

ORGANIZZAZIONE E RESPONSABILITÀ COMUNICATIVA

Carlo Marletti

9 novembre 2009

Indice

1	Comunicazione in P.A.	1
2	Organizzazioni	4
3	Responsabilità comunicativa	7

1 Comunicazione in P.A.

Negli ultimi decenni la Comunicazione ha assunto un NUOVO IMPORTANTE RUOLO nella P.A., riconosciuto in particolare dalla Legge 150 del 2000 che istituisce la figura del Comunicatore nella P.A. Questo processo rientra in una più generale tendenza culturale e politica che non riguarda solo la P.A. ma investe la società nel suo complesso, tale che ha condotto la Comunicazione

- a divenire non solo uno strumento ma un vero e proprio VALORE (economico, sociale, politico, ecc.);
- a costituire una FUNZIONE della P.A.; «il servizio pubblico, considerato come un processo e non come un evento, viene continuamente modificato, adattato e migliorato grazie ai flussi comunicativi tra la persona che eroga la prestazione da parte dell'amministrazione e la persona che la riceve»¹.

Gli ambiti della Comunicazione per la P.A. si possono in breve riassumere come segue:²

- COMUNICAZIONE INFORMATIVA, che include almeno la *comunicazione normativa divulgativa* (tesa a pubblicizzare di norme e disposizioni), la *comunicazione istituzionale* (a fini di trasparenza e illustrazione dell'attività della P.A.) e la *comunicazione formativa organizzativa* (tesa alla formazione delle professionalità).

¹ Cfr. Faccioli [5], p. 31.

² Ivi, pp. 26 segg.

1 Comunicazione in P.A.

- COMUNICAZIONE PROMOZIONALE, che include almeno la *comunicazione di utilità sociale* (ad es., campagne pubblicitarie su temi di persuasione sociale) e la *comunicazione di immagine* (promuovere l'immagine sociale e/o politica della P.A.).

Comunicazione esterna

Alla COMUNICAZIONE ESTERNA è stata giustamente assegnata importanza decisiva, dato che essa riguarda la comunicazione:

- tra P.A. e i cittadini;
- tra P.A. nell'ambito sia locale che nazionale;
- tra P.A. e soggetti sociali ed economici organizzati nel territorio di riferimento e/o nell'ambito nazionale;
- tra P.A. e nuove istituzioni politico-amministrative europee;
- tra P.A., realtà locali e opportunità socio-economiche nell'ambito internazionale;

OBIETTIVI della Comunicazione Esterna sono oggi almeno i seguenti:

- Contribuire a realizzare la piena TRASPARENZA degli atti della P.A., in un nuovo rapporto con il cittadino e/o l'utente di servizi sociali, per la piena attuazione di una *democrazia matura*.
- Superare la tradizionale *autoreferenzialità* della P.A., tramite la messa in opera e l'esercizio di processi di CONTROLLO E SVILUPPO delle proprie funzioni.
- Essere in grado di RI-DEFINIRE le funzioni istituzionali di riferimento, in relazione ai mutamenti del contesto sociale, politico e culturale, e di INTERPRETARE le nuove sfide globali che attraversano oggi in generale le interazioni sociali.

STRUMENTI essenziali per la Comunicazione Esterna nella P.A. sono oggi (almeno) i seguenti:

- U.R.P. - Uffici Relazioni con il Pubblico.
- SEMPLIFICAZIONE delle procedure.
- SISTEMI DI FEEDBACK per l'informazione in entrata processata dalla P.A. e che richiede risposta al cittadino e/o utente.
- Costruzione e mantenimento adeguato di RETI informative.
- AGENZIE con nuovi compiti funzionali per le nuove esigenze comunicative.
- MARKETING TERRITORIALE.
- PUBBLICITÀ e PROMOZIONE.
- COSTANTE formazione e RIQUALIFICAZIONE delle risorse umane.

Comunicazione interna

Una grande importanza è stata negli ultimi decenni attribuita anche allo sviluppo e alla ricerca di nuovi modelli della COMUNICAZIONE INTERNA, come elemento basilare della RI-ORGANIZZAZIONE del lavoro nella P.A. In primo luogo in quanto la comunicazione interna:

- è in grado di RI-ORIENTARE le diverse unità funzionali sia in senso orizzontale che verticale;
- ha anche importanti CAPACITÀ MOTIVAZIONALI ai fini della condivisione di obiettivi e strategie, di fronte alla RI-DEFINIZIONE sempre più frequente delle funzioni istituzionali di riferimento;
- è necessaria per lo sviluppo di un'etica della RESPONSABILITÀ condivisa nell'organizzazione del lavoro.

In secondo luogo, la comunicazione interna ha anche capacità di concorrere alla realizzazione degli obiettivi seguenti:

- VERIFICA e CONTROLLO sulla funzionalità delle procedure e dell'utilizzo delle risorse;
- SEMPLIFICAZIONE e/o ri-orientamento delle procedure funzionali;
- elaborazione sistematica e verifica di PIANI DI COMUNICAZIONE.

Infine la comunicazione interna promuove e, al tempo stesso, richiede:

- TRASPARENZA dei livelli di RESPONSABILITÀ;
- strategie di organizzazione del lavoro e motivazionali orientate alla capacità di *fare sistema*;
- COSTANTE formazione e RIQUALIFICAZIONE delle risorse umane.

P.A. "intelligente"

Abbiamo ripercorso brevemente i nuovi orientamenti sulla Comunicazione Pubblica degli ultimi due decenni, basati sull'idea generale che «la realizzazione di spazi di comunicazione pubblica faccia crescere all'interno delle amministrazioni nuove culture e nuove figure professionali che possano essere valorizzate e riconosciute solo se il processo di riorganizzazione amministrativa andrà avanti»³. In altre parole:

- (A) l'apertura di nuovi spazi di Comunicazione *orienta* la P.A. verso corrispondenti processi di *riorganizzazione*;
- (B) a sua volta, la P.A. *valorizza* gli spazi di Comunicazione in nuove funzioni e professionalità.

³ Faccioli [5], p. 104.

2 Organizzazioni

Tutto ciò può anche essere detto con una metafora abbastanza chiara: si tratta per la P.A. di

- DIVENTARE 'INTELLIGENTE', ossia «di trasformare critiche e tensioni in strumenti di modificazione del proprio operato, riconsiderando, se necessario, i valori e gli assunti cognitivi che guidano la sua azione»⁴.

Si tratta di un modello che, come ogni altro, ha le sue luci e le sue ombre. Una luce è stata certamente il riconoscimento e, in molti casi, la messa in azione di *nuove funzioni e professionalità comunicative*. Questo è stato però a volte anche un limite, in quanto:

- il ruolo della Comunicazione nell'organizzazione è stato spesso *ristretto* alle nuove funzioni e professionalità

con il risultato che, contro l'attesa (A),

- spesso l'apertura di nuovi spazi di Comunicazione *non ha orientato* le P.A. verso corrispondenti processi di riorganizzazione, ma semplicemente è stata aggiunta (nel migliore dei casi) la Comunicazione come nuova funzione più o meno settoriale.

