

Comunicazione.

Fondamenti, relazioni
e comunicazione efficace

15 capitoli · 51 termini · 15 tabelle

30 domande con risposte · 6 casi applicativi

gabrieleguarin.it

Settembre 2026

Indice

1. Il processo comunicativo	3
2. Segni, significati e relazioni	5
3. Comunicazione verbale, paraverbale e non verbale	7
4. Percezione, emozioni e barriere comunicative	9
5. L'efficacia nella comunicazione	11
6. La comunicazione di gruppo	18
7. Persuasione ed efficacia comunicativa	31
8. Assertività, domande e feedback	36
9. Argomentazione e pensiero critico	38
10. Parlare in pubblico	40
11. Scrittura chiara e comunicazione visiva	42
12. Comunicazione professionale e organizzativa	44
13. Comunicazione digitale, media e intelligenza artificiale	46
14. Comunicazione interculturale, inclusiva ed etica	48
15. Progettare e valutare la comunicazione	50
Glossario	52
Domande di ripasso	55
Casi applicativi e soluzioni	59

1. Il processo comunicativo

Che cosa significa comunicare

Comunicare significa produrre e interpretare messaggi all'interno di una relazione e di un contesto. Non coincide semplicemente con il parlare: si comunica attraverso testi, immagini, gesti, suoni, scelte organizzative e diversi sistemi linguistici. Una spiegazione in classe, un messaggio scritto, un cartello e una conversazione sono situazioni comunicative differenti. La presenza di un segnale non garantisce, tuttavia, che qualcuno lo noti, lo comprenda o gli attribuisca il significato previsto.

Conviene distinguere **informazione, comunicazione e relazione**. L'informazione riguarda un contenuto; la comunicazione è il processo attraverso il quale quel contenuto viene espresso e interpretato; la relazione riguarda il rapporto tra i partecipanti. Lo stesso «Devi consegnarlo oggi» può essere interpretato come istruzione, sollecito, minaccia o aiuto a ricordare una scadenza. Per comprenderlo occorre sapere chi parla, a chi, con quale tono e in quale situazione.

L'efficacia comunicativa riguarda il raggiungimento dell'obiettivo dello scambio. Se si vuole spiegare un concetto, occorre verificare che sia stato compreso; se si vuole coordinare un'azione, va controllato anche l'esito operativo. **Comprendere, essere d'accordo ed eseguire sono risultati distinti.** Una persona può comprendere perfettamente una proposta e rifiutarla con buone ragioni. Il dissenso non dimostra automaticamente un difetto di comunicazione.

Gli elementi del processo

Elemento	Significato	Esempio: una consegna scolastica
Emittente	Chi formula e invia il messaggio.	Il docente che assegna un esercizio.
Destinatario	Chi riceve e interpreta il messaggio.	Gli studenti della classe.
Messaggio	Il contenuto organizzato in una forma comunicabile.	«Risolvete gli esercizi 1-4 entro venerdì».
Codice	Il sistema di segni e regole utilizzato.	Lingua italiana, numeri e simboli matematici.
Canale	Il mezzo attraverso il quale passa il messaggio.	Voce in aula o piattaforma didattica.
Referente	L'oggetto o la situazione di cui si parla.	Il lavoro da svolgere e la relativa scadenza.
Contesto	Le condizioni linguistiche, sociali e materiali dello scambio.	Una classe che conosce il programma e il libro.
Feedback	La risposta che permette di controllare l'interpretazione.	«Dobbiamo consegnare anche i passaggi?».
Rumore	Un'interferenza nella trasmissione o nella comprensione.	Audio poco chiaro, distrazione o un termine ambiguo.

Gli elementi del processo comunicativo non sono sempre separabili. Nel dialogo, per esempio, i ruoli di emittente e destinatario si alternano e si sovrappongono. Ogni intervento viene adattato anche a ciò che l'altra persona ha già detto o mostrato: **il significato si costruisce attraverso lo scambio**, non soltanto attraverso l'invio di un singolo messaggio.

Codifica, decodifica e rumore

La **codifica** trasforma un'intenzione o un contenuto in segni; la **decodifica** attribuisce significato ai segni ricevuti. Le due operazioni possono divergere: chi parla dà per scontate conoscenze che l'interlocutore non possiede, oppure impiega una parola con un significato differente. Una consegna «per la prossima volta» è chiara soltanto se tutti sanno quale incontro si intende.

Il rumore può essere **fisico**, come un ambiente affollato; **tecnico**, come una connessione interrotta; **semantico**, come un acronimo non spiegato; **attentivo o emotivo**, come una preoccupazione che assorbe le risorse di chi ascolta. Questa classificazione serve a individuare il rimedio: alzare il volume non chiarisce un termine sconosciuto, così come aggiungere definizioni non ripara un microfono guasto.

Dal modello lineare a quello interattivo

Il modello lineare è utile per seguire il percorso di un messaggio dalla fonte al destinatario. Il lavoro di **Claude Shannon** riguarda originariamente la trasmissione tecnica dell'informazione e la presenza di rumore: non è, da solo, una teoria completa delle intenzioni, delle emozioni o della relazione umana. Il modello interattivo aggiunge la risposta; una prospettiva transazionale considera la costruzione reciproca del significato durante lo scambio.

Un messaggio inviato non è necessariamente arrivato; un messaggio arrivato non è necessariamente stato letto; un messaggio letto non è necessariamente stato compreso.

Il feedback serve a verificare questi passaggi, non a ottenere obbligatoriamente consenso. «Mi dici con parole tue come procederai?» è spesso più informativo di «È tutto chiaro?», perché consente di individuare un eventuale equivoco concreto.

Applicazione: una consegna verificabile

«Mandami il lavoro presto» lascia aperti oggetto, formato e scadenza. Una formulazione più controllabile è: «Invia la relazione in PDF entro venerdì alle 18, includendo introduzione, analisi e fonti. Segnala entro domani eventuali ostacoli». La seconda versione non è migliore perché più lunga, ma perché esplicita le informazioni necessarie. Se cambiano le condizioni, anche la consegna va aggiornata: la chiarezza è una proprietà del messaggio **nel suo contesto**, non una formula valida una volta per tutte.

Prima di attribuire un errore a disinteresse o incapacità, controllare obiettivo, codice, canale, contesto e feedback. La qualità dello scambio dipende dalla loro combinazione.

2. Segni, significati e relazioni

Il segno e la costruzione del significato

Un **segno** rimanda a qualcosa che non coincide semplicemente con la sua forma materiale. Una parola scritta, un simbolo sulla porta o un suono convenzionale richiedono un'interpretazione. Il **significante** è la forma percepibile del segno, mentre il **significato** è il contenuto concettuale associato a quella forma. Il referente è l'oggetto o la situazione a cui si fa riferimento: la parola «albero», il concetto di albero e un albero concreto non sono la stessa cosa.

La **denotazione** riguarda il significato di base; la **connotazione** comprende associazioni, sfumature e valutazioni. «Casa» può indicare un edificio, ma richiamare anche protezione, appartenenza o nostalgia. Queste associazioni non sono identiche per tutti: dipendono dall'esperienza e dal contesto. Il linguaggio evocativo utilizza proprio tali possibilità senza sostituire necessariamente il significato letterale.

È utile distinguere **sintassi**, che riguarda le relazioni tra segni; **semantica**, che riguarda il significato; **pragmatica**, che riguarda l'uso dei messaggi nelle situazioni concrete. La frase «Puoi chiudere la finestra?» ha la forma di una domanda sulle capacità, ma normalmente svolge la funzione di una richiesta. La sua forza comunicativa non si ricava dalle sole parole isolate.

Le funzioni che un messaggio può svolgere

Un messaggio può informare, esprimere uno stato d'animo, richiedere un'azione, mantenere il contatto, spiegare il significato di un termine oppure richiamare l'attenzione sulla propria forma. Non sono necessariamente funzioni esclusive: «Sono preoccupato, mi avvisi quando arrivi?» esprime un'emozione e formula una richiesta. Questa distinzione operativa aiuta a evitare risposte fuori bersaglio: risolvere un problema tecnico non equivale sempre ad accogliere il disagio che una persona sta raccontando.

Il contenuto e la relazione

Il modello del **quadrato della comunicazione di Friedemann Schulz von Thun** invita a leggere un messaggio su quattro lati: contenuto fattuale, autorivelazione, relazione e appello. «Il cestino è pieno» può comunicare un fatto, rivelare fastidio, suggerire un giudizio sulla collaborazione e richiedere implicitamente di svuotarlo. Il modello non autorizza a decidere quale intenzione sia "nascosta": serve a formulare ipotesi e chiedere chiarimenti.

Esempio. Un collega scrive «Non ho ancora ricevuto il documento». La risposta «Non devi controllarmi!» reagisce soprattutto al lato relazionale percepito. Il mittente, però, potrebbe aver bisogno del file per proseguire. Prima di discutere le intenzioni è più utile chiarire il fatto: «Lo termino alle 15; ti serve una parte prima?». Se permane un problema di tono o di controllo, può essere affrontato esplicitamente senza confonderlo con la consegna.

I cinque assiomi della comunicazione

La prospettiva pragmatica associata a **Watzlawick, Beavin e Jackson** descrive alcuni principi dell'interazione. Sono strumenti teorici di lettura, non leggi che permettano di diagnosticare ogni persona.

Principio	Come interpretarlo nello studio
Non si può non comunicare	In un'interazione anche silenzi o ritiri possono ricevere un significato. Ciò non significa che ogni comportamento sia un messaggio deliberato.
Contenuto e relazione	Si comunica qualcosa e, contemporaneamente, si definisce o si interpreta il rapporto tra i partecipanti.
Punteggiatura delle sequenze	Le persone possono organizzare diversamente la catena degli scambi: «Mi chiudo perché mi critichi» e «Ti critico perché ti chiudi».
Modalità numerica e analogica	I segni convenzionali e le forme espressive relazionali concorrono al significato. "Numerico" qui non significa comunicazione tramite Internet.
Interazioni simmetriche e complementari	Gli scambi possono basarsi su posizioni di uguaglianza oppure su ruoli differenti. Nessuna delle due forme è automaticamente sana o patologica.

Nell'esempio della critica e della chiusura, cercare soltanto chi "ha iniziato" può bloccare il dialogo. Riconoscere il ciclo non elimina le responsabilità individuali: consente di chiedere quale comportamento concreto potrebbe interromperlo. Anche la distinzione tra relazione simmetrica e complementare non attribuisce valore diverso alle persone: docente e studente hanno funzioni differenti, non diversa dignità.

Impliciti, cooperazione e metacomunicazione

Nell'analisi pragmatica, il principio cooperativo di **Grice** richiama contributi informativi adeguati, fondati, pertinenti e comprensibili. Le massime di quantità, qualità, relazione e modo aiutano a capire anche gli impliciti: «La biblioteca chiude tra dieci minuti» può essere un invito ad accelerare. Non sono un galateo rigido; ironia, allusione e contesto richiedono interpretazione.

La **metacomunicazione** è comunicare sul modo in cui si sta comunicando: «Vorrei distinguere la mia critica al progetto da un giudizio su di te». Permette di chiarire il livello relazionale, rinegoziare i turni o verificare un'intenzione. Il criterio centrale resta **non trattare l'interpretazione come un fatto**: «Ho capito questa frase come un rimprovero; era la tua intenzione?» lascia aperta una possibilità di correzione.

3. Comunicazione verbale, paraverbale e non verbale

Tre dimensioni che interagiscono

La comunicazione **verbale** riguarda i sistemi linguistici e le parole; quella **paraverbale** il modo in cui la voce viene utilizzata; quella **non verbale** comprende altri segnali espressivi e relazionali. La distinzione è didattica: durante un colloquio le dimensioni operano insieme. «Va bene» può essere un assenso convinto, una concessione riluttante o una chiusura della conversazione, a seconda della situazione.

Verbale non significa necessariamente vocale. Le lingue dei segni sono lingue complete, dotate di grammatica: non sono una semplice raccolta di gesti accessori al parlato, né esiste un'unica lingua dei segni universale. Perciò non bisogna confondere una lingua visivo-gestuale con la gestualità non linguistica che accompagna una conversazione.

Il livello verbale

Le parole vanno scelte in relazione a obiettivo, conoscenze del destinatario e precisione richiesta. Un termine tecnico può essere indispensabile tra esperti e richiedere una definizione in un contesto introduttivo. La **competenza lessicale** consiste anche nel distinguere termini vicini: costo non è sinonimo di pagamento, ascolto non è sinonimo di accordo, autorità non è sinonimo di autorevolezza.

La struttura del discorso guida l'interpretazione. Anticipare la domanda a cui si risponde, esplicitare i passaggi e collegare esempi e conclusioni aiuta a seguire il ragionamento. La correttezza grammaticale, da sola, non garantisce chiarezza: «La pratica relativa all'istanza sarà oggetto di successiva interlocuzione» può essere formalmente accettabile ma lasciare il destinatario senza sapere che cosa accadrà e quando.

Il livello paraverbale

Il **volume** deve rendere udibile il messaggio senza trasformarsi in sopraffazione; il **ritmo** deve consentire di elaborare i passaggi; le **pause** possono separare concetti, lasciare spazio o segnalare una transizione. L'**intonazione** modifica l'andamento della frase; il **timbro** contribuisce alle caratteristiche percepite della voce; l'**articolazione** favorisce la distinzione delle parole.

Non esiste un tono ideale per ogni situazione. Una spiegazione tecnica, una telefonata urgente e un racconto richiedono scelte differenti. Una voce monotona può ostacolare l'attenzione, ma una teatralità continua può essere inadeguata. L'obiettivo operativo è **coerenza con il contenuto e accessibilità per chi ascolta**, non imitazione artificiale di un modello di voce.

Corpo, spazio e tempo

La **cinesica** studia movimenti, posture e gesti; la **prossemica** riguarda l'uso dello spazio nelle relazioni. La comunicazione comprende inoltre espressioni del volto, direzione dello sguardo, contatto fisico, gestione dei tempi, abbigliamento e oggetti presenti. Queste categorie permettono di descrivere una situazione, ma non costituiscono un dizionario infallibile delle intenzioni.

Braccia incrociate non significano necessariamente chiusura; uno sguardo distolto non dimostra una menzogna; il silenzio non equivale sempre a consenso. Una postura può dipendere da comodità, temperatura o abitudine; i significati cambiano con contesto, cultura e

caratteristiche individuali. Lo stesso contatto visivo, raccomandato in molti esercizi, non deve diventare una prova obbligatoria di attenzione o sincerità.

Anche lo spazio comunica. Sedersi dietro una grande scrivania, affiancare qualcuno durante un esercizio o disporre le sedie in cerchio crea condizioni diverse. Non si possono però applicare automaticamente distanze rigide a ogni paese e persona: occorre osservare il comfort dell'interlocutore, rispettarne i confini e chiedere consenso prima di contatti non necessari.

Coerenza e incongruenza

Quando parole, voce e comportamento sembrano contraddirsi, è utile **verificare**, non indovinare. A una persona che dice di essere disponibile ma appare distratta si può chiedere: «È un buon momento o preferisci parlarne dopo?». La domanda controlla le condizioni dello scambio senza attribuire disinteresse. Talvolta l'incongruenza è solo apparente, perché non conosciamo tutte le circostanze.

La formula «7% parole, 38% voce, 55% volto», associata a Mehrabian, non misura il peso universale delle componenti della comunicazione. Lo stesso autore ne limita l'applicazione agli studi su sentimenti e atteggiamenti, in particolare gradimento e non gradimento. Non permette di concludere che in una lezione le parole contino soltanto il 7%.

Osservare voce e interpretazione

La frase «**Possiamo rivedere questa decisione**» può suonare come una proposta collaborativa, una richiesta esitante o un'imposizione. Volume, pause, velocità e parole accentate sono elementi osservabili; collaborazione, esitazione o ostilità sono interpretazioni. Collegare forma e percezione aiuta a descrivere lo scambio, ma **la percezione non dimostra da sola l'intenzione di chi parla**.

4. Percezione, emozioni e barriere comunicative

Dall'osservazione all'interpretazione

La comunicazione non incontra menti vuote: ciascuno porta conoscenze, ricordi, aspettative e interessi. Questi elementi aiutano a capire, ma possono anche orientare l'attenzione verso alcuni dettagli trascurandone altri. Per studiare uno scambio conviene distinguere **fatto osservato, interpretazione, emozione e risposta**. «Non ha risposto per tre ore» è un'osservazione; «non mi rispetta» è un'interpretazione; irritazione o preoccupazione sono esperienze emotive; inviare un rimprovero è una scelta di comportamento.

L'interpretazione può essere corretta, ma non è l'unica possibile. Potrebbero esserci impegni, un guasto, una diversa aspettativa sui tempi o un vero disinteresse. **Verificare significa cercare informazioni prima di formulare una conclusione**. Distinguere osservazioni e interpretazioni permette di esprimere il proprio disagio senza attribuire automaticamente intenzioni all'altra persona.

Filtri e distorsioni del giudizio

Un **bias** è una tendenza sistematica che può alterare il giudizio. Il **bias di conferma** porta a privilegiare elementi compatibili con ciò che si pensa; l'**effetto alone** estende una valutazione su una caratteristica ad aspetti diversi; l'**ancoraggio** attribuisce un peso eccessivo a un riferimento iniziale. Nell'**effetto carrozzone**, o *bandwagon effect*, la popolarità di una posizione può essere scambiata per prova della sua correttezza. Riconoscere questi meccanismi aiuta a controllare il proprio ragionamento, senza trasformarli in etichette da applicare alle persone.

Esempio. Dopo aver deciso che un compagno è poco collaborativo, si ricordano le sue assenze e si ignorano i file che ha preparato. La correzione non consiste nell'affermare che sia collaborativo per forza, ma nel controllare l'insieme delle consegne, concordare criteri e discutere episodi precisi. La domanda «Quale elemento mi farebbe cambiare idea?» aiuta a distinguere una valutazione rivedibile da un'etichetta impermeabile ai fatti.

Emozione e autoregolazione

Un'emozione segnala come una situazione viene vissuta, ma **non dimostra da sola quale sia l'intenzione altrui**. Sentirsi ignorati non prova automaticamente che qualcuno abbia voluto ignorarci; provare rabbia non rende legittima un'offesa. Al tempo stesso, chiedere rispetto non significa pretendere che le persone non provino emozioni. Il punto è riconoscerle e scegliere una risposta compatibile con obiettivi e confini.

Nel lavoro comunicativo si può procedere così: descrivere ciò che è avvenuto; nominare, senza forzature, il proprio stato; distinguere l'urgenza dalla sensazione di urgenza; decidere se parlare subito o concordare una pausa; formulare una richiesta concreta. «Sono troppo agitato per chiarire bene. Riprendiamo alle 16» è diverso dallo sparire senza spiegazioni. Si tratta di indicazioni didattiche di gestione dello scambio, non di un protocollo terapeutico.

