

Aspetti tecnici della comunicazione in veterinaria

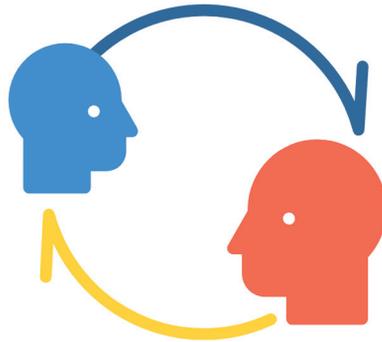
Primo assioma della comunicazione. Non possiamo non comunicare (anche quando non vorremmo)

Il termine “comunicazione”, che deriva dai vocaboli latini *cum* (con) e *munire* (legare), ha il significato primario di mettere in comune un messaggio per condividere informazioni, idee ed emozioni tra le persone grazie a un processo che sfrutta un codice condiviso veicolato attraverso un canale (Tabella 1.1).

Quindi, le persone coinvolte nel processo comunicativo si alternano nel ruolo di fonte trasmittente e soggetto ricevente: è un processo bidirezionale nel quale il soggetto che riceve la comunicazione le assegna un significato, attraverso la propria capacità di immaginazione e la creazione di simboli, e rimanda al soggetto emittente ciò che ha percepito (Figura 1.1). In alcune situazioni, il flusso è unidirezionale e una persona può parlare a molte altre senza ascoltarle, come per esempio un relatore a una platea congressuale oppure un attore agli spettatori di un teatro, di una sala cinematografica, in televisione (Figura 1.2).

■ **TABELLA 1.1 ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE**

Emittente	Chi invia il messaggio
Ricevente	Chi riceve il messaggio
Codice	Insieme di regole che consentono la decodifica del messaggio
Canale	Modalità di trasmissione del messaggio (vocale o non vocale)
Messaggio	Ciò che l'emittente mette in comune con il ricevente (intenzionalmente o non intenzionalmente)



■ **FIGURA 1.1** La comunicazione è un processo bidirezionale, in quanto vi sono un soggetto che emette un messaggio e un soggetto che lo riceve e gli assegna un significato, rimandando poi al soggetto emittente il feedback di ciò che ha percepito.



■ **FIGURA 1.2** La comunicazione unidirezionale è un flusso di informazioni che dal soggetto emittente giunge a uno o più soggetti riceventi.

In tali situazioni siamo in presenza di una semplice trasmissione di informazioni, nel corso della quale non c'è possibilità di replica. Ma non solo: in realtà, noi non comunichiamo esclusivamente attraverso un processo di codifica e decodifica formali, e la sola presenza del ricevente non implica inevitabilmente la corretta assunzione dell'informazione, che dipende dall'efficacia del canale e dall'interpretazione del messaggio da parte del ricevente.

All'interno delle nostre strutture, noi veterinari sperimentiamo spesso la difficoltà di trasmettere al cliente informazioni importanti per il benessere e la salute dei nostri pazienti; per agevolare questo processo, cerchiamo di adattare il nostro linguaggio alle possibilità di interpretazione del messaggio dei proprietari degli animali, utilizziamo disegni, figure e video che mostrano ciò di cui stiamo parlando. Quindi, per migliorare ulteriormente la comunicazione, una buona idea potrebbe essere sfruttare anche il concetto di bidirezionalità spiegato so-

pra, ponendo al cliente domande su ciò che gli abbiamo comunicato per capire come ha interpretato le nostre parole, per ottenere una maggiore compliance sia diagnostica sia terapeutica.

Occorre tenere ben presente il contesto all'interno del quale si svolge il processo bidirezionale della comunicazione, che rappresenta uno spazio condiviso da tutti i membri coinvolti e impatta significativamente sia sui soggetti sia sui relativi processi di significazione (emittente e ricevente). Persino in un monologo chi parla ottiene dalla controparte un feedback continuo, che è di tipo non verbale (quando il ricevente non ha la possibilità di rispondere con le parole): anche in questo caso il contesto svolge un ruolo attivo nella trasmissione del messaggio. Come si afferma nel testo *Pragmatica della comunicazione umana* di Paul Watzlawick e altri ricercatori della Scuola di Palo Alto, in California, ogni nostro gesto, non solo le parole, comunica un messaggio. E non sempre ne siamo consapevoli. Watzlawick considera il termine "comunicazione" affine al termine "comportamento" e nel suo libro cita l'etologo Konrad Lorenz e i suoi esperimenti sugli anatrocchi come esempio della necessità di comprendere il campo di osservazione, che deve essere «sufficientemente ampio da includere il contesto in cui il fenomeno si sviluppa» per la corretta interpretazione degli eventi. Infatti, il significato che potremmo attribuire a un uomo che cammina in un prato seguito da alcuni anatrocchi sarebbe molto diverso se sapessimo a priori che quell'uomo è uno scienziato che ne sta studiando il comportamento oppure che è una persona qualunque. In altre parole, ciò che vediamo e sentiamo "ci comunica" un messaggio diverso in funzione della cornice all'interno della quale è veicolato il messaggio, indipendentemente dalla volontà di comunicare delle persone coinvolte: se, infatti, il comportamento ha la funzione di comunicazione, non è possibile "non comunicare" attraverso un "non comportamento". Come indicato nel titolo di questo paragrafo, il primo assioma della pragmatica della comunicazione (dei cinque che descriveremo in questo capitolo) è "Non si può non comunicare".

