

# **RAPPORTI INTERPERSONALI:**

*UNA CHIAVE DI LETTURA*

## ***SCHEMATIZZAZIONE MECCANISMO RAPPORTI INTERPERSONALI***

DEFINIAMO LA MOTIVAZIONE: UN TERMINE MISTERIOSO  
CHE DEVE ESSERE CHIARISSIMO



COME SI INQUADRA LA MOTIVAZIONE RISPETTO  
AI FENOMENI GIA' ANALIZZATI ED IN PARTICOLARE RISPETTO  
ALLA PERCEZIONE



L'INDIVIDUO E' MOTIVABILE IN QUANTO HA DEI BISOGNI  
FONDAMENTALI CHE SI SITUANO SECONDO UNA "PIRAMIDE O  
SCALA DI BISOGNI"



QUESTA SCALA CI CONSENTE DI INTERPRETARE MOLTI  
FENOMENI CHE ALTRIMENTI NON POTREMMO CAPIRE, QUALI LA  
REAZIONE DELL'INDIVIDUO DI FRONTE AGLI INCENTIVI ECONOMICI  
O AGLI ALTRI TIPI DI INCENTIVI



ESAMINIAMO POI LE CONSEGUENZE DELLA MOTIVAZIONE SUL  
MORALE E DI QUESTO SULLA PRODUTTIVITA' ANALIZZANDO AL  
TEMPO STESSO IL FENOMENO DELLA FRUSTRAZIONE



MA MOTIVARE SIGNIFICA COMUNICARE E COMUNICARE SIGNIFICA  
DARE ORDINI ED ISTRUZIONI



DA TUTTO QUANTO ESPOSTO TRARREMO QUINDI  
LO SPUNTO PER ELENCARE ALCUNI PRINCIPI BASE  
DI GUIDA DEL PERSONALE

## ***LA MOTIVAZIONE: DEFINIZIONE ED INQUADRAMENTO***

Motivare significa, nel senso più semplice, stimolare se stessi od altra persona a compiere una determinata azione. Buona parte dei nostri comportamenti hanno la loro origine in motivazioni di ordine diverso.

Possiamo distinguere:

- ***motivazioni interne***
- ***motivazioni esterne***

Le prime nascono dentro di noi. Le seconde provengono dall'esterno, sono indotte dall'ambiente circostante.

Motivazioni interne e motivazioni esterne sono complementari: nella misura in cui noi riusciamo a far convivere le une con le altre otteniamo generalmente dei risultati che sono, almeno per noi, positivi, e raggiungiamo un equilibrio soddisfacente.

Anche l'azienda è interessata al problema della motivazione.

Individuare le motivazioni significa infatti scoprire perché gli uomini lavorano, e motivare le persone vuol dire indirizzare gli atteggiamenti in senso favorevole al loro lavoro, all'organizzazione, ai superiori.

Prima di passare ad analizzare più a fondo il fenomeno della motivazione, vorremmo inquadrarlo nel contesto del discorso e mostrarne i legami con quanto già detto e con quanto diremo in seguito.

Abbiamo visto che la motivazione è la spinta che l'individuo ha ad agire. Questa spinta, evidentemente, diviene un fatto primario del comportamento individuale e come tale influenza tutti gli altri aspetti.

In primo luogo la ***motivazione*** è uno dei fattori che influenza di più la percezione dell'individuo e che più la condiziona.

In secondo luogo la motivazione influisce sul processo di interpretazione delle comunicazioni, secondo lo schema che chiariremo in questo capitolo.

In terzo luogo la motivazione è fattore primario nel determinare il comportamento dell'individuo.

Infine la motivazione, essendo l'elemento base del condizionamento dell'individuo, è anche il principio fondamentale di guida del personale, per cui **guidare = motivare**.

## ***LE ESIGENZE FONDAMENTALI DELL'INDIVIDUO: LA TEORIA DI MASLOW***

Alla base della motivazione dell'individuo stanno, come si è accennato, alcune necessità, dette "*esigenze fondamentali umane*" sulla cui individuazione hanno fatto luce numerosi contributi.

Anzi, la materia, tanto soggetta a studi, è ancora in evoluzione, per cui le conclusioni cui si giunge sono sempre un punto di partenza e non un punto di arrivo.

Secondo la concezione tradizionale che si ispira alla teoria economica classica, l'uomo è un animale razionale, motivato dal desiderio di massimizzare il proprio reddito.

Questa teoria ha trovato clamorose smentite nei fatti e viene oggi ritenuta destituita di ogni fondamento.

