

COMUNICAZIONE E VOGLIA DI FARE

di Ugo Morelli



“Al di là dell'apparenza, tutti i personaggi della tragedia sanno molto, molti sanno tutto, tutti fingono di non sapere”
[a proposito dell'Edipo re di Sofocle]

1. Prendere parte e mettere in comune
2. Sentimento di esclusione e demotivazione
3. Fare le cose insieme e riconoscerle
4. Comunicare per ridurre l'incertezza e approssimarsi
5. Comunicare per condividere
6. Comunicare per convincere
7. Comunicare per comandare
8. Comunicare per coinvolgere
9. Comunicare per educare
10. Comunicare per prendersi cura
11. Comunicazione ed emozioni
12. Comunicazione, creatività e innovazione

1. Prendere parte e mettere in comune

Nel Vangelo di Luca (10:29) c'è la domanda cruciale e ineluttabile: "ma chi è il mio prossimo?". È forse chi è uguale a me? O chi parla la mia stessa lingua, cioè chi non è *barbaro*? O chi la pensa come me? No. Il mio prossimo è colui che avendo rispetto a me una differenza in grado di attrarmi per qualche ragione mi invoca e mi induce ad approssimarmi a lei o a lui. È l'approssimazione la fonte della prossimità. Quella approssimazione è la fonte della messa in comune, ovvero della comunicazione. Non sappiamo con esattezza quale sia l'etimologia di comunicazione ma si suppone che la parola derivi da *cum moenia* o da *cum munia*. Siamo, quindi, di fronte alla ricerca delle condizioni per condividere le stesse mura o e gli stessi simboli. La messa in comune è perciò l'effetto del processo comunicativo e allo stesso tempo la condizione della sua manifestazione concreta nell'esperienza. Dal momento che siamo L'uno all'altro irriducibili ne deriva che mettere in comune attraverso il linguaggio non verbale e verbale è prima di tutto un impegnativo processo di approssimazione. Sappiamo da non molto tempo che prima ancora

di essere un processo legato al linguaggio verbale intenzionale e volontario, la comunicazione è un processo derivante dall'interazione corporea e quindi dalla conoscenza incarnata. In base ai risultati di ricerca delle neuroscienze cognitive siamo oggi in grado di evidenziare l'esistenza di processi di *embodied cognition* che precedono ogni forma di conoscenza derivante dal linguaggio verbale e degli scambi comunicativi verbali, rappresentando in buona misura la base essenziale su cui si sviluppa il processo comunicativo. La domanda dell'evangelista pone pertanto di fronte a nuove e inedite evidenze. Mentre in una prospettiva mentalista la comunicazione e la conoscenza con l'altro assumevano una connotazione basata soprattutto sulla cognizione, sulla volontà e sull'intenzionalità, l'attenzione crescente al corpo-cervello-mente mette in evidenza la rilevanza di quanto precede l'intenzione e la volontà negli atti comunicativi. Se quando ci incontriamo con l'altro, prima di parlarci, abbiamo già una conoscenza reciproca elevata grazie ai corpi in interazione, allora la comunicazione come la relazione precedono e contengono la soggettività intenzionale e l'individuo comunicante emerge dalla cornice che si crea a livello incarnato tra corpi, dando vita alla conoscenza incarnata, appunto, che contiene e consente le altre forme di conoscenza. Comunicare è quindi coinvolgimento di corpi, di movimenti, di sentimenti, di cognizioni e di azioni: è prendere parte e mettere in comune.

2. *Sentimento di esclusione e demotivazione*

Il contrario della comunicazione non è la comunicazione volta ad escludere o a demotivare, come normalmente si ritiene. Anche per escludere e demotivare si impegna la comunicazione. Ogni atto comunicativo, infatti, può avere esiti diversi e molteplici. Rispetto a una comunicazione che ci riguarda possiamo essere d'accordo, e ciò accade ogni volta che le nostre aspettative e il nostro punto di vista coincidono sufficientemente con il punto di vista e le aspettative dell'altro o degli altri. Possiamo essere in disaccordo ed è quanto si verifica tutte le volte che non ci troviamo a condividere il pensiero e la posizione altrui per ragioni relative agli interessi, ai valori, alle diverse dinamiche di individuazione, o ai diversi livelli di conoscenza. In ogni caso anche nel caso del disaccordo l'efficacia comunicativa può esistere e può favorirne l'elaborazione. L'altro o noi possiamo assumere di fronte a un atto comunicativo una posizione di indifferenza: possiamo cioè sospendere eccessivamente la nostra risonanza incarnata con l'altro; nel qual caso si verifica una disconferma della sua posizione e, in fondo, della sua presenza. L'atto comunicativo veicolerà un significato che si può tradurre con l'affermazione: "tu non esisti", generando una crisi rilevante o profonda del processo di comunicazione. Se l'atto di dichiarazione di disaccordo può essere elaborato con una buona gestione del processo comunicativo, la disconferma tende invece a coincidere con una forma di negazione dell'altro e del significato della sua presenza, con effetti particolarmente problematici sul livello di motivazione. La comunicazione, quindi, è strettamente connessa alle aspettative e all'insorgere o meno della voglia di fare nelle relazioni nei gruppi, nelle istituzioni e nella società.