Empatia senza lettura della mente

L'**empatia** richiede attenzione alla prospettiva altrui e disponibilità a correggere la propria interpretazione. «Immagino che questo ritardo ti abbia preoccupato: è così?» lascia spazio alla risposta; «So esattamente come ti senti» rischia invece di sostituire la propria esperienza a quella dell'altro. Comprendere una reazione non significa approvare ogni comportamento che ne deriva.

Vanno distinti **riconoscimento dell'emozione**, **valutazione dei fatti** e **decisione operativa**. Si può riconoscere la delusione di uno studente, mantenere la valutazione di un compito e concordare come migliorare. Non occorre scegliere tra freddezza e concessione incondizionata: rispetto e chiarezza possono coesistere.

Barriere e rimedi pertinenti

Barriera	Perché ostacola	Intervento coerente
Sovraccarico informativo	Troppi contenuti competono per l'attenzione.	Individuare priorità, raggruppare e fornire un riepilogo.
Ambiguità	Parole e tempi ammettono letture differenti.	Specificare termini, esempi, responsabilità e scadenze.
Pregiudizio	La persona viene giudicata prima del contenuto.	Esaminare fatti e argomenti, non l'etichetta.
Difesa della propria immagine	Un rilievo sul lavoro viene vissuto come svalutazione globale.	Separare comportamento, conseguenze e valore personale.
Asimmetria di potere	Si teme di chiedere o contraddire.	Rendere possibili chiarimenti e dissenso senza ritorsioni.
Inaccessibilità del canale	Il destinatario non può fruire del messaggio.	Offrire formati e modalità accessibili, non soltanto ripetere.

Una comunicazione difficile può avere **più cause contemporaneamente**, e i rimedi vanno adattati alla situazione. L'analisi deve evitare una spiegazione unica, come «Non ascolta» o «Ho usato le parole sbagliate», quando incidono anche tempi, risorse o organizzazione.

Lavorare sulla comunicazione significa modificare ciò che è modificabile e riconoscere i limiti: una frase ben costruita non elimina automaticamente un conflitto di interessi, una condizione materiale sfavorevole o un rapporto di potere.

5. L'efficacia nella comunicazione

Allenare la competenza comunicativa

La comunicazione efficace è una **competenza che si può allenare**: esercizio e riflessione permettono di integrare le tecniche nello stile personale. Il passaggio dalla mancata consapevolezza degli errori alla padronanza può essere descritto attraverso quattro fasi. Si tratta di uno schema dell'apprendimento, non di una sequenza rigida che ogni persona debba attraversare allo stesso modo.

Le quattro fasi dell'apprendimento sono:

- 1 **L'incompetenza inconsapevole**: "non so di non sapere". In questa fase non ci si rende conto di commettere errori comunicativi: l'affollarsi di parole, l'abuso di consigli, le interpretazioni preconcepite, la mancanza di pause prima di parlare. Tutto ciò avviene perché si seguono modelli errati di interazione che si ritengono gli unici possibili. Il primo passo per migliorare è diventare consapevoli degli errori comunicativi assorbiti dall'ambiente.
- 2 **L'incompetenza consapevole**: "so di non sapere". Si comincia a riflettere sui propri modi di interagire, ma le competenze non sono ancora apprese. C'è tensione verso il cambiamento: ci si accorge degli errori e dei propri limiti, e ci si dispone ad apprendere.
- 3 **La competenza consapevole**: "so di sapere". Predomina l'esercizio: si apprendono le nozioni teoriche e ci si impegna a metterle in pratica. In questa fase le comunicazioni risulteranno ancora un po' innaturali e faticose, proprio come quando si impara a guidare: si sa cosa fare, ma non si riesce ancora a farlo in modo automatico. Occorre protrarre l'esercizio prima di raggiungere l'ultima fase.
- 4 **La competenza inconsapevole**: "sono semplicemente quello che sono". In quest'ultima fase si è efficaci nelle comunicazioni e, allo stesso tempo, rilassati. Non occorre più concentrarsi sul corretto uso delle competenze: le skill sono state pienamente integrate nello stile personale, e così le interazioni saranno corrette, naturali e non stereotipate.

Conoscere una tecnica non equivale ancora a saperla utilizzare. La pratica permette di riconoscere le difficoltà, osservare gli effetti del proprio comportamento e adattare la risposta. Una capacità diventa più stabile quando viene esercitata in situazioni diverse, accompagnando l'esperienza con una riflessione su ciò che ha funzionato e ciò che richiede un cambiamento.

L'ascolto attivo ed empatico

Sentire un messaggio non garantisce attenzione, comprensione o ricordo. Questi processi dipendono dal contesto, dalle conoscenze, dalle condizioni emotive e dall'impegno nell'ascolto. Per verificare la comprensione è utile chiedere una riformulazione, chiarire i termini ambigui e controllare i passaggi essenziali.

Sentire riguarda la percezione dei suoni; **ascoltare** implica orientare l'attenzione verso il messaggio e cercare di comprenderne il significato. L'ascolto richiede tempo, concentrazione e disponibilità ad accogliere ciò che l'altro dice senza sostituirlo subito con le proprie interpretazioni. Prestare attenzione anche al tono e al contesto può aiutare a capire il vissuto dell'interlocutore, purché le impressioni vengano verificate e non trattate come certezze.

Le regole di un ascolto attivo ed efficace sono le seguenti:

L'ascolto attivo necessita di concentrazione e tempo e non può realizzarsi se si è indaffarati. Le comunicazioni avvengono spesso di corsa, ma l'ascolto deve essere attento e svolgersi in una

situazione calma e con tempi adeguati. Per questo bisogna: eliminare i rumori fisici e mentali (pensieri, preoccupazioni); assumere una posizione che faciliti l'interazione e usare lo sguardo nel rispetto delle preferenze dell'altro; assumere una posizione rilassata; eliminare possibili fonti di interruzione come lo smartphone.

L'ascolto attivo è totale: non anticipa né distorce ciò che viene detto. Spesso chi ascolta si lascia guidare dall'immaginazione e dall'intuito, tende a trarre conclusioni anzitempo oppure seleziona le informazioni in base a propri filtri, tralasciando quelle ritenute trascurabili. L'errore più frequente è pensare anticipatamente alla risposta o all'obiezione da fornire, il che porta ad ascoltare in modo frammentario e selettivo.

L'ascolto attivo è empatico. Nella prospettiva di Carl Rogers, l'empatia consiste nel cercare di comprendere l'esperienza dell'altro mantenendo la distinzione dalla propria. Significa prestare attenzione a parole, emozioni e significati personali, senza presumere di conoscere pensieri non espressi. Formule come «Mi sembra che questa situazione ti abbia deluso: è così?» permettono di verificare l'interpretazione e lasciano all'interlocutore la possibilità di correggerla. Sentirsi ascoltati senza essere svalutati può favorire un'espressione più libera dei propri vissuti.

È importante rimanere sintonizzati sulle informazioni e sulle emozioni dell'altro, senza giudizio e senza pensare a possibili consigli o soluzioni da proporre. Al termine di questo ascolto si potrà riformulare con proprie parole il messaggio dell'interlocutore (sia nei contenuti sia nei sentimenti) dimostrandogli comprensione. Se l'altro si sente veramente capito, rilancerà la comunicazione e la relazione verrà rinforzata positivamente.

Tre attenzioni favoriscono l'ascolto attivo: **dedicare un tempo adeguato, ridurre le distrazioni e accogliere il punto di vista altrui senza anticipare il giudizio.** Riconoscere ciò che l'altro prova non obbliga ad approvare ogni sua conclusione o comportamento.

Le tecniche dell'ascolto attivo

Per mettere in atto un ascolto attivo bisogna innanzitutto **prendersi il giusto tempo e lo spazio adeguato:** è fondamentale preoccuparsi che il contesto sia appropriato. In presenza di rumori fisici e psicologici non si può ascoltare veramente; è importante che l'ambiente non sia troppo caotico e che ci siano il tempo e le energie sufficienti per rimanere concentrati.

Le tecniche specifiche dell'ascolto attivo includono:

Non interrompere e non temere le pause. L'ascolto attivo prevede innanzitutto di lasciare spazio all'altro, ascoltandolo senza interromperlo. Durante l'ascolto è importante lanciare messaggi di accoglimento non verbali (cenni del capo, viso disteso) e verbali, come "Ti ascolto..." e "Cerco di capire...". I silenzi spesso imbarazzano e si tende ad intervenire per evitarli, ma durante il silenzio l'altro può chiarire i propri pensieri e comunicare ancor meglio con il corpo le emozioni che sta provando.

Non distrarsi e non giudicare. Bisogna rimanere concentrati su quanto l'altro sta dicendo, mantenendo lo sguardo su chi sta parlando. L'errore più comune è pensare a cosa rispondere prima che l'altro abbia finito di parlare: questo fa ascoltare solo una parte del messaggio e produce distrazione e conclusioni affrettate. Non bisogna inoltre giudicare pensieri, emozioni e sentimenti altrui: solo lo stare aperti aiuta l'altro a comunicare.

Riassumere o parafrasare quanto detto dall'altro. Riformulazioni e feedback pertinenti aiutano a individuare equivoci e fraintendimenti; non devono diventare interruzioni continue o ripetizioni meccaniche. Restituire il punto di vista dell'interlocutore serve anche a comunicargli che lo si capisce e non lo si giudica. Secondo la tecnica dell'ascolto attivo, riflettere quello che l'altro dice invia un messaggio di accettazione e non giudizio, con formule come: "Mi sembra di aver capito che le cose

stiano in questo modo", "Era quello che volevi dire?", "Vediamo se ho ben capito...", "Quindi mi stai dicendo che...", "Secondo te allora..."

Fare domande aperte. Servono a chiarire fatti e informazioni, ma aiutano anche chi parla a indagare le proprie idee, posizioni e vissuti, trovando da solo eventuali risposte. Aiutano inoltre a creare un rapporto aperto e positivo con chi parla. Le domande aperte lasciano spazio a una risposta articolata, non limitata a un sì o a un no. Per favorire davvero l'esplorazione devono essere formulate senza giudizi o risposte suggerite: la sola forma aperta non ne garantisce la neutralità. Si può invitare l'altro a chiarire con espressioni come "Spiegami meglio questo passaggio..." o "Mi interessa approfondire meglio quest'ultimo aspetto...". Le domande aperte iniziano con parole come *perché*, *come*, *cosa pensi*, *cosa è successo dopo*, *descrivi*, *raccontami*, *dimmi*.

Ascoltare le emozioni, non solo i pensieri. Ciò implica osservare il corpo di chi parla, non solo sentire le sue parole. Leggere tutti i livelli della comunicazione, anche quello non verbale, aiuta a capire come l'altro si sente e cosa prova. È importante anche ascoltare le proprie emozioni: accorgersi dei propri stati d'animo aiuta la situazione di ascolto, perché essere tesi o agitati trasmette tensione e nervosismo. Dare ascolto alle proprie emozioni aiuta a non confondere i piani: ciò che si prova e pensa non va confuso con quello che prova e pensa l'altro.

Gestire l'ascolto nel gruppo

In un gruppo possono comparire diversi **comportamenti che ostacolano l'ascolto e la partecipazione**: conversazioni laterali, interventi troppo lunghi, attacchi personali o distrazioni. Le risposte devono riguardare ciò che avviene concretamente, senza attribuire personalità immutabili o motivazioni certe. Una stessa persona può comportarsi in modi diversi secondo il momento e la situazione.

Comportamento osservabile	Comportamento descritto	Gestione della comunicazione
Conversazioni laterali	Avviano conversazioni laterali che interferiscono con l'ascolto.	Fare una pausa, richiamare con cortesia l'attenzione e invitare a condividere con tutti il contributo pertinente.
Interventi troppo lunghi	Occupano a lungo il turno, si ripetono o trasformano l'intervento in monologo.	Intervenire alla prima pausa, riconoscere il contributo e riportare il confronto al tempo e al tema concordati.
Attacchi personali	Usano parole, toni o posture percepiti come attacco.	Riformulare il contenuto, separarlo dall'offesa e richiamare regole di rispetto.
Critiche senza proposte	Evidenziano soprattutto limiti e aspetti negativi, senza proporre alternative.	Individuare il problema concreto contenuto nella critica e chiedere possibilità di miglioramento.
Scarsa partecipazione verbale	Partecipano poco attraverso interventi pubblici.	Offrire inviti non forzati, domande accessibili, tempo per prepararsi o ruoli concordati.
Distrazione apparente	Mostrano distrazione o scarso coinvolgimento apparente.	Verificare comprensione, pertinenza e ostacoli; concordare regole quando un comportamento disturba.

Comportamento osservabile	Comportamento descritto	Gestione della comunicazione
Battute fuori tema	Introducono battute e momenti di umorismo che possono favorire o disperdere l'attenzione.	Valorizzare l'energia positiva senza lasciare che l'umorismo sostituisca il compito o svaluti qualcuno.

Un comportamento osservato non basta a stabilire se una persona sia timida, insicura, disinteressata o in cerca di attenzione. **Prima di intervenire occorre chiarire bisogni, possibilità di partecipazione e confini.** In presenza di un disturbo persistente si gestisce il comportamento in modo proporzionato e secondo le regole del contesto, senza umiliare la persona. L'esclusione non è una risposta generale alla scarsa partecipazione.

I Messaggi in Prima Persona

Una tecnica di comunicazione efficace suggerisce di inviare **Messaggi in Prima Persona (MPP)**, soprattutto quando la comunicazione riguarda sentimenti forti o contenuti che incidono sulla relazione tra i comunicanti. Gli MPP mirano a rendere il messaggio più chiaro e meno accusatorio, mettendo al centro ciò che il mittente sente piuttosto che ciò che l'altro è: esprimono l'"io sento" piuttosto che il "tu sei".

La tecnica consiste nel **descrivere il comportamento concreto, esprimere il proprio vissuto e chiarirne le conseguenze**. «Quando interrompi la mia spiegazione, mi sento frustrato perché perdo il filo» è più preciso di «Tu mi fai arrabbiare»: indica un episodio osservabile e il suo effetto, senza definire negativamente la persona. La forma in prima persona aiuta il dialogo, ma non rende automaticamente rispettoso qualsiasi messaggio.

Parlare in prima persona può evitare il messaggio accusatorio «È colpa tua» e favorire il dialogo, purché descriva davvero fatti e vissuti senza mascherare giudizi. Non garantisce una reazione positiva né risolve automaticamente il problema. Un MPP viene dall'intimo: dice all'altro come ci si sente, cosa ostacola, di cosa si ha bisogno, senza accusare o mortificare.

Gli MPP hanno tre funzioni principali: rivelano bisogni e sentimenti, preferenze e avversioni, convinzioni (es. "Scusate ma oggi sono stanco e dunque un po' nervoso"); rispondono alle richieste altrui chiarendo le proprie ragioni (es. "Mi dispiace, non posso venire al concerto perché sto risparmiando"); rivelano in modo onesto desideri e bisogni senza paura (es. "Vorrei sapere a che ora ceniamo perché mi piacerebbe andare al primo spettacolo").

Come formulare un Messaggio in Prima Persona

Un MPP è composto da 2 o 3 parti:

- **MPP in due parti:** "Quando tu... (descrizio il comportamento dell'altro) provo... (descrizio i miei sentimenti)"
- **MPP in tre parti:** "Quando tu... (comportamento) provo... (sentimenti) perché... (effetti concreti su di me)"

Un messaggio in seconda persona come "Sei il solito menefreghista, prendi la moto senza dirmelo!" etichetta e giudica l'altro. Il corrispondente MPP sarebbe: "Quando hai preso la moto senza avvisarmi, mi sono arrabbiato perché non sono potuto uscire con i miei amici."

È fondamentale distinguere **ciò che si osserva** da **ciò che si interpreta**. «Hai interrotto tre volte mentre parlavo» descrive un comportamento; «Non ti interessa quello che dico» attribuisce

un'intenzione. Interpretare è necessario per comprendere, ma un'interpretazione deve restare verificabile e aperta a correzioni, anziché trasformarsi in un'etichetta sulla persona.

Parlare in prima persona non significa dar sfogo al proprio egocentrismo: chi mette al centro solo se stesso usando sempre il pronome "io" non invia MPP, ma crea una barriera nella comunicazione. Gli MPP non sono una panacea, ma parlare in Prima Persona contribuisce a mantenere bassi i livelli di tensione e conflittualità e sottintende fiducia in sé e nell'altro.

Superare le barriere comunicative

Oltre agli MPP, la comunicazione efficace prevede di eliminare alcune barriere comunicative che ostacolano le relazioni interpersonali.

Evitare giudizi e dogmatismi

È esperienza comune incontrare persone pronte a sparare giudizi su cosa è giusto e cosa è sbagliato, avvalorando le proprie tesi con frasi fatte, proverbi e citazioni autorevoli come *"Da che mondo è mondo si è sempre fatto così"* o *"Così non si deve fare! Non si è mai visto nessuno..."*. Queste espressioni provocano chiusura della comunicazione e sensazione di impotenza nell'interlocutore. Per non bloccare la comunicazione è meglio esprimere con cortesia la propria opinione, senza lanciare sentenze sugli altri e giudizi dogmatici sulle situazioni.

Esprimere proposte concrete e critiche costruttive

Per affermare le proprie posizioni è utile formulare **proposte concrete e critiche motivate**. «Nella tabella manca l'unità di misura: aggiungiamola nell'intestazione» identifica il problema e un possibile intervento. «Questo lavoro non va bene» lascia invece l'interlocutore senza un'indicazione utilizzabile. La critica sostiene il miglioramento quando chiarisce che cosa cambiare e per quale ragione.

La **critica costruttiva** esamina aspetti specifici di un comportamento o di un risultato, indicando un cambiamento possibile. Formule come «Non capisci niente!» o «Sei un buono a nulla!» svalutano la persona senza chiarire il problema. Un'osservazione utile resta rispettosa, riguarda elementi concreti e verificabili e distingue ciò che deve essere migliorato dal valore di chi è coinvolto.

La critica diventa negativa se avviene nel contesto sbagliato o in modo inopportuno. **Per osservazioni personali delicate è generalmente opportuno un contesto riservato**. Una correzione tecnica pubblica e pertinente non equivale però necessariamente a un'umiliazione: contano contenuto, tono, necessità e situazione. La critica risulta distruttiva anche quando ci si permette di interpretare, etichettare, stigmatizzare. Anche essere sarcastici ci aliena dagli altri. Essere falsi, non autentici e melliflui interrompe la fiducia quanto essere giudicanti in modo distruttivo.

Descrivere aspetti concreti, anziché etichettare la persona, rende la critica più utilizzabile. Riconoscere gli elementi riusciti può aiutare a capire che cosa conservare, ma non è necessario aggiungere un elogio artificiale a ogni osservazione.

Dieci criteri per comunicare in modo efficace

Dieci criteri aiutano a costruire una comunicazione chiara, comprensibile e responsabile:

1. Essere chiari. L'abilità comunicativa per eccellenza è la chiarezza. Il messaggio deve essere completo, preciso e logico, contenere tutti gli elementi essenziali senza omissioni. Ciò che è ovvio per qualcuno non lo è per un altro: lasciare troppi sottintesi genera malintesi. Una stessa parola può rivestire significati molteplici e termini o intere frasi assumono connotazioni diverse a seconda del

contesto e degli interlocutori. Solo ben contestualizzando il messaggio nella situazione si otterrà la massima chiarezza.