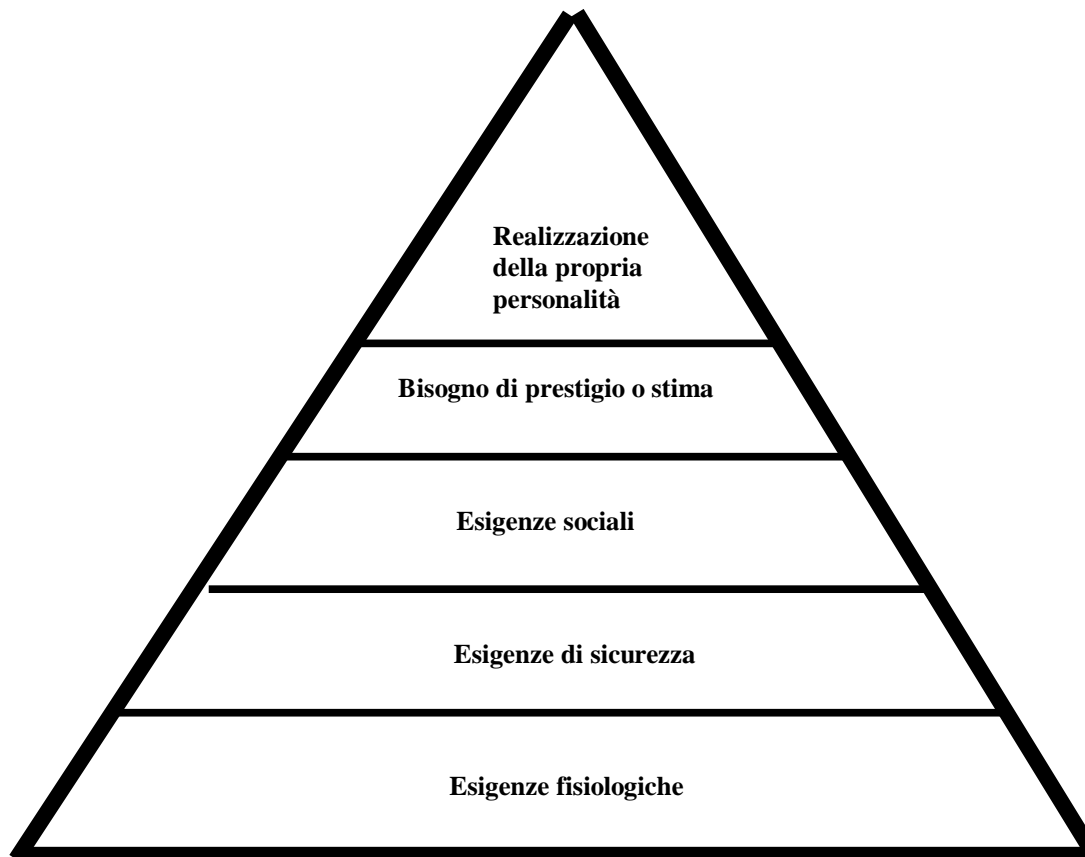
Al suo posto sono sorte teorie assai più raffinate e rispondenti alla realtà, che meglio si prestano a capire ed interpretare il comportamento umano, che alla luce della sola teoria economica apparirebbe gravemente contraddittorio.

Queste nuove teorie prendono la mosca dagli studi di psicologia industriale, in particolare da quello svolto nel 1954 dall'americano **A. H. Maslow**.

La sua teoria, che fu poi rivista e modificata da altri psicologi, consente di realizzare uno schema utile a capire il comportamento umano. Essa si basa sui seguenti principi:

- a. l'uomo è un animale che "desidera";
- b. ciò che l'uomo desidera dipende strettamente da ciò che egli possiede. Il suo comportamento, quindi, è motivato non dalle esigenze soddisfatte ma da quelle non ancora appagate;
- c. le esigenze ed i desideri dell'uomo sono articolati secondo un ordine di importanza per cui quelli di contenuto più elevato affiorano e richiedono soddisfazione solo dopo che quelli di carattere inferiori sono stati appagati.

La teoria può essere rappresentata nel seguente modo:  
(*piramide delle esigenze umane secondo Maslow*)



Il significato di questa piramide delle esigenze umane è il seguente:

- a. le **esigenze fisiologiche** riguardano le necessità dell'uomo: aria, cibo, acqua, sonno, ecc.  
In azienda si traducono nell'esigenza di un livello retributivo che consenta il loro appagamento (tali esigenze, come vedremo, variano nel tempo e nell'ambiente sociale in cui l'individuo si inserisce);
- b. le **esigenze di sicurezza**, dette anche di accettazione, si trovano a livello immediatamente superiore alle precedenti ed includono il bisogno di protezione dai pericoli fisici, il bisogno di sicurezza economica ed infine il bisogno di sicurezza emotiva.

In azienda si traducono nell'esigenza di avere un lavoro non rischioso (sicurezza fisica), di avere garantita la stabilità del guadagno e del posto (sicurezza economica) e di essere accettati come individui dai colleghi e dal gruppo (sicurezza emotiva);

- c. le **esigenze sociali** o di partecipazione si riferiscono invece al bisogno dell'individuo di far parte di un gruppo di cui condividere gli obiettivi, di essere accettato quale membro del gruppo stesso e quindi di partecipare al conseguimento degli obiettivi comuni.

In azienda si traducono nel bisogno di partecipare a stabilire gli obiettivi del gruppo di lavoro e a conseguirli;

- d. il **bisogno di prestigio o di stima** si riferisce all'esigenza dell'individuo di avere stima di se stesso e di sentirsi apprezzato dagli altri (prestigio).

Nel primo caso esse includono l'aspirazione alla dignità personale, all'indipendenza ed alla libertà; nel secondo caso, il desiderio del riconoscimento altrui, del prestigio e della reputazione.

Queste esigenze, che si manifestano anche in aziende nelle forme menzionate, hanno una notevole influenza motivante (pur presentandosi in modo diverso da individuo ad individuo) in quanto il loro soddisfacimento non è sempre agevole;

- e. le **esigenze di realizzazione della propria personalità** si trovano al vertice della piramide.

Esse si riferiscono all'aspirazione di ogni uomo di essere o di fare ciò che egli può essere o può fare, ossia di estrinsecare tutto se stesso o di appagare appieno la propria personalità. Il soddisfacimento di queste esigenze, ovviamente, è piuttosto raro.

### ***Conseguenze operative della teoria di Maslow***

Questa teoria ha un profondo significato in azienda, soprattutto perché configura l'uomo come persona avente dei desideri, diversi tra di loro, ma disposti secondo un certo ordine di importanza.

Quest'ordine è legato strettamente a ciò che l'uomo già possiede: i suoi desideri saranno sino ad un certo limite il denaro, ma poi diverranno il desiderio di essere sicuri del proprio posto di lavoro, quello di avere una posizione di rilievo ed infine quello di compiere un lavoro in cui sentire realizzata la propria personalità ed utilizzata la parte migliore di se stesso.

Cominciamo ad esaminare l'importanza della motivazione economica, che tradizionalmente è stata ritenuta la più importante, quella che spinge il lavoratore a prestare la sua opera e lo incentiva continuamente a migliorarla.