Con ciò, anche la tendenza iniziale all'obiettivo (B) è andata decrescendo, sia in fatto di risorse destinate che di qualità dei risultati. Riprendendo la metafora precedente, è accaduto che

- molte P.A., anche tra quelle che hanno fatto al proposito notevoli passi avanti, *non sono ancora diventate organizzazioni "abbastanza" intelligenti*.

Si è cioè compreso solo in parte nella P.A. che l'apertura della tematica della Comunicazione non aveva solo una dimensione tecnico-organizzativa - e tantomeno solo una pur importante valenza di buona volontà democratica - ma rinviava a riflessioni più attente sui mutamenti in corso nelle Organizzazioni (aziende, istituzioni, associazioni, ecc.) e sul ruolo più complessivo della Comunicazione nel nuovo quadro aperto da questi mutamenti.

2 Organizzazioni

Ogni P.A. è ovviamente un'organizzazione, cioè un'unità strutturata di persone, mezzi e strumenti con una certa finalità istituzionale, nel nostro caso specifico una finalità formativa. Ora:⁵

- nel senso comune quando si parla di un'organizzazione si pensa in genere a una struttura e non a un processo.

Si pensa ad esempio a un ufficio con una gerarchia, una normativa, delle procedure, dei rituali, un sistema di comunicazioni. Per lungo tempo⁶ anche la teoria ha guardato alle Organizzazioni sostanzialmente come *strutture*, trascurando in gran parte l'aspetto dei *processi*, delle dinamiche per le quali esse costantemente organizzano e ri-organizzano.

⁴ Ivi, p. 105.

⁵ Bonazzi [3], p. 19.

⁶ Sino quasi a buona parte degli anni '70 del secolo scorso.

Organizzazione come sistema dinamico

Da alcuni anni si è però verificato un cambio di prospettiva, a favore dei processi e delle loro dinamiche, che ha condotto a considerare le Organizzazioni in modo molto più complesso e realistico⁷

- come un formicolare di persone che occupano ruoli più o meno ufficiali e che lavorano secondo *routine* abbastanza prevedibili, interpretando i loro ruoli con maggiore o minore dedizione, competenza, creatività, ambizione personale, propensione ad allearsi con altri o stare per proprio conto.

In particolare è stato evidenziato che:⁸

- organizzazioni operanti nello stesso settore (analoghe per ampiezza, funzioni, strutture) manifestano un'atmosfera interna, motivazioni a partecipare e livelli di prestazione profondamente diversi;
- la capacità di scelte strategiche e di realizzare obiettivi dipendono non solo da fattori strutturali, ma in larga misura dall'azione strategica dei soggetti che prendono le decisioni.

In altre parole, «dobbiamo familiarizzarci con l'idea che le persone, qualunque sia il loro ruolo, contribuiscono a plasmare giorno per giorno le organizzazioni in cui agiscono»⁹ e quindi:

- da un lato le organizzazioni in quanto struttura condizionano l'azione dei soggetti attraverso vincoli normativi, tecnici, economici e culturali;
- d'altro lato i soggetti nel modo in cui interpretano e modificano quei vincoli mettono in atto un processo che giorno per giorno riproduce (e modifica) quelle organizzazioni.

Le categorie esplicative con cui descrivere e comprendere le Organizzazioni non possono quindi essere limitate ad aspetti strutturali, ma devono riguardare:

- la cultura organizzativa, cioè l'insieme dei modi di agire e di rispondere propri di un'organizzazione, che le permettono di funzionare e che vengono interiorizzati da tutti i suoi membri;¹⁰
- i «processi di socializzazione dei nuovi membri, ossia come la cultura organizzativa viene trasmessa, recepita e adattata»¹¹;

⁷ Ivi, p. 20

⁸ Ivi, p. 158.

⁹ Ivi, p. 20.

¹⁰ Faccioli [5], p.106.

¹¹ Bonazzi [3], p. 163.

2 Organizzazioni

- le costruzioni simboliche e ideologiche cui danno luogo le organizzazioni, dove con IDEOLOGIA si intende¹² il sistema di discorsi con cui attribuire significato e ridurre l'ansia degli attori di fronte a eventi inspiegabili o traumatici, crisi, ecc.

La nozione stessa di «struttura» dell'organizzazione deve essere rivista a fondo:¹³

- l'organizzazione è una realtà dinamica, interattiva, che cambia nel tempo perché plasmata dalle pratiche dei soggetti che giorno dopo giorno concorrono in modo più o meno consapevole alla sua progressiva definizione
- è quindi una struttura aperta che può variare non appena nuovi fattori umani, tecnici, sociali, finanziari, politici entrano in gioco.

Cooperazione e conflitto

Oltre al ruolo attivo dei processi e degli attori, e alla caratterizzazione «aperta» della stessa struttura organizzativa, un altro scenario importante è stato aperto dalla visione dinamica delle organizzazioni ed è quello relativo

- al ruolo dei CONFLITTI entro l'organizzazione e tra organizzazioni.

Com'è ovvio, il funzionamento di un'organizzazione richiede un certo livello di *cooperazione* tra gli attori. D'altra parte, le interazioni che plasmano giorno per giorno un'organizzazione sono normalmente tanto conflittuali quanto cooperative. Sarebbe quindi un errore considerare largamente separabili cooperazione e conflitto in quanto, al contrario,¹⁴

- COOPERAZIONE E CONFLITTO sono due lati della stessa medaglia, in ogni conflitto c'è una base cooperativa, ma anche in ogni cooperazione c'è un elemento di conflitto.

In particolare, una categoria di problemi che è una costante base di cooperazione-conflitto riguarda l'INTEGRAZIONE degli attori - siano essi persone, uffici, funzioni, ecc. Questi problemi investono:¹⁵

- la dimensione del CONSENSO CONDIVISO da parte degli attori, come motore per la loro capacità di funzionare da gruppo e, come tale, di realizzare obiettivi;
- i CRITERI DI INTEGRAZIONE degli attori, cioè per includere ed escludere membri, per distribuire il potere, per sviluppare amicizia, confidenza e affetto, per stabilire premi e promozioni.

La tematica del conflitto riguarda ovviamente, oltre all'assetto interno dell'organizzazione, anche

¹² Ivi, p. 162.

¹³ Ivi, p. 185.

¹⁴ Arielli-Scotto [2], p. 2.

¹⁵ Ivi, p. 162.

3 Responsabilità comunicativa

- l'ADATTAMENTO dell'organizzazione all'ambiente esterno - nel caso della P.A. le relazioni con i cittadini e/o utenti, con le forme di governo, con i media, con aziende, con altre P.A., ecc.

Particolarmente rilevanti in questo senso sono le situazioni di CRISI, in quanto¹⁶

- le risposte date a eventi critici nella storia dell'organizzazione formano un patrimonio di ricordi che concorrono a formare l'IDENTITÀ COLLETTIVA dell'organizzazione.