Anche quando non vorremmo comunicare nulla, come nelle situazioni più anonime, all'interno di un ascensore o durante un viaggio in treno, in presenza di persone estranee, emettiamo, senza esserne consapevoli, segnali non verbali di distensione indicativi del fatto che non rappresentiamo una minaccia per le altre persone presenti e che, anche se stiamo invadendo la loro sfera più privata, data la vicinanza all'interno di un ambiente sovraffollato, non lo stiamo facendo volutamente, ma sono le circostanze che ci costringono. Le persone intorno a noi accolgono i nostri segnali e ci rimandano gli stessi messaggi. Possiamo osservare questo comportamento anche nelle nostre sale di attesa, tra i nostri clienti e non solo tra i nostri pazienti, soprattutto quando le dimensioni del locale non consentono di mantenere una distanza sufficiente tra le persone.

Dobbiamo renderci conto che esprimiamo continuamente tantissime informazioni su di noi e su ciò che pensiamo, anche quando crediamo di non farlo. E lo stesso fanno i nostri clienti. Per esempio, quando invitiamo un cliente ad accomodarsi in una nostra sala visita, accompagniamo al saluto verbale un sorriso e una gestualità per farlo sentire accolto, prestiamo attenzione a ciò che in quel momento vorremmo trasmettere e a come lo comunichiamo e meta-comunichiamo, allineando il comportamento gestuale alle parole (Figura 1.3).



■ FIGURA 1.3 Comunicazione e metacomunicazione in sala visita.

FOCUS

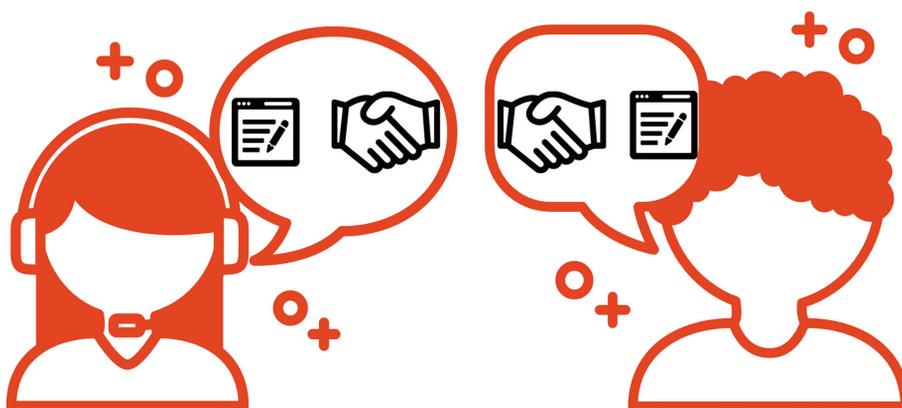
BIDIREZIONALITÀ

Dato che i comportamenti hanno valore di messaggi interpersonali, in ogni situazione non possiamo non comunicare, poiché non possiamo evitare di assumere un comportamento. Ne consegue, quindi, che le parole, i silenzi, le azioni o l'inattività veicolano tutti dei messaggi da una persona a un'altra e viceversa: comunque ci si sforzi, non si può non comunicare all'interno di un processo che appare circolare, bidimensionale.

Secondo assioma della comunicazione.

Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione (prestiamo attenzione alla relazione con il proprietario di animali da compagnia)

Il secondo assioma afferma che «ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione» (Watzlawick) (Figura 1.4). L'affermazione parte dal presupposto che ogni comunicazione definisce un impegno, qualcosa che si intende far fare, frutto della relazione e non solo del contenuto del messaggio. Nella comunicazione umana esiste una relazione tra l'aspetto delle informazioni, dei dati oggetto della comunicazione e le istruzioni, i comandi, il modo con cui la comunicazione deve essere accolta. Il contesto all'interno del quale avviene il processo comunicativo contribuisce a chiarire la relazione tra le persone coinvolte nel processo.



■ FIGURA 1.4 Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione.

L'effetto della frase "Deve seguire le mie indicazioni, è questione di vita o di morte" è molto diverso se viene rivolta a un cliente proprietario di un paziente critico, che non sta seguendo le indicazioni terapeutiche, dal veterinario preoccupato per la scarsa compliance oppure a un cliente proprietario di un cucciolo che non riesce a usare il guinzaglio, magari detta con un sorriso e una coccola al cagnolino da parte del professionista. Oppure, il messaggio di un cliente che entra in sala visita dicendo "Voglio che lei faccia subito la vaccinazione al mio cane perché devo andare in vacanza" presuppone una componente di relazione molto differente da quella di un altro cliente che entra in ambulatorio dicendo "Buongiorno dottore, oggi siamo qui per vedere se Lucky può fare il vaccino, ci terrei tanto perché a breve dobbiamo partire per una vacanza".

Quando i nostri clienti ci parlano e quando noi parliamo ai nostri clienti non trasmettiamo solo informazioni ma, con il tono e il volume della voce, la postura, la scelta delle parole esprimiamo la nostra relazione reciproca. La capacità di gestire gli aspetti relazionali della comunicazione (metacomunicazione) è legata a stretto filo con la gestione di sé e degli altri. Non è sempre facile applicare questa consapevolezza alla realtà lavorativa delle nostre strutture veterinarie, quando stanchezza, scarsità di tempo e tensioni personali accentuano le difficoltà nei rapporti con i clienti e i colleghi. Il disaccordo può manifestarsi a livello di contenuto o di relazione, anche se, naturalmente, le due forme sono interdipendenti. Se un nostro cliente dissente su una terapia o su un'indagine diagnostica che gli abbiamo proposto, per prima cosa dovremmo cercare di portare evidenze scientifiche a supporto della nostra proposta, che dimostrino la correttezza dell'impiego in quel paziente affetto da quella patologia. Con queste premesse, siamo in grado di dimostrare di avere ragione e il cliente, di conseguenza, dovrebbe comprendere di essere nel torto. In questo modo abbiamo due risultati contemporaneamente: abbiamo eliminato la causa di disaccordo a livello di contenuto e abbiamo messo in evidenza un problema di relazione.