Al fine di inquadrare meglio l'importanza di tale motivazione, sono utili alcune osservazioni:

1. la **motivazione economica** ha la sua massima forza (ed il valore che tradizionalmente le si attribuisce) solo quando il lavoratore si trovi al primo gradino della piramide della motivazione, ossia quando il suo obiettivo sia quello di soddisfare le proprie esigenze fisiologiche.

In questa fase il lavoratore è disposto a tutto (e quindi alla rinuncia di ogni motivazione superiore) pur di conseguire l'obiettivo di soddisfare i propri bisogni fisiologici.

Ciò spiega perché quando tali bisogni sono soddisfatti il lavoratore non sia più disposto, per esempio, a barattare la propria sicurezza emotiva (e quindi il rispetto della sua personalità) con un aumento retributivo: ora che ha superato il primo gradino per lui è più motivante essere riconosciuto come persona.

2. Bisogna però chiarire il concetto di **bisogni fisiologici**. Tale concetto non è definibile in astratto ed in assoluto, ma solo ricorrendo a degli "standard" che sono diversi da gruppo a gruppo e che l'individuo prende come punto di riferimento, a seconda del gruppo cui desidera appartenere.

Così la motocicletta non è in assoluto un bisogno primario da soddisfare, ma lo diviene se il giovane che la desidera appartiene - o desidera appartenere - ad un gruppo di persone che la possiedono e la usano nelle attività di gruppo. In questo senso un bene apparentemente superfluo si trasforma in bisogno primario e alza la soglia delle necessità essenziali dell'individuo.

Lo stesso discorso vale per l'automobile, il frigorifero, il telefono e tutti gli altri beni simili che la nostra civiltà dei consumi ha trasformato da voluttuari in generi di prima necessità.

Questo significa che la soglia dei bisogni fisiologici è continuamente crescente e variabile da persona a persona (o, meglio, da gruppo a gruppo) facendo sì che l'individuo sia sempre motivato, almeno in parte, al guadagno, che gli consente di appagare quei bisogni che continuamente emergono.

Questa però non è più una motivazione principale, ma secondaria, ossia si aggiunge ad un'altra motivazione che ha la caratteristica di essere primaria, ossia più importante.

3. In terzo luogo bisogna anche chiarire che il desiderio di maggior guadagno risponde molte volte non tanto all'esigenza di appagare dei bisogni fisiologici, quanto invece ad esigenze di prestigio, di stima del gruppo, ecc., in quanto il denaro, oltre ad essere un mezzo per l'acquisto di beni, ha anche un valore simbolico di successo e prestigio nella nostra società.

Questo aspetto fa sì che vi sia un'altra spinta motivazionale al guadagno, che però è anch'essa di natura secondaria o meglio riflessa, nel senso che il denaro, in questi casi, serve a soddisfare altri bisogni (di stima, di prestigio, ecc.).

Dalle tre considerazioni espresse emerge chiaramente che la motivazione economica ha un'importanza elevata, ma inferiore a quella che si credeva qualche anno fa.

Vi sono numerosi casi in cui il ricorso alla sola motivazione economica non dà risultati positivi: evidentemente l'individuo in questione ha motivazioni di natura diversa.

Passiamo ora all'esame della **motivazione "sicurezza"** che abbiamo visto essere al secondo gradino della scala di Maslow. La sicurezza può essere intesa in tre sensi:

- ***sicurezza fisica*** (avere un lavoro non rischioso)
- ***sicurezza economica*** (avere garantito il posto ed il guadagno)
- ***sicurezza emotiva*** (non essere aggrediti e quindi essere riconosciuti come individui)

E' chiaro che la motivazione alla ***sicurezza fisica*** emerge solo quando siano soddisfatti i bisogni primari o fisiologici: ne fanno fede le imprese che svolgono lavori pericolosi ed in cui lavorano prevalentemente persone motivate da bisogni fisiologici.

Non appena essi sono soddisfatti ed emerge il bisogno di sicurezza, questi lavoratori si orientano verso lavori meno pericolosi (talora anche meno remunerati, purché non si scenda sotto quel minimo che appaga il bisogno fisiologico).

La stessa motivazione alla ***sicurezza economica*** emerge quando i bisogni primari sono soddisfatti. Questo spiega perché nei Paesi ad alta occupazione (bisogni primari completamente soddisfatti) tutte le indagini sui fattori motivanti vedono la sicurezza del posto come fattore ritenuto più importante della retribuzione.

Tale fattore, superata la fase dei bisogni fisiologici, diviene talora così motivante da indurre molte persone a lavorare in impieghi poco retribuiti, ma sicuri (ad esempio nella burocrazia dello Stato).

La valutazione dell'importanza di questo fattore dipende anche dalla sensibilità personale: colui che ha patito la disoccupazione sarà molto motivato alla sicurezza, mentre colui che ha un alto contenuto professionale lo sarà molto meno.

Infine, la motivazione alla *sicurezza emotiva* (non essere aggrediti e quindi essere riconosciuti come persone) emerge egualmente quando sono soddisfatti i bisogni primari e può assumere aspetti di un certo rilievo.

Non per nulla i fenomeni di contestazione dell'autorità si verificano nei Paesi ove si è raggiunto un tenore di vita che consente ai più di soddisfare i bisogni fisiologici e quindi di indirizzare le proprie energie al soddisfacimento dei bisogni di secondo livello.

Al terzo livello - e qui ci fermeremo nell'analisi dettagliata - troviamo le esigenze di partecipazione (**esigenze sociali**), ossia il desiderio di ognuno di partecipare in modo attivo e diretto alle decisioni che riguardino da vicino i propri interessi o il proprio destino: ogni decisione concernente il proprio lavoro rientra ovviamente in questa categoria.