In entrambi i tipi di casi (interno ed esterno), comunque, il conflitto non necessariamente è immobilizzante, anzi;

- quanto più 'intelligente' è l'organizzazione tanto più dai conflitti possono scaturire NUOVE SOLUZIONI di ri-organizzazione interna e/o di ri-adattamento all'esterno.

3 Responsabilità comunicativa

Un ulteriore scenario risulta infine dalla visione dinamica delle organizzazioni, se solo riflettiamo sul fatto che è nel *costante flusso comunicativo* che si realizzano i fattori che plasmano giorno per giorno l'organizzazione, cioè:

- l'interazione tra persone, uffici, ruoli, livelli gerarchici, ecc.;
- la costruzione e modificazione della cultura organizzativa;
- l'individuazione e la modificazione degli obiettivi;
- i processi di socializzazione e integrazione;
- la più complessiva costruzione di senso che passa attraverso i conflitti (interpersonali, tra livelli funzionali, di potere, di immagine), le fratture con procedure e ruoli consolidati, l'ascesa e la caduta di leadership, le crisi e le trasformazioni.

Come operatori dell'Università siamo dunque tutti quanti non solo attori di comunicazione interpersonale - naturalmente, in quanto esseri umani - ma anche e soprattutto:

- «comunicatori» *entro* l'organizzazione di cui facciamo parte, che con prestazioni non solo funzionali ma anche comunicative concorriamo a determinare costantemente quella struttura «aperta» che è la nostra organizzazione;
- «comunicatori» *della* organizzazione di cui facciamo parte, che con prestazioni non solo funzionali ma anche comunicative concorriamo a determinare costantemente la realizzazione «esterna», l'immagine e le capacità adattive all'ambiente della nostra organizzazione.

¹⁶ Ivi, p. 163.

Riferimenti bibliografici

In altre parole: a tutti noi spetta una RESPONSABILITÀ COMUNICATIVA in quanto operatori di questa Istituzione universitaria e, in generale, di un Servizio Formativo Pubblico.

In questo stesso senso, proseguendo la metafora della sezione precedente, un'organizzazione può diventare «più intelligente» non solo realizzando e/o potenziando spazi, strumenti e professionalità specifici della Comunicazione - nel nostro caso, di Comunicazione Pubblica - ma anche lavorando con buona sistematicità alla *personalità comunicativa* dei suoi attori, adeguata alla Responsabilità Comunicativa che loro spetta come membri dell'organizzazione. Non è infine difficile individuare contenuti che caratterizzano una tale personalità:

- capacità non solo settoriale nel trattamento di informazione;
- capacità di rendere operativo il criterio che «la miglior forma di comunicazione che una P.A. possa attuare passa attraverso il proprio comportamento durante l'erogazione del servizio, perché quest'ultimo sia un comportamento consapevole del suo essere anche comunicazione»;¹⁷
- capacità di ascolto della pluralità di prospettive nella cultura organizzativa di riferimento;
- capacità di interazione su progetti anche fuori dalle aree funzionali di riferimento;
- capacità di lavorare secondo un progetto i cui risultati debbono essere valutati in corso d'opera e, se non rispondenti agli obiettivi previsti, possono essere riconsiderati;¹⁸
- apertura all'apprendimento e alla condivisione, sia verso l'interno dell'organizzazione che verso l'esterno.

Riferimenti bibliografici

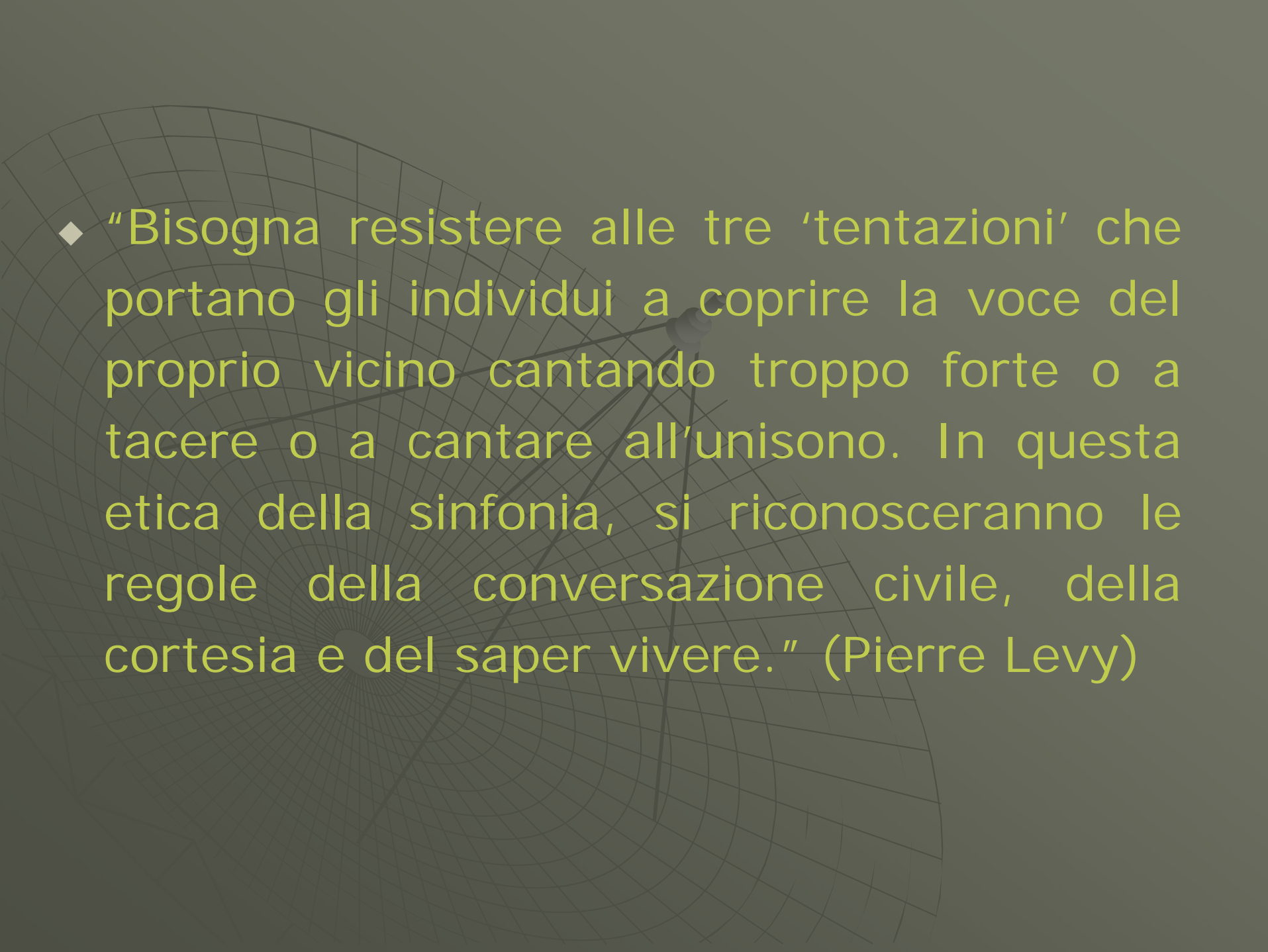
- [1] AA. VV., *Manuale di comunicazione pubblica*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2002.
- [2] Arielli E. - Scotto G., *I conflitti. Introduzione a una teoria generale*, Bruno Mondadori, Milano 1998.
- [3] Bonazzi G., *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 2002.
- [4] Fabris A., *Etica della comunicazione*, Carocci, Roma 2006.
- [5] Faccioli F., *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, Carocci, Roma 2000.
- [6] Mancini P., *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, Bari 2002.

