quello che dice senza discutere, bensì persone intelligenti che comprendano le sue idee e le approvino in quanto valide.

Una volta acquisita questa abitudine, diventerà automatico utilizzarla nei confronti degli interlocutori: se il fornitore o il condomino si irritano, vuol dire che si sentono non capiti, quindi vanno invitati a spiegarsi meglio. La richiesta di ulteriori spiegazioni riduce l'ostilità e favorisce il dialogo.

## **Concludendo**

Qui i punti principali: costituiscono uno schema di aiuto alla memoria, ma è importante che quanto scritto sopra venga capito, e la lezione sarà l'occasione per porre domande di chiarimento.

1° - La *Legge Soggettiva della Comunicazione*: imparata da poco dopo la nascita, definisce un rapporto errato tra il sentirsi capiti ed il sentirsi amati.

2° - Il significato del messaggio viene definito da chi lo riceve, in base a criteri che possono essere approfonditi su testi specifici, proposti in bibliografia.

3° - Per migliorare la comunicazione occorre quindi **PENSARE A QUELLO CHE SI DICE**.

4° - Per sapere a cosa pensare, occorre ricordare che **LA COMUNICAZIONE PRODUCE CAMBIAMENTO**: senza cambiamento non c'è comunicazione, se il cambiamento non c'è vuol dire che la comunicazione non è stata efficace.

5° - Pensare a quello che si dice è quindi prima di tutto pensare al cambiamento che si vuole ottenere nell'interlocutore: per l'Amministratore Condominiale, il primo obiettivo è costituito dalla conferma dell'incarico con aumento della parcella.

6° - Si tratta inoltre di prestare attenzione all'efficacia del cambiamento nell'interlocutore: verificare, sia pure sommariamente, che il messaggio sia efficace

7° - Infine occorre pensare a se stessi, per accorgersi di eventuali irritazioni dovute al non sentirsi capiti, e considerarli motivazione ad aumentare la chiarezza, riprendendo il discorso in modo più adeguato agli interlocutori.

## **Cenni di bibliografia**

BERNE, E. - *“Games People Play”* - 1964 - (Trad. it. *“A che gioco giochiamo”* - 1967)

FINE, C. – “*A Mind of Its Own*” – 2006 (Trad. it. “*Gli inganni della mente*” – 2006)

WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J.H., FISCH, R. – “*Change*” – 1973 (Trad. it. “*Change*” – 1974)

ZUCHELLI, A. tutta la bibliografia si trova al link <http://sanzuc.it/pubblicazioni.htm>