Sociologi e psicologi sono concordi nel sostenere che lo scarso rendimento dimostrato sul lavoro sia da imputarsi non tanto al fattore "pigritia" o "incompetenza", quanto all'elemento mancanza di partecipazione.

Più volte si è potuto dimostrare che un'ottima forma di motivazione per le persone consiste nel renderle in qualche modo partecipi degli obiettivi dell'azienda; ciò comporta un maggiore decentramento di autorità e di responsabilità relativamente ai risultati finali, vale a dire una certa "flessibilità" nell'ambito della necessaria struttura gerarchica ed organizzativa.

In ogni azienda si presentano di continuo parecchie opportunità atte a favorire una partecipazione più immediata del lavoratore: per esempio quando si tratta di stabilire degli obiettivi di lavoro, quando si devono programmare le date di compimento del lavoro assegnato, di valutare i progressi conseguiti, di tracciare l'attività futura.

In sintesi, si può ottenere una maggiore partecipazione da parte del lavoratore, sottolineando le differenze piuttosto che le analogie, quello che rende diversamente utile il singolo lavoratore rispetto agli altri che svolgono mansioni affini.

Ovviamente non è possibile ottenere una più viva partecipazione, se non si è in grado di comunicare con efficacia il proprio pensiero e le proprie finalità. Ogni attività comporta uno spreco di energia, ma per ridurre al minimo lo spreco e la confusione occorre dare informazioni adeguate.

Ogni lavoratore, soprattutto se opera ad un certo livello, deve assolutamente avere una chiara comprensione della sua responsabilità e autorità, dei suoi obiettivi e dei risultati che si attendono da lui; purtroppo si riscontra che la mancanza di tale comprensione rimane uno dei motivi più frequenti di lamentele tra le persone.

E non è neppure sufficiente che le persone conoscano i termini sopra esposti: è necessario incoraggiare lo scambio di opinioni in ogni senso, rendere cosciente ciascuno del posto che occupa la sua attività nel complesso dell'organizzazione dell'azienda: in altre parole, è necessario incoraggiare il talento creativo troppo spesso "soffocato".

Ricordiamo però che, conformemente alla teoria che abbiamo esposto, la motivazione a partecipare emerge solo quando siano stati soddisfatti da un lato i bisogni primari dell'individuo e dall'altro il suo desiderio di sicurezza (rispetto al pericolo, al posto di lavoro ed all'aggressione psicologica).

Va da sé che non si potrà ottenere un clima partecipativo e collaborativo se non quando saranno interamente soddisfatte queste condizioni. L'illusione che le persone siano motivate a partecipare sempre, in ogni caso ed in ogni situazione, è destinata a cadere in breve tempo.

La *partecipazione* rappresenta la soddisfazione di due impulsi principali e ossia i motivi sociali dell'autoconsiderazione e del riconoscimento sociale.

Da un lato, infatti, il lavoratore si trova a fare un lavoro che comprende ed approva, essendo a conoscenza dell'importanza che esso riveste e delle finalità cui mira; dall'altro si sente membro attivo e partecipe di un gruppo che riscuote l'approvazione dell'ambiente circostante. Molte volte, inoltre, è appagata anche l'esigenza di realizzare la propria personalità, ossia di riuscire a realizzare ciò che egli si sente in grado di fare.

Rendiamoci conto delle differenze di rendimento, di applicazione, di comportamento del lavoratore entusiasta delle proprie mansioni rispetto a quello che a mala pena le sopporta, motivato solo dal desiderio, o meglio dalla necessità, di guadagno.

Il primo trae soddisfazione continua da quello che fa, non si assenta se non in casi estremi, cerca di unire qualità e quantità; il secondo dapprima è indifferente, poi man mano odia il proprio lavoro, si assenta non appena gli è possibile, non si cura della qualità e per questo produce con una qualità appena sufficiente.

Certo, mantenere l'interesse al lavoro è difficile, ma non certo impossibile: occorre impostare un'accurata politica che tenga conto di tutti i possibili ostacoli e predisponga gli strumenti idonei per superarli; tali barriere, che si chiamano fatica, monotonia, noia e frustrazione, possono essere agevolmente superate, così come si può ristabilire l'interesse per il lavoro, con l'attuazione di un'attenta e precisa politica che investe l'assegnazione dei posti, l'orientamento, la programmazione delle carriere, le relazioni col personale.

E' necessario destinare il lavoratore ad un compito che rappresenti per lui un vero punto di interesse, che risponda pienamente alle sue capacità ed alle sue aspirazioni professionali; prevedere poi le possibilità di avanzamento per evitare che l'interesse al lavoro sia spento dalle mancate possibilità di carriera e/o da un trattamento economico insufficiente che si ripercuote soprattutto sulle aspirazioni alla considerazione sociale (il lavoratore poco pagato si sente egualmente poco considerato) e sul desiderio di realizzare la propria personalità.

Per concludere questo discorso vorremmo infine analizzare *il sistema delle lodi e delle punizioni*, che rientra nella vita quotidiana dell'azienda e riaccende le discussioni se sia meglio ricorrere alle une od alle altre: recenti indagini hanno posto a confronto i risultati degli incentivi negativi e di quelli positivi applicati agli allievi delle scuole elementari, che hanno un valore probante anche per altri ambienti (e quindi anche per le aziende).

Nella figura 1 della pagina successiva sono riportati i risultati dell'indagine, da cui emerge chiaramente che la lode porta ad un miglioramento dei risultati, mentre la punizione tende a peggiorarli o a lasciarli immutati.

Figura 1 - *Confronto tra i risultati raggiunti dagli incentivi negativi e da quelli positivi applicati ad alcuni alunni delle scuole elementari (in percentuale)*

<b>Incentivo</b>	<b>Risultati migliori</b>	<b>Risultati immutati</b>	<b>Risultati peggiori</b>
Lode pubblica	87,5	11,5	0,5
Rimprovero privato	66,3	22,3	10,7
Rimprovero pubblico	34,7	28,3	36,7
Ridicolo privato	32,5	33,0	34,5
Sarcasmo privato	27,9	27,2	44,8
Ridicolo pubblico	17,0	35,0	47,3
Sarcasmo pubblico	11,9	22,8	65,1

## **MOTIVAZIONE, MORALE E FRUSTRAZIONE**

Abbiamo detto che guidare equivale a motivare.