¹⁷ Faccioli [5], p.113.

¹⁸ Ivi, p. 105.



Appendice
a
“Organizzazione
e
Responsabilità Comunicativa”

- 
- ◆ “Bisogna resistere alle tre ‘tentazioni’ che portano gli individui a coprire la voce del proprio vicino cantando troppo forte o a tacere o a cantare all’unisono. In questa etica della sinfonia, si riconosceranno le regole della conversazione civile, della cortesia e del saper vivere.” (Pierre Levy)



Comunicazione interpersonale

Un ruolo importante ...

- ◆ Nella comunicazione istituzionale, e nella relativa organizzazione del lavoro, è proprio la comunicazione interpersonale a rivestire un ruolo importante
- ◆ Vale quindi la pena di dedicare qualche attenzione ad alcuni aspetti principali della sua natura

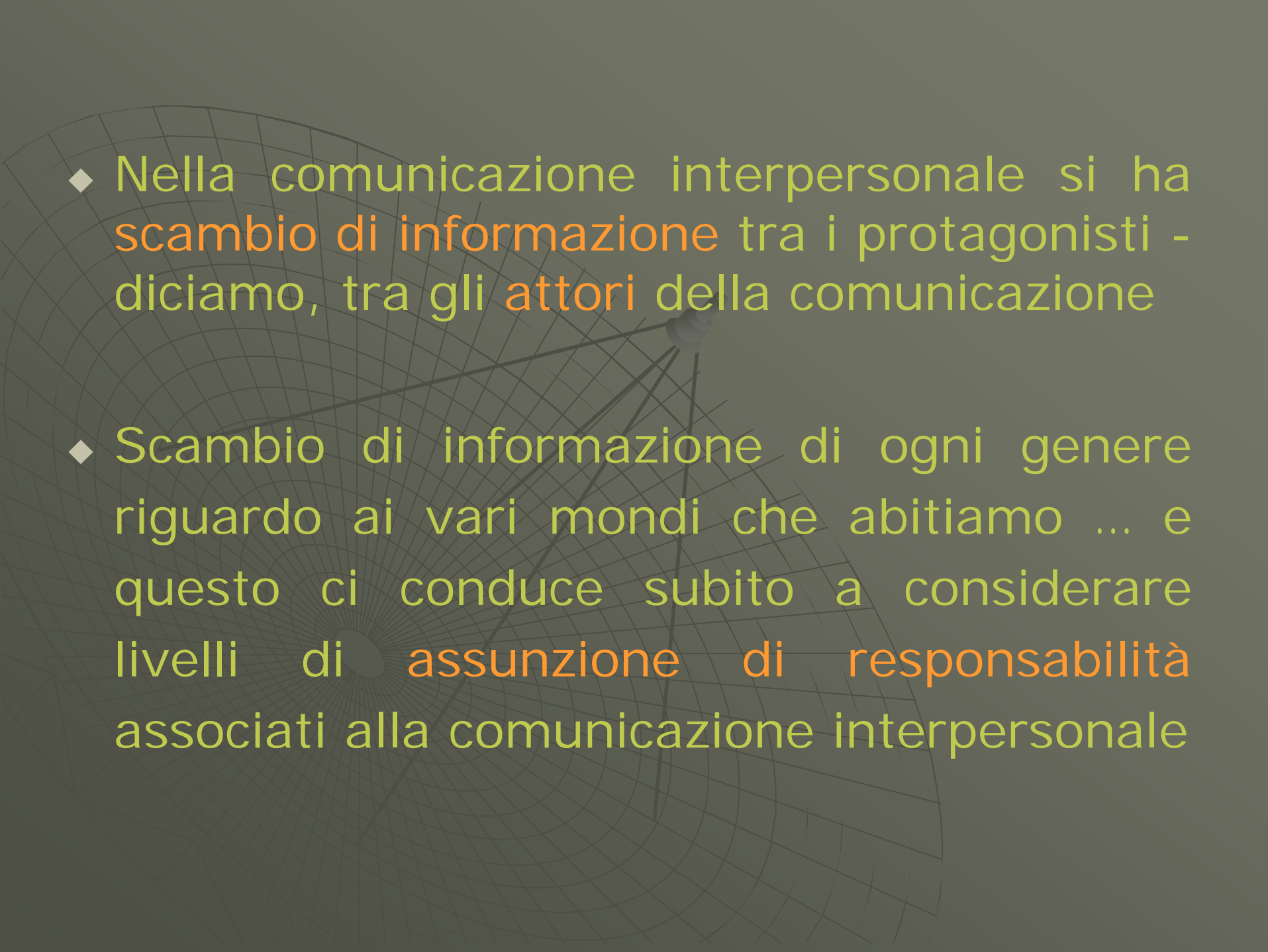
Una definizione generica

- ◆ **Comunicazione interpersonale** è quella che esercitiamo quasi tutti i giorni della nostra vita - tramite il linguaggio e/o altri strumenti di comunicazione non verbale - con altri individui, nei più svariati contesti e per i più svariati motivi



