i Quaderni di

UNASSYST

Associazione Nazionale Executive Assistants & Office Professionals

Manola Mazzotta

INTRODUZIONE ALLA SCRITTURA EFFICACE PROFESSIONALE

Riflettere e agire sul cambiamento

TANGRAM
EDIZIONI SCIENTIFICHE
TRENTO

Manola Mazzotta
Introduzione alla scrittura efficace professionale
Copyright © 2022 Tangram Edizioni Scientifiche
Gruppo Editoriale Tangram Srl
Via dei Casai, 6 – 38122 Trento
www.edizioni-tangram.it
info@edizioni-tangram.it

Collana "i Quaderni di Unassyst" – NIC 01

Prima edizione: marzo 2022, *Printed in the EU*

ISBN 978-88-6458-225-2

Premessa 7

Parte I
La scrittura efficace come processo 8
1. Introduzione 8
2. Neuroscienze e scrittura 9
3. Dimensione psicologica e sociale della scrittura 11
4. Percezioni ambigue e contraddizioni 13
5. Barriere alla comunicazione efficace 16
6. Benefici della scrittura professionale efficace 17

Parte II
Strategie per una scrittura efficace 19
1. Strategia e modello.
Come prepararsi alla scrittura efficace 19
2. La metafora della piramide rovesciata.
Adattamenti alle esigenze di un genere 21
3. Come funziona il modello 22
4. Scrittura professionale efficace in azione 24

Bibliografia 30

Premessa

Una buona comunicazione scritta, direbbe Luhmann (1990, pp. 269-270), inizia da colui al quale la comunicazione è destinata e non da chi agisce; in altri termini, la comunicazione si traduce in "comprensione" se il destinatario ha la possibilità di distinguere intenzione e contenuto della comunicazione.

In tal senso la comunicazione è un processo che presenta un legame forte con il contesto in cui si svolge.

Cosa rende efficace un messaggio scritto? Quali metodi si possono utilizzare per agevolare la comprensione e ottenere esiti/risposte corrispondenti alle aspettative di chi scrive?

Ci sono aspetti da prendere in considerazione per scrivere un messaggio efficace e suscitare nel destinatario una rappresentazione motivante?

Caro lettore questa breve guida ti aiuterà a scrivere in modo efficace in qualunque circostanza interna all'organizzazione (divisioni, direzioni, uffici) o esterna (clienti/fornitori); ti accompagnerà alla scoperta dei vantaggi legati alla scrittura efficace e al riconoscimento degli ostacoli e/o distorsioni che possono bloccare il flusso comunicazionale o renderlo complicato; ti farà sperimentare modalità e tecniche che agevolano l'ottenimento di un testo sintetico, unitario e piacevole da leggere.

E ricordiamo, un messaggio è motivante per il destinatario se è legato a referenti realistici, cioè se è in grado di coinvolgere nella lettura del "messaggio principale" anche il senso visivo, auditivo, cinestesico del destinatario, diversamente si corre il rischio di:

- evocare nel destinatario non la sua esperienza, ma la nostra;
- agevolare il distacco del destinatario rispetto a ciò che viene proposto;
- ostacolare la memorizzazione del messaggio e la sua sostenibilità per il tempo sufficiente a fornire l'output del comportamento atteso o desiderato.

Parte I
La scrittura efficace come processo

Sommario: 1. Introduzione – 2. Neuroscienze e scrittura – 3. Dimensione psicologica e sociale della scrittura – 4. Percezioni ambigue e contraddizioni – 5. Barriere alla comunicazione efficace – 6. Benefici della scrittura professionale efficace

1. Introduzione

La capacità di comunicazione e di scrittura professionale efficace rappresentano competenze di fondamentale importanza per diffondere i risultati del proprio lavoro; scrivere in maniera efficace significa rendere chiaro e comprensibile il messaggio e gli obiettivi del testo; significa aumentare la possibilità di catturare e mantenere l'attenzione del lettore; significa conquistare credibilità; significa investire sulla qualità delle relazioni e sulla fiducia (Mazzotta, 2018); significa ridurre il tempo dei processi decisionali.