Motivare significa creare uno stato di alto **morale**, ossia un atteggiamento positivo del lavoratore nei confronti dell'azienda e del lavoro. Tale stato è il presupposto per una produttività elevata.

Accanto a questi fenomeni positivi ve ne è uno che invece può portare a conseguenze negative: la **frustrazione**.

Cercheremo ora di analizzare questi due fenomeni: morale e frustrazione, che ci interessano da vicino, in quanto hanno dei notevoli riflessi sulle persone.

### ***Il morale***

Il concetto di "morale" e la sua importanza non sono scoperte di oggi, anche se da pochi anni tutti se ne occupano diffusamente.

Il concetto deriva dal settore militare, in cui ha trovato applicazione costante sia dall'antichità. Tenere alto il morale dei soldati, ossia creare in loro un atteggiamento favorevole nei confronti della guerra ha sempre costituito una responsabilità di primo piano, affidata ai comandanti che hanno fatto ricorso, di volta in volta, ai discorsi, alle celebrazioni, alle esaltazioni, all'incentivazione mediante decorazioni, promozioni, ecc., e, negli ultimi tempi, addirittura al mondo dello spettacolo.

Oggi il problema è passato alle aziende, che si accorgono sempre di più della stretta correlazione intercorrente non solo tra produttività e morale, ma anche tra questo e la cooperazione, collaborazione, e via dicendo.

Nessuno può più permettersi di ignorare quale sia l'atteggiamento dei propri dipendenti, quali le loro aspirazioni ed i loro fini: il problema del morale ha, in poche parole, raggiunto una posizione di primo piano.

Ma che cosa è il morale? Il **morale** può essere definito come la ***sintesi degli atteggiamenti del lavoratore nei confronti del proprio impiego*** (quindi nei confronti del proprio lavoro personale, dei compagni di lavoro, dei capi, delle condizioni ambientali e delle condizioni di lavoro nel loro insieme).

L'insieme di questi atteggiamenti tra lavoratori appartenenti alla stessa unità organizzativa, o di una particolare divisione o reparto, può essere chiamato *morale di gruppo*.

Molte indagini condotte su un universo rappresentato da più aziende si sono proposte di porre in luce quali sono i fattori che hanno maggiore influenza sul morale dei lavoratori e quale sia la loro importanza relativa.

I risultati non sono sempre stati identici: sono comunque stati individuati una dozzina di fattori che, sia pure in posizione diversa, appaiono in tutti gli studi.

Secondo alcuni studiosi, i *fattori che contribuiscono ad un alto morale* sono, in ordine di importanza:

1. una guida giusta ed efficiente
2. l'opportunità di esprimere e sviluppare la propria personalità
3. il riconoscimento della propria personalità
4. l'interesse nel lavoro
5. la sicurezza del posto
6. orari di lavoro e livelli retributivi accettabili
7. buone condizioni di lavoro, protezione dagli infortuni e dalle malattie

E' stata condotta una ricerca che confronta la posizione assegnata dai lavoratori e dai Capi ai diversi fattori considerati determinanti sul morale.

La tabellina che riassume i dati è la seguente:

FATTORE	POSTO ASSEGNATO DA	
	LAVORATORI	CAPI
Pieno apprezzamento del lavoro svolto	1	8
Aiuto nella soluzione dei propri problemi	3	9
Sicurezza del posto	4	2
Remunerazione	5	1
Interesse al lavoro	6	5
Possibilità di carriera	7	3
Rapporti sul lavoro	8	6
Condizioni di lavoro	9	4
Disciplina e regolamentazione	10	7

Esponiamo infine un ultimo caso, in cui l'ordine dei fattori che influiscono sul morale è stato stabilito dai lavoratori durante un sondaggio.

L'indagine è stata condotta presso una società di Assicurazioni, avente circa 400 dipendenti. Di tale sondaggio a noi interessa solo la parte relativa all'importanza dei vari fattori che influenzano il lavoro e quindi il morale.

I 400 dipendenti hanno stilato il seguente ordine di importanza:

1. Modo in cui mi tratta l'azienda
2. Possibilità di avanzamento
3. Modo in cui mi tratta il mio superiore
4. Sicurezza d'impiego
5. Attenzione prestata ai miei reclami
6. Aumenti di retribuzione quando sono meritati
7. Colleghi socievoli e simpatici
8. Possibilità di avanzare suggerimenti e proposte
9. Servizi assistenziali ed assicurativi
10. Essere costantemente informato del modo in cui svolgo il mio lavoro

A conclusione di quanto esposto si rileva che un'azienda può attuare azioni "curative" per migliorare il morale dei suoi dipendenti.

Accanto a queste, l'azienda ha però un altro compito importante: *l'azione preventiva*.

Citiamo, a titolo esemplificativo, alcuni possibili casi di intervento:

- a. dipendente (o gruppo di dipendenti) che in attesa di un vicino trasferimento denuncia sintomi di insicurezza, incertezza e basso morale;
- b. dipendente cui è stata fatta un'offerta di lavoro da parte di un'altra azienda e che è incerto sulla decisione da prendere;
- c. attriti e litigi tra appartenenti allo stesso gruppo di lavoro o a gruppi diversi;
- d. dipendenti demoralizzati perché progrediscono troppo lentamente e non vedono possibilità di promozione.

Non bisogna inoltre dimenticare che gli interventi (sia di tipo "curativo" che "preventivo") messi in atto dall'azienda servono già di per sé a raggiungere il fine di migliorare la situazione esistente.