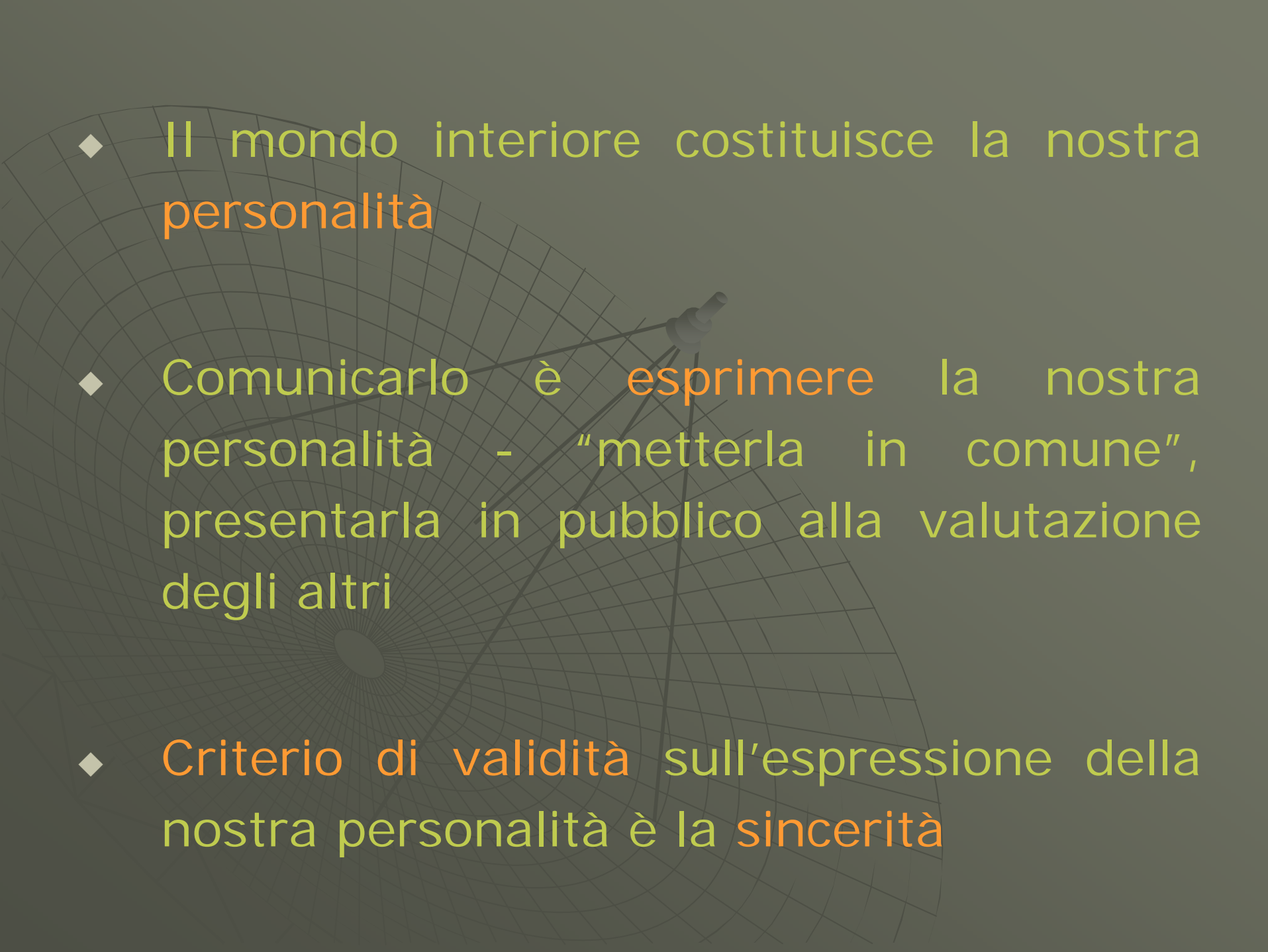
I.1

Livelli di responsabilità

- 
- ◆ Nella comunicazione interpersonale si ha **scambio di informazione** tra i protagonisti - diciamo, tra gli **attori** della comunicazione
 - ◆ Scambio di informazione di ogni genere riguardo ai vari mondi che abitiamo ... e questo ci conduce subito a considerare livelli di **assunzione di responsabilità** associati alla comunicazione interpersonale

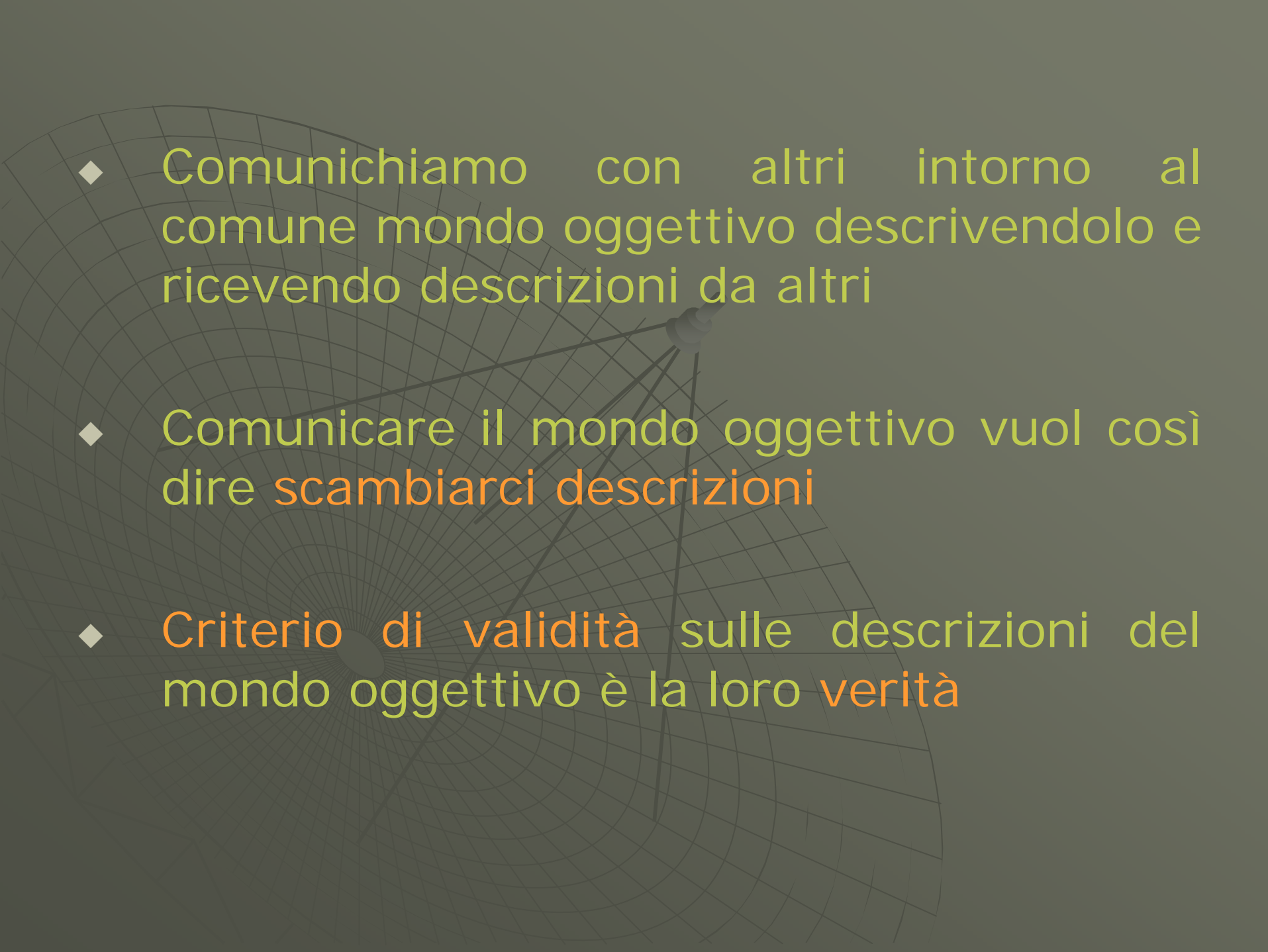
(1) Il mondo interiore

- ◆ È il mondo delle nostre rappresentazioni, sensazioni, percezioni, e quindi abitato da emozioni, desideri, pensieri, credenze, dubbi, convinzioni, ecc.