2. Essere diretti e concisi. Una comunicazione parziale può far nascere equivoci, ma non bisogna incorrere nel difetto contrario: dilungarsi eccessivamente tedia chi ascolta o legge. Il livello di attenzione diminuisce in modo progressivo col trascorrere del tempo e con il numero di informazioni fornite. È importante anticipare i concetti fondamentali e "arrivare al punto" con poche parole. Nel parlato, più la comunicazione si dilunga, maggiori sono i rischi di incomprensioni, fuga di notizie e distorsioni. I monologhi lunghi e ripetitivi invitano l'ascoltatore a pensare ad altro.

3. Essere concreti. Il passaggio di informazioni risulta più efficace se la comunicazione è fondata su fatti concreti. Comunicare in modo efficace significa anche saper tradurre concetti complessi in esempi e metafore per renderli più comprensibili e vicini all'esperienza dell'altro. È importante usare esempi attinenti, mettersi nei panni dell'interlocutore e sulla sua lunghezza d'onda. Narrare la propria esperienza citando fatti concreti aiuta l'altro a richiamare alla mente situazioni già sperimentate. L'uso di esempi concreti, metafore e brevi storielle favorisce la comprensione del messaggio, soprattutto se complesso.

4. Essere credibili. Una comunicazione efficace è fondata su onestà e sincerità: solo la reciproca fiducia consente agli interlocutori di essere ben disposti verso l'altro e di collaborare reciprocamente. Un soggetto che si contraddice, che in precedenza non è stato sincero, crea diffidenza e suscita disagio, bloccando il buon proseguimento della comunicazione.

5. Essere semplici. La semplicità è un'esigenza di tutti. Lo scopo di ogni comunicazione è far capire e comprendere ciò che si sta dicendo: il modo più diretto per favorire la comprensione è rendere il linguaggio il più possibile preciso, pulito, essenziale. Semplificare non significa banalizzare quanto si sta dicendo. La semplicità richiede di saper modulare il linguaggio in base all'interlocutore: con un esperto del campo si userà un linguaggio tecnico e inequivocabile; se invece l'altro non è un addetto ai lavori, si dovrà usare un linguaggio meno specialistico. Appesantire la comunicazione con un linguaggio artificioso e sofisticato serve solo a rendere incomprensibile ciò che si sta dicendo: più si complica, meno si è persuasivi.

6. Saper emozionare. Associare un'esperienza riconoscibile a un messaggio può renderlo più significativo e favorirne il ricordo. Racconti ed esempi aiutano il destinatario a collegare un tema a situazioni già vissute. **Il coinvolgimento emotivo non sostituisce però le ragioni e le prove:** una storia convincente può illustrare un concetto, ma non dimostra da sola che una conclusione sia vera o generalizzabile.

7. Saper coinvolgere. Domande pertinenti, esempi vicini all'esperienza e occasioni di partecipazione possono sostenere l'attenzione. Il pronome «noi» segnala collaborazione quando esiste davvero un obiettivo condiviso: «Confrontiamo le due proposte» invita al lavoro comune. La gradevolezza del comunicatore può influire sulla valutazione del messaggio, anche attraverso l'**effetto alone**, ma non prova competenza né verità. I riconoscimenti devono essere sinceri e specifici, senza diventare strumenti di pressione.

8. Essere costruttivi. Un linguaggio orientato a soluzioni, risorse e possibilità di miglioramento aiuta a individuare che cosa si può fare. Descrivere un ostacolo è necessario quando esiste; fermarsi soltanto al rimprovero rende invece più difficile agire. «La consegna è incompleta: mancano due dati, vediamo come recuperarli» mantiene visibili sia il problema sia il passo successivo.

Parole come «problema», «errore», «forse» e le forme al condizionale non sono in sé negative. **Un rischio reale va nominato e una previsione incerta va qualificata.** «Potremmo completarlo domani, se arriva il materiale» è più affidabile di «Lo completeremo sicuramente» quando manca una condizione necessaria. Il linguaggio costruttivo deve restare vero, non semplicemente rassicurante.

9. Sapersi sintonizzare. Significa adattare quantità di dettaglio, esempi e registro alle conoscenze e alle esigenze dell'interlocutore. Si possono usare immagini, confronti verbali o dimostrazioni pratiche quando aiutano a comprendere il contenuto. La scelta dipende dal compito e dai bisogni osservati, non dall'assegnazione della persona a un presunto tipo «visivo», «uditivo» o «corporeo». Rispettare l'altro non implica approvare ogni convinzione: si possono discutere le idee senza ridicolizzare la persona.

Le preferenze individuali non dimostrano l'esistenza di **stili sensoriali fissi**, né garantiscono che abbinare parole o spiegazioni a una categoria migliori automaticamente apprendimento e persuasione. È più utile verificare se l'interlocutore comprende, quali ostacoli incontra e quale rappresentazione rende più chiaro lo specifico argomento.

10. Essere coerenti a tutti i livelli di comunicazione. Governare tono e inflessione di voce, prestare attenzione alla mimica e alla gestualità è fondamentale per rendere la comunicazione persuasiva. Un'apparente incoerenza può generare dubbi e richiede un chiarimento, senza presumere che il non verbale riveli sempre il significato "vero" della persona.

6. La comunicazione di gruppo

Il concetto di gruppo

Aristotele descriveva l'essere umano come un animale sociale: ha bisogno degli altri non soltanto per soddisfare necessità materiali, ma anche per sviluppare la propria personalità e costruire un'identità sociale. La vita scolastica, familiare, lavorativa e il tempo libero richiedono continuamente di collaborare. Nella società complessa, molti problemi possono essere affrontati soltanto attraverso una gestione condivisa e la capacità di fare squadra.

In senso scientifico, un gruppo non è un semplice insieme di persone, ma una realtà nella quale gli individui interagiscono, sviluppano legami di interdipendenza e regolano i propri comportamenti sulla base di aspettative condivise. La definizione di Kurt Lewin mette in evidenza proprio l'interazione ordinata tra i membri. Il gruppo è una **totalità dinamica**: le sue parti sono collegate e la sua organizzazione si modifica nel tempo.

Un aggregato, invece, è un insieme di persone accomunate soprattutto dalla vicinanza fisica, senza un **sistema** stabile di ruoli, funzioni e relazioni. I passeggeri di un treno o le persone riunite casualmente in una piazza costituiscono normalmente un aggregato; una famiglia, una squadra sportiva, una band o un gruppo di lavoro sono esempi di gruppo. Nell'aggregato i rapporti sono limitati, provvisori e spesso anonimi. Un aggregato può però trasformarsi in un gruppo: una classe appena formata diventa progressivamente un gruppo quando gli studenti si conoscono e costruiscono relazioni, regole e aspettative comuni.

Il gruppo come sistema

Il gruppo è un **sistema**, cioè un insieme organizzato nel quale le parti sono collegate e si influenzano reciprocamente. Riprendendo l'impostazione della **Gestalt**, corrente psicologica centrata sulla percezione e sull'esperienza, il gruppo è diverso dalla semplice somma dei suoi componenti: possiede una struttura propria, prodotta dai legami tra le persone. Non basta quindi conoscere le caratteristiche individuali dei membri per prevedere come funzionerà l'insieme.

Le relazioni sono costitutive del gruppo quanto le persone stesse. Per questo l'essenza del gruppo sta nei rapporti fra i membri, non nella loro somiglianza o vicinanza. Persone differenti possono costituire un gruppo efficace, mentre individui molto simili possono non riuscire a collaborare.

All'interno del gruppo, inoltre, ci si può comportare diversamente rispetto a quando si è soli, proprio per l'influenza esercitata dagli altri.

Il potenziale collettivo può risultare maggiore oppure minore della somma dei potenziali individuali. Relazioni collaborative producono **sinergia**; conflitti mal gestiti, sfiducia e disorganizzazione possono invece ridurre le capacità del gruppo. Il risultato dipende anche da come i contributi vengono collegati: persone competenti possono fallire se lavorano senza coordinamento, mentre una buona distribuzione di ruoli permette di integrare capacità differenti.

Appartenenza e coesione

Il **senso di appartenenza** è il sentimento di essere parte di un gruppo: è il passaggio dall'io al noi. L'individuo si identifica con i gruppi ai quali appartiene e, attraverso questi legami, costruisce la propria identità sociale. L'appartenenza non è un fatto soltanto formale o amministrativo: essere iscritti a una scuola o assunti da un'azienda non significa necessariamente sentirsi parte della relativa comunità.

L'appartenenza viene favorita da contatti frequenti, norme di comportamento condivise, valorizzazione degli elementi comuni e capacità del gruppo di soddisfare i bisogni dei membri. Può produrre una tendenza all'omogeneità, visibile nell'abbigliamento, nel linguaggio, nelle abitudini, ma anche nei valori, negli orientamenti culturali e nello stile di vita. Questa somiglianza può svilupparsi con l'appartenenza, ma non è ciò che, da sola, definisce un gruppo.

La **coesione** è la forza che mantiene unito il gruppo e contrasta le spinte alla disgregazione. Si manifesta nel desiderio di stare insieme, collaborare e rimanere uniti per raggiungere gli obiettivi. Dipende sia dai vantaggi pratici offerti dal gruppo sia dalla qualità delle relazioni: la favoriscono conoscenza reciproca, fiducia, valori e norme comuni, partecipazione democratica, clima emotivo positivo ed equilibrata distribuzione del lavoro.

Occorre trovare un equilibrio tra **coesione** e individuazione, cioè il mantenimento della propria autonomia e specificità personale. Il punto non è annullare l'individuo nel gruppo, ma appartenere senza rinunciare a pensare con la propria testa.

Natura dei legami e tipi di gruppo

La collaborazione nasce da due ordini di motivazioni: ottenere risultati pratici e ricevere ricompense emotive e sociali, come **affetto**, stima, riconoscimento e senso di identità. A queste motivazioni corrispondono due forme di interdipendenza.

L'**interdipendenza sociale** riguarda i legami affettivi e il valore emotivo dello stare insieme.

L'**interdipendenza nel compito** nasce invece dalla necessità di coordinare impegno e competenze per raggiungere obiettivi specifici. La riuscita del compito dipende dall'organizzazione e dal contributo collettivo.

Tipo di gruppo	Caratteristiche e finalità	Legame prevalente ed esempi
Primario o sociale	Rapporti personali, stretti, generalmente diretti e informali; affiatamento, lealtà e forte appartenenza. La relazione costituisce uno scopo fondamentale dello stare insieme.	Prevale l'interdipendenza sociale. Esempi: famiglia, gruppo dei pari, piccole comunità.
Secondario o di compito	Rapporti più formali e orientati a finalità specifiche; ruoli e compiti differenziati. La riuscita dipende soprattutto dall'organizzazione e dall'impegno collettivo.	Prevale l'interdipendenza nel compito. Esempi: personale di un'azienda, partiti, associazioni sportive.

Le due forme coesistono, ma hanno un peso diverso nei diversi gruppi: una famiglia si fonda su relazioni affettive, ma deve anche organizzare le incombenze quotidiane; un'azienda nasce per svolgere attività produttive, ma al suo interno si sviluppano inevitabilmente sentimenti e relazioni personali.

I gruppi primari influenzano profondamente valori, credenze e orientamenti personali.

Nei gruppi secondari è invece particolarmente evidente la necessità di coordinare le attività.

La distinzione riguarda la prevalenza dei legami, non la presenza esclusiva di **affetto** oppure di lavoro.

La rete di comunicazione in un gruppo

La rete di comunicazione è il modello con cui il gruppo organizza la circolazione delle informazioni e gli scambi tra i suoi membri. Dipende dalla struttura del gruppo, dalle sue dinamiche e dal compito da svolgere.

Per descriverla si utilizzano due indicatori: l'indice di distanza, relativo al numero minimo di collegamenti da attraversare per comunicare con un altro membro, e l'indice di centralità, che esprime quanto gli scambi siano concentrati in una posizione centrale oppure distribuiti tra i componenti.

Rete	Come circolano le informazioni	Vantaggi e limiti
Ad anello o circolare	Ogni membro comunica direttamente con i due vicini; i messaggi possono percorrere l'anello.	Distribuisce i collegamenti senza un unico centro, ma per raggiungere membri lontani possono servire più passaggi.
Completamente connessa	Ogni membro può comunicare direttamente con tutti gli altri.	Favorisce il confronto diretto; con molti partecipanti richiede regole per evitare sovraccarico e sovrapposizioni.
A catena	Ciascuno comunica direttamente con i membri adiacenti; per raggiungere gli altri servono passaggi intermedi.	Consente una trasmissione ordinata, ma aumenta il rischio di deformazioni, equivoci e rallentamenti.
A Y	Una parte della rete è raccolta intorno a un nodo centrale, mentre un ramo si sviluppa come una catena.	È più efficiente vicino al centro; nei punti lontani possono comparire i limiti della trasmissione indiretta.
A ruota o centralizzata	I membri periferici comunicano attraverso una persona centrale, che raccoglie e trasmette le informazioni.	Può rendere rapidi i compiti semplici, ma concentra responsabilità e partecipazione nel centro.

Non esiste una rete migliore in assoluto. Per compiti semplici una struttura centralizzata può essere più rapida; per attività complesse e creative è generalmente più utile una comunicazione decentrata. Nelle reti centralizzate la persona al centro tende a essere più soddisfatta di chi occupa posizioni periferiche; in quelle decentrate la partecipazione e il morale possono essere più diffusi. Lo stesso gruppo può cambiare rete a seconda della situazione.

Una **rete ad anello** collega ciascun membro ai due vicini; una **rete completamente connessa** permette invece scambi diretti tra tutti. Decentralizzato non significa quindi necessariamente «tutti collegati con tutti». Nessuna rete elimina automaticamente errori, ritardi o distorsioni: la centralizzazione è una caratteristica strutturale, non una garanzia di accuratezza.

Le dinamiche di gruppo

Le **dinamiche di gruppo** sono l'insieme dei processi relazionali che determinano il funzionamento, la resa e il clima emotivo del gruppo. Le relazioni non sono una semplice somma di incontri casuali: formano equilibri influenzati da ruoli, posizioni e comportamenti.

Il paragone con una scacchiera chiarisce che ogni elemento ha un ruolo, ma il suo peso dipende anche dalla posizione rispetto agli altri. Analogamente, nel gruppo una persona agisce sia in base al proprio ruolo sia in risposta alle mosse altrui. In famiglia, per esempio, il comportamento più severo di un genitore può indurre l'altro ad assumere un atteggiamento più accomodante.

Da questa impostazione derivano tre idee fondamentali: **il ruolo influenza il comportamento; il cambiamento di un membro può modificare l'intero sistema; il gruppo influenza pensieri, sentimenti e azioni dei suoi componenti**. L'influenza è reciproca: gli individui trasformano il gruppo e il gruppo trasforma gli individui. Per comprendere un comportamento bisogna quindi considerare anche il contesto relazionale e il clima emotivo: una persona generalmente sicura può diventare esitante in un ambiente dominato dall'ansia, contribuendo a sua volta ad alimentarla.

Bisogni e dinamiche di gruppo

Le modalità di relazione sono collegate a tre bisogni.

Il bisogno di **inclusione** è il desiderio di essere riconosciuti, considerati e valorizzati come persone distinte.

Il bisogno di **controllo** riguarda la possibilità di assumersi responsabilità e incidere sulle decisioni; può però trasformarsi nel desiderio di controllare gli altri.

Il bisogno di **affetto** consiste nella ricerca di vicinanza, intimità e relazioni significative.

Dinamiche positive: collaborazione e coesione

Quando questi bisogni trovano un'espressione equilibrata, il gruppo sviluppa dinamiche positive.

Obiettivi e compiti sono chiari, discussi e condivisi; le persone possono impegnarsi perché comprendono il senso del lavoro. Le decisioni vengono negoziate: chi ha maggiore esperienza contribuisce senza dominare, il dissenso non è soppresso e ciascuno si assume la propria responsabilità.

Lo stile è collaborativo: si condividono informazioni, ci si sostiene e il successo altrui non viene vissuto come una minaccia. Conta l'opinione di tutti: le proposte sono valutate per il contenuto, non per lo status, cioè la posizione o il prestigio di chi parla. Le persone possono esprimere anche idee originali senza temere di essere umiliate.

Il gruppo non teme il conflitto, perché lo affronta rispettosamente, senza trasformarlo in violenza o offesa personale. Circolano soddisfazione, appartenenza e libertà di esprimere emozioni. Il gruppo è infine efficace, perché raggiunge i risultati, ed efficiente, perché limita sprechi di tempo e risorse.

Dinamiche negative: competizione e divisione

Quando i bisogni vengono espressi in modo rigido o squilibrato, i membri possono polarizzarsi, accentuando unilateralmente il proprio modo di essere: alcuni si chiudono, altri cercano attenzione e potere. Non è l'introversione o l'estroversione in sé a essere negativa, ma il loro irrigidimento in comportamenti che ostacolano le relazioni.

Il gruppo può dividersi in sottogruppi in competizione, con persone che impongono la propria volontà e altre che rinunciano a partecipare. La competizione distruttiva porta a vedere l'altro come un ostacolo al successo personale: si cerca il proprio vantaggio anche danneggiando gli altri. Il clima diventa di sfiducia, con rapporti superficiali, gelosie, possessività e conflitti che minacciano la **coesione**.

Funzioni e ruoli all'interno di un gruppo

Nel gruppo si distinguono ruoli operativi, affettivi ed egocentrici o disgreganti. I ruoli operativi permettono di organizzare il lavoro e raggiungere gli obiettivi. Quelli affettivi sostengono i rapporti, riconoscono le esigenze personali, favoriscono l'equilibrio e mantengono il gruppo unito. Quelli egocentrici, invece, mettono gli interessi personali al di sopra di quelli collettivi, esasperando le divergenze e ostacolando la **collaborazione**.

Un comportamento disgregante è, per esempio, rifiutare sistematicamente ogni proposta, soprattutto quando proviene da una persona specifica, senza valutarne il contenuto. Criticare per migliorare non equivale a sabotare: il dissenso costruttivo discute idee e problemi, mentre il sabotaggio blocca il processo o svaluta le persone.

La tabella presenta nove funzioni utili al lavoro collettivo:

Ruolo	Funzione principale
Orientatore	Definisce problema, obiettivi e direzione del lavoro; propone compiti e procedure.
Cerca-notizie	Richiama la necessità di raccogliere informazioni e verificare i fatti prima di decidere.
Dispensa-notizie	Fornisce dati e fatti significativi, distinguendoli dalle semplici impressioni personali.
Cerca-opinioni	Invita gli altri a esprimere idee, suggerimenti, valutazioni e sensazioni.
Dispensa-opinioni	Esponde il proprio punto di vista e propone valutazioni e suggerimenti.
Chiarificatore	Definisce termini, interpreta idee e individua alternative per superare ambiguità e confusione.
Puntualizzatore	Spiega attraverso esempi e mette in luce significati e conseguenze delle proposte.
Sintetizzatore	Collega le idee, evidenzia somiglianze e contraddizioni, riassume alternative e conclusioni.
Verifica-consensi	Accerta se esiste un accordo e se una conclusione è effettivamente condivisa.