Il luogo di lavoro è uno spazio condiviso dove la comunicazione si svolge in tutte le sue forme: verbale, paraverbale, non verbale e ogni modalità di comunicazione è interessata dal tema dell'efficacia; pensiamo ai malintesi che possono nascere da una conversazione disordinata tra colleghi, oppure ai conflitti generati dall'uso di parole sbagliate o anche al malumore che scaturisce da atteggiamenti di chiusura e distanza.

La comunicazione scritta, tuttavia, presenta una particolarità, ovvero si svolge in assenza di contestualità tra momento della scrittura e momento della lettura; ciò si traduce nella difficoltà di risolvere *real time* eventuali ostacoli della comunicazione generati da fraintendimenti o difficoltà di comprensione del testo. Nella comunicazione verbale, invece, intervengono meccanismi correttivi che aiutano la comprensione, l'espressione "mi spiego meglio" svolge proprio questo ruolo.

La scrittura efficace può essere difficile.

Nel luogo di lavoro siamo tutti lettori e scrittori di documenti (e-mail, report e paper vari) e in questa alternanza sperimentiamo quotidianamente una varietà di reazioni.

Se siamo un nome in *cc* in una e-mail, probabilmente ci spazientiremo nel ritrovarci la posta intasata da chi usa la modalità "rispondi a tutti"; similmente proveremo avversione nel dover leggere un report di 200 pagine e addirittura irritazione se appuriamo che le uniche sezioni rilevanti ai nostri fini si trovano a pagina 199.

Eppure, quando ci spogliamo del ruolo di lettori per diventare scrittori, buona parte del nostro spirito critico viene meno; forse non commetteremo l'errore di abusare della modalità "rispondi a tutti", ma siamo in grado di soddisfare l'esigenza del nostro manager di ricevere un report di ½ pagina su un caso aziendale al quale stiamo lavorando da giorni?

Sperimenteremo insieme che è possibile!

Sperimenteremo che scrivere è come dirigere un'orchestra di processi, ci sono da considerare le intenzioni con le quali scriviamo (informare, spiegare, motivare); ci sono i condizionamenti che derivano dalle convinzioni personali e dal modo di percepire le cose intorno a noi; c'è da vincere l'illusione della contemporaneità che non rende possibile l'autocorrezione che interviene nella comunicazione *face to face*; c'è da considerare il modo di organizzare i contenuti e, soprattutto, c'è da tenere presente il risultato che ci aspettiamo di ottenere.

L'esito di questa competenza trasversale è la capacità di generare una sintesi valoriale tra ri-orientamento personale e attenzione agli altri.

2. Neuroscienze e scrittura

Un documento redatto in ambito professionale è sempre indirizzato a qualcuno che dovrà leggerlo.

Mentre scriviamo poniamo attenzione a non creare un sovraccarico cognitivo nel nostro destinatario/lettore?

Nella maggior parte dei casi questo è un tema al quale prestiamo poca attenzione, perché prevale l'interesse a dimostrare la nostra competenza, scriviamo testi lunghi, carichi di dettagli e rimandi, perseguendo un obiettivo di completezza che, pensiamo

(erroneamente), ci metterà al riparo da richieste di approfondimento o integrazione.

Questo tipo di scrittura rischia di portare a un risultato differente o addirittura opposto rispetto a quello che abbiamo immaginato, infatti, per risolvere il problema del sovraccarico cognitivo il cervello tende a elaborare un'attenzione selettiva considerando come rumori di sfondo tutto ciò che non cattura l'attenzione.

Questo spiega perché si utilizzano tabelle e grafici per aiutare i manager a leggere importanti volumi di dati. La rappresentazione grafica, infatti, agisce come un supporto cognitivo che trasforma i processi complessi in semplici operazioni percettive (Hwang, Lin, 1999, pp. 216-217).

I test di lettura/usabilità effettuati con la tecnica dell'*eye-tracker* forniscono utili evidenze su come il livello di coinvolgimento o di stress di un lettore cambia in relazione al modo in cui un testo è scritto.