- 
- ◆ Il mondo interiore costituisce la nostra personalità
 - ◆ Comunicarlo è esprimere la nostra personalità - "metterla in comune", presentarla in pubblico alla valutazione degli altri
 - ◆ Criterio di validità sull'espressione della nostra personalità è la sincerità

(2) Il mondo oggettivo

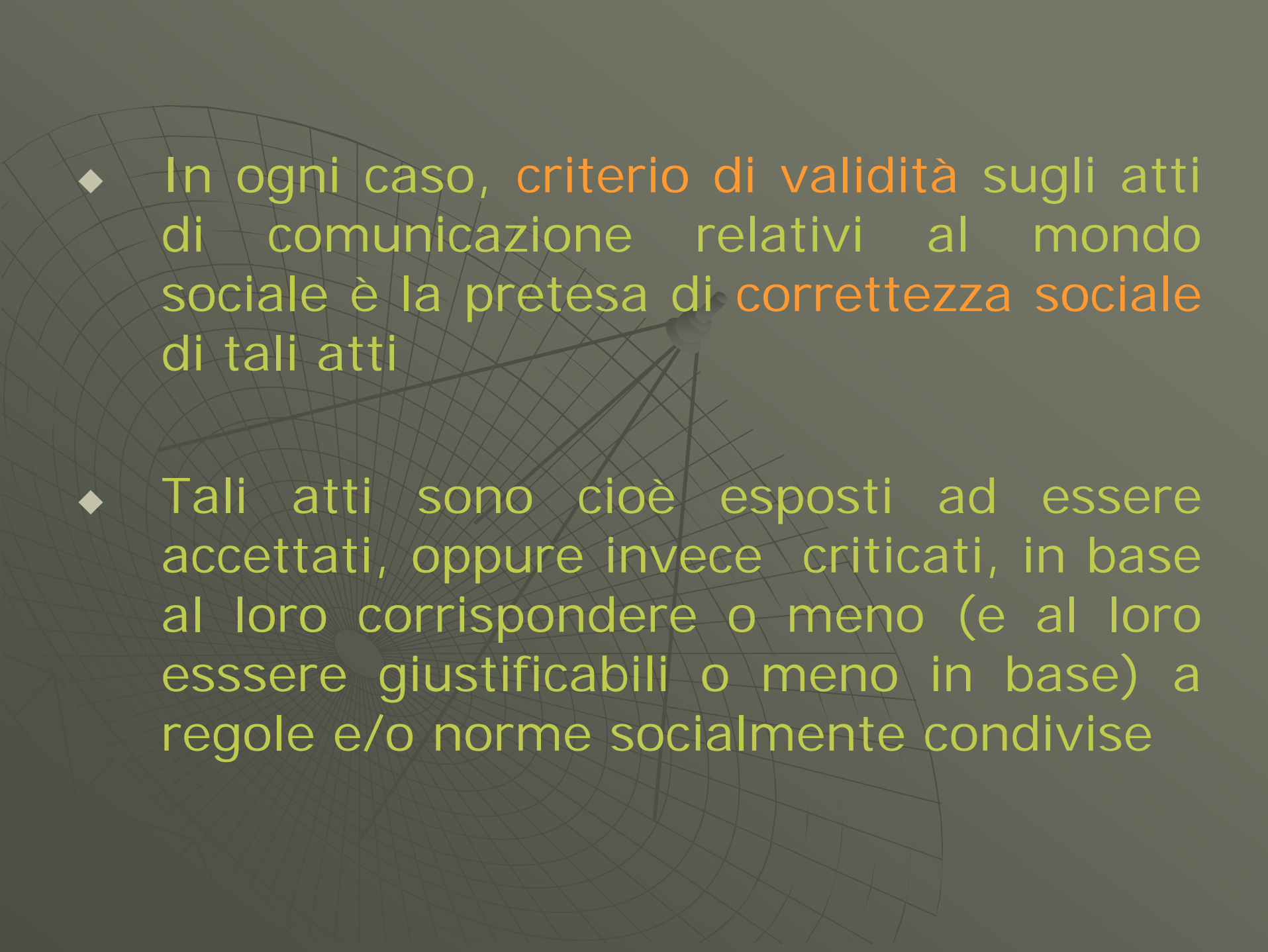
- ◆ È il mondo degli oggetti, dei fatti e degli avvenimenti (sia della natura che dei prodotti artificiali dell'attività umana), che costituisce **la nostra comune "realtà"**

- 
- ◆ Comuniciamo con altri intorno al comune mondo oggettivo descrivendolo e ricevendo descrizioni da altri
 - ◆ Comunicare il mondo oggettivo vuol così dire scambiarsi descrizioni
 - ◆ Criterio di validità sulle descrizioni del mondo oggettivo è la loro verità

(3) Il mondo sociale

- ◆ È il mondo delle relazioni, regole, norme, istituzioni, così come dei ruoli, costumi, valori, principi, ecc. di cui è costituita la nostra vita sociale

- ◆ In mille modi comunichiamo con gli altri la "realtà sociale" in cui si svolge la nostra vita
- ◆ Lo facciamo col nostro mutuo comportamento sociale - in particolare osservando e/o violando regole e norme sociali
- ◆ Lo facciamo nel comune discorrere, analizzare, discutere ecc. regole e norme sociali
- ◆ Lo facciamo nel nostro mutuo permettere, richiedere, esigere, ecc. che siano osservate e/o violate regole e norme sociali

- 
- ◆ In ogni caso, **criterio di validità** sugli atti di comunicazione relativi al mondo sociale è la pretesa di **correttezza sociale** di tali atti
 - ◆ Tali atti sono cioè esposti ad essere accettati, oppure invece criticati, in base al loro corrispondere o meno (e al loro essere giustificabili o meno in base) a regole e/o norme socialmente condivise

Comunicare è responsabilità

- ◆ Come si è visto, “mettere in comune” nella comunicazione significa **esercitare pretese di validità**
- ◆ Quindi, prima di tutto, saper comunicare vuol dire:
 - essere in grado di **assumersi responsabilità** sulla validità dei propri atti di comunicazione



I.2

**Efficienza ed efficacia
della comunicazione**

Informazione / Comunicazione

- ◆ N.B.: Che da qualcuno ci giunga qualche informazione (ad es., da un individuo che sta parlando a voce alta con un suo amico) non significa che egli stia comunicando con noi
- ◆ Per parlare di comunicazione occorre che siano in gioco **intenzioni comunicative**, cioè che un attore diriga intenzionalmente informazione ad un altro

Reciprocità

- ◆ Così: comunicazione si dà solo quando agli attori si può attribuire **reciproca intenzione comunicativa** - ciascuno intende dirigere informazione all'altro e ciascuno riconosce tale intenzione dell'altro

Interazione coordinata

- ◆ La proprietà della reciprocità ci fa anche capire che la comunicazione interpersonale è una forma di **interazione** che, essendo orientata alla reciprocità, richiede anche di essere **coordinata**

Azione e contesto sociale

- ◆ In ogni caso, il contesto di interazione comunicativa tra persone è quello dell'azione sociale
- ◆ Naturalmente nell'azione sociale gli attori interessati hanno loro scopi specifici oltre all'intenzione di comunicare

Una definizione più matura ...