Queste funzioni non devono necessariamente corrispondere a nove persone diverse: uno stesso membro può assumerne più di una.

In una riunione di lavoro, chiarire l'obiettivo significa **orientare**; chiedere dati significa **cercare notizie**; domandare il parere degli altri significa **cercare opinioni**; controllare l'accordo finale significa **verificare il consenso**. La stessa persona può svolgere più funzioni nel corso dell'incontro.

Interruzioni continue, derisione e disturbo riducono la possibilità di contribuire e possono spostare l'attenzione dal compito allo scontro personale. Per affrontarli è utile richiamare le regole, nominare il comportamento problematico, riequilibrare i turni e, quando necessario, sospendere la discussione. L'intervento deve proteggere il confronto senza ricorrere a offese o umiliazioni.

La tendenza al conformismo

Il **conformismo** è la tendenza ad adeguare opinioni e comportamenti a quelli degli altri, soprattutto della maggioranza, sacrificando la propria autonomia di giudizio. A volte una persona mostra accordo pur pensando diversamente; altre volte si lascia convincere dalla pressione del gruppo e abbandona realmente la propria valutazione.

Il **conformismo** è collegato al bisogno di appartenenza e alla paura dell'esclusione: uniformarsi può dare protezione e approvazione. Diventa problematico quando si rinuncia a valutare autonomamente ciò che si sostiene o si fa.

L'esperimento di Asch

Negli esperimenti sul conformismo di **Solomon Asch**, un partecipante confrontava la lunghezza di segmenti insieme a persone che collaboravano con lo sperimentatore. In alcune prove i collaboratori fornivano concordemente una risposta palesemente sbagliata. Il compito permetteva di osservare se il partecipante mantenesse il proprio giudizio oppure si adeguasse alla maggioranza.

I risultati mostrarono che la **pressione di una maggioranza unanime** può indurre alcune persone ad assecondare risposte errate anche davanti a un compito semplice. La presenza di una voce dissenziente rendeva più facile mantenere una valutazione autonoma. L'influenza del gruppo dipende dunque anche dalle condizioni dello scambio e dal sostegno disponibile per esprimere una posizione diversa.

Effetto carrozzone e autonomia di pensiero

L'effetto carrozzone, o bandwagon effect, è la tendenza ad adottare una scelta o un'opinione perché è già seguita da molte persone. È un bias cognitivo, cioè una distorsione ricorrente del giudizio: la popolarità viene trattata come se dimostrasse la correttezza.

Per contrastarlo è importante ricordare che la maggioranza non ha sempre ragione, cercare un confronto con chi esprime valutazioni indipendenti e non confondere accettazione con totale uniformità. Essere parte di un gruppo non richiede di nascondere ogni differenza: anche un solo contributo autonomo può modificare il confronto.

Il capro espiatorio

Il **capro espiatorio** è la persona sulla quale il gruppo concentra colpe, rancori e aggressività che derivano, in realtà, da problemi più ampi. Invece di affrontare i conflitti interni, i membri si uniscono contro qualcuno, che diventa il bersaglio delle tensioni collettive.

Il meccanismo può creare una **coesione** apparente: avere un nemico comune fa sentire il gruppo più unito e assicurato. Tuttavia, non risolve le cause del disagio. In una classe problematica, per esempio, attribuire tutte le difficoltà a un singolo studente non spiega perché i problemi continuino anche quando è assente.

Il **capro espiatorio** può essere interno oppure esterno al gruppo. Anche una squadra avversaria può diventare il bersaglio su cui trasferire tensioni interne. La distinzione fondamentale è tra individuare responsabilità concrete e attribuire ingiustamente a una persona o a un altro gruppo l'origine di ogni problema.

La discriminazione

La **discriminazione** consiste in un trattamento ingiusto e diseguale fondato sull'appartenenza, reale o attribuita, a una categoria: genere, origine, orientamento sessuale, religione, disabilità e altre caratteristiche. Per comprenderla bisogna distinguere tre concetti.

Lo **stereotipo** è una rappresentazione rigida e generalizzata di una categoria di persone, che trascura le differenze individuali. Può sembrare negativo oppure positivo, ma riduce comunque l'individuo a un'etichetta. Il pregiudizio è un giudizio formulato in anticipo, senza un'adeguata conoscenza diretta e senza basi sufficienti; condiziona l'interpretazione dei fatti. La discriminazione riguarda invece il comportamento: esclusione, svantaggio o trattamento ingiusto. In sintesi, lo stereotipo generalizza, il pregiudizio giudica, la discriminazione agisce.

I pregiudizi **xenofobi** riguardano chi è percepito come straniero o estraneo; quelli **sessisti** si fondano sul genere; quelli **omofobi** svalutano le persone in relazione all'orientamento omosessuale. La discriminazione verso le persone con disabilità può manifestarsi attraverso esclusione, ostacoli alla partecipazione e aspettative riduttive. Definire una persona soltanto attraverso una caratteristica significa ignorarne capacità, interessi e differenze individuali.

Contrastare la discriminazione richiede di **riconoscere le generalizzazioni, verificare le informazioni e intervenire sui comportamenti che escludono**. In un gruppo, per esempio, si possono rendere accessibili le attività, distribuire le opportunità di parola e valutare i contributi per il loro contenuto. La comunicazione rispettosa riconosce la dignità delle persone anche quando esistono differenze o disaccordi.

La leadership

La **leadership** è la funzione di guida del gruppo verso i suoi obiettivi. Il termine deriva dall'inglese to lead, guidare. Il leader non risponde soltanto del proprio contributo, ma coordina il lavoro dei collaboratori e favorisce il funzionamento dell'insieme. La guida richiede sia competenze operative sia capacità relazionali.

Leadership di competenza e di relazione

La **leadership** di competenza è orientata al compito. Comprende attività direttive, come stabilire obiettivi, preparare l'agenda, proporre linee guida, avviare la discussione, definire tempi e ricapitolare. Include anche attività operative: proporre idee, chiedere chiarimenti, fornire spiegazioni, ascoltare le opinioni e organizzare il lavoro.

La **leadership** di relazione è orientata al mantenimento del gruppo. Comprende riconoscimento dei membri, incoraggiamento alla partecipazione, gestione dei conflitti, ricerca dell'accordo e costruzione di fiducia. Il leader sostiene chi parla poco e aiuta chi monopolizza il confronto a lasciare spazio agli altri. Far svolgere bene il compito e curare le relazioni sono funzioni complementari, non alternative.

Gli stili di leadership

Stile	Caratteristiche	Possibili conseguenze
Autoritario	Impone decisioni, concentra il potere e interpreta il dissenso come opposizione.	Può generare passività, dipendenza, ostilità o boicottaggio; limita l'iniziativa dei membri.
Permissivo	Evita di assumere una guida effettiva e lascia il gruppo senza un coordinamento sufficiente.	Può produrre lentezza decisionale, dispersione, inconcludenza e responsabilità poco chiare.
Autorevole, con orientamento democratico e partecipativo	Guida con competenza e credibilità, ascolta, decide responsabilmente e coinvolge il gruppo.	Favorisce responsabilizzazione, collaborazione, autonomia e raggiungimento degli obiettivi.

Il leader autorevole lavora con il gruppo, non al posto del gruppo. È un *primus inter pares*, un primo tra pari: ha una funzione di guida, ma resta parte della collettività. Non è autoritario, perché non si impone attraverso aggressività e superiorità; non è permissivo, perché non evita le decisioni. Mira al successo comune più che a dimostrare il proprio valore personale.

Le caratteristiche centrali sono fiducia nelle proprie capacità e in quelle altrui, credibilità, capacità di comprendere e comunicare le ragioni, coerenza, giustizia e motivazione. La credibilità nasce dall'affidabilità e dai risultati; la coerenza richiede di rispettare per primi le regole che si chiedono agli altri.

Dipendenza e contrapposizione al leader

La dipendenza si verifica quando i membri attendono che il leader pensi e decida tutto, limitandosi a eseguire senza iniziativa. La contrapposizione si manifesta quando la guida non viene riconosciuta e il lavoro viene ostacolato, anche indirettamente, attraverso discussioni interminabili, mancato svolgimento dei compiti o ritardi intenzionali. La **leadership** autorevole cerca di prevenire entrambi i fenomeni attraverso partecipazione e responsabilità condivise.

L'equilibrio tra compito e relazioni

L'azione di guida può essere osservata lungo due dimensioni: **attenzione al compito** e **attenzione alle relazioni**. La prima comprende definire obiettivi, raccogliere informazioni, coordinare e controllare l'avanzamento; la seconda comprende ascoltare, incoraggiare la partecipazione, ridurre le tensioni e curare il clima del gruppo. Le due dimensioni possono essere sviluppate insieme.

Un'elevata attenzione al lavoro accompagnata da scarsa cura delle relazioni può produrre pressione e distanza; la situazione opposta può favorire un clima piacevole senza assicurare chiarezza e risultati. Se entrambe sono trascurate, il gruppo rischia disorientamento e scarso coinvolgimento.

Integrare compito e relazioni significa mantenere obiettivi e responsabilità, rendendo possibile una partecipazione effettiva. Lo stile di guida si valuta attraverso comportamenti concreti e può cambiare con esperienza e contesto.

I conflitti nel gruppo

Il conflitto nasce dalla presenza di punti di vista, interessi o esigenze differenti. Non coincide necessariamente con violenza, aggressività o prevaricazione. È normale che si presenti nelle relazioni e la sua assenza non dimostra, da sola, che un gruppo funzioni bene: potrebbe anche indicare paura di esprimersi o rinuncia al confronto.

Un conflitto ben gestito può diventare un'occasione di crescita: permette di chiarire problemi, ampliare la comprensione, generare soluzioni creative e rafforzare la capacità collettiva di affrontare le difficoltà. La distinzione decisiva è tra conflitto distruttivo e costruttivo.

Aspetto	Conflitto distruttivo	Conflitto costruttivo
Relazione	Rivalità: l'altro è vissuto come una minaccia.	Cooperazione: l'altro contribuisce alla soluzione.
Interesse prevalente	Beneficio personale a scapito del gruppo.	Obiettivi e benefici collettivi.
Logica	Win-lose: uno vince e l'altro perde.	Win-win: si ricercano vantaggi reciproci.
Clima	Chiusura, rifiuto delle idee e irrigidimento.	Apertura, ascolto e disponibilità a cambiare opinione.
Comunicazione	Difensiva, aggressiva, con attacchi personali.	Di supporto, con osservazioni pertinenti e critiche alle idee, non alle persone.

Nel **conflitto costruttivo** si resta nel merito del problema, evitando recriminazioni e svalutazioni. Cambiare idea non significa perdere dignità: significa riconoscere un contributo utile. Ascoltare argomentazioni differenti può modificare la propria posizione senza trasformare il confronto in uno scontro.

La gestione dei conflitti: strategie e stili

Le strategie si distinguono per l'attenzione rivolta ai propri interessi e a quelli degli altri. Ognuna comporta vantaggi e limiti e deve essere valutata in relazione alla situazione: non basta applicare automaticamente un unico comportamento.

La minimizzazione o fuga consiste nel non affrontare il conflitto, sperando che scompaia o evitando il confronto. Soddisfa poco sia i propri bisogni sia quelli altrui e può lasciare il problema irrisolto. Tuttavia, una sospensione temporanea può essere utile per recuperare lucidità o attendere condizioni più adatte: prendere tempo per affrontare meglio non equivale a ignorare per sempre.

L'imposizione o lotta consiste nel far prevalere la propria soluzione senza un vero dialogo. Può produrre risultati rapidi e avere una funzione in situazioni urgenti in cui è necessario tutelare la sicurezza. Se diventa abituale, però, danneggia fiducia e appartenenza, lascia irrisolte le tensioni e alimenta una logica competitiva.

Il **compromesso** richiede concessioni reciproche: ciascuna parte rinuncia a qualcosa e ottiene una soddisfazione parziale. È spesso praticabile in tempi brevi e limita la sensazione di una sconfitta totale. Il suo limite è che può distribuire rinunce senza individuare una soluzione realmente migliore.

L'adattamento o compiacenza consiste nell'assecondare l'altro trascurando le proprie esigenze, anche accettando controvoilà. Può ridurre lo scontro nell'immediato, ma nel lungo periodo rischia di creare insoddisfazione, squilibrio e vincoli difficili da modificare.

La **collaborazione** cerca una soluzione che integri, per quanto possibile, gli interessi di tutte le parti. Richiede di esprimere i propri bisogni rispettando quelli altrui e di esplorare opzioni diverse dalle richieste iniziali. La **negoziiazione** è il processo attraverso cui si cerca un accordo: può condurre a una soluzione collaborativa, a un compromesso oppure al mancato accordo. Non ogni negoziazione produce automaticamente benefici reciproci.

L'esempio dell'arancia: compromesso e collaborazione non sono la stessa cosa

Due sorelle vogliono l'unica arancia disponibile. Il **compromesso** consiste nel dividerla a metà. Tuttavia, una desidera il succo e l'altra soltanto la buccia per una torta: dividendo a metà, entrambe ottengono meno di ciò che servirebbe e scartano una parte utile all'altra.

La collaborazione nasce quando le sorelle chiariscono i bisogni reali: una può ricevere tutta la polpa e l'altra tutta la buccia. La **posizione** iniziale era identica («voglio l'arancia»), ma gli **interessi** erano differenti e compatibili. Una soluzione equa non richiede sempre di dividere tutto a metà: richiede di capire a che cosa serve ciò che viene richiesto.

Atteggiamenti e abilità comunicative per risolvere i conflitti

Per gestire un conflitto bisogna intervenire su tre componenti: il contrasto di interessi, gli atteggiamenti e i comportamenti. Gli atteggiamenti devono passare dall'ostilità all'empatia; i comportamenti dall'aggressività a modalità non violente. Gli atteggiamenti sono disposizioni interiori favorevoli o sfavorevoli verso qualcosa o qualcuno e comprendono aspetti affettivi, cognitivi e comportamentali: sentimenti, ricordi, credenze, valori e abitudini.

Ciò che ostacola la soluzione

Sono dannose le accuse generalizzate, soprattutto con «sempre» e «mai»; la negazione del problema e dei propri sentimenti; il rifiuto di qualsiasi responsabilità; il continuo richiamo a errori passati non pertinenti; le etichette offensive rivolte alla persona. Anche l'acting out, inteso qui come scaricare impulsivamente la tensione in azioni distruttive o aggressive, impedisce una gestione consapevole del conflitto.

Per superare la logica *win-lose* occorre abbandonare la **visione a tunnel**, che considera soltanto il proprio punto di vista, e tenere conto delle esigenze coinvolte. Un ulteriore ostacolo è vivere il successo altrui come una minaccia: questa interpretazione sposta l'attenzione dal miglioramento e dal risultato comune alla competizione personale.

Le sette abilità fondamentali

Mostrare rispetto. La dignità dell'interlocutore va riconosciuta anche quando si disapprovano le sue opinioni. Rispettare non significa approvare tutto o rinunciare alle proprie ragioni.

Considerare l'altro un alleato nella soluzione. Il problema deve diventare qualcosa da affrontare insieme, non una battaglia per sconfiggere la persona con cui si discute.

Ascoltare in modo attivo ed empatico. Occorre lasciare spazio senza interrompere, considerare il punto di vista e le emozioni dell'altro, accompagnare l'ascolto con segnali di attenzione e riformulare per verificare la comprensione. Espressioni come «Vediamo se ho capito» o «Puoi spiegarmi meglio questo passaggio?» aiutano a evitare equivoci. Comprendere non equivale ad approvare.

Valorizzare i punti di accordo. Riconoscere interessi e obiettivi comuni migliora il clima e fornisce una base concreta da cui ripartire.

Riconoscere gli errori e scusarsi. Assumersi la propria parte di responsabilità può ridurre la difensività e favorire reciprocità, senza garantire automaticamente che l'altro faccia lo stesso.

Concentrarsi su interessi, obiettivi e richieste specifiche. La domanda utile non è soltanto «Chi ha ragione?», ma «Quale soluzione affronta il problema e soddisfa le esigenze coinvolte?». Occorre formulare richieste concrete ed evitare di perdersi nelle recriminazioni.

Interrompere la spirale di attacchi e contrattacchi. È utile rallentare prima di rispondere, riconoscere la propria attivazione emotiva e considerare la situazione da una prospettiva più ampia. Una pausa concordata può aiutare a recuperare lucidità, purché non diventi un modo per sottrarsi indefinitamente al confronto.

Tecniche per superare il contrasto di interessi

Il problem solving

Il **problem solving** è un metodo di analisi e soluzione dei problemi. Nel conflitto permette di chiarire su che cosa si è in disaccordo: spesso le persone non divergono soltanto sulla soluzione, ma anche sulle cause e sulla definizione stessa del problema.

Il percorso comprende cinque fasi: definire il conflitto, descrivendolo con chiarezza; analizzarne le cause, distinguendo fatti, interpretazioni ed emozioni; identificare e discutere più soluzioni, senza fermarsi alla prima; selezionare l'opzione preferita, valutandone l'adeguatezza; mettere in pratica la soluzione scelta. Il passaggio decisivo è trasformare il contrasto da scontro personale a problema analizzabile congiuntamente. Il **brainstorming** può aiutare sia a individuare possibili cause sia a generare alternative.

La negoziazione

La **negoziazione** è un processo di ricerca dell'accordo tra soggetti con interessi almeno in parte differenti. Un approccio collaborativo tratta il problema come qualcosa da esaminare insieme: le persone non devono coincidere con le posizioni che difendono. Si possono discutere richieste e condizioni senza trasformare l'interlocutore in un nemico.

Un ostacolo alla soluzione può essere il proprio modo di reagire: restare imprigionati nelle emozioni negative, nelle recriminazioni sul passato o nella paura del cambiamento restringe le alternative considerate. Negoziare richiede invece **attenzione agli interessi reali e alle possibilità future**, senza ignorare fatti e responsabilità.

La logica **win-win** cerca possibilità di vantaggio reciproco, invece di presumere che ogni beneficio dell'altro corrisponda a una propria perdita. Prima di dividere una risorsa limitata, si può verificare se esistano soluzioni che aumentino il valore disponibile. In una scelta tra mare e montagna, per esempio, chiarire se si cercano riposo, attività fisica, costi contenuti o tempo insieme permette di valutare alternative più precise. La compatibilità degli interessi va però verificata: non è sempre possibile soddisfarli tutti.

Le regole del brainstorming

Il **brainstorming**, associato ad Alex Osborn, è una tecnica per generare idee attraverso libere associazioni e contributi reciproci. L'idea di una persona può stimolare collegamenti che un'altra non avrebbe sviluppato lavorando da sola. È utilizzato, per esempio, per ideare una campagna pubblicitaria, un servizio o soluzioni a un problema.