3. *Fare le cose insieme e riconoscerle*

La comunicazione umana è un'azione e un'impresa sostanzialmente cooperativa, che funziona in modo naturale e tra vincoli e possibilità entro un contesto in cui vi siano: a) un campo concettuale comune reciprocamente creato; b) motivazioni comunicative cooperative reciprocamente poste. Ne deriva che la capacità di creare un terreno concettuale comune, un'attenzione congiunta, un'esperienza condivisa, una conoscenza culturale comune, è una possibilità critica per nulla scontata, ma frutto di particolari attenzioni ai processi e ai codici comunicativi, nonché agli stili e ai contenuti. Quello che appare evidente è che la possibilità di cooperare, di fare cioè le cose insieme, è strettamente connessa alla qualità e all'efficacia della comunicazione. Alla comunicazione, allo stesso tempo, appare evidentemente collegata la possibilità di riconoscere le cose fatte e di apprendere da esse e dallo stesso processo del fare. Nel fare si additano gli

obiettivi e si mimano reciprocamente le azioni per perseguirli. Additare e mimare sono stati due dei passaggi critici della evoluzione della comunicazione umana. In quei due gesti è probabilmente contenuta in nuce la maggior parte delle forme tipicamente umane di cognizione e motivazione richieste per la successiva creazione di linguaggi convenzionali. Perché gli atti comunicativi siano efficaci, infatti, dobbiamo condividere con almeno un minimo di certezza qualche genere di attenzione o di esperienza passata: una forma di vita; dei *formati attenzionali congiunti*; un terreno concettuale comune. Esiste tra comunicazione, riconoscimento e cooperazione una fitta interdipendenza che, se riconosciuta, può incrementare l'efficacia della cooperazione.

4. *Comunicare per ridurre l'incertezza e approssimarsi*

L'evoluzione della comunicazione linguistica umana si situa alla cima di una piramide che si regge alla base sulla comunicazione cooperativa non verbale. Quest'ultima continua ad essere, nonostante l'attenzione oggi attribuita alla parola, una base decisiva per la costruzione dei significati. La sintassi semplice di natura non verbale è decisiva per l'elaborazione dell'incertezza e dei rischi primari che ogni comunicazione comporta, nonché per codificare e decodificare la comunicazione verbale. Le costruzioni grammaticali dei linguaggi umani moderni sono, quindi, il prodotto di una lunga serie di eventi della nostra storia, di cui la principale parte è avvenuta in modalità gestuale. Possiamo quindi sostenere che il nostro linguaggio comunicativo trae il suo significato dal resto delle nostre attività. Del resto siamo tutti unici e in buona misura irriducibili all'altro da noi. La relazione e il legame sociale si costruiscono mediante un processo di approssimazione: sia nel senso che ci avviciniamo l'uno all'altro, sia nel senso che attenuiamo le differenze grazie alla nostra capacità di comprensione vicendevole che la comunicazione può sostenere. La comunicazione sostiene l'intenzionalità condivisa che può alimentare i processi cooperativi, ma può sostenere gli inganni, le illusioni, le possibilità di mentire e quelle di manipolare. L'approssimazione e la riduzione dell'incertezza, infatti, non sono correlate solo agli esiti emancipativi della comunicazione, ma possono essere relativi anche alle forme di dominio e di esclusione.

5. *Comunicare per condividere*

Creare una forma più o meno intensa di condivisione con l'altra/o vuol dire dividere insieme i contenuti e i simboli della relazione. Sia che l'etimologia di "comunicazione" sia "*cum moenia*", sia che sia "*cum-munia*", sia che ci riferiamo alla comunanza tra coloro che vivono nelle stesse mura, sia che pensiamo a coloro che condividono gli stessi simboli – la moneta è uno dei simboli per eccellenza –, è opportuno evidenziare la dimensione di comunanza con cui la comunicazione ineluttabilmente si associa, come abbiamo già sostenuto prima. La comunicazione può, perciò, essere alla base di processi di condivisione, che però non sono garantiti dal fatto di condividere le stesse mura o gli stessi simboli. Anche tra coloro che sono coinvolti in esperienze simili può emergere, e di fatto emerge, una articolazione di differenze che non sempre dà adito a forme di condivisione, ma spesso prepara forme conflittuali dovute a malintesi, diverse interpretazioni, sottolineature conflittuali, punteggiature opposte, sollecitazioni emozionali contrastanti.