Abbiamo detto che contenuto e relazione sono sempre presenti contemporaneamente all'interno di un processo comunicativo. Appare chiaro che, per superare

questa fase nel caso in cui il cliente non concordi ancora con noi, non possiamo continuare a portare evidenze scientifiche alle nostre affermazioni, ma è necessario affrontare la parte relativa alla relazione. Il cliente potrebbe apprezzare le nostre competenze mediche e riconoscere l'asimmetria di competenze, e in tal caso non ci sarebbero strascichi relazionali negativi, oppure potrebbe succedere che non accetti il suo ruolo di cliente/paziente e che provi a confutare ciò che gli abbiamo esposto, cercando di mettersi in una posizione di superiorità rispetto al veterinario ("Ho letto su internet..."), nel tentativo di definire una relazione simmetrica e non complementare, non basata tuttavia su competenze tecnico-scientifiche.

Se, invece, non dovesse esserci un accordo iniziale tra due professionisti di pari competenze, ecco che il tipo di interazione conseguente al disaccordo sarebbe molto differente sul piano della relazione. Sul piano del contenuto si raggiungerebbe facilmente un accordo, basato sulle citazioni della letteratura scientifica, sui protocolli e sulle linee guida, e l'attenzione devierebbe inevitabilmente sul piano della metacomunicazione. È un terreno molto scivoloso, in quanto si toccano i diversi livelli di percezione della persona, quelli che hanno a che fare con i valori e l'identità. La capacità di meta-comunicare consente di gestire al meglio anche questo tipo di situazioni: saper spostare, durante un conflitto, la comunicazione dal piano del contenuto a quello della relazione evita ciò che si definisce "escalation simmetrica", che tratteremo nell'ultimo paragrafo di questo capitolo. Se, per esempio, il collega si rivolge a noi in modo aggressivo, possiamo chiedergli apertamente: "Per quale motivo ti sei arrabbiato con me e mi dici queste parole scortesie?", spostando così la comunicazione dal livello del contenuto (le parole scortesie) alla relazione (perché mi tratti così). In questo modo stiamo meta-comunicando, cioè stiamo padroneggiando sia gli aspetti di contenuto (sui quali c'è disaccordo) sia gli aspetti di relazione.

La capacità di meta-comunicare, cioè di argomentare sulla cornice all'interno della quale stiamo comunicando, è una competenza necessaria per ogni relazione sana e positiva, ed è una prerogativa dei grandi leader, e anche noi veterinari possiamo sviluppare questa competenza. Impegniamoci quindi a sviluppare e applicare la nostra personalissima vet-meta-comunicazione per rispondere al meglio alle continue richieste dei nostri clienti, ma anche per contrastare le dialettiche sterili e le aggressioni verbali.



FOCUS

METACOMUNICAZIONE

La metacomunicazione è la comunicazione della comunicazione: quando comunichiamo il nostro messaggio, questo non è costituito esclusivamente da ciò che diciamo, dalle parole che pronunciamo, ma al messaggio letterale è associata un'altra comunicazione, detta appunto "metacomunicazione", che potremmo definire la chiave di lettura per l'interpretazione del messaggio.

Terzo assioma della comunicazione.

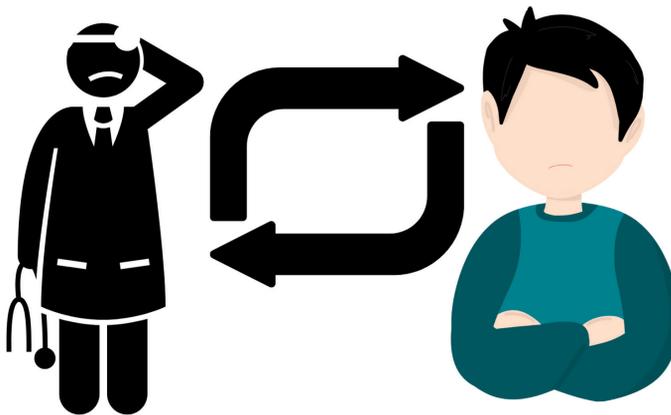
La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti (anche in sala visita)