- ◆ La comunicazione interpersonale consiste nel **METTERE IN COMUNE** informazione relativa ai vari **MONDI** che essi abitano, che si verifica **RECIPROCAMENTE** tra **ATTORI INTENZIONALI** nel quadro del loro agire sociale e degli **SCOPI** che si prefiggono le loro azioni

Scopi e comunicazione (1)

- ◆ Alcuni scopi degli attori sociali sono soddisfatti dalla comunicazione stessa, se questa ha successo
- ◆ Ad es.: acquisire informazione in risposta a una domanda, oppure acquisire certezza in base a quanto affermato da un'altra persona

Scopi e comunicazione (2)

- ◆ Altri scopi degli attori sociali possono invece essere soddisfatti tramite la comunicazione
- ◆ Ad es.: la comunicazione tra funzionari di due uffici per la definizione di una pratica
- ◆ In questo caso, la comunicazione concorre a coordinare l'azione sociale orientata al raggiungimento dei dati scopi

Comunicazione “efficiente”

- ◆ Un atto di comunicazione è efficiente se l'attore-destinatario comprende in virtù dell'atto stesso l'intenzione comunicativa dell'attore-emittente - ossia, comprende quale informazione intendeva comunicare l'emittente

Come “è efficiente” la comunicazione?

- ◆ Spiegare strutture e condizioni dell'efficienza della comunicazione interpersonale è questione teorica complessa - al cui studio concorrono diverse discipline (semantica, pragmatica, sociolinguistica, etnolinguistica, semiotica, cinesica, ecc.)
- ◆ Qui non occorre che ci fermiamo sulla questione della “riuscita comunicativa” - la cosa richiederebbe diversi corsi ...

Solo qualche osservazione ...

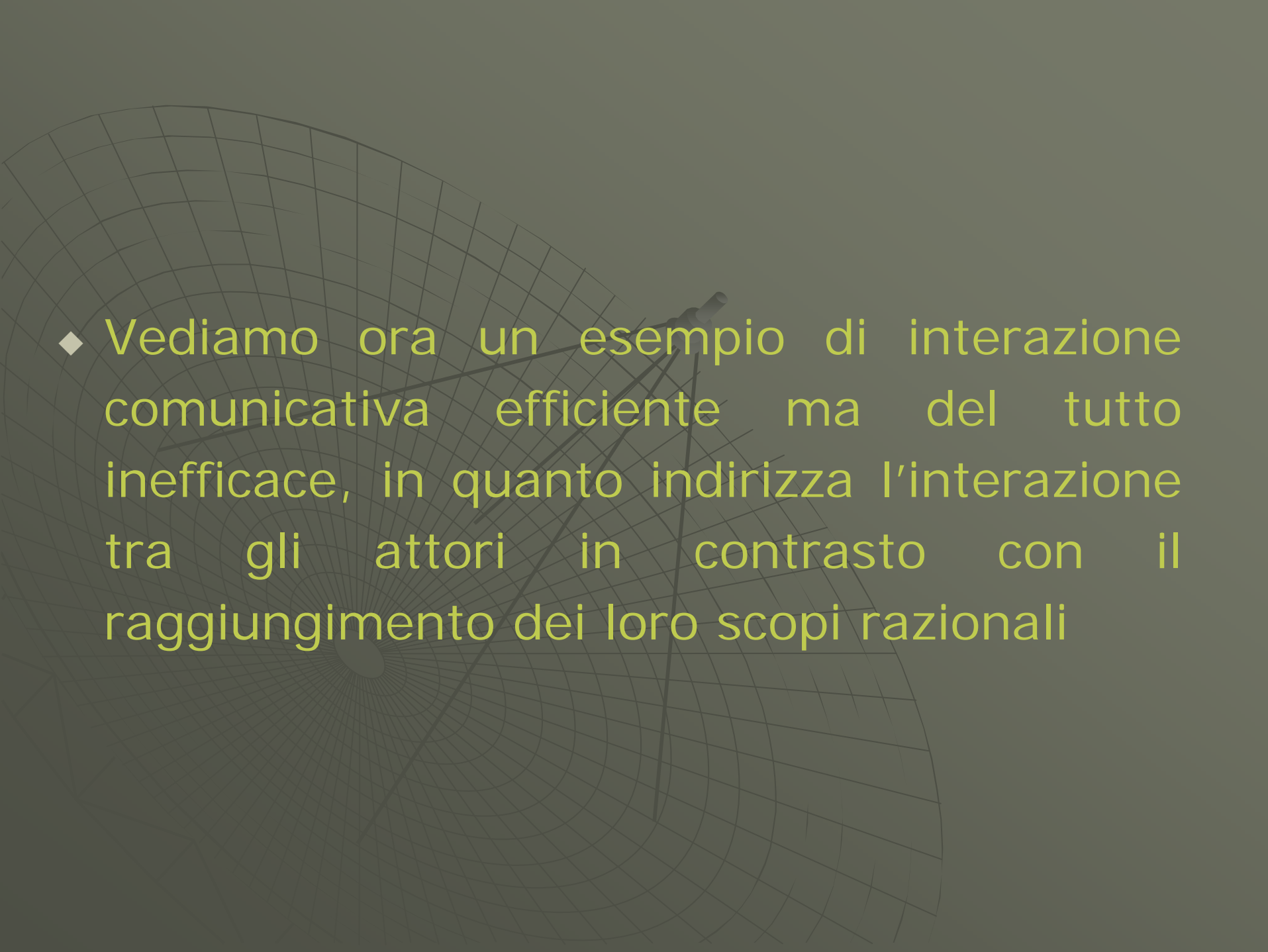
- ◆ (1) L'efficienza della comunicazione non dipende solo da "codici di comunicazione"
- ◆ (2) Di norma si comunica quasi più in modo "implicito" che in modo "esplicito"
- ◆ (3) L'efficienza comunicativa dipende massicciamente dallo sfruttamento di informazioni contestuali e dall'attivazione essenziale di processi di ragionamento

Interpretazione

- ◆ Da parte del destinatario la comprensione di un atto comunicativo è soprattutto **interpretazione**
- ◆ Da parte dell'emittente presupposto di riuscita è mettere il destinatario in condizione di operare l'interpretazione **corretta**

Comunicazione “efficace”

- ◆ Un atto di comunicazione è invece **efficace** se la sua riuscita contribuisce al **successo della strategia di azione** al cui interno è inserito l'atto comunicativo
- ◆ Così una comunicazione è efficace se:
 - (1) è efficiente (induce l'interpretazione corretta nell'ascoltatore)
 - (2) la sua efficienza contribuisce ad indirizzare l'interazione tra gli attori verso il raggiungimento dei loro scopi razionali

- 
- ◆ Vediamo ora un esempio di interazione comunicativa efficiente ma del tutto inefficace, in quanto indirizza l'interazione tra gli attori in contrasto con il raggiungimento dei loro scopi razionali

A è una signora sui 50 anni; *B* un uomo sui 35. La signora sta aspettando, spazientita, che torni il proprietario di un'auto che, messa in seconda fila, blocca la sua.