6. *Comunicare per convincere*

Una delle forme più invalse delle manifestazioni della comunicazione è l'uso che si ritiene di poterne fare per convincere un altro o gli altri a fare quello che vorremmo noi. Il potere che un uomo esercita sugli altri uomini dipende dagli uomini stessi. Solo fintanto che ci sono uomini che obbediscono a un altro uomo, quest'ultimo detiene, grazie a loro, il potere. Se non gli obbediscono più, ecco che il potere svanisce. L'obbedienza non è gratuita, ma in qualche modo motivata, come scrive Carl Schmitt nel *Dialogo sul potere*. Ognuno di noi ha bisogno di protezione e cerchiamo comunque protezione nel potere. Ci affidiamo al potere per fiducia, per consenso, per paura, per speranza, a volte per disperazione. Il legame tra protezione e obbedienza rimane l'unica spiegazione del potere. Se anche quando viene esercitato con il pieno consenso di tutti coloro che gli sono soggetti, il potere ha comunque un suo significato peculiare che si manifesta in qualcosa di più della somma di tutti i singoli consensi, allora nella sua manifestazione interviene la comunicazione che lo rende possibile: quella comunicazione assume la forma efficace del parlare per convincere.

7. *Comunicare per comandare*

La fascinazione del comando è uno dei misteri che, mentre mostra l'essenza del potere e l'asimmetria delle relazioni, evidenzia la comunicazione in ogni sua forma come via per la propria efficacia. Un'efficacia che è comunque presente sia che il comando venga usato per scopi nobili o per scopi di dominio o distruttivi. È comunicando che si esercita il comando ed è attraverso la comunicazione che si esprimono l'esercizio e le diverse forme del potere. Il potere ha, infatti, una dimensione verticale ma si regge su una microfisica relazionale. Il linguaggio dei gesti e delle parole con cui si mette in atto vede la comunicazione come uno dei principali veicoli. Tutto quanto precede la forza fisica nell'esercizio del comando è riconducibile alla comunicazione. D'altra parte senza l'esercizio dell'autorità nelle sue diverse forme non avremmo la possibilità di realizzare obiettivi e risultati, ma soprattutto non potremmo soddisfare il bisogno di dipendenza di ognuno di noi, nel mentre cerca di attuare la propria autonomia.

8. *Comunicare per coinvolgere*

Se ci domandiamo per quale ragione accada che una persona consegni il proprio potere ad un altro, la comunicazione e la sua capacità di generare mondi e motivazioni ne esce sicuramente implicata. La voglia di fare, infatti, non sembra essere una dimensione solo interna a ognuno di noi, ma pare proprio che emerga al punto di incontro tra io, altro, altri e compito, con la mediazione del principio di realtà. Volgere il proprio orientamento in una direzione condivisa con un altro o degli altri significa essere in una dimensione comunicativa capace di suscitare e sostenere quel coinvolgimento. Ciò può accadere per molteplici ragioni, da quelle legate agli interessi, a quelle connesse alla capacità nostra o dell'altro di condurre, precedere e coinvolgere, a ragioni simboliche e affettive. Ogni verifica mette comunque in evidenza la rilevanza degli stili comunicativi nel realizzare le diverse forme di coinvolgimento con cui noi ci esprimiamo nella realtà della nostra esperienza.

9. *Comunicare per educare*

Come si fa a tirare fuori da noi e dagli altri le proprie e altrui potenzialità? Tirare fuori è proprio l'etimologia di educare. Non si può certo limitare l'educazione al mondo della scuola, se sappiamo di essere individui dotati di neuroplasticità e capaci di influenzare e di essere influenzati. Può esservi pratica educativa nell'esperienza della vita quotidiana e nelle relazioni nei gruppi e nelle organizzazioni. La via principale per sviluppare qualsiasi azione che abbia una connotazione educativa seppur minima ed elementare è la comunicazione. La sintassi che caratterizza il linguaggio umano ci porta oltre i limiti dei linguaggi discreti introducendoci nel mondo polisemico della semantica. Mentre in ciascuna altra specie l'inventario dei messaggi possibili costituisce una lista fissa che non può essere espansa in modo da combinare elementi per formare nuovi e più complessi messaggi, il linguaggio umano fornisce una gamma infinita di messaggi discreti differenti. Così è possibile sostenere con Noam Chomsky che: "Il linguaggio è un insieme di valori specifici di parametri in un sistema invariante di principi" (*The minimalist program*, MIT Press, Cambridge Massachusetts 1995). L'educazione e la comunicazione educativa si muovono proprio tra il sistema invariante di principi i valori specifici di parametri, con lo scopo di supportare le dinamiche in atto orientandole negozialmente verso direzioni attese.