Il terzo assioma affronta la “punteggiatura delle sequenze di comunicazione”, che rappresenta il susseguirsi degli scambi di battute, il flusso comunicativo espresso in funzione dei differenti punti di vista. Watzlawick, in *Pragmatica della comunicazione umana*, afferma che «un osservatore esterno può considerare una serie di comunicazioni come una sequenza ininterrotta di scambi», ma le persone che partecipano alla comunicazione tendono a “punteggiare” la sequenza comunicativa in accordo al loro punto di vista, in modo tale da far assumere alle proprie affermazioni il valore di una risposta allo stimolo offerto dal proprio interlocutore. Nel testo citato, gli autori portano come esempio una tipica dinamica di coppia: il marito che si chiude in se stesso e la moglie che gli diventa ostile e brontola perché lui, quando arriva a casa, non le rivolge la parola. La punteggiatura è diversa nel marito e nella moglie. Dal punto di vista del marito, la sequenza è questa: entra in casa stanco e trova la moglie che brontola (lo stimolo), di conseguenza lui non ha più voglia di parlare (risposta) e lei diventa nervosa (rinforzo). Dal punto di vista della moglie, la sequenza è: lui entra in casa e non le parla (stimolo), questo comportamento non le piace e brontola (risposta), lui si chiude ancora di più in se stesso (rinforzo). Ragionando dalla propria prospettiva, sia il marito sia la moglie rivestono il ruolo di vittime della situazione. In realtà, il conflitto emerge dalla diversa punteggiatura delle due dinamiche comunicative: nessuna delle due è giusta o sbagliata, nessuno dei coniugi ha torto o ragione. Entrambi punteggiano l'interrelazione dal proprio punto di vista e ciò può portare all'inasprirsi dei toni comunicativi e al conflitto, poiché gli aspetti della relazione sovrastano quelli di contenuto. Non si manifesta una difficoltà nella comprensione delle affermazioni o del contesto, ma del valore assegnato da ciascuno alla dinamica dei comportamenti descritti. Nei casi estremi di coppie che hanno perduto la capacità di amarsi, la relazione tra le parti arriva ad annullare completamente il contenuto e in tali condizioni la comunicazione è volta a ferire il partner. In questi casi le dinamiche della punteggiatura enfatizzano il disagio della comunicazione tra le persone in conflitto.

Anche nei nostri ambulatori la dinamica della punteggiatura può essere sfruttata a nostro favore nella comprensione delle dinamiche conflittuali con i clienti, con i colleghi, con il personale non medico; anche con loro corriamo il rischio di osservare la situazione esclusivamente dal nostro punto di vista, senza cogliere quello dell'altro, e ci lasciamo sfuggire l'opportunità di gestire la crisi comprendendo le ragioni e i punti di vista altrui (Figura 1.5). Facciamo l'esempio in cui, durante un colloquio con un collaboratore, gli chiediamo ragione di un suo errore, magari in modo un po' aggressivo. Il collaboratore rimane in silenzio e noi gli domandiamo perché non risponde; allora lui ci dice che non ha risposto perché lo abbiamo aggredito. A questo punto noi gli diciamo che abbiamo reagito così perché lui non ha risposto, e così via. La percezione di entrambi sarebbe corretta. Il nocciolo della questione sono le discrepanze della punteggiatura della sequenza comunicativa degli eventi: questi circoli viziosi si possono interrompere quando le persone coinvolte iniziano a meta-comunicare (Figura 1.6).



■ FIGURA 1.5 Dobbiamo fare attenzione alla dinamica della punteggiatura, altrimenti potremmo non comprendere le ragioni e i punti di vista del nostro cliente.



■ FIGURA 1.6 La discrepanza nella punteggiatura della sequenza comunicativa degli eventi porta a incomprensioni e dinamiche estremamente conflittuali.

La consapevolezza di questo meccanismo consente di affrontarlo cercando di evitare che si instauri un circolo vizioso comunicativo da cui poi sarebbe difficile uscire. Nel caso in esempio, potremmo iniziare l'incontro ponendo al nostro collaboratore domande in merito alla situazione, senza indicare l'errore, ma facendo in modo che sia lui a illustrarcelo, e continuando a porre domande aperte in attesa delle risposte. Solo dopo avere posto diverse domande, illustreremo il nostro punto di vista: in questo modo avremo cambiato la punteggiatura e consentito un'analisi più completa di come il collaboratore ha vissuto l'evento e non di come si sono svolti effettivamente i fatti.



FOCUS PUNTEGGIATURA

La natura di una relazione scaturisce dalla punteggiatura degli atti comunicativi tra gli interlocutori. Gli scambi comunicativi seguono una speciale punteggiatura che ci consente di identificare in sequenza chi parla e chi risponde, definendo in tal modo ciò che si considera come causa di un comportamento e ciò che si considera come un effetto.

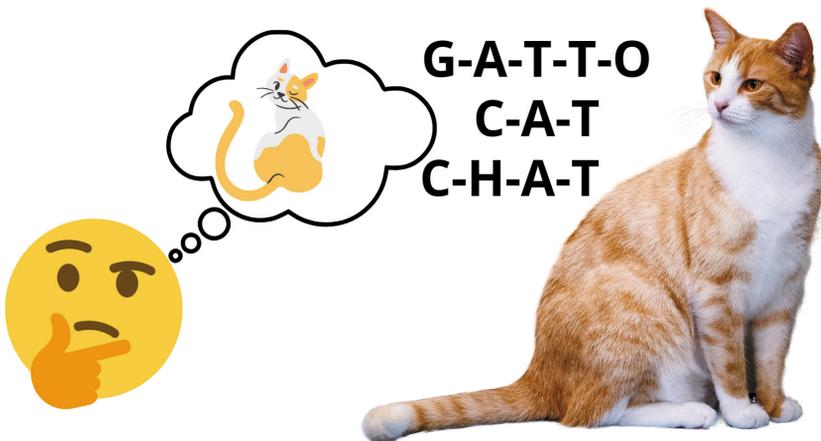
Quarto assioma della comunicazione.
La comunicazione umana è composta da codici analogici e digitali: siamo consapevoli di come li utilizziamo con i proprietari di animali da compagnia?