*A*₁ *a)* Ma che è questo il modo di mettersi?! *b)* È mezz'ora che aspetto!...

*B*₁ *a)* Ma se mi sono fermato solo 5 minuti; *b)* e poi c' esce benissimo, non vede?

*A*₂ *a)* Ma che c' esco e c' esco, *b)* non dica idiozie... *c)* e si levi, *d)* maleducato!
e) Potrebbe almeno chiedere scusa!!

*B*₂ *a)* Maleducata sarà lei! *b)* A chi dà dell'idiota?! *c)* Ma chi si crede? *d)* Mo' mi piazza qui, voglio vedere che fa!

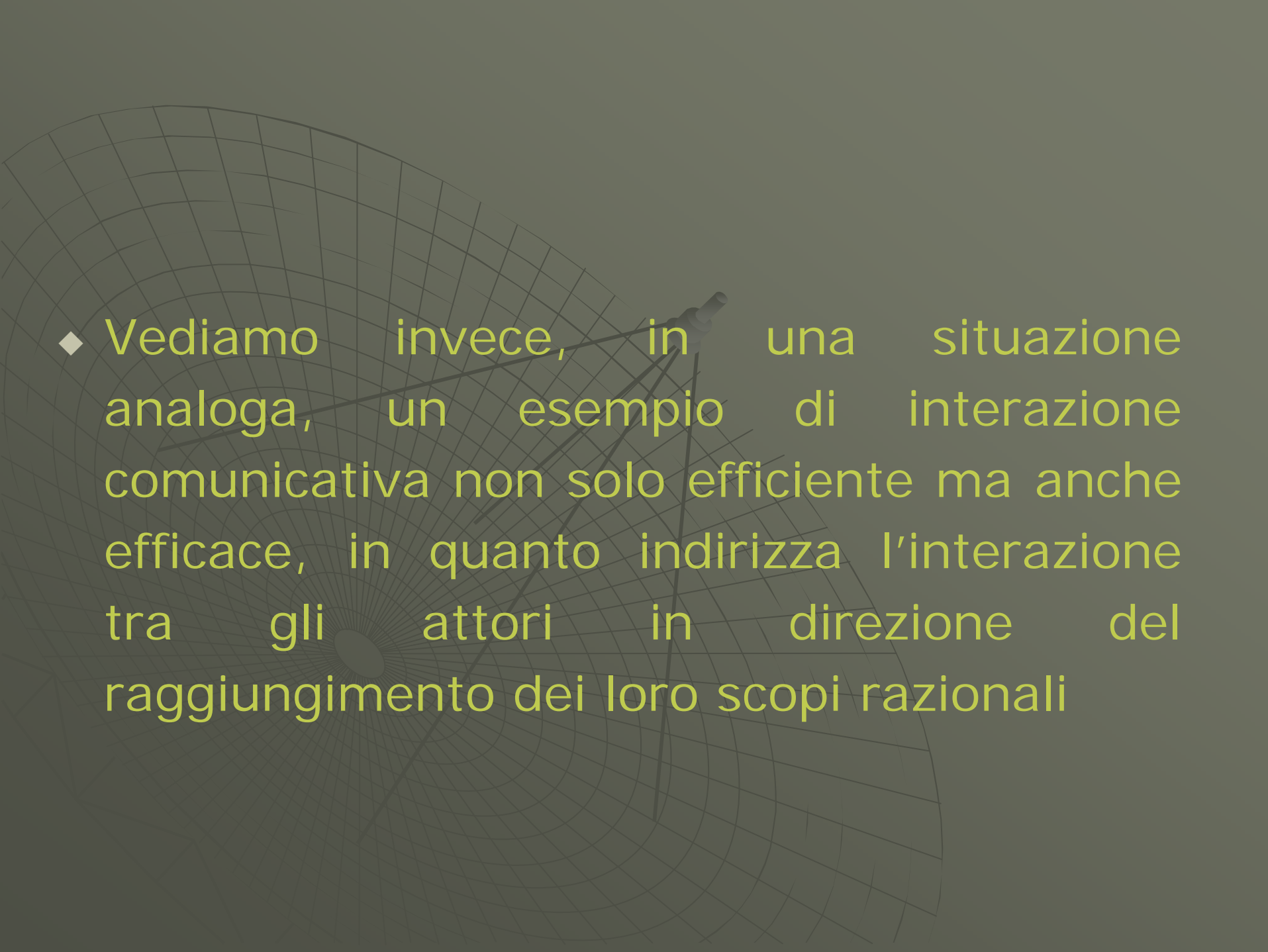
*A*₃ Guardi: o si leva o chiamo la guardia!

*B*₃ Ma chiami un po' chi gli pare, chiami! (si allontana stizzito)

Procediamo all'analisi.

*A*₁ (*a*): critica di *B*, vi è un ss (sovrascopo) di valutazione negativa («lei si è messo male»), più un tono e un modo di rivolgersi non gentile (= «sono arrabbiata»); vi è anche un'inferenza necessaria (che deve essere tratta per capire e che il parlante dà per scontata): «non potevo uscire». Dalla critica, dall'arrabbiatura e da ciò discende: «Mi ha danneggiata».

*A*₁ (*b*): specifica qual è il danno fatto (oltre al non potere uscire): «ho perso mezz'ora».

- 
- ◆ Vediamo invece, in una situazione analoga, un esempio di interazione comunicativa non solo efficiente ma anche efficace, in quanto indirizza l'interazione tra gli attori in direzione del raggiungimento dei loro scopi razionali

A1 idem

B1 Mi scusi (*aderisce al ss*), ha ragione (*aderisce alla prima asserzione*): pensavo di fare prima (*giustificazione: «non volevo danneggiare»*) e speravo che potesse uscire. Però non sono stato più di 10 minuti (*ss: «non l'ho danneggiata tanto», «il suo tono è forse eccessivo»*).

A2 Sì (*aderisce alla asserzione di B*), ma ho fretta (*spiega l'irritazione, ribadisce il danno*). Le dispiace ora spostarsi?! (*supporto di «ho fretta», ss: «si levi»; inoltre, visto che B è educato e A l'ha un po' aggredito, ora è educata*).

Vi sono “escalation” della cortesia come della scortesia.

B2 Certo, certo (*aderisce*), signora (*rispetto, visto che lo rispetta*).

A3 (*andando via*), Buongiorno (*rispetto; «grazie per non aver litigato»*).