Il suo principio fondamentale è separare la produzione delle idee dalla loro valutazione. All'inizio si amplia il ventaglio delle possibilità; soltanto dopo si selezionano quelle più adeguate. Riunire

persone intorno a un tavolo, però, non basta: servono condizioni che favoriscano l'espressione e limitino l'autocensura.

Il gruppo non deve essere troppo numeroso, per evitare lunghi tempi di attesa ed esclusione dalla conversazione. È utile riunire profili eterogenei, perché esperienze differenti ampliano le associazioni possibili. Bisogna limitare il peso delle gerarchie, che possono intimidire alcuni partecipanti, e sospendere il giudizio sulle proposte.

Durante la fase creativa non si devono esprimere né critiche né valutazioni elogiative del tipo «Questa è geniale»: anche una valutazione positiva può creare una graduatoria implicita e frenare gli altri. Ciò non significa essere freddi o poco rispettosi, ma rinviare la selezione delle idee a una fase successiva.

I comportamenti richiesti sono: esprimere liberamente le idee, anche insolite; farle emergere senza irrigidire eccessivamente i turni; ascoltare i contributi altrui; evitare che parlino sempre le stesse persone; non formulare giudizi durante la generazione; raccogliere e annotare quanto emerso, anche mediante un questionario; stabilire obiettivi precisi. Spontaneità e partecipazione devono convivere: non si tratta di creare una conversazione caotica nella quale qualcuno viene continuamente interrotto.

Raccogliere i contributi anche individualmente può offrire spazio a chi interviene meno nella discussione. Le proposte possono essere annotate prima della riunione e poi confrontate, evitando che vadano perdute o che soltanto le prime idee orientino tutto il lavoro. L'utilità della modalità scelta va valutata rispetto alla qualità e alla varietà dei contributi, senza presumere un aumento percentuale garantito.

Comportamenti che favoriscono il confronto

Una prima attenzione nei contrasti quotidiani è **non congelare il conflitto**: evitare di accumulare indefinitamente risentimento e affrontare il problema con pazienza e cortesia. Questo è compatibile con una pausa temporanea, quando serve a recuperare lucidità e viene concordato un momento per riprendere il confronto.

La **riformulazione**, talvolta chiamata tecnica del registratore, riprende il significato delle parole dell'interlocutore con una formula come «Mi stai dicendo che...». Serve a verificare la comprensione prima di rispondere. Espressioni come «Capisco che tu sia preoccupato» riconoscono un vissuto senza implicare necessariamente accordo. Quando un'affermazione provoca rabbia, chiedere che cosa significhi permette di controllare l'interpretazione prima di reagire.

Alcune formule rendono espliciti atteggiamenti che sostengono il dialogo: «**Ammetto di aver commesso un errore**» indica responsabilità; «**Hai fatto un buon lavoro**» riconosce un contributo, se accompagnato da un riscontro sincero; «**Che cosa ne pensi?**» apre alla partecipazione; «**Per piacere, potresti...?**» formula una richiesta; «**Grazie**» esprime riconoscenza. Le parole sono credibili quando corrispondono al comportamento.

Autonomia e collaborazione nel gruppo

Un gruppo nasce dalle relazioni di interdipendenza, non dalla semplice vicinanza tra persone. Appartenenza e **coesione** lo mantengono unito, mentre reti comunicative, bisogni, ruoli e leadership ne determinano il funzionamento. Quando la relazione si irrigidisce possono comparire conformismo, capri espiatori, discriminazione e conflitti distruttivi. La risposta non è eliminare ogni differenza, ma costruire partecipazione, autonomia di giudizio, ascolto e responsabilità. Il conflitto diventa così un'occasione di miglioramento attraverso cooperazione, problem solving, negoziazione e brainstorming.

Accordo, alternative e sicurezza psicologica

Nel modello di negoziazione basato sui principi, Fisher, Ury e Patton distinguono persone e problema, interessi e posizioni, opzioni di vantaggio reciproco e criteri oggettivi. Per valutare un accordo occorre anche conoscere la **BATNA**, cioè la migliore alternativa concretamente disponibile se l'accordo non viene raggiunto. Non è ciò che si desidera ottenere dall'altro, ma ciò che si può realmente fare senza quell'intesa.

Esempio. Due studenti negoziano la divisione di un lavoro. Un'alternativa effettiva potrebbe essere chiedere al docente una diversa organizzazione, se questa possibilità esiste; minacciare una soluzione non disponibile non crea una BATNA. La collaborazione non richiede di accettare ogni accordo pur di preservare l'armonia. Inoltre, nei conflitti possono esserci risorse realmente limitate: la soluzione win-win è un obiettivo da esplorare, non una promessa sempre realizzabile.

La **sicurezza psicologica**, nella prospettiva di Amy Edmondson, riguarda la possibilità di esprimere domande, dubbi, errori e dissenso senza timore di conseguenze interpersonali umilianti. Non significa assenza di standard, responsabilità o valutazione del lavoro. Un gruppo può favorirla invitando osservazioni prima della decisione, discutendo le obiezioni nel merito e rendendo chiare le responsabilità. La qualità della partecipazione dipende anche dalla possibilità di segnalare un problema senza essere svalutati.

7. Persuasione ed efficacia comunicativa

Efficacia comunicativa e persuasione

L'**efficacia comunicativa** riguarda il raggiungimento dell'obiettivo dello scambio, mentre la **persuasione** mira a influenzare opinioni o comportamenti. Comprendere una spiegazione non implica accettare una proposta. Comunicare significa interagire: il destinatario interpreta il contenuto alla luce delle proprie conoscenze, ragioni ed esperienze, e può arrivare a una conclusione diversa da quella desiderata da chi parla.

Una **persuasione trasparente** permette di comprendere e valutare le ragioni di una proposta. Tuttavia, una persona può cambiare atteggiamento anche senza averle esaminate pienamente, per esempio per fiducia nella fonte o pressione del gruppo. **Persuasione riuscita non equivale automaticamente a comprensione, verità o correttezza etica.**

Origine della retorica: logos, pathos ed ethos

La **retorica** studia le possibilità del discorso e dell'argomentazione, con una tradizione che risale all'antichità. Nella riflessione aristotelica vengono distinti tre fattori fondamentali: **logos**, relativo alle ragioni e alla struttura dell'argomentazione; **pathos**, relativo alle disposizioni emotive del pubblico; **ethos**, relativo alla credibilità attribuita a chi parla. Questi fattori possono concorrere nello stesso messaggio.

Esempio. Per proporre un nuovo metodo di lavoro, il logos comprende confronto delle procedure e motivazioni; il pathos può rendere comprensibili frustrazione e speranza di miglioramento; l'ethos dipende anche da competenza e affidabilità percepite. Una narrazione coinvolgente non dimostra i risultati, così come un titolo professionale non rende vero ogni ragionamento. Le dimensioni devono essere distinguibili anche quando si rafforzano reciprocamente.

Nell'analisi retorica, l'**ethos** riguarda la credibilità che il pubblico attribuisce all'oratore. Apparire affidabili ed essere realmente affidabili non coincidono necessariamente. Una comunicazione eticamente corretta deve fondare la credibilità su **competenza pertinente, coerenza e integrità**, senza affidarsi soltanto all'impressione prodotta.

Bisogni, emozioni e ragionamento

Una proposta può coinvolgere **esigenze di sicurezza, legami affettivi e ragioni consapevoli**. Quando si comunica è utile considerare queste dimensioni insieme: una persona può capire una spiegazione e, nello stesso tempo, provare timore per le conseguenze della scelta. Riconoscere il bisogno non significa poter prevedere automaticamente la risposta o ridurre il comportamento a un unico meccanismo.

La rappresentazione del cervello come somma di tre livelli indipendenti (rettiliano, mammifero ed esclusivamente razionale umano) è una **semplificazione inadeguata**. Evoluzione e funzioni cerebrali non corrispondono a tre unità separate aggiunte in successione. Emozione e ragionamento non vanno trattati come interruttori isolati che un messaggio potrebbe attivare a comando.

Costruire un messaggio persuasivo

Il primo criterio è la **trasparenza**: chiarire l'obiettivo, presentare la proposta e rendere riconoscibili le condizioni. La tesi va sostenuta con ragioni pertinenti, dati verificabili ed esempi che illustrino davvero il problema. Dichiarare ciò che si chiede all'interlocutore riduce il rischio di una comunicazione apparentemente informativa ma orientata a uno scopo nascosto.

Il secondo criterio è il **coinvolgimento emotivo**. Storie, esempi, immagini, voce e gesti possono rendere il contenuto vicino all'esperienza. Non significa che una comunicazione debba sempre essere emozionante: una procedura tecnica può richiedere soprattutto precisione. Né è corretto stabilire una durata fissa dell'effetto emotivo. L'emozione è una componente possibile dell'elaborazione, non un sostituto della prova.

Il terzo criterio è la **responsabilità etica**: onestà, buona fede, coerenza tra promesse e comportamento, rispetto per chi riceve il messaggio. Una proposta deve rendere riconoscibili vantaggi, costi e condizioni, permettendo una **scelta informata** anche quando il destinatario decide di non aderire.

Linguaggio indicativo, ingiuntivo ed evocativo

Il **linguaggio indicativo** descrive, come in «La consegna è prevista per venerdì»; quello **ingiuntivo** richiede o prescrive, come in «Consegna il documento entro venerdì»; quello **evocativo** richiama immagini, situazioni e associazioni, per esempio raccontando un episodio che renda concreto un problema. Queste categorie descrivono funzioni comunicative e non coincidono semplicemente con i modi grammaticali dei verbi.

Il linguaggio evocativo utilizza **storie, aneddoti, metafore e altre figure retoriche**. Lo **storytelling** è l'organizzazione di un racconto capace di rendere riconoscibili personaggi o soggetti, situazione, cambiamento e significato. Può facilitare l'attenzione e il collegamento con l'esperienza, ma un caso narrato non dimostra da solo una regola generale.

Una storia dovrebbe **aiutare a capire e a valutare una proposta**, non nascondere informazioni mancanti o condizioni sfavorevoli. Gli esempi ipotetici vanno resi riconoscibili come tali e non presentati come testimonianze reali. Il coinvolgimento del destinatario resta compatibile con la sua libertà di esaminare criticamente il messaggio.

Valenza delle parole: fiducia, incertezza e contesto

La **valenza** riguarda la connotazione emotiva che una parola o una formulazione può assumere. «Forse», «cercheremo» e «proveremo» possono indicare possibilità o incertezza; «realizzeremo», «garantiamo» e «otterremo» esprimono un impegno più deciso. Anche parlare soltanto di mancanze, oppure indicare risorse e possibilità, orienta l'attenzione. La scelta delle parole deve corrispondere a ciò che si può realmente sostenere.

Il significato emotivo non è identico per tutti e non rende una parola sempre positiva o negativa. «Garantiamo» trasmette sicurezza soltanto se la garanzia è reale; altrimenti può diventare ingannevole. «Forse» e il condizionale possono esprimere correttamente dubbio, ipotesi o cortesia. La scelta deve essere calibrata sulle prove e sulle condizioni, non sul desiderio di eliminare ogni esitazione apparente.

Un docente può dire «Avete buoni risultati in matematica, ma in chimica dovrete sforzarvi di più» oppure «Il metodo usato in matematica ha dato buoni risultati: proviamo ad applicarlo agli esercizi di chimica che creano più difficoltà». La seconda formulazione **riconosce ciò che funziona e indica un'azione concreta**. Il miglioramento non dipende dal divieto di usare «ma» o dalla promessa di voti ottimi: dipende dalla precisione del riscontro e dalla praticabilità del compito.

Il potere suggestivo del linguaggio

Parlare di **soluzioni, crescita, opportunità, risorse e obiettivi comuni** può orientare l'attenzione verso possibilità di azione. Il pronome **noi** può segnalare collaborazione, purché esista davvero una partecipazione condivisa: «Abbiamo deciso» non è corretto se la scelta è stata imposta unilateralmente. Lo stesso vale per la sostituzione di un problema con un'opportunità: una difficoltà reale non va cancellata con un eufemismo.

Nella comunicazione promozionale, suoni e immagini verbali possono favorire associazioni e ricordo. **Memorabilità, gradimento e qualità della proposta restano però dimensioni distinte.** Uno slogan può essere ricordato senza essere creduto e una proposta corretta può richiedere un testo meno brillante ma più completo.

Figure retoriche di significato

Le **figure retoriche di significato** modificano il modo ordinario di esprimere un concetto attraverso analogie, sostituzioni, contrasti o esagerazioni. Il loro effetto dipende dal contesto: possono rendere più evidente un rapporto, suggerire un'immagine o richiamare l'attenzione su un'idea.

Figura	Meccanismo	Esempio e spiegazione
Ironia	Esprimere, nel contesto, un significato differente o opposto a quello letterale.	«Che puntualità!» detto dopo un forte ritardo. Può alleggerire oppure risultare umiliante: conta il contesto.
Metafora	Trasferire un significato sulla base di un'analogia, senza un confronto esplicito.	«Questa spiegazione è un ponte»: collega ciò che si conosce a ciò che si deve comprendere.
Similitudine	Esplicitare una somiglianza tramite "come", "simile a" e formule analoghe.	«La spiegazione funziona come un ponte».
Metonimia	Sostituire un termine con un altro legato da contiguità concettuale o materiale.	«Bere un bicchiere»: il contenitore indica il contenuto.
Sineddoche	Sostituire termini in rapporto di estensione quantitativa, come parte e tutto.	«Il tetto natio»: il tetto indica la casa. Il confine con la metonimia può dipendere dalla classificazione adottata.
Ossimoro	Accostare parole semanticamente contrastanti in un'unica espressione.	«Silenzio assordante».
Antitesi	Mettere in contrasto idee o proposizioni, spesso in struttura parallela.	«Molte parole, pochi fatti».
Sinestesia	Accostare sensazioni appartenenti a sfere sensoriali differenti.	«Voce dolce»: il gusto qualifica una percezione uditiva.
Iperbole	Esagerare intenzionalmente una quantità o una proprietà.	«Te l'ho ripetuto mille volte». Non è un conteggio letterale.

La metafora può semplificare, ma bisogna controllarne i limiti. Dire che il gruppo è una macchina mette in evidenza coordinamento e funzioni, ma può oscurare emozioni e autonomia. Un'analogia è utile quando chiarisce un aspetto senza pretendere che due realtà coincidano interamente.

Figure di suono e gradazione

Figura	Meccanismo	Esempio e spiegazione
Rima	Corrispondenza di suoni nella parte finale delle parole.	«Pensare e comunicare»: il richiamo fonico favorisce un ritmo riconoscibile.
Allitterazione	Ripetizione di suoni uguali o simili in parole vicine.	«Piccoli passi per partecipare»: ricorre il suono iniziale p.
Onomatopea	Riproduzione linguistica di un suono.	«Tic tac» richiama il rumore di un orologio.
Paronomasia	Accostamento di parole simili nel suono ma differenti nel significato.	«Chi non risica non rosica», per la somiglianza tra «risica» e «rosica».
Climax	Successione di elementi ordinati per intensità o forza crescente.	«Lo chiedo, lo pretendo, lo esigo»: la progressione intensifica la richiesta.

Il **climax** si riconosce dalla gradazione d'intensità, non dalla sola somiglianza dei suoni. La progressione discendente è spesso chiamata **anticlimax**. Una serie di parole può presentare rima o parallelismo senza costituire una progressione: per parlare di climax occorre riconoscere un aumento d'intensità o di forza nel significato.

Come vengono elaborate le proposte

Il **modello della probabilità di elaborazione**, associato a Petty e Cacioppo, distingue una maggiore elaborazione del merito degli argomenti da un maggiore peso attribuito a indizi periferici, come gradevolezza o credibilità apparente della fonte. Motivazione e possibilità di esaminare il contenuto incidono sul processo. Non si tratta di due tipi fissi di persone: lo stesso individuo può valutare diversamente messaggi e situazioni.

Applicazione. Una spiegazione di un contratto non dovrebbe affidarsi soltanto a grafica e sicurezza del relatore. Occorre mettere a disposizione condizioni, esempi e tempo per domande. Il compito etico non è scegliere la via che "aggira" meglio il destinatario, ma rendere praticabile la valutazione delle ragioni rilevanti.

I principi di influenza

Nella presentazione di Cialdini si distinguono **reciprocità, coerenza, riprova sociale, autorità, simpatia, scarsità e unità**. Riguardano rispettivamente il contraccambio, il rapporto con gli impegni assunti, l'osservazione degli altri, il peso della competenza riconosciuta, la relazione positiva, la disponibilità limitata e il senso di identità condivisa. Sono fattori di influenza, non garanzie universali di adesione.

Applicazione etica. Una disponibilità limitata deve essere reale; una testimonianza non può essere inventata; un esperto va citato per competenze pertinenti; un favore non crea un obbligo implicito ad accettare una proposta. Conoscere questi principi serve anche a proteggere la propria autonomia: quando si avverte urgenza, pressione del gruppo o richiamo a un'autorità, resta utile verificare condizioni e ragioni.

Valutare un messaggio persuasivo

Per analizzare un messaggio persuasivo occorre riconoscere **obiettivo, tesi, ragioni, componenti emotive, credibilità, linguaggio e condizioni etiche**. Le figure retoriche descrivono il funzionamento della forma, ma non certificano la verità del contenuto. Un controllo completo esamina sia la validità degli argomenti sia la libertà del destinatario di valutarli e rifiutarli.

8. Assertività, domande e feedback

Assertività: esprimersi senza sopraffare

L'**assertività** consiste nell'esprimere posizioni, bisogni e limiti rispettando la possibilità dell'altro di fare altrettanto. Non è una garanzia di ottenere ciò che si chiede. Si distingue dalla passività, che rinuncia sistematicamente alla propria posizione; dall'aggressività, che tenta di imporsi svalutando o intimidendo; e dalla comunicazione indirettamente ostile, che esprime il dissenso attraverso allusioni, ritardi deliberati o sarcasmo.

Una richiesta assertiva è **specificata, praticabile e riconoscibile come richiesta**, non come ordine mascherato. «Puoi inviarmi il file entro le 17?» consente una risposta; «Una persona seria me lo invierebbe entro le 17» esercita pressione sull'identità. Il rispetto comprende anche il riconoscimento di un rifiuto e la ricerca di alternative, quando possibili.

Dal Messaggio in Prima Persona all'accordo operativo

Un **Messaggio in Prima Persona** può essere completato da una richiesta operativa attraverso quattro passaggi: **osservazione, vissuto, conseguenza o bisogno, richiesta**. «Quando gli aggiornamenti arrivano dopo la riunione, faccio fatica a preparare il riepilogo. Ho bisogno di averli il giorno prima. Possiamo concordare le 18 come termine?» descrive una difficoltà senza presumere intenzioni negative e rende verificabile il cambiamento.