Il quarto assioma della comunicazione stabilisce che «la comunicazione è composta da elementi di natura digitale e da elementi di natura analogica: i primi sono relativi all'aspetto di contenuto e i secondi a quello di relazione» (Watzlawick). Gli elementi digitali sono riferiti all'uso delle parole e la comunicazione è caratterizzata dall'arbitrarietà tra le parole e ciò che rappresentano: la parola "siringa", nel linguaggio verbale, corrisponde al nome "siringa". Gli elementi analogici (immagini) si basano sulla somiglianza (detta, appunto, analogia) tra la comunicazione in essere e l'oggetto stesso della comunicazione. L'attività di comunicare comporta la capacità di far coesistere il linguaggio numerico e quello analogico, oltre a tradurre dall'uno all'altro i messaggi del soggetto trasmittente e del soggetto ricevente. Da questa complessità possono sorgere errori di interpretazione. Per chiarire il concetto, facciamo un esempio concreto: per riferirsi a un oggetto, una persona può rappresentarlo attraverso un'immagine oppure può attribuirgli un nome. In ambulatorio potremmo chiedere a un nostro collaboratore di portarci il fonendoscopio che è appoggiato sulla nostra scrivania o potremmo scrivere questo messaggio su un foglietto, oppure indicare semplicemente puntando il dito nella direzione dello strumento di auscultazione. In tutti questi casi il collaboratore avrà ricevuto il nostro messaggio e potrà decidere se eseguire o meno ciò che gli è stato richiesto. Nel primo caso e nel secondo caso, quelli che prevedono l'uso della parola orale o scritta, la codifica e la corretta decodifica sono rese possibili dalla condivisione, tra entrambi i soggetti coinvolti, delle convenzioni linguistiche dei fonemi espressi a voce e dei rispettivi grafemi del testo scritto che designano il dispositivo richiesto per auscultare il torace. In assenza di questa precondizione, la comunicazione verbale sarebbe impossibile e il nostro collaboratore percepirebbe solo dei suoni o vedrebbe dei segni sul foglio di carta che non verrebbero associati ad alcun oggetto. Al contrario, l'indicazione dello strumento con un gesto della mano, magari accompagnato dalla mimica adeguata, può essere compresa anche da una persona che parli un'altra lingua.

Ogni volta che utilizziamo le parole per nominare, sfruttiamo dei segni arbitrari manipolandoli secondo la sintassi logica della lingua. Citando ancora una volta Watzlawick, con l'eccezione delle parole onomatopeiche, «non c'è nessuna ragione particolare per cui la parola di cinque lettere G-A-T-T-O denoti quel particolare animale [...] è soltanto una convenzione semantica della lingua italiana [...] non c'è nulla di specificamente simile a cinque nel numero cinque; non c'è nulla di specificamente simile a un tavolo nella parola tavolo» (Figura 1.7).

Tutte le lingue e tutti i dialetti rappresentano delle convenzioni riconosciute all'interno di gruppi di persone, e la condivisione della convenzione linguistica è una delle condizioni che consentono la trasmissione corretta del messaggio durante la comunicazione verbale, ma non è sempre sufficiente: i termini utilizzati devono essere conosciuti e compresi. Nella nostra attività ambulatoriale quotidiana succede spesso che un cliente non abbia le competenze mediche adeguate alla lettura e alla comprensione di un referto di laboratorio o di un'immagine radiografica, anche se possiede un'ottima conoscenza della lingua italiana, la stessa lingua con la quale comunichiamo gli esiti degli accertamenti. Ovviamente, in tal caso è necessario andare incontro al cliente, adattando il nostro linguaggio alla sua capacità di comprensione e facendo domande di feedback per verificare cosa ha compreso esattamente.

L'altra modalità indicata dal quarto assioma della comunicazione è rappresentata dalla comunicazione analogica, non verbale, che ha radici molto più antiche di quella numerica. Non si limita solo alla cinesica (studio della comunicazione che si attua attraverso i movimenti del corpo), ma comprende anche tutta la



■ **FIGURA 1.7** Le parole, per nominare, sfruttano dei segni arbitrari manipolandoli secondo la sintassi logica della lingua: non c'è nulla che ricordi l'animale "gatto" nell'insieme di lettere che compongono la parola "GATTO" nella lingua italiana o "CAT" nella lingua inglese o "CHAT" nella lingua francese. Tutte le lingue e i dialetti rappresentano delle convenzioni riconosciute all'interno di gruppi di persone, e la condivisione della convenzione linguistica è una delle condizioni che consente la trasmissione corretta del messaggio durante la comunicazione verbale.

componente paraverbale che descriveremo in dettaglio nei capitoli successivi. Citando letteralmente le parole di Watzlawick e dei suoi collaboratori, «il termine dovrebbe comprendere le posizioni del corpo, i gesti, l'espressione del viso, le inflessioni della voce, la sequenza, il ritmo e la cadenza delle stesse parole, e ogni altra espressione non verbale di cui l'organismo sia capace, come pure i segni di comunicazione immancabilmente presenti in ogni contesto in cui ha luogo una interazione».

Alla luce di tutto ciò, ogni volta che vogliamo trasmettere un'informazione ai nostri clienti, dobbiamo pensare a come comunicare, non solo al contenuto, scegliendo le parole, il livello di tecnicismo e l'atteggiamento non verbale e cercando di allineare la comunicazione analogica a quella digitale: ricordiamo che questi sono due canali complementari, non alternativi. L'incoerenza tra il messaggio analogico e quello digitale creerebbe un doppio messaggio che verrebbe immediatamente percepito dall'interlocutore, generando in lui confusione e mancanza di fiducia. Se, per assurdo, comunicassimo una cattiva notizia, esito di un iter diagnostico complesso, con un bel sorriso sulle labbra, parlando velocemente e guardando continuamente l'orologio e lo schermo del telefono per verificare la ricezione di messaggi, il nostro cliente difficilmente accetterebbe la terapia medica o chirurgica che potremmo proporgli. Adeguare l'atteggiamento corporeo, la gestualità, le espressioni del viso e tutte le componenti non verbali della voce alle parole consente all'interlocutore la piena comprensione del messaggio. Il disallineamento può anche realizzarsi involontariamente nel caso si stia mentendo, ma potrebbe essere ricercato quando si vuole esprimere un messaggio a contenuto sarcastico o ironico. Per esempio, accarezzando la schiena di un gatto sovrappeso, il veterinario potrebbe dire al cliente: "Bravo! Si vede che il micio sta mangiando bene" (Figura 1.8). L'effetto di queste parole può essere molto diverso e solo leggendole non è possibile capire se il veterinario si stia congratulando veramente con il proprietario che sta effettivamente somministrando al proprio gatto un'alimentazione adeguata oppure, al contrario, se stia usando queste parole con ironia per sottolineare in modo gentile il perdurare delle vecchie abitudini alimentari dell'animale. Dipende da come viene pronunciata la frase, dalle componenti non verbali, paraverbali e di relazione.