È interessante, per esempio, considerare che il tempo impiegato per arrivare a una "data fissazione oculare" è in grado di fornire informazioni per valutare la facilità o meno di trovare un elemento/informazione; così come ulteriori informazioni sulla leggibilità si possono trarre misurando "il tempo di fissazione" e il "numero di fissazioni" per ricavare valutazioni sul livello di coinvolgimento/comprensione o sull'individuazione delle fonti di distrazione/contraddizione.

Alcuni studi hanno dimostrato che la prima impressione su un testo si forma nei primi secondi di esposizione alla pagina (Lindgaard et al., 2006).

È in questa frazione temporale che si formano le opinioni sull'attrattività del testo.

Abbiamo detto che scrivere è come dirigere un'orchestra di processi, quindi ci sono diversi elementi da considerare:

- le intenzioni con le quali scriviamo (informare, spiegare, motivare);
- i condizionamenti che derivano dalle convinzioni personali (schemi interpretativi legati al nostro background formativo, professionale e di esperienze) e che agiscono in maniera incondizionata portandoci a selezionare alcune informazioni rispetto ad altre;
- l'illusione della contemporaneità tra momento della scrittura del messaggio e momento in cui verrà letto e interpretato.

Contemporaneità che, invece, è presente nella comunicazione *face to face* e che agisce come una sorta di "riserva di autocorrezione" che consente di rimediare se ci rendiamo conto di essere stati poco chiari o di aver ingenerato un fraintendimento;
- il risultato che vogliamo ottenere;
- il modo di organizzare i contenuti (coerenza del testo rispetto agli obiettivi dichiarati nel messaggio chiave o principale).

Gli ostacoli e il rischio di disattenzione e fraintendimento della comunicazione sono sempre sullo sfondo, pronti ad apparire in un testo troppo lungo (che fa perdere di vista l'obiettivo) o in un linguaggio eccessivamente formale (che può diventare labirintico e confusionario) o ancora in un tono sbagliato (che può suscitare distanza e conflitto).

Scrivere per essere compresi significa investire sulla qualità della relazione con gli altri.

Il lavoro iniziale, dunque, è su noi stessi e coinvolge le funzioni esecutive[1] (Diamond, 2013), cioè la presa di coscienza del nostro modo di agire e di mettere in atto strategie di autoregolazione che permettono di pianificare, tradurre e rivedere i processi ricorsivi aiutando a eseguirli in modo più integrato (Miyake et al., 2000) e con adattamenti che dipendono dalla diversità delle situazioni.

3. Dimensione psicologica e sociale della scrittura

È possibile parlare di psicologia della scrittura e di sociologia della scrittura?

La risposta è affermativa ed è giustificata da questa considerazione: ogni atto di scrittura è situato, cioè presenta un legame con il contesto; ogni atto di scrittura si svolge all'interno di eventi sociali, esempio le relazioni professionali (Bazerman, 2017, pp. 21-22) e coinvolge una complessa attività psicologica.

[1] In neuropsicologia e psicologia cognitiva il termine funzioni esecutive è utilizzato in riferimento a funzioni corticali superiori deputate al controllo e alla pianificazione del comportamento. Si tratta di processi che permettono a un individuo di pianificare e attuare progetti finalizzati al raggiungimento di un obiettivo, e anche di monitorare e modificare il proprio comportamento in caso di necessità o per adeguarlo a nuove condizioni contestuali.

L'attaccamento emotivo al proprio testo e la difficoltà a modificarlo è un esempio di come la dimensione psicologica sia coinvolta nel processo di scrittura.

Nell'interazione sociale che si realizza attraverso la scrittura si svolgono numerosi processi psicologici ed emergono spinte contrapposte, una sorta di tensione tra visioni personali e visioni altrui, per lo scrittore questo significa dover comprendere il mondo come gli altri lo comprendono e riformulare quel mondo calandolo, nel modo più efficace possibile, nelle proprie visioni.