Non basta inserire il pronome «io»: «Io penso che tu sia incompetente» resta un giudizio globale. È inoltre importante non presentare un'interpretazione come emozione: «Mi sento tradito» può contenere una valutazione del comportamento; «Sono deluso e vorrei capire perché l'accordo è cambiato» separa meglio i piani. Non si tratta di vietare parole, ma di rendere visibili i diversi passaggi del ragionamento.

Dire di no e porre un confine

Un rifiuto può essere breve e motivato senza trasformarsi in una lunga difesa. «Non posso completare entrambe le attività oggi. Posso terminare A entro le 17 oppure B entro domani mattina: quale ha priorità?» chiarisce il limite e apre una decisione. L'alternativa va offerta soltanto se è realmente disponibile: promettere per compiacere sposta il problema nel futuro.

Se la richiesta insiste, si può **ripetere con calma il limite già espresso**. Questa ripetizione assertiva, spesso chiamata tecnica del disco rotto, serve a mantenere il confine senza aggiungere giustificazioni sempre nuove. Ha una funzione diversa dalla **riformulazione**, che riprende ciò che ha detto l'interlocutore per verificarne la comprensione: una ribadisce la propria posizione, l'altra controlla il significato del messaggio ricevuto.

Domande aperte, chiuse e di approfondimento

Forma	Utilità	Esempio
Aperta	Esplorare ragioni, esperienze e possibilità.	«Come avete organizzato il lavoro?».
Chiusa	Verificare un dato o delimitare un'alternativa.	«La consegna è stata inviata ieri?».
Di approfondimento	Rendere concreto un passaggio.	«Quale parte della procedura crea difficoltà?».
Di chiarimento	Controllare il significato di un'espressione.	«Con “urgente” intendi entro oggi?».
Di riepilogo	Verificare l'accordo raggiunto.	«Confermiamo quindi revisione oggi e invio domani?».

Una domanda aperta non è automaticamente neutrale. «Perché sei sempre così disorganizzato?» lascia formalmente spazio a una risposta, ma incorpora un giudizio. Anche una domanda chiusa può essere utile e rispettosa. Conta la funzione, non una gerarchia assoluta tra forme. Porre molte domande senza ascoltare le risposte può trasformare il colloquio in interrogatorio.

Dare un feedback utilizzabile

Un feedback utile collega **situazione, comportamento osservabile, effetto e passo successivo**. «Nella seconda parte della relazione mancano le fonti dei dati; il lettore non può verificarli. Aggiungiamo un riferimento per ciascuna tabella» è più utilizzabile di «La relazione è fatta male». Il riscontro positivo richiede la stessa precisione: «La definizione iniziale ha chiarito il problema» insegna più di un complimento generico.

La critica va collocata in un contesto appropriato. Correggere un dettaglio tecnico durante un'attività comune non è identico a discutere pubblicamente un errore personale delicato; la riservatezza va scelta in funzione di dignità, utilità e persone coinvolte. Non è necessario inserire un elogio artificiale prima di ogni rilievo: l'autenticità conta più di una sequenza meccanica.

Ricevere un feedback

Ricevere un'osservazione non obbliga ad accettarla integralmente. Si può ascoltare, chiedere un esempio, distinguere fatti e valutazioni, riconoscere ciò che è fondato e discutere il resto. «Su quale passaggio ti basi?» è una richiesta di precisione, non necessariamente una difesa. Dopo il confronto è utile definire **che cosa cambierà e come verrà controllato**, evitando un accordo soltanto apparente.

Esempio applicativo. Un tutor dice «Non studi abbastanza». Lo studente non sa che cosa modificare. La riformulazione operativa è: «Negli ultimi tre esercizi salti il passaggio che giustifica il risultato. Per la prossima volta svolgine due scrivendo ogni trasformazione». Il cambiamento richiesto riguarda un comportamento verificabile, non un tratto della persona.

9. Argomentazione e pensiero critico

Una tesi non è ancora un argomento

Argomentare significa sostenere una conclusione attraverso ragioni controllabili. Una tesi è ciò che si vuole sostenere; un argomento collega premesse e conclusione; una prova o un dato contribuisce a giustificare una premessa. Ripetere una tesi con enfasi, citare una persona famosa o raccontare un'esperienza emozionante non basta, da solo, a dimostrarla.

Occorre distinguere **fatti**, **interpretazioni** e **giudizi di valore**. «Il corso ha ricevuto quaranta iscrizioni» è un dato verificabile; «Le iscrizioni sono aumentate grazie al nuovo sito» è un'interpretazione causale; «Il corso è un buon investimento» richiede criteri valutativi. Nessuna categoria è vietata, ma va resa riconoscibile per evitare che un'opinione si presenti come misurazione.

La struttura dell'argomento

Il modello di **Toulmin** distingue tesi, dati, garanzia del collegamento, sostegno della garanzia, qualificatori e possibili eccezioni. La garanzia è il passaggio spesso implicito che spiega perché il dato dovrebbe sostenere la tesi; il qualificatore indica il grado di certezza; la confutazione considera i casi nei quali il ragionamento non regge.

Esempio. Tesi: «Conviene mantenere una parte degli incontri in presenza». Dato: «Nei colloqui raccolti, alcuni studenti segnalano difficoltà a porre domande online». Garanzia: «Un canale che ostacola le domande può rendere meno efficace il supporto». Qualificatore: «Almeno per le attività che richiedono confronto frequente». Eccezione: «Se gli stessi problemi vengono risolti con strumenti accessibili e turni chiari, la presenza potrebbe non essere necessaria». L'esempio mostra perché un argomento completo è più preciso di «In presenza si impara sempre meglio».

Deduzione, induzione e abduzione

La **deduzione** ricava una conclusione da premesse secondo un collegamento necessario: se il ragionamento è valido e le premesse sono vere, la conclusione deve essere vera. L'**induzione** generalizza a partire da osservazioni, ma la conclusione può restare incerta. L'**abduzione** propone una spiegazione plausibile dei dati, che va confrontata con alternative.

Da un unico cliente insoddisfatto non si può dedurre che tutti siano insoddisfatti. Da un calo di partecipazione dopo una modifica organizzativa non si può concludere automaticamente che la modifica sia l'unica causa. Potrebbero incidere calendario, difficoltà del compito o variazioni del gruppo. **Successione temporale e correlazione non coincidono con causalità.** Il linguaggio deve rispecchiare questa differenza: «è associato a», «potrebbe aver contribuito» e «ha causato» non sono intercambiabili.

Errori argomentativi ricorrenti

Errore	In che cosa consiste	Controllo utile
Attacco alla persona	Sostituire la discussione della tesi con una svalutazione di chi parla.	L'obiezione riguarda la prova o la persona?
Uomo di paglia	Confutare una versione deformata e più debole della posizione altrui.	L'interlocutore riconoscerebbe questa ricostruzione?
Falso dilemma	Presentare solo due opzioni quando ne esistono altre.	Abbiamo escluso alternative senza esaminarle?
Generalizzazione affrettata	Estendere pochi casi a un'intera categoria.	Il campione è sufficiente e pertinente?
Falsa causa	Attribuire causalità senza adeguato sostegno.	Sono state considerate spiegazioni concorrenti?
Appello alla popolarità	Trattare il consenso come prova di verità.	Che cosa sostiene la tesi oltre al numero dei sostenitori?
Ragionamento circolare	Usare la conclusione come propria giustificazione.	La premessa aggiunge una ragione indipendente?

Riconoscere una fallacia richiede di analizzare il collegamento tra ragioni e conclusione, non soltanto di applicare un'etichetta. Contestare una fonte perché non possiede competenze pertinenti può essere ragionevole; respingere un argomento corretto soltanto perché l'autore è antipatico è un'altra cosa.

Valutare dati e fonti

Prima di usare un numero occorre chiedere **chi lo ha prodotto, che cosa misura, su quali soggetti, in quale periodo e con quale metodo**. Il denominatore e l'unità di analisi sono decisivi. Se, in un esempio ipotetico, 15 studenti su 20 commettono almeno un errore in dieci domande, il 75% degli studenti ha sbagliato almeno una volta: non significa che sia errato il 75% delle risposte. Persone e risposte sono unità di conteggio diverse.

Una fonte primaria riporta direttamente dati, un documento o una ricerca; una fonte secondaria li interpreta. Nessuna è automaticamente infallibile. L'autorevolezza richiede pertinenza, metodo e possibilità di controllo, non soltanto prestigio. Una citazione deve sostenere esattamente l'affermazione a cui è collegata, senza estendere il risultato a situazioni non studiate.

Discutere senza ridurre il confronto a una gara

Un confronto rigoroso cerca la versione più solida della posizione altrui, esplicita i criteri e ammette ciò che non sa. **Cambiare idea davanti a una buona ragione è compatibile con l'autonomia**, non il suo contrario. Allo stesso modo, riconoscere un'incertezza non obbliga a considerare equivalenti tutte le ipotesi: alcune possono essere sostenute meglio di altre.

La persuasione etica non dovrebbe far sembrare certa una conclusione incerta. Il compito dell'argomentazione è rendere visibili i motivi per accettare, respingere o sospendere un giudizio.

10. Parlare in pubblico

Partire dal pubblico e dall'obiettivo

Parlare in pubblico non significa recitare un testo davanti a più persone: significa organizzare una comunicazione in cui l'ascolto, i tempi e le possibilità di intervento sono distribuiti in modo particolare. Prima di preparare le slide bisogna formulare l'obiettivo: **che cosa dovrà aver capito il pubblico al termine?** E, se è richiesta un'azione, quale? Informare su una procedura, spiegare un concetto e proporre un progetto richiedono strutture differenti.

L'analisi del pubblico riguarda conoscenze iniziali, interessi, dubbi prevedibili, lingua e condizioni di fruizione. Non serve attribuire tipi psicologici rigidi. Un gruppo di studenti che incontra un termine per la prima volta ha bisogno di definizioni ed esempi; un gruppo di esperti potrebbe aver bisogno soprattutto di ipotesi, metodo e limiti.

Costruire apertura, sviluppo e conclusione

L'**apertura** chiarisce il problema e il percorso. Può usare una domanda pertinente, un caso o un dato verificato, ma non deve creare suspense artificiale ritardando troppo l'argomento. «Come distinguiamo un conflitto di idee da un attacco personale? Vedremo tre criteri e li applicheremo a un caso» anticipa utilità e struttura.

Lo **sviluppo** procede per pochi nuclei logici. Ogni nucleo comprende un'affermazione, una spiegazione e un esempio o una prova. Le transizioni rendono esplicita la relazione tra parti: «Abbiamo definito il problema; ora confrontiamo le possibili risposte». La **conclusione** ricomponi il messaggio centrale, richiama i passaggi essenziali e precisa l'eventuale azione richiesta. Non dovrebbe introdurre all'improvviso il concetto più complesso dell'intervento.

Preparare il testo per essere ascoltato

Un testo scritto per la lettura non coincide con un discorso. Chi ascolta non può sempre tornare indietro; perciò sono utili periodi governabili, parole di collegamento, riepiloghi e definizioni immediate. Una ripetizione mirata può aiutare a seguire il filo, mentre ripetere continuamente lo stesso concetto senza sviluppo disperde il tempo.

Le note del relatore dovrebbero rendere visibili parole chiave, passaggi e dati da non alterare. Memorizzare integralmente può funzionare in alcune situazioni, ma rende più fragile il recupero quando si perde una frase. Una scaletta comprensibile permette di adattare l'esposizione senza improvvisare i fatti. Il criterio non è "mai leggere", ma non lasciare che la lettura impedisca il contatto con il pubblico.

Usare le slide come supporto

Le slide non sostituiscono l'argomentazione. Ogni schermata dovrebbe rendere riconoscibile una funzione: definire, confrontare, mostrare un dato, riepilogare. Un titolo informativo è più utile di un'etichetta generica: «Il compromesso divide; la collaborazione cerca interessi compatibili» spiega meglio di «Strategie».

Tabelle e grafici devono essere leggibili, con fonti, unità e categorie chiare. Una tabella troppo fitta può essere distribuita come approfondimento anziché proiettata integralmente. Evitare la lettura parola per parola di testi già presenti sullo schermo; spiegare invece il collegamento che il pubblico deve ricavare. Le immagini decorative non compensano l'assenza di un ragionamento.

Voce, tempo e gestione dell'attivazione

La prova a voce alta permette di controllare durata, passaggi difficili e parti ridondanti. Bisogna prevedere margine per domande e imprevisti, non riempire ogni secondo. Una prova registrata può essere valutata con criteri concreti: chiarezza delle definizioni, velocità, frasi interrotte, leggibilità e rispetto dell'obiettivo.

Un certo livello di attivazione prima di parlare non dimostra incapacità. Sul piano operativo è utile familiarizzare con spazio e strumenti, preparare l'inizio, avere una copia delle note e una soluzione per il caso in cui la proiezione non funzioni. L'obiettivo non è eliminare ogni emozione, ma mantenere la possibilità di proseguire. Queste indicazioni non sostituiscono un aiuto qualificato quando il disagio è intenso e persistente.

Rispondere alle domande

La domanda va ascoltata fino in fondo, eventualmente riformulata, e affrontata nel suo punto centrale. **Non conoscere una risposta non giustifica inventarla.** Si può chiarire ciò che è noto, ciò che non è disponibile e quale elemento servirebbe per rispondere. Se una domanda contiene una premessa scorretta, va distinta la premessa dalla richiesta.

Un intervento lungo può essere ricondotto al tema con cortesia: «Riprendo il punto sulla scadenza, che riguarda tutti». **Una critica fondata va riconosciuta; un'offesa va separata dal merito del quesito.** Chi parla in pubblico deve gestire i comportamenti che ostacolano lo scambio senza trasformare gli interlocutori in etichette personali.

Un esempio di esposizione breve

Per spiegare la differenza tra compromesso e collaborazione: presentare l'arancia contesa; chiedere come dividerla; rivelare i bisogni di succo e buccia; definire posizioni e interessi; proporre un nuovo caso; concludere con il criterio «chiedere a che cosa serve ciò che viene richiesto». La sequenza conduce dall'esempio alla definizione e poi al trasferimento, evitando che il pubblico ricordi soltanto l'aneddoto.

11. Scrittura chiara e comunicazione visiva

Scrivere per un lettore reale

Un testo efficace permette al lettore di trovare ciò che gli serve e capire che cosa farne. Prima della stesura bisogna definire **destinatario, scopo, contenuto necessario e azione attesa**. Una relazione spiega e documenta; un'istruzione guida un comportamento; un'email coordina uno scambio; una comunicazione promozionale presenta una proposta. Copiare la stessa struttura in tutti questi contesti produce testi formalmente uniformi ma poco utili.

La scrittura richiede un equilibrio tra completezza e selezione. Togliere informazioni decisive non è sintesi; ripetere tutto ciò che si sa non è completezza pertinente. Il criterio è mantenere gli elementi necessari per comprendere e valutare il messaggio.

Paragrafi, titoli e collegamenti

Ogni paragrafo dovrebbe sviluppare un nucleo riconoscibile, collegandolo a ciò che precede e segue. **Andare a capo dopo ogni frase non rende automaticamente il testo più leggibile**: può spezzare la continuità logica. D'altra parte, una pagina senza scansioni rende difficile individuare argomenti e passaggi. I titoli segnalano la struttura; il grassetto evidenzia concetti selezionati, non interi paragrafi.

Gli elenchi sono adatti a elementi realmente enumerabili, requisiti o sequenze. Una spiegazione causale, un confronto articolato o un ragionamento richiedono spesso prosa continua. Le tabelle sono utili quando consentono di confrontare **le stesse dimensioni** tra oggetti diversi; non vanno usate soltanto per comprimere molto testo.

Precisione senza linguaggio artificioso

La forma attiva rende spesso più chiaro chi agisce: «La segreteria invierà il certificato» specifica un responsabile, mentre «Si procederà all'invio» può lasciarlo implicito. La forma passiva resta utile quando il soggetto è ignoto o il risultato è il centro dell'informazione. Non esistono parole grammaticalmente «vietate»: la scelta va giudicata sull'effetto di comprensione.

Definire gli acronimi alla prima occorrenza, esplicitare date e unità, evitare pronomi con referente incerto e sostituire formule vaghe con dettagli pertinenti migliora il controllo del testo. «La consegna è prossima» può diventare «La consegna è fissata al 12 novembre». La semplicità non deve cancellare una condizione: «Il rimborso è previsto se...» è più preciso di un assicurante «Il rimborso è garantito» quando esistono requisiti.

Email e messaggi operativi

Un'email di coordinamento può contenere **oggetto specifico, richiesta principale, contesto necessario, scadenza e allegati identificati**. Se i destinatari devono fare cose diverse, le responsabilità vanno esplicitate. Prima dell'invio si controllano destinatari, versione del file e coerenza tra ciò che si annuncia e ciò che si allega.

Esempio. Oggetto: «Relazione di gruppo: revisione dei capitoli entro giovedì». Testo: «In allegato trovi la versione 3. Ti chiedo di controllare definizioni ed esempi del capitolo 2 entro giovedì alle 18, usando i commenti senza modificare le citazioni. Io unirò le revisioni venerdì mattina». La richiesta è separata dal contesto e non costringe a ricostruire il compito da una lunga conversazione.

Relazioni, istruzioni e verbali

Una **relazione** distingue quesito, informazioni, metodo, risultati, interpretazione e limiti.

Un'**istruzione** presenta prerequisiti, passaggi, risultato atteso e gestione degli errori prevedibili. Un **verbale** documenta decisioni, responsabilità e scadenze, oltre alle informazioni di identificazione della riunione; non è necessariamente una trascrizione integrale.

Un criterio trasversale è la verificabilità. Scrivere «Si è discusso del progetto» non documenta una decisione; «Si approva la scaletta A; Marta prepara gli esempi entro martedì» rende possibile il controllo successivo. Quando manca un accordo, va indicato il punto ancora aperto, senza trasformare il silenzio in consenso.

Leggere e costruire una rappresentazione visiva

Un grafico deve rendere riconoscibili domanda, variabili, unità e periodo. L'altezza delle barre, la scala degli assi e la base di confronto influenzano la lettura. **Percentuale e punti percentuali sono diversi**: passare dal 20% al 30% equivale a un aumento di 10 punti percentuali, mentre l'aumento relativo è del 50%.

Le immagini vanno accompagnate da spiegazioni pertinenti; un elemento essenziale non deve dipendere solo dal colore. Per l'accessibilità web, il W3C raccomanda titoli strutturati, link descrittivi e alternative testuali adeguate alla funzione delle immagini. Un testo alternativo non descrive ogni dettaglio decorativo: comunica l'informazione necessaria.

Revisione in tre passaggi

La prima revisione controlla **contenuto e ragionamento**: dati, fonti, omissioni e conclusioni. La seconda controlla **struttura e leggibilità**: ordine, paragrafi, titoli e termini. La terza controlla **forma e consegna**: refusi, numerazione, allegati, collegamenti e versione finale. Correggere soltanto l'ortografia lascia intatti eventuali problemi sostanziali.