Vediamo un altro esempio. Alla specifica domanda del veterinario, che gli sta chiedendo se il suo cane riceve ancora bocconcini extra dalla tavola, il cliente potrebbe rispondere: "Certamente no. Mangia solo i croccantini da lei raccomandati che gli mettiamo nella ciotola due volte al giorno, prima dei nostri pasti, così non chiede il cibo e siamo tutti tranquilli". Il veterinario, osservando la componente analogica, può percepire se il messaggio verbale è coerente o meno e, in presenza di segnali di incoerenza, potrebbe approfondire con altre domande di verifica, per esempio: "Mi scusi, non ricordo bene, il suo cane mangia cibo secco e cibo umido? Quanti grammi di croccantini mangia il suo cane a ogni pasto? E, quindi, quanti grammi di croccantini mangia al giorno?" e così via, per verificare se l'incoerenza è supportata anche da contraddizioni nella componente verbale e di contenuto (e dal peso del cane).



■ **FIGURA 1.8** Non è possibile comprendere il messaggio “Bravo! Si vede che il micio sta mangiando bene” solamente leggendo questa frase, poiché manca tutta la componente analogica del messaggio.

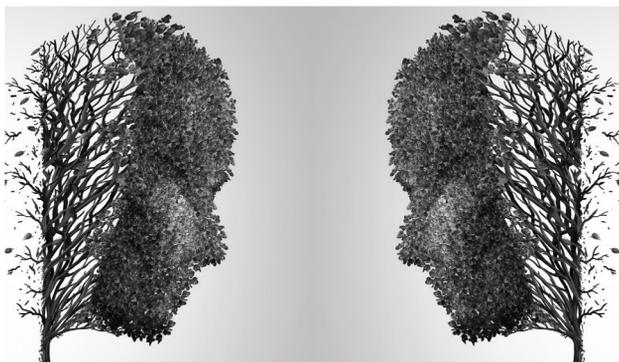
FOCUS

DISALLINEAMENTO

Prestiamo attenzione all’atteggiamento corporeo, alla gestualità, alle espressioni del viso e a tutte le componenti non verbali della voce, oltre che alle parole con le quali interagiamo con il nostro cliente, per evitare un disallineamento tra ciò che intendiamo trasmettere come messaggio e ciò che viene percepito dal cliente.

Quinto assioma della comunicazione. Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari: vediamo come sfruttare l’uno e l’altro nella nostra struttura veterinaria

Il quinto e ultimo assioma della comunicazione afferma che «tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull’uguaglianza o sulla differenza». Con quest’affermazione, Watzlawick intende approfondire l’aspetto della componente di “relazione” espresso nel secondo assioma, analizzandone le dinamiche interdipendenti. Negli scambi relazionali basati sull’uguaglianza, come per esempio tra amici, colleghi, fratelli, marito e moglie, un soggetto tende a rispecchiare il comportamento dell’altro, minimizzando le differenze (scambi comunicativi “simmetrici”) (Figura 1.9); negli scambi basati sulla differenza, invece, il comportamento dell’uno completa il comportamento dell’altro (scambi comunicativi “complementari”) (Figura 1.10).



■ **FIGURA 1.9** Interazione simmetrica: in questo tipo di interazione, ciascuno dei due soggetti coinvolti tende ad assumere e a rispecchiare il comportamento dell'altro.



■ **FIGURA 1.10** Interazione complementare: in questo tipo di interazione, il comportamento di un soggetto completa il comportamento dell'altro attraverso gli scambi comunicativi complementari.

Nella diade comunicativa si possono verificare dinamiche di tipo complementare quando uno dei due interlocutori riveste un ruolo di superiorità (one-up) e l'altro di inferiorità (one-down), oppure di tipo simmetrico se si pongono sullo stesso piano. Questi termini non sono connaturati necessariamente a "forte" e "debole", "vincente" e "perdente", ma semplicemente all'interazione cumulativa tra gli individui, che potrebbe essere il frutto del contesto culturale (docente-discente, medico-paziente), sociale (datore di lavoro-lavoratore, vigile-automobilista) o familiare (madre-figlio). L'attenzione è posta sulla natura interdipendente della relazione, nella quale persone con ruoli dissimili impiegano comportamenti tra loro complementari: ciascuno si comporta con l'altro in funzione dei comportamenti attesi dal rispettivo ruolo. Entrambe le categorie comunicative svolgono un ruolo importante per la salubrità delle relazioni interpersonali e non sono fisse e predeterminate, ma in alcune situazioni i due interlocutori possono mettersi in un contesto di relazione simmetrica e, in altre

situazioni, complementare. Anche nella relazione con i proprietari di animali il ruolo del professionista dovrebbe essere complementare (relazione asimmetrica): il cliente riconosce il ruolo del veterinario e accetta i consigli diagnostici e terapeutici per il suo animale. Tra colleghi invece, solitamente, la relazione è simmetrica, poiché hanno avuto la stessa formazione universitaria e lo stesso tipo di abilitazione professionale e lavorano insieme in ruoli simili come liberi professionisti. La relazione potrebbe essere complementare in alcune occasioni, quando per esempio un professionista ha maggiori competenze rispetto ai colleghi o ricopre un ruolo di direttore sanitario, quindi è in posizione di superiorità e responsabilità rispetto ai suoi collaboratori; oppure tra veterinari senior e junior, per quanto riguarda, per esempio, la supervisione e le decisioni mediche sui pazienti critici.