«Tra ciò che penso, ciò che voglio dire, ciò che penso sia, ciò che dico, ciò che voi desiderate capire, ciò che intendete, ciò che comprendete, ci sono dieci possibilità che ci siano difficoltà di comunicazione. Ma proviamo comunque» (*Entre nous*, Bernard Werber, 2009)

Le interdipendenze che caratterizzano la scrittura, siano esse psicologiche piuttosto che sociali, o linguistiche o ancora antropologiche, evidenziano che la scrittura ha a che fare con una "conoscenza integrata", in altri termini, con una conoscenza che deriva da diverse combinazioni.

L'integrazione di cui parliamo coinvolge:

- cognizione, metacognizione e riflessione;
- convinzioni personali;
- conoscenza esperienziale.

La cognizione riguarda la capacità di applicare la conoscenza attraverso processi mentali complessi, tuttavia, la scrittura efficace richiede ancora di più; necessita di metacognizione, cioè della capacità di interpretare quali step contribuiscono alla produzione di un testo efficace.

La metacognizione, infatti, riguarda la capacità di riflettere sui propri pensieri e sui processi individuali e culturali che danno forma a pensieri, quindi riguarda la percezione degli elementi e delle qualità che contribuiscono all'efficacia della scrittura, pertanto, è qualcosa di diverso dalla cognizione, perché è consapevolezza rispetto al contesto e alle prospettive, è un po' come dire che la performance per quanto possa essere pensata non equivale ad avere consapevolezza di come la performance è stata realizzata (Tinberg, 2015).

La riflessione è un momento centrale nel processo di scrittura, è la fase di sospensione e "scansione" del proprio lavoro, quella in cui lo scrittore svolge attivamente il riesame del testo riformulandolo o cambiandolo. Attraverso la riflessione si realizza la combinazione tra cognizione e metacognizione (Taczak, 2015).

Le convinzioni personali rappresentano il sistema di riferimento soggettivo rispetto al quale osserviamo e facciamo valutazioni.

La conoscenza esperienziale è relativa all'apprendimento che deriva dal fare (esperienza).

4. Percezioni ambigue e contraddizioni

Abbiamo detto che le convinzioni personali rappresentano il sistema di riferimento soggettivo rispetto al quale osserviamo e facciamo valutazioni.

Ora spingiamoci oltre e consideriamo la distinzione tra convinzioni "profonde", cioè caratterizzate da una sostanziale stabilità, e convinzioni "specifiche" come per esempio le opinioni, che presentano una maggiore apertura al cambiamento.

La stabilità delle convinzioni profonde deriva dalla loro tendenza ad auto-convalidarsi, detto in altri termini, l'auto-convalida è un'attenzione selettiva che porta a mettere in primo piano alcune informazioni rispetto ad altre.

Per avere una idea di come le convinzioni personali orientano la nostra percezione possiamo misurarci con la visione delle immagini ambigue (Fig. 1).

Una immagine si definisce ambigua quando è aperta dal punto di vista della sua organizzazione, ovvero quando la sua struttura può essere organizzata dall'osservatore in modi opposti, dando luogo a soluzioni visive differenziate.

La visione delle immagini ambigue è utilizzata per dimostrare che la percezione visiva dipende dall'impostazione soggettiva dell'osservatore, infatti, in base a come l'osservatore sposta l'attenzione, il rapporto figura/sfondo si modifica (Kanizsa et al., 1975) come nel caso della nota immagine "la giovane e la donna".

Questa immagine è apparsa per la prima volta nel 1888 su una cartolina tedesca; successivamente, in particolare nel 1915, è stata adattata dal fumettista britannico William Ely Hill e pubblicata

sulla rivista umoristica americana Puck, con il titolo *My wife and my mother in law. They are both in this picture find them*.

Fig. 1

La sua diffusione nell'ambiente scientifico si deve, invece, allo psicologo statunitense Boring che, nel 1930, la utilizzò, con alcuni adattamenti, in un suo articolo dal titolo *A New Ambiguous Figure* per spiegare le differenze percettive; da allora "la giovane e la vecchia" è identificata come la "figura di Boring".

In questa immagine cosa vedete? Il volto di una giovane donna o di una anziana signora? La visione cambia a seconda del modo in cui i nostri occhi osservano la figura.

Spostando il focus su alcuni dettagli dell'immagine, riusciamo a identificare una giovane donna con il viso rivolto