12. Comunicazione professionale e organizzativa

La comunicazione come coordinamento del lavoro

In un'organizzazione la comunicazione non serve soltanto a creare un buon clima: permette di distribuire compiti, trasferire conoscenze, prendere decisioni e rendere verificabili gli impegni. La **comunicazione interna** riguarda i partecipanti all'organizzazione; quella **esterna** coinvolge clienti, fornitori, utenti e altri interlocutori. Le due dimensioni devono essere coerenti: una promessa esterna non realizzabile con le risorse interne genera un problema operativo, non soltanto linguistico.

I flussi possono essere **verticali discendenti**, per istruzioni e obiettivi; **verticali ascendenti**, per segnalazioni e proposte; **orizzontali**, tra funzioni o colleghi; **trasversali**, quando collegano ruoli diversi oltre una singola linea gerarchica. La comunicazione **formale** segue canali riconosciuti; quella **informale** nasce nelle interazioni spontanee. Informale non significa necessariamente falsa, ma una decisione rilevante può richiedere una formalizzazione condivisa.

Responsabilità e passaggi di consegna

Una richiesta professionale dovrebbe chiarire **risultato atteso, responsabile, informazioni disponibili, scadenza e criterio di completamento**. «Occupati della presentazione» lascia aperti molti elementi; «Prepara entro martedì sei slide che confrontino le due proposte, indicando costi e limiti, poi chiedi la revisione a Luca» rende il compito più controllabile.

Nei passaggi di consegna occorre distinguere ciò che è stato completato, ciò che resta aperto e ciò che richiede attenzione. Nascondere un'incertezza per apparire competenti trasferisce il rischio al collega successivo. Segnalare «Questo dato proviene da una stima, non da una conferma» consente invece di scegliere la verifica adeguata. La responsabilità non si esaurisce con l'invio del messaggio: comprende la disponibilità a chiarire i punti necessari.

Riunioni che producono decisioni

Una riunione va convocata quando il confronto simultaneo aggiunge valore rispetto a una comunicazione scritta. Servono uno scopo esplicito, i partecipanti pertinenti e materiali proporzionati. L'ordine del giorno distingue **informare, discutere e decidere**: non tutti i punti richiedono lo stesso tipo di partecipazione.

Durante l'incontro, chi facilita gestisce il processo: **tempi, turni, comprensione delle proposte e verifica degli accordi**. Non deve necessariamente possedere la maggiore competenza tecnica su ogni argomento. Chiarire gli obiettivi, precisare i termini, sintetizzare le alternative e chiedere conferma della decisione rende utilizzabile il confronto.

Il verbale operativo registra decisioni, persone incaricate, scadenze e questioni non risolte. Dopo la riunione si verifica l'avanzamento: **un accordo senza esecuzione non equivale a un risultato**. Se le condizioni cambiano, il gruppo deve sapere quale impegno è stato aggiornato e perché.

Comunicare con un cliente o un utente

La prima fase è comprendere la richiesta senza presumere la soluzione. Un interlocutore può chiedere un prodotto, un documento o una prestazione quando il suo bisogno è leggermente diverso. È utile verificare obiettivo, vincoli e aspettative, riassumendo ciò che si è capito. Il linguaggio tecnico va spiegato, non eliminato quando è necessario alla precisione.

In caso di reclamo, vanno separati **disagio vissuto, fatti verificabili e rimedio disponibile**. «Capisco che il ritardo ti abbia creato difficoltà» riconosce l'esperienza; «Controllo la data concordata e lo stato della richiesta» avvia la verifica; «Posso proporre queste due soluzioni» esplicita ciò che è concretamente possibile. Promettere un esito prima di conoscere i fatti può peggiorare il problema.

Comunicare un errore o una notizia sfavorevole

Una comunicazione affidabile non nasconde la notizia principale tra formule rassicuranti. Deve indicare **che cosa è successo, che cosa è noto, quali conseguenze sono previste, che cosa si sta facendo e quando verrà fornito un aggiornamento**. Se alcuni elementi non sono confermati, la distinzione va mantenuta. Assumersi una responsabilità reale è diverso dall'attribuirsi colpe non verificate o dal cercare subito un capro espiatorio.

Esempio. «Il file inviato questa mattina contiene una tabella non aggiornata. La conclusione del paragrafo 3 cambia; allego la versione corretta e segnalo la differenza. Ti chiedo di non utilizzare il documento precedente». Il messaggio consente al destinatario di agire e non minimizza l'effetto dell'errore.

Trasferimento alla scuola e al tutoring

Nella relazione educativa, la spiegazione deve rendere visibili obiettivo, prerequisiti e criterio di correttezza. Il tutor può chiedere allo studente di ricostruire il passaggio con parole proprie, distinguendo mancata comprensione, errore di procedura e difficoltà di recupero. Non ogni risposta sbagliata dipende dalla stessa causa.

Un feedback sul processo è più utilizzabile di un'etichetta: «Hai impostato correttamente il problema; manca la giustificazione di questa uguaglianza». Il compito successivo dovrebbe permettere di verificare proprio quel passaggio. In questo modo la comunicazione non rimane un incoraggiamento generico, ma orienta un'attività concreta.

13. Comunicazione digitale, media e intelligenza artificiale

Il canale modifica le condizioni dello scambio

La comunicazione digitale può essere **sincrona**, come una videochiamata, oppure **asincrona**, come un'email. Nel primo caso il confronto avviene nello stesso momento; nel secondo le risposte sono distribuite nel tempo. Nessuna modalità è universalmente superiore. Una questione complessa può richiedere prima documenti da leggere, poi un incontro e infine un riepilogo scritto.

La disponibilità tecnica non equivale a reperibilità continua. Un messaggio consegnato o visualizzato non informa necessariamente sulle condizioni in cui è stato letto. Per coordinarsi è preferibile concordare canali, urgenze e tempi di risposta, anziché attribuire intenzioni sulla base di una notifica. Quando la conversazione scritta produce equivoci ripetuti, può essere utile cambiare modalità e poi documentare l'accordo.

Netiquette e contesto

La **netiquette** comprende convenzioni di comportamento rispettoso negli ambienti digitali. In termini operativi: usare oggetti e messaggi pertinenti, evitare invii ripetuti senza necessità, non diffondere conversazioni private senza autorizzazione e verificare chi riceverà un contenuto. Ironia, abbreviazioni ed emoji possono assumere significati differenti secondo destinatari e situazione; non sostituiscono sempre un chiarimento.

La comunicazione online può raggiungere pubblici diversi da quello immaginato. Una frase nata per un gruppo ristretto può circolare separata dal contesto, mentre una correzione può non raggiungere tutte le persone che hanno visto il primo messaggio. Prima di pubblicare occorre quindi controllare precisione, riservatezza e possibilità di fraintendimento, senza presumere che la cancellazione annulli ogni diffusione.

Alfabetizzazione ai media e alle informazioni

La **media and information literacy** riguarda la capacità di accedere ai contenuti, comprenderli, valutarli e produrli responsabilmente. Nella distinzione adottata dall'UNESCO, la **misinformazione** comprende informazioni false o fuorvianti diffuse senza intenzione di ingannare, mentre la **disinformazione** implica un'intenzione ingannevole. L'intenzione non va dedotta automaticamente da ogni errore: un contenuto può essere scorretto senza che siano note le motivazioni di chi lo ha condiviso.

Un titolo può essere letteralmente compatibile con un dato e comunque orientare una lettura fuorviante, per esempio omettendo periodo e denominatore. Un'immagine autentica può essere attribuita a un altro evento. Perciò la verifica riguarda non soltanto l'esistenza del contenuto, ma **la correttezza della sua collocazione nel contesto**.

Un metodo operativo di verifica

Si identifichi l'affermazione precisa da controllare; si cerchi la fonte originaria; si confrontino data di pubblicazione e data dell'evento; si controllino popolazione, unità e definizioni; si cerchi una conferma indipendente quando pertinente; si distinguano fatti e commenti. Se non si trova una prova adeguata, si ridimensiona la conclusione invece di scegliere una fonte che dica semplicemente ciò che si desidera.

Esempio. Un post afferma «Le adesioni sono raddoppiate». Prima di rilanciarlo bisogna sapere da quante a quante, in quale periodo e con quali criteri di conteggio. Passare da due a quattro adesioni è un raddoppio, ma non equivale per scala a passare da duemila a quattromila. Entrambe le frasi possono essere vere; la comunicazione corretta rende riconoscibile la differenza.

IA generativa: supporto e limiti

Un sistema generativo può aiutare a riorganizzare appunti, proporre esempi, confrontare formulazioni e preparare una bozza. La fluidità dell'output non garantisce però esattezza. Il profilo NIST sui rischi dell'IA generativa descrive la **confabulazione**, cioè la produzione di contenuti falsi o erronei presentati in modo plausibile, e richiama il rischio di affidarsi eccessivamente ai risultati automatici.

Occorre quindi controllare nomi, numeri, citazioni e passaggi logici; non basta che un riferimento abbia l'aspetto di una bibliografia. Una verifica deve raggiungere la fonte reale e accertare che sostenga la frase. Le istruzioni date al sistema possono migliorare pertinenza e formato, ma **non costituiscono una garanzia di verità**.

Responsabilità, riservatezza e trasparenza

Prima di inserire materiale in un servizio digitale bisogna conoscere **le condizioni d'uso, le autorizzazioni e le regole di riservatezza applicabili**. Dati personali, credenziali, conversazioni riservate e documenti di terzi richiedono particolare attenzione. Occorre limitarsi alle informazioni necessarie e verificare se si è autorizzati a condividerle: la comodità dello strumento non rende automaticamente appropriato ogni caricamento.

In ambito didattico o professionale è necessario rispettare le regole dell'attività sull'uso degli strumenti e mantenere la responsabilità sul risultato consegnato. Una bozza generata non sostituisce la comprensione del contenuto. Un buon controllo finale chiede: «Sarei spiegare questa conclusione, indicarne la fonte e riconoscerne i limiti senza affidarmi alla sola risposta del sistema?».

14. Comunicazione interculturale, inclusiva ed etica

Differenze culturali senza etichette rigide

La comunicazione interculturale nasce quando esperienze, convenzioni, lingue e aspettative differenti si incontrano. Le differenze possono riguardare turni, formalità, silenzi, rapporto con il tempo o modalità di dissenso. **Una tendenza osservata in un contesto non definisce automaticamente ogni individuo che vi appartiene.** Nazionalità, età o appartenenza a un gruppo non consentono di conoscere in anticipo le intenzioni personali.

L'atteggiamento utile è una combinazione di attenzione e verifica. Si può chiedere come una persona preferisce essere chiamata, quale livello di formalità è appropriato o se un'espressione è stata compresa. L'adattamento non equivale a imitare caricaturalmente il comportamento altrui: significa ridurre ostacoli reali senza rinunciare a chiarezza e rispetto reciproco.

Lingua, traduzione e mediazione

Tradurre non consiste sempre nel sostituire parole una a una. Una metafora, una formula di cortesia o un termine professionale può richiedere una spiegazione. Jakobson distingue traduzione **intralinguistica**, cioè riformulazione nella stessa lingua; **interlinguistica**, tra lingue differenti; e **intersemiotica**, tra sistemi di segni diversi. La distinzione mostra che rendere accessibile un messaggio può richiedere una trasformazione della forma, non del suo contenuto fondamentale.

Esempio. Spiegare «feedback» come «riscontro che permette di verificare o migliorare» è una riformulazione; tradurre una consegna dall'italiano a un'altra lingua è un passaggio interlinguistico; rappresentare una procedura con una sequenza di pittogrammi è una trasformazione intersemiotica. In tutti i casi vanno controllate condizioni, eccezioni e relazioni logiche, per non rendere la versione semplificata ingannevole.

Inclusione e partecipazione effettiva

La **comunicazione inclusiva** richiede di riconoscere le persone senza ridurle a stereotipi, consentire la partecipazione e correggere barriere evitabili. Uno **stereotipo** generalizza le caratteristiche di una categoria; un **pregiudizio** anticipa un giudizio senza basi adeguate; la **discriminazione** si manifesta nel trattamento ingiusto o nell'esclusione. Una scelta linguistica rispettosa è utile, ma deve accompagnarsi a comportamenti coerenti.

Non si deve presumere che una persona rappresenti l'opinione di tutta una categoria. Allo stesso modo, chiedere chiarimenti su esigenze di accesso è diverso dal pretendere spiegazioni personali non necessarie. La domanda utile è «Quale modalità ti permette di partecipare?», non «Che cosa c'è che non va in te?». Le preferenze possono cambiare e vanno rispettate senza trasformarle in una diagnosi.

Accessibilità della comunicazione

L'accessibilità riguarda la possibilità di percepire, comprendere e utilizzare il messaggio. Un video può richiedere sottotitoli e una trascrizione; un documento una struttura di titoli leggibile dagli strumenti assistivi; un'immagine informativa un'alternativa testuale. Indicazioni basate soltanto su «il pulsante verde a destra» possono risultare insufficienti: occorre anche un'identificazione testuale. Questi accorgimenti riprendono le indicazioni del W3C.

Il linguaggio chiaro non deve diventare infantilizzante. Una spiegazione accessibile preserva i concetti necessari, esplicita termini e passaggi e permette domande. Anche il ritmo di una conversazione e la disponibilità di materiali anticipati possono incidere sulla partecipazione. Non tutte le persone hanno bisogno dello stesso adattamento: la verifica del bisogno è preferibile all'assunzione.

Persuasione, manipolazione e libertà di scelta

La persuasione propone ragioni o motivazioni; la manipolazione può occultare informazioni rilevanti, sfruttare vulnerabilità o rendere difficile riconoscere la pressione esercitata. Il confine va esaminato nel comportamento concreto: non basta chiamare "aiuto" una pratica per renderla corretta.

Dichiarare una scadenza reale è diverso dall'inventare urgenza; citare una competenza pertinente è diverso dall'usare un'apparenza autorevole per nascondere la mancanza di prove.

Una comunicazione eticamente difendibile rende **riconoscibili scopo, condizioni, incertezze e possibilità di rifiuto**. La forma gradevole non sostituisce la correttezza del contenuto. Anche il linguaggio positivo deve nominare un rischio quando è rilevante; ometterlo per non "scoraggiare" l'interlocutore ostacola una scelta informata.

Riservatezza e gestione del potere

Chi possiede più informazioni o autorità ha una responsabilità particolare nel non presentare il dissenso come slealtà. Un docente, un responsabile o un esperto dovrebbe distinguere i vincoli effettivi dalle preferenze personali e rendere esplicito ciò che è negoziabile. Non tutte le relazioni sono simmetriche, ma il diverso ruolo non elimina la dignità dell'interlocutore.

La **riservatezza** richiede di limitare la circolazione delle informazioni a ciò che è necessario e autorizzato. Un caso didattico può essere anonimizzato eliminando anche i dettagli che renderebbero riconoscibile la persona; una discussione delicata può richiedere un contesto privato. Prima di condividere, occorre valutare destinatari, finalità e informazioni effettivamente indispensabili.

Comunicare in modo inclusivo ed etico non significa evitare ogni contrasto, ma permettere un confronto comprensibile, rispettoso e non ingannevole, in cui le differenze non vengano trasformate automaticamente in svantaggi.

15. Progettare e valutare la comunicazione

Dall'intenzione a un progetto controllabile

Un progetto comunicativo comincia da un problema definito, non dal formato da produrre. «Facciamo un video» è la scelta di un mezzo; «Gli studenti non distinguono domanda d'iscrizione e iscrizione completata» individua una difficoltà. La progettazione deve collegare **situazione iniziale, obiettivo, destinatari, messaggio, canale, attività e verifica**.

Il **brief** è un documento sintetico che raccoglie queste informazioni. Può precisare anche vincoli di tempo, risorse, accessibilità e responsabilità. Se il problema è una procedura contraddittoria, un testo più elegante potrebbe non bastare: talvolta occorre cambiare l'organizzazione prima di cambiare il messaggio. La comunicazione non sostituisce ciò che l'organizzazione non è in grado di mantenere.

Formulare un obiettivo

Un obiettivo utile identifica il cambiamento atteso e come verificarlo. «Migliorare la comunicazione» è troppo generico; «Al termine della spiegazione, gli studenti dovranno distinguere emittente, destinatario e feedback in un caso nuovo» specifica una prestazione osservabile. Non impone necessariamente un numero arbitrario: la misura va scelta in relazione al compito.

Bisogna distinguere obiettivi di **conoscenza**, di **atteggiamento**, di **comportamento** e di **relazione**. Comprendere una procedura non implica condividerne ogni aspetto; apprezzare un messaggio non comporta necessariamente agire. Nel piano vanno esplicitati i passaggi su cui si intende intervenire e quelli che dipendono da fattori esterni.

Progettare messaggio e canale

Il messaggio centrale dovrebbe poter essere formulato in una frase precisa. I contenuti di supporto spiegano ragioni, passaggi, condizioni ed eccezioni. Il canale va scelto considerando complessità, urgenza, possibilità di feedback e accesso effettivo dei destinatari. Un'istruzione articolata può richiedere un documento consultabile; un equivoco relazionale può beneficiare di una conversazione.

Coerenza multicanale significa che i diversi supporti non si contraddicono. Un avviso breve può rimandare a una pagina completa, ma data e requisiti devono coincidere. Una volta modificata una condizione, occorre aggiornare i punti in cui compare ed evitare che restino versioni concorrenti. La gestione della versione è parte della qualità comunicativa.

Che cosa misurare

Il quadro di valutazione AMEC distingue obiettivi, risorse, attività, prodotti, ricezione, risultati e impatto. La distinzione aiuta a non confondere il lavoro svolto con il cambiamento ottenuto: una pubblicazione è un output, mentre la comprensione del destinatario è un livello diverso.

Livello	Domanda operativa	Esempio: istruzioni per una consegna
Risorse e attività	Che cosa è stato impiegato e realizzato?	Preparazione del testo e spiegazione in aula.

Livello	Domanda operativa	Esempio: istruzioni per una consegna
Output	Quale prodotto o distribuzione è stato ottenuto?	Guida pubblicata e messaggio inviato.
Ricezione e comprensione	Che cosa hanno notato e capito i destinatari?	Gli studenti sanno indicare formato e termine.
Risultato	Quale comportamento pertinente cambia?	Le consegne rispettano i requisiti dichiarati.
Impatto	Quale effetto più ampio si osserva?	Minore lavoro di correzione amministrativa.

Molte visualizzazioni non dimostrano automaticamente apprendimento; poche domande non dimostrano automaticamente chiarezza. Una persona potrebbe non fare domande perché ha capito, perché non sa da dove iniziare o perché teme di esporsi. Occorre scegliere **indicatori coerenti con l'obiettivo**, non soltanto quelli più facili da raccogliere.

Misurazione, confronto e limiti causali

Per valutare un cambiamento è utile conoscere la situazione iniziale e mantenere definizioni comparabili. Si possono usare domande di comprensione, osservazione di compiti, analisi degli errori e feedback qualitativi. I dati numerici mostrano dimensioni del fenomeno; le risposte aperte possono aiutare a capire come viene vissuto. Nessuna singola misura racconta tutto.