Contrariamente a quanto si potrebbe supporre, negli individui (ma anche nelle nazioni), la simmetria sembrerebbe rassicurante e gli scambi comunicativi "alla pari" potrebbero essere ritenuti meno conflittuali. Nelle "sane" relazioni simmetriche, le persone si accettano per come sono e ciò porta alla fiducia e al rispetto reciproco senza generare conflitto. In realtà, spesso non è così: come George Orwell insegna, c'è sempre qualcuno "un po' più uguale". Il pericolo maggiore, nelle relazioni simmetriche, è costituito dalla competitività e dall'escalation del conflitto nel momento in cui si è persa la stabilità dell'equilibrio precario a favore della fuga, per esempio durante un litigio tra due persone (o un conflitto tra nazioni), nel corso del quale entrambe ricercano la supremazia sull'altra: in tal caso si parla di schismogenesi simmetrica. Quando si arriva al punto di rottura di una relazione simmetrica, il conflitto è solitamente aperto, alla luce del sole; se una persona riceve aggressività reagisce con aggressività, rispecchiando il comportamento aggressivo dell'altro. In caso di relazione complementare, invece, si assiste al completamento, ossia i comportamenti dell'uno completano quelli dell'altro: una persona impartisce un ordine e l'altra ubbidisce senza commentare apertamente. Il conflitto, quando c'è, è sommerso e il rischio in questo tipo di interazione è la rigidità nel modulo relazionale. E far emergere il sommerso non è semplice: alla base deve esserci una relazione di fiducia e di stima reciproca. Su questo possiamo lavorare, possiamo attivarci per sviluppare la capacità di metterci in discussione e accettare i feedback dei nostri collaboratori come un momento di crescita reciproca, anche se non siamo d'accordo sul contenuto o sulla modalità utilizzata per trasmettercelo. E questo non significa in alcun modo sentirsi sconfitti, ma semplicemente accogliere l'altro e ciò che ci sta portando. Poi, ringraziandolo, porteremo avanti ciò che riteniamo sia meglio in quelle circostanze, ma avremo ampliato le nostre conoscenze, la nostra mappa (per citare un termine piennellistico, ossia proprio della programmazione neurolinguistica). Oltre all'interazione simmetrica e complementare, è stata proposta l'interazione meta-complementare quando uno dei due soggetti consente all'altro di assumere una posizione complementare o lo costringe a farlo, per esempio tenendolo in una condizione di dipendenza emotiva o economica o intellettuale; si parla, invece, di comportamento pseudo-simmetrico quando uno dei due soggetti consente all'altro di assumere una posizione simmetrica (o lo costringe a farlo).



FOCUS INTERAZIONE

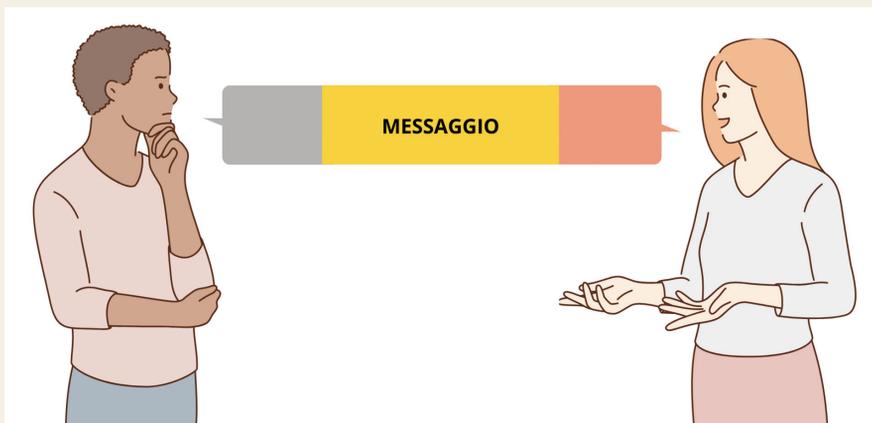
L'interazione, in tutti gli scambi di comunicazione, può essere simmetrica o complementare, a seconda che gli scambi siano basati sull'eguaglianza (per esempio, tra colleghi di pari grado) oppure sulla differenza esistente tra le persone (per esempio, nella relazione tra professionista e cliente).

APPROFONDIMENTO

Comunicazione tra veterinario e cliente

La comunicazione è quell'insieme di comportamenti messi in atto quando siamo in presenza di altre persone, è condivisione e interazione, non solo un passaggio di informazioni, di un messaggio da un soggetto emittente a un soggetto ricevente. Le parole e i silenzi hanno entrambi valori di messaggio e occorre saperli decifrare per comprendere l'informazione che riceviamo e trasmettiamo (Figura 1.11).