Come hanno infatti posto in luce numerose ricerche psicologiche, il personale ha bisogno di sentirsi seguito, oggetto di particolari attenzioni, e si demoralizza facilmente se si accorge, al contrario, di essere abbandonato a se stesso, senza che qualcuno si prenda a cuore i suoi problemi nel tentativo e cerchi di risolverli.

## ***La frustrazione***

Frustrazione significa *situazione psicologica in cui l'individuo opera degli sforzi che vede vani*, ossia *non utili a conseguire l'obiettivo prefissato*, in quanto vi è frapposto un ostacolo. Quando l'individuo si trova in questa situazione, la sua reazione costante è l'*aggressività*, che può essere diretta contro gli altri se la persona è sicura di se stessa, oppure contro se stessa se la persona è insicura delle proprie capacità.

Presentiamo alcuni esempi per capire meglio il meccanismo che fa insorgere la frustrazione.

### Esempio 1: frustrazione lieve

G. Riggi è Capo Ufficio Contabilità e lavora alle dirette dipendenze del Direttore Amministrativo, cui è legato da grossi vincoli di ammirazione (dipendenza psicologica).

Ieri era domenica, ma Riggi ha egualmente lavorato tutto il giorno per presentare il bilancio al Capo.

Si aspetta una lode per quanto ha fatto. Ma il suo Capo, appena preso in mano il bilancio, si accorge di un errore ed inveisce.

Riggi ne trae una frustrazione, forte sul momento ma di breve durata. Il suo obiettivo, quello di sentirsi lodato, non è stato raggiunto. Torna così in ufficio e sfoga la sua aggressività sui colleghi. Tutti pensano che sia di cattivo umore, invece è stato "frustrato".

### Esempio 2: frustrazione media

Rizzi è Capo Reparto Tranceria, il reparto più importante delle Officine Alfa & Beta. Aspira alla posizione di Capo Officina, che sarà libero tra sei mesi per pensionamento.

Ma, nel frattempo, viene assunto il genero dell'ing. Beta, che da qualche mese ne ha sposato la figlia.

Dopo un rapido addestramento viene annunciato che il nuovo assunto sostituirà il vecchio Capo Officina.

Rizzi diviene molto aggressivo in quei giorni e si scarica con chi gli capita a tiro. Ha subito una frustrazione di media portata che sicuramente gli durerà per un po' di tempo.

### Esempio 3: frustrazione elevata

Giuseppe Filli è un buon ragazzo di provincia. Sin dall'infanzia ha sempre aspirato a fare il medico e ha indirizzato in tal senso la propria vita. Al quarto anno di medicina muore il padre e le condizioni economiche della famiglia non gli consentono di continuare gli studi.

E' quindi costretto ad impiegarsi come rappresentante per mantenere la famiglia. Sa che non si laureerà più e che il suo sogno di fare il medico è svanito.

E' perciò molto frustrato e sfoga la sua aggressività contro se stesso: ha perso ogni fiducia nei propri mezzi e si è convinto di essere un incapace.

## LA TEORIA DELLE COMUNICAZIONI

Ogni attività umana che si basa su rapporti fra persone implica sempre dei *processi di comunicazione*.

In tutti i nostri contatti con gli altri (genitori, figli, colleghi, superiori, inferiori, amici) abbiamo bisogno della capacità di comunicare.

Effettivamente, se noi analizziamo i problemi e le incomprensioni che sorgono fra gli uomini, ci troviamo sempre in presenza di difficoltà di comunicazione.

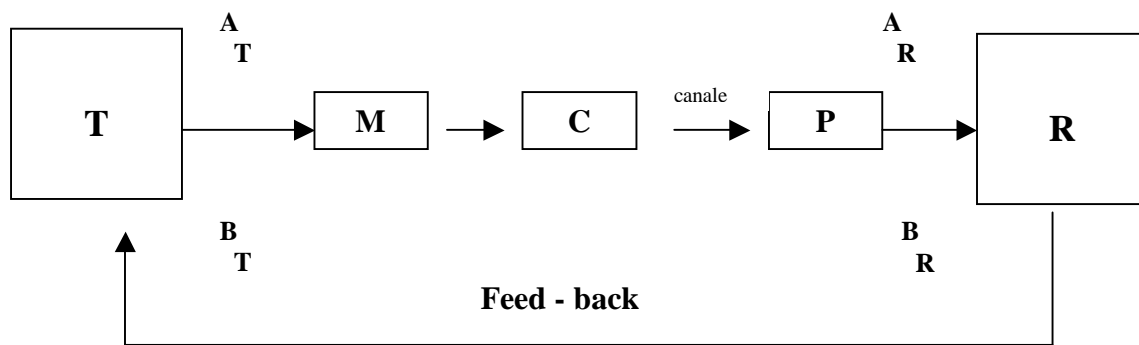
Si può anzi affermare che molti problemi umani sono problemi inesistenti, creati soltanto dalla incapacità di comunicare; altri vengono aggravati da questa incapacità, o rimangono irrisolti.

Di solito le persone pensano di comunicare in modo soddisfacente.

L'esperienza aziendale fornisce ogni giorno la prova che esiste uno stretto legame tra capacità di comunicare e autorità reale, morale del personale, partecipazione, assenteismo, produttività.

Rendiamoci dunque conto di come avvenga il processo di comunicazione.

Sinteticamente, rappresentiamo il fenomeno nel modo seguente:



*Dove:*

T = individuo trasmettente

R = individuo ricevente

M = messaggio

C = codice

P = percezione

$A_T$  = contenuto di M per T

$A_R$  = contenuto di M per R

$B_T$  = aspetto emotivo di M per T

$B_R$  = aspetto emotivo di M per R

**T**, cioè l'individuo che intende comunicare, emette un messaggio **M**.

Questo messaggio, affinché possa essere trasmesso al soggetto cui è destinato, viene inserito da T in un codice **C**.