Se dopo una nuova guida diminuiscono gli errori, è plausibile indagarne il contributo, ma non è automaticamente provato che sia l'unica causa. Potrebbero essere cambiati difficoltà del compito, tempo disponibile o supporto individuale. Un confronto richiede attenzione a tali differenze. Presentare un limite rende il risultato più interpretabile, non necessariamente meno utile.

Il ciclo di miglioramento

Un ciclo operativo comprende **progettare, realizzare, osservare, interpretare e modificare**. Non si riscrive tutto a ogni difficoltà: si identifica il punto critico e si interviene su quello. Se molti destinatari sbagliano la stessa scadenza, si controlla dove e come viene indicata; se la scadenza è compresa ma non rispettabile, il problema potrebbe riguardare tempi e risorse.

Un esempio di progetto comunicativo

Problema: una classe confonde compromesso e collaborazione. Obiettivo: distinguere le strategie in due casi nuovi, motivando la risposta. Destinatari: studenti che conoscono la definizione di conflitto. Messaggio: «La collaborazione cerca interessi compatibili; il compromesso comporta concessioni reciproche». Attività: spiegazione dell'arancia, discussione di un caso differente e breve applicazione individuale. Verifica: analizzare non soltanto la risposta scelta, ma la motivazione. Revisione: se si riconosce l'esempio dell'arancia ma non il principio, aggiungere un caso senza oggetti da dividere.

La competenza comunicativa integra conoscenze, ascolto, espressione, controllo delle fonti e capacità di adattamento. Il risultato non si valuta dalla sicurezza con cui si parla, ma dalla qualità della comprensione, del confronto e delle azioni rese possibili, nel rispetto dell'autonomia delle persone.

Glossario

Termine	Definizione essenziale
Aggregato	Insieme di persone vicine o compresenti, senza un sistema stabile di interdipendenza e ruoli.
Appartenenza	Sentimento di essere parte di un gruppo e riconoscersi nel suo “noi”.
Argomentazione	Collegamento tra una tesi e ragioni che permettono di valutarla.
Ascolto attivo	Attenzione a contenuti e vissuti, con verifiche di comprensione e senza anticipare automaticamente la risposta.
Assertività	Espressione di posizioni e limiti nel rispetto dei diritti e delle possibilità dell'altro.
BATNA	Migliore alternativa concretamente disponibile se non si raggiunge un accordo.
Bias	Tendenza sistematica che può distorcere il giudizio o l'elaborazione delle informazioni.
Brainstorming	Generazione di idee che separa la fase creativa dalla loro valutazione.
Canale	Mezzo attraverso il quale un messaggio viene trasmesso e reso fruibile.
Cinesica	Studio dei movimenti corporei e del loro ruolo negli scambi comunicativi.
Climax	Gradazione di elementi disposti secondo una crescente intensità o forza.
Codice	Sistema di segni e regole utilizzato per formulare e interpretare messaggi.
Coesione	Forza che mantiene unito un gruppo e ne sostiene la continuità.
Compromesso	Accordo basato su concessioni reciproche e soddisfazione parziale delle richieste.
Comunicazione asincrona	Scambio nel quale invio e risposta non richiedono contemporaneità.
Comunicazione sincrona	Scambio che si svolge con la presenza temporale simultanea dei partecipanti.
Conformismo	Adeguamento a opinioni o comportamenti altrui che può sacrificare l'autonomia di giudizio.
Connotazione	Insieme di sfumature e associazioni ulteriori rispetto al significato di base.
Contesto	Condizioni linguistiche, relazionali, culturali e materiali in cui avviene uno scambio.
Decodifica	Processo di attribuzione di significato ai segni ricevuti.
Denotazione	Significato di base o riferimento convenzionale di un'espressione.

Termine	Definizione essenziale
Discriminazione	Trattamento ingiusto e diseguale legato all'appartenenza attribuita a una categoria.
Disinformazione	Diffusione intenzionalmente ingannevole di informazioni false o fuorvianti.
Efficacia	Raggiungimento dell'obiettivo definito; nella comunicazione va chiarito quale esito si intende.
Efficienza	Rapporto tra risultati ottenuti e risorse impiegate.
Empatia	Attenzione alla prospettiva e al vissuto altrui, mantenendo la distinzione dalla propria esperienza.
Ethos	Credibilità attribuita al comunicatore; nella prospettiva etica va sostenuta da reale affidabilità.
Feedback	Riscontro che aiuta a verificare comprensione, effetto o possibilità di miglioramento.
Gruppo	Insieme di persone collegate da interazioni e interdipendenze che formano una realtà dinamica.
Individuazione	Mantenimento dell'autonomia e della specificità personale all'interno delle relazioni.
Interdipendenza	Condizione per cui attività, comportamenti o risultati dei membri si influenzano reciprocamente.
Leadership	Funzione di guida che coordina il compito e sostiene il funzionamento delle relazioni.
Logos	Dimensione delle ragioni, delle prove e del collegamento argomentativo.
Metacomunicazione	Comunicazione sul modo in cui viene condotto o interpretato lo scambio.
Metafora	Trasferimento di significato fondato su un'analogia non espressa come confronto esplicito.
Misinformazione	Informazione falsa o fuorviante condivisa senza intenzione di ingannare.
MPP	Messaggio in Prima Persona: descrive comportamento, vissuto e, quando pertinente, effetto su chi parla.
Negoziazione	Processo di ricerca di un accordo tra soggetti con interessi almeno in parte differenti.
Paraverbale	Dimensione vocale della comunicazione: ritmo, volume, intonazione, pause e articolazione.
Pathos	Dimensione emotiva coinvolta nella ricezione e valutazione di un messaggio.
Persuasione	Tentativo di influenzare opinioni o comportamenti attraverso la comunicazione.

Termine	Definizione essenziale
Pragmatica	Studio dell'uso e dell'interpretazione degli enunciati nel contesto.
Pregiudizio	Giudizio anticipato privo di un'adeguata conoscenza dei fatti o delle persone.
Problem solving	Analisi di un problema e costruzione, scelta e attuazione di una soluzione.
Prossemica	Studio dell'uso dello spazio e delle distanze nelle relazioni.
Rumore	Interferenza nella trasmissione, nell'attenzione o nella comprensione di un messaggio.
Semantica	Studio del significato dei segni e delle espressioni.
Sinergia	Effetto dell'interazione che permette di ottenere capacità o risultati non riducibili ai contributi isolati.
Stereotipo	Rappresentazione rigida e generalizzata di una categoria che trascura le differenze individuali.
Storytelling	Organizzazione di un racconto per rendere riconoscibili eventi, cambiamenti e significati.
Win-lose / win-win	Logica di vittoria a scapito dell'altro / ricerca di benefici reciproci, quando realizzabili.

Domande di ripasso

Domanda 1

Perché inviare un messaggio non garantisce di aver comunicato con efficacia?

Risposta. Occorre distinguere invio, ricezione, attenzione, comprensione e risposta. L'esito dipende anche da codice, contesto, canale e feedback; la sola trasmissione non prova gli altri passaggi.

Domanda 2

Qual è la differenza tra rumore tecnico e semantico?

Risposta. Il primo riguarda il funzionamento del mezzo, come un audio interrotto; il secondo l'interpretazione del significato, come un acronimo non conosciuto. Richiedono interventi differenti.

Domanda 3

Che cosa distingue contenuto e relazione?

Risposta. Il contenuto riguarda ciò di cui si parla; il livello relazionale riguarda come viene definito o interpretato il rapporto tra i partecipanti. Un disaccordo può coinvolgere entrambi.

Domanda 4

Perché metacomunicare può interrompere un equivoco?

Risposta. Rende esplicito il modo in cui lo scambio viene interpretato. Permette di chiedere se una frase fosse una richiesta o un rimprovero, senza assumere come certa la propria lettura.

Domanda 5

Perché le lingue dei segni non sono semplicemente comunicazione non verbale accessoria?

Risposta. Sono lingue complete con strutture grammaticali proprie. La distinzione rilevante è tra linguaggio e gestualità non linguistica, non soltanto tra presenza e assenza di voce.

Domanda 6

Qual è l'errore nell'affermare che le parole contano soltanto il 7%?

Risposta. Si estende a tutta la comunicazione una proporzione legata a specifici studi su sentimenti e atteggiamenti. Non misura il peso delle parole in ogni spiegazione o contesto.

Domanda 7

Come distinguere osservazione e interpretazione?

Risposta. L'osservazione descrive ciò che è accaduto; l'interpretazione attribuisce un significato. "Non ha risposto" non equivale a "Voleva ignorarmi": la seconda conclusione richiede verifica.

Domanda 8

Comprendere un'emozione significa approvare il comportamento che segue?

Risposta. No. Si può riconoscere la rabbia o la delusione e, contemporaneamente, porre un limite a un'offesa o mantenere una decisione motivata.

Domanda 9

Quali sono le quattro fasi dell'apprendimento della competenza comunicativa?

Risposta. Incompetenza inconsapevole, incompetenza consapevole, competenza consapevole e competenza inconsapevole. Sono uno schema didattico del passaggio dalla mancata consapevolezza alla padronanza, non una legge rigida.

Domanda 10

Come si costruisce un MPP in tre parti?

Risposta. Si descrive un comportamento, si esprime il vissuto e si chiarisce l'effetto concreto su di sé. "Io penso che tu sia incapace" non funziona: resta un giudizio sulla persona.

Domanda 11

Che cosa distingue gruppo, aggregato e gruppo di compito?

Risposta. L'aggregato è semplice compresenza; il gruppo presenta interazioni e interdipendenze; nel gruppo di compito prevale il coordinamento per un risultato, pur restando presenti relazioni personali.

Domanda 12

Qual è la differenza tra compromesso e collaborazione?

Risposta. Nel compromesso si fanno concessioni reciproche. La collaborazione esplora gli interessi per trovare opzioni compatibili: nell'arancia, una persona desidera la buccia e l'altra il succo.

Domanda 13

Quale rapporto esiste tra logos, pathos ed ethos?

Risposta. Riguardano ragioni, coinvolgimento emotivo e credibilità attribuita al comunicatore. Possono concorrere, ma emozione e reputazione non sostituiscono la validità delle prove.

Domanda 14

Perché non bisogna vietare sempre il condizionale nella persuasione?

Risposta. Può esprimere correttamente possibilità, cortesia o condizioni. Trasformare un'ipotesi in una promessa certa soltanto per sembrare convincenti riduce l'affidabilità e può ingannare.

Domanda 15

Qual è la differenza tra assertività e aggressività?

Risposta. L'assertività esplicita posizioni e confini rispettando l'altro; l'aggressività cerca di imporsi attraverso svalutazione o intimidazione. Essere assertivi non garantisce di ottenere un sì.

Domanda 16

Una domanda aperta è sempre neutrale?

Risposta. No. "Perché sbagli sempre?" contiene un giudizio. La neutralità dipende dalla formulazione e dalle premesse, non soltanto dalla possibilità di dare una risposta lunga.

Domanda 17

Quale funzione hanno i qualificatori in un argomento?

Risposta. Indicano il grado di certezza o le condizioni della conclusione. Permettono di non estendere una tesi oltre ciò che le prove sostengono e rendono riconoscibili le eccezioni.

Domanda 18

Perché una correlazione non dimostra da sola una causa?

Risposta. Due variabili possono cambiare insieme per una terza condizione, per selezione dei casi o per altre ragioni. Occorre valutare spiegazioni alternative e metodo di raccolta dei dati.

Domanda 19

Qual è il compito della conclusione di un'esposizione?

Risposta. Ricostruire il messaggio centrale, richiamare i passaggi essenziali e precisare l'eventuale azione richiesta. Non dovrebbe introdurre senza sviluppo il concetto più complesso.

Domanda 20

Come si risponde a una domanda di cui non si conosce la risposta?

Risposta. Si distingue ciò che si sa da ciò che manca, senza inventare. Si può spiegare quale informazione permetterebbe di rispondere, mantenendo chiari i limiti.

Domanda 21

Che cosa rende utile una tabella?

Risposta. La possibilità di confrontare gli stessi criteri tra elementi diversi. Un insieme di lunghi paragrafi distribuiti in celle non è automaticamente più chiaro della prosa.

Domanda 22

Come vanno interpretati un aumento dal 20% al 30% e la relativa variazione?

Risposta. L'aumento è di 10 punti percentuali. Rispetto al valore iniziale del 20%, la variazione relativa è del 50%: 10 diviso 20.

Domanda 23

Che cosa deve contenere un passaggio di consegna?

Risposta. Risultato raggiunto, attività ancora aperte, informazioni necessarie, punti incerti, responsabilità e scadenze. Inviare un file senza contesto può trasferire un problema invece di risolverlo.

Domanda 24

Perché il verbale non coincide necessariamente con una trascrizione?

Risposta. La sua funzione può essere documentare decisioni e responsabilità operative. Va però indicato anche ciò che non è stato deciso, senza trasformare la mancata obiezione in accordo.

Domanda 25

Come si distinguono misinformazione e disinformazione?

Risposta. Entrambe possono contenere informazioni false o fuorvianti; nella seconda è presente l'intenzione di ingannare. L'intenzione non è dimostrata dalla sola presenza di un errore.

Domanda 26

Perché una citazione prodotta da un'IA va verificata?

Risposta. Un testo plausibile può contenere riferimenti inesistenti o non pertinenti. Bisogna raggiungere la fonte reale e controllare che sostenga esattamente l'affermazione.

Domanda 27

Che cosa distingue inclusione e stereotipizzazione positiva?

Risposta. L'inclusione riconosce bisogni e persone concrete; uno stereotipo apparentemente favorevole attribuisce caratteristiche a tutti i membri di una categoria, trascurando le differenze individuali.

Domanda 28

Quando il linguaggio positivo può diventare problematico?

Risposta. Quando nasconde rischi, condizioni o incertezze rilevanti. Una comunicazione rassicurante non è eticamente corretta se ostacola una scelta informata.

Domanda 29

Qual è la differenza tra output e risultato comunicativo?

Risposta. L'output è ciò che viene prodotto o distribuito, come una guida; il risultato riguarda il cambiamento pertinente nei destinatari. Pubblicare non prova che qualcuno abbia capito.

Domanda 30

Come si controlla se una spiegazione ha prodotto comprensione trasferibile?

Risposta. Si propone un caso nuovo e si chiede di motivare la risposta. Ripetere una definizione o riconoscere soltanto l'esempio già visto non dimostra necessariamente la capacità di applicazione.

Casi applicativi e soluzioni

Caso A • La riunione senza accordo

Durante una riunione una persona parla a lungo, due discutono tra loro e le altre tacciono. Il coordinatore conclude: «Nessuno si è opposto, quindi siamo d'accordo». Il giorno dopo tre componenti dichiarano di non aver capito la decisione.

Consegna. Individuare almeno tre criticità e proporre una modalità di chiusura della riunione.

Soluzione ragionata. La distribuzione dei turni è squilibrata, l'ascolto è ostacolato e il silenzio viene scambiato per consenso. Mancano una sintesi condivisa e una verifica dell'accordo. Il facilitatore dovrebbe ricapitolare l'opzione, invitare dubbi e alternative, chiarire il criterio decisionale e registrare chi farà che cosa entro quale termine. Un intervento silenzioso non va automaticamente attribuito a disinteresse: si può offrire anche un breve momento scritto.

Caso B • La promessa troppo sicura

Per incoraggiare una classe, un docente scrive: «Seguendo questo metodo prenderete tutti voti ottimi. Non esistono difficoltà, soltanto opportunità».

Consegna. Distinguere l'intenzione motivazionale dai problemi di accuratezza e riscrivere il messaggio.

Soluzione ragionata. Il messaggio tenta di creare fiducia, ma promette un esito non garantito e nega possibili difficoltà. Una formulazione più precisa è: «Useremo questo metodo per lavorare sui passaggi che creano più errori. Dopo alcuni esercizi controlleremo che cosa funziona e che cosa va adattato». Si mantiene l'orientamento costruttivo senza confondere incoraggiamento e previsione certa. Il condizionale o una condizione esplicita non sarebbero un difetto in sé.

Caso C • Il post “scientifico”

Un post dichiara: «La scienza dimostra che il corpo comunica il 93%: le parole non contano». Mostra una percentuale senza indicare il tipo di esperimento.

Consegna. Individuare la generalizzazione e formulare un controllo delle fonti.

Soluzione ragionata. La somma 38% e 55% viene estesa a tutta la comunicazione, ignorando il contesto degli studi richiamati. Si deve cercare la fonte e controllare oggetto e condizioni: le proporzioni associate a Mehrabian riguardano sentimenti e atteggiamenti, non ogni trasferimento di contenuto. Una conclusione adeguata è che parole, voce e segnali non verbali possono interagire, ma non hanno un peso percentuale universale.

Caso D • Una negoziazione sul calendario

Due compagni vogliono entrambi presentare per primi. Uno deve lasciare l'aula in anticipo; l'altro teme che alla fine non rimanga tempo per le domande.

Consegna. Distinguere posizioni e interessi; costruire un'opzione e identificarne una condizione di fattibilità.

Soluzione ragionata. La posizione comune è “presentare per primo”; gli interessi sono poter uscire e avere tempo per le domande. Un'opzione è far iniziare chi deve andare via e riservare in modo esplicito un tempo di domande all'altro. Occorre però che docente e programma consentano tale

organizzazione. La collaborazione non inventa risorse: se il vincolo temporale è insuperabile bisogna valutare altre opzioni o un compromesso.

Caso E • La bozza generata automaticamente

Una relazione ben scritta contiene una ricerca con titolo plausibile, un campione di 3.000 persone e un effetto del 40%. Nessun membro del gruppo ha aperto la fonte perché il testo “sembra professionale”.

Consegna. Individuare l’errore di metodo e definire i passaggi prima della consegna.

Soluzione ragionata. La forma fluida viene trattata come prova di verità. Occorre trovare la ricerca, verificarne autori, campione, metodo e misura dell’effetto, controllare che la conclusione corrisponda e distinguere risultato effettivo e interpretazione. Se la fonte non esiste o non sostiene il dato, quel passaggio va rimosso o riscritto dichiarando ciò che è davvero documentato. Non è corretto cercare un’altra fonte solo per giustificare a posteriori il numero.

Caso F • Valutare una guida

Una scuola pubblica una guida alla consegna dei lavori. La pagina riceve molte visualizzazioni, ma gli errori nei nomi dei file restano frequenti. Il responsabile conclude che gli studenti non leggono.

Consegna. Distinguere output, comprensione e comportamento; proporre una verifica.

Soluzione ragionata. La pubblicazione e le visualizzazioni non provano che la regola sia stata compresa o resa facilmente applicabile. Si può chiedere a un piccolo gruppo di nominare un file usando la guida, osservare dove cerca la regola e controllare se gli esempi sono coerenti. Se la regola è capita ma lo strumento modifica automaticamente il nome, il problema è tecnico. La valutazione deve individuare la causa, non attribuire subito una motivazione personale.