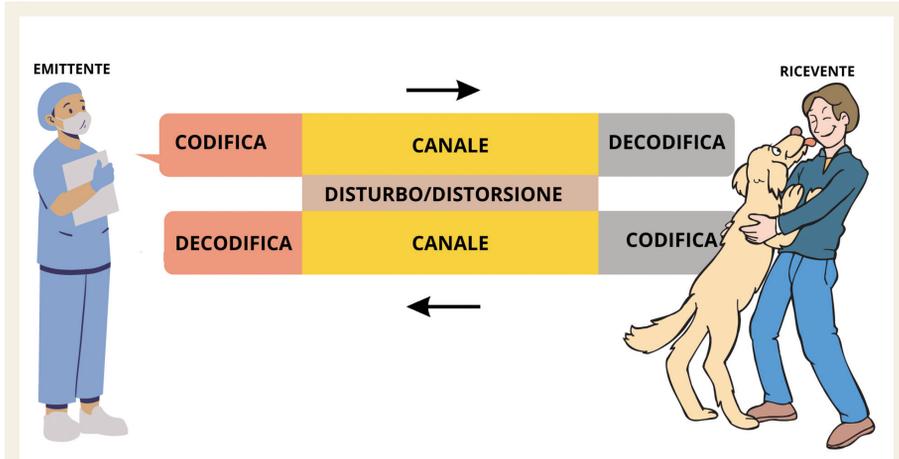
Il soggetto emittente (veterinario) è colui che vuole trasmettere un messaggio e deve codificare l'informazione attraverso un linguaggio (verbale, non verbale e paraverbale) che possa essere compreso dal soggetto ricevente (proprietario del cane). Il canale è il mezzo, in questo caso verbale, non verbale e paraverbale (ma potrebbe essere anche un testo scritto). La codifica è l'attività di trasformazione delle idee in parole, simboli, gesti, atteggiamenti, per renderle comprensibili all'altro. I messaggi inviati all'altro possono essere intenzionali o non intenzionali.



■ **FIGURA 1.11** La comunicazione ha come finalità la trasmissione del messaggio; per poterlo decifrare occorre interpretare correttamente parole, gesti e silenzi.

Segue

Seguito



■ **FIGURA 1.12** Nella circolarità di codifica e decodifica del messaggio possono intervenire fattori di disturbo e/o distorsione che potrebbero alterarne la comprensione.

Nella Figura 1.12 l'attenzione del proprietario è completamente assorbita dalla festosità del cane: questa situazione può verificarsi, per esempio, quando un cliente è in visita a un paziente ricoverato. Per poter aprire un canale comunicativo occorre allora attendere per qualche minuto che il cane si calmi e il cliente sia disponibile ad ascoltare il professionista, che deve trasmettergli delle informazioni sullo stato di salute e sul prosieguo delle terapie o degli accertamenti diagnostici. La decodifica del messaggio è l'attività che compie il destinatario del messaggio quando lo riceve e lo trasforma in significato a seconda della propria percezione. Occorre considerare che il significato percepito può essere simile, uguale o completamente differente da quello trasmesso dall'emittente. Possono infatti presentarsi eventi di disturbo o distorsioni: il disturbo corrisponde a qualunque evento esterno o interno che modifica la trasmissione del messaggio (in realtà, il messaggio inviato non può essere perfettamente identico), come le caratteristiche del contesto in cui ha luogo la comunicazione (in ambulatorio, per strada, in canile, a casa del cliente); la distorsione del messaggio, invece, è causata dai pregiudizi del ricevente, dai suoi filtri mentali.

La comunicazione è un processo circolare di influenzamento reciproco. Il meccanismo di verifica del messaggio trasmesso e di inversione di ruolo (soggetto emittente che diventa ricevente e viceversa) è detto feedback, dato che sono gli stessi componenti della comunicazione a concorrere alla sua qualità. Si utilizzano gli strumenti della ridondanza e del feedback, rispettivamente la ripetizione da parte del soggetto emittente della stessa informazione in modo più chiaro e comprensibile (anche utilizzando codici diversi) e ciò che il ricevente rimanda e, alternativamente, riceve dall'emittente, con l'obiettivo di ridurre la deformazione della percezione del messaggio e di aumentare la precisione della sua comprensione. La comunicazione è stata efficace se i feedback ricevuti dal soggetto emittente sono coerenti con il messaggio inviato; al contrario, se sono

incoerenti, la comunicazione ha subito una distorsione. Da qui l'importanza, per i professionisti, di potenziare le proprie capacità comunicative, sviluppando sia le abilità di contenuto, di ciò che i professionisti comunicano ai propri clienti, delle informazioni mediche (scelta del messaggio e sua codifica) che si intende trasmettere al cliente; sia le abilità di processo, cioè del modo in cui i professionisti comunicano con i propri clienti durante la raccolta e la trasmissione dei contenuti scientifici (dati anamnestici, iter diagnostici e terapeutici, prognosi), delle modalità (componenti verbali e paraverbali) nella fase di trasmissione del messaggio; sia le abilità percettive, ossia ciò che percepiscono e pensano i professionisti durante la propria attività professionale (gestione dei feedback comunicativi dei propri clienti e collaboratori), l'abilità di ragionamento clinico e di soluzione dei problemi.

Tutte e tre queste abilità (abilità di contenuto, abilità di processo e abilità percettive) sono interconnesse e giocano un ruolo importante durante il colloquio clinico. Generalmente siamo portati a prestare molta attenzione alla prima abilità, quella di contenuto, che sfruttiamo durante la raccolta dei dati anamnestici o per indagare problemi specifici, mentre siamo meno allenati a prestare attenzione alle abilità di processo e, ancor meno, alle abilità percettive.