Si attua la comunicazione tra **T** e **R** non appena l'individuo ricevente percepisce il messaggio attraverso la sua capacità di percezione **P**.

Spieghiamo ora brevemente i termini di:

- *messaggio*
- *codice*
- *canale*
- *percezione*

Il **messaggio** è l'informazione che si vuole trasmettere o che si deve ricevere: è cioè l'oggetto del processo di comunicazione. Viene distinto solitamente in due parti:

- il *contenuto* (**A**), rappresentato dalla sostanza concreta dell'informazione (aspetto oggettivo)
- l'*investimento emotivo* (**B**), costituito da ciò che il soggetto emotivamente inserisce nel messaggio (aspetto soggettivo).

Il **codice** è il modo in cui viene espresso il messaggio (il tipo di lingua che viene parlata, il gesto particolare utilizzato, ecc.).

Perché il ricevente possa ricevere il messaggio e comprenderlo è necessario che il codice sia comune tanto a T che ad R.

Il **canale** è il "mezzo" usato per la comunicazione: la parola (canale verbale), la scrittura, il canale audiovisivo, ecc..

Anche nella scelta del canale si deve fare in modo di rendere possibile e più facile la ricezione e la comprensione del messaggio.

Il *canale verbale* è il più immediato e facile, ma non lascia alcuna documentazione; il *canale scrittura* supera questo difetto e facilita anche una trasmissione contemporanea a molte persone, ma è freddo ed impersonale e non permette nessuna verifica della comprensione.

La miglior comprensione si ha quando la *comunicazione* si avvale di *più canali*.

La *percezione* è l'azione posta in essere dal ricevente per ricevere il messaggio. Ha come sua caratteristica quella di essere selettiva.

E' chiaro che l'aspetto soggettivo del messaggio (B) influisce notevolmente sulla buona riuscita del processo di comunicazione e quindi sulla qualità della ricezione.

Ogni individuo, infatti, interpreta e "colora" il contenuto dei suoi messaggi (in partenza da lui o in arrivo a lui) in modo differente, a seconda delle sue caratteristiche personali, delle situazioni contingenti, delle sue esperienze precedenti.

Accade così che l'investimento emotivo di T non corrisponda all'investimento emotivo di R: la selettività della percezione di R fa sì che le due componenti del messaggio vengano "trasferite" alterate, e quindi provoca il crearsi di due contenuti e di due investimenti emotivi diversi tra loro (un contenuto ed un investimento emotivo per T ed un contenuto ed un investimento emotivo diversi per R).

Nella vita di tutti i giorni, in azienda o fuori, a tutti noi capita di continuo di essere, allo stesso tempo, soggetti trasmittenti e riceventi. Se vogliamo ottenere la massima efficacia nelle nostre comunicazioni, è necessario ricordare i seguenti due principi generali:

- T deve cercare di aderire il più possibile col suo messaggio alla realtà, facendo attenzione a che il suo investimento emotivo ( $B_T$ ) non danneggi eccessivamente il contenuto ( $A_T$ );
- R deve impedire che la sua componente soggettiva  $B_R$  entri troppo nella sua percezione e deformi l'informazione trasmessagli ( $A_R$ ).

Per questi motivi sia T che R devono verificare reciprocamente la validità della comunicazione tra loro avvenuta.

Ciò sarà possibile solo se fra T ed R vi sarà un "*feed-back*", cioè una comunicazione di ritorno sulle rispettive percezioni della situazione.

In pratica, solo se T permette ad R di invertire i ruoli di trasmettitore e ricevitore potrà realmente verificare se le possibili distorsioni del messaggio dovute alla scelta del codice e del canale, alle reciproche percezioni ed al rapporto fra aspetti emotivi e razionali hanno influenzato negativamente la ricezione e la comprensione del messaggio.

Possiamo così concludere che si può parlare di comunicazione in senso proprio solo quando esiste realmente un feed-back fra trasmettitore e ricevitore (cioè quando entrambi "sentono" la possibilità di dare e ricevere le informazioni che ritengono utili).

Negli altri casi si parla solo di "trasmissione".

## **APPLICAZIONI PRATICHE DELLA TEORIA DELLE COMUNICAZIONI**

I principi fondamentali delle comunicazioni, in pratica, sono i seguenti:

- ***Avere le idee chiare prima di comunicare:*** non si può pretendere di comunicare bene, se già noi in partenza non sappiamo cosa vogliamo trasmettere.  
Sembra un avvertimento ovvio; eppure molte volte accade in azienda che vengano date informazioni imprecise e confuse per una insufficiente conoscenza dei problemi.  
Se i contenuti non sono ben definiti, infatti, può prendere il sopravvento l'aspetto emotivo, nemico primo della chiarezza.  
Inoltre, se si ha piena consapevolezza del messaggio che si desidera comunicare, si è in grado di utilizzare le tecniche migliori di trasmissione, adottando, ad esempio, la tecnica dei numeri al posto di quella delle parole: cifre al posto di valutazioni personali.
  
- ***Pensare al vero scopo della comunicazione:*** per ogni comunicazione possono esistere diversi scopi: informare, essere informati, avere un parere, ecc..  
A seconda dei casi, si potrà in tal modo accentuare il contenuto o l'aspetto emotivo, ponendo, ad esempio, l'enfasi sul primo per informare e sul secondo per aprire un dialogo o avere un parere.
  
- ***Considerare le condizioni in cui si comunica:*** non esiste un'unica maniera di comunicare, né tutti i soggetti possono essere trattati nell'identico modo.  
Se si deve rimproverare una persona si potrà scegliere, a seconda delle circostanze e degli scopi che intendiamo raggiungere, una comunicazione in pubblico oppure in privato.
  
- ***Ascoltare il parere altrui:*** non basta trasmettere, bisogna anche verificare, con un'informazione di ritorno (*feed-back*), l'avvenuta ricezione del messaggio.  
Si deve cioè controllare se il messaggio è stato comprensibile per il ricevente, e quindi se si è riusciti ad esprimersi compiutamente e correttamente.  
Occorre avere ben chiaro che la responsabilità del successo della comunicazione dipende in massima parte da chi trasmette il messaggio: è lui che deve trovare gli strumenti ed i modi perché l'altro possa capire, e non il contrario.

- ***Controllare il tono ed il contenuto della comunicazione:*** le condizioni ambientali incidono evidentemente sul tono della comunicazione.  
A volte (ad esempio se il locale è particolarmente rumoroso) sarà necessario gridare il messaggio o, al contrario (se l'informazione è strettamente personale) si dovrà adottare un tono di voce basso, altre volte sarà sufficiente un tono normale  
Anche il contenuto, poi, deve essere verificato: è inutile comunicare cose che non servono; l'informazione deve essere pertinente, deve cioè riguardare l'interessato o il suo lavoro.
- ***Mettersi nei panni di chi ascolta:*** è un buon principio quello di "fingersi" riceventi e di immaginare le nostre reazioni nel momento in cui un altro trasmettesse a noi il messaggio che stiamo comunicando. Questo, infatti, ci può far comprendere che il tipo di comunicazione deve sempre essere adattato alla personalità di chi abbiamo di fronte: ad un individuo molto emotivo, ad esempio, non parleremo certo in modo brusco ed autoritario, perché ciò, facilmente, diminuirebbe le sue capacità di percezione e provocherebbe in lui un disorientamento, che andrebbe a tutto danno dell'efficacia della comunicazione stessa.
- ***Accertarsi del seguito della comunicazione:*** comunicare non è sufficiente se poi non si controlla se quanto detto è stato effettivamente eseguito.  
Può accadere, ad esempio, che il ricevente non abbia fatto quanto dettogli perché la comunicazione non era stata chiara: la verifica, in tal caso, può condurci a riaggiustare le nostre comunicazioni in modo che siano più efficaci per il futuro.
- ***Essere tempestivi nel comunicare:*** non tutti i momenti sono adatti per comunicare. Se, ad esempio, il ricevente è impegnato in un lavoro urgente, difficilmente potrà ascoltare le nostre osservazioni. E' quindi necessario attendere il momento opportuno e comunicare con sufficiente anticipo, perché chi ascolta abbia tempo a disposizione per realizzare in concreto il messaggio inviatogli
- ***Comunicare bene ma agire bene:*** è un criterio di guida del personale che è altrettanto valido come principio di comunicazione.

- ***Lasciare che anche gli altri abbiano la possibilità di comunicare***: se si accettano certi principi improntati alla collaborazione, non basta essere disposti ad informare.

Un clima cooperativo è tale solo se tutti hanno veramente spazio per potersi scambiare notizie, informazioni, pareri, suggerimenti: se anche gli altri, cioè, possono comunicare. In un'azienda moderna, dunque, ci si deve preoccupare di informare i collaboratori, ma deve anche, e soprattutto, creare le condizioni perché tutti possano esprimersi liberamente.

## ***Comunicazioni orali***

Esistono almeno quattro regole da rispettare per poter raggiungere i risultati più proficui.

Esse sono:

a) ***scegliere il momento adatto***

Di questo si è già detto a proposito delle norme per comunicare nel modo migliore;

b) ***preparare l'argomento***

Quando si giunge al momento del rapporto occorre avere le idee chiare e precise al fine di evitare inutili perdite di tempo, cattiva comprensione, raggiungimento di obiettivi non desiderati.

Le idee vanno quindi chiarite prima del colloquio ed è opportuno portare con sé alcuni appunti per ricordarsi di tutti i problemi che devono essere trattati;

c) ***presentare opportunamente i fatti***

Non basta ricordare tutte le cose da discutere: occorre anche presentarle in un certo modo, utilizzando un po' di psicologia;

d) ***facilitare l'accordo***

La presentazione di un rapporto orale implica l'esistenza di un problema che deve essere risolto. Tale problema richiede, per la sua soluzione, un accordo comune, che va favorito e facilitato suggerendo una serie di possibili soluzioni derivate dall'esperienza ed esponendo il proprio parere in merito ad ognuna.

Questo sistema permette al superiore di impiegare meno tempo nella ricerca della soluzione più adatta e di evitare gli errori per mancanza di informazioni; al tempo stesso consente a chi presenta le proposte di influire nel senso desiderato sulla decisione da prendere.

### ***Comunicazioni scritte***

Non sempre la comunicazione orale è sufficiente, o perché il problema si presenta particolarmente complesso o perché le stesse cose devono essere riferite a più persone nel medesimo modo e solo lo scritto può garantire questo. Si ricorre quindi al *rapporto scritto*, che presenta i seguenti vantaggi:

1. precisa e puntualizza meglio i punti di vista di ognuno di fronte alla responsabilità della decisione;
2. permette un più accurato esame del problema, anche in momenti diversi, esaminandolo più volte per comprenderlo meglio;
3. consente di chiedere il parere di altre persone, senza deformare, riferendolo, il problema in questione;
4. abitua chi lo scrive e chi lo legge ad agire con una mentalità più organizzativa nell'affrontare, esaminare e risolvere i maggiori problemi;
5. permette di valutare le capacità di chi presenta il rapporto e di apprezzarne meglio i suggerimenti;
6. permette, se opportunamente conservato, di avvalersi di un valido "precedente" nel caso si affrontino nuovamente gli stessi problemi o problemi simili.

Le comunicazioni scritte e orali costituiscono la base dei rapporti fra le persone, in quanto permettono una collaborazione continuativa e costante.

Sarebbe opportuno che almeno una volta alla settimana esistesse tra persone legate da relazioni di lavoro un incontro per discutere a voce, assieme, i diversi problemi comuni.