10. *Comunicare per prendersi cura*

I gesti della cura, in ognuna delle loro manifestazioni, sono a tutti gli effetti dei veri e propri atti comunicativi. Prendersi cura significa considerare il modo e la via mediante cui la nostra disposizione emozionale interiore accoglie e ascolta l'aspettativa di un'altra o di un altro che si rivolge a noi per avere attenzione o la cui presenza ci sollecita forme di attenzione. Dall'ascolto delle attese altrui, all'ascolto della propria disposizione interiore, alla manifestazione delle nostre espressioni di attenzione, la cura può essere considerata un atto comunicativo. Noi non vediamo la cura così come non vediamo la luce. Vediamo gli effetti che la cura ha su noi e sugli altri, così come vediamo gli effetti che la luce ha sulle cose. Sappiamo dell'esistenza della luce perché è riflessa da ciò che incontra sul suo cammino, che altrimenti non vedremmo, così come non vedremmo la cura se non attraverso gli effetti che essa produce sugli altri, su coloro che la ricevono. La cura non ha

contenuto in sé, se non nella comunicazione con cui è espressa e in quanto è riconosciuta da qualcuno: solo allora diventa qualcosa. Prendersi cura nei luoghi di lavoro è prestare attenzione alle differenze e riconoscerne il valore, ampliando l'area della comunicazione perché ogni azione o indicazione sia valorizzata.

11. Comunicazione ed emozioni

Uno dei veicoli che porta a riconoscimento il nostro apparato emozionale è la comunicazione. Mani che sudano, rossore del viso, parole non del tutto controllate, posizioni di attacco o fuga e tutte le altre manifestazioni emozionali, risultano di fatto degli atti comunicativi nella relazione. Nel momento in cui le emozioni emergono e assurgono a sentimento sembrano farlo attraverso una comunicazione con noi stessi e con gli altri. Il filtro mediante il quale riusciamo a riconoscere le nostre stesse emozioni è un filtro comunicativo. Riconosciamo le emozioni, infatti, nel momento in cui le narriamo. È quello il momento in cui ritornano a noi e diventano per noi quello che sono. La dimensione relazionale delle emozioni emerge attraverso la comunicazione. Alcune delle principali esperienze della vita organizzativa sono caratterizzate dalla comunicazione che consente di riconoscere e valorizzare le emozioni in gioco. La motivazione è senz'altro una di queste, così come lo è la valutazione e ogni altra forma di riconoscimento del valore; la formazione e l'apprendimento viaggiano sull'onda di processi comunicativi ed emozionali e lo stesso si può dire delle relazioni asimmetriche e delle forme di esercizio del potere come la leadership.

12. Comunicazione, creatività e innovazione

Se ci chiediamo qual è uno degli ambiti in cui la comunicazione umana incontra le maggiori difficoltà, questo è con ogni probabilità riguardante il cambiare idea, è il campo della creatività correlata all'innovazione. Tutte le volte che dobbiamo comporre e ricomporre i repertori del mondo a noi disponibili in modi almeno in parte originali, accade che gli ostacoli alla comunicazione divengano incidenti più che in altre circostanze. Si tratta di meccanismi di difesa sostenuti da bisogni di rassicurazione associabili alla forza dell'abitudine. In questi casi la comunicazione può produrre perfino esiti di rinforzo delle resistenze e delle difese se agisce per ribadire mete e obiettivi che sono vissuti come contraddittori rispetto agli equilibri e alle aspettative. Così come sono atti comunicativi quelli che possono indicare e sostenere trasformazioni e cambiamenti o invenzioni di quel che prima non c'era. Rimane il fatto che perché un atto creativo divenga innovazione è necessario che sia comunicato e riconosciuto. Così come la creazione e ri-creazione di significati è strettamente connessa alla comunicazione e condivisione di senso. Non solo i processi cooperativi ma anche quelli innovativi sono perciò attivati, sostenuti e diffusi da dinamiche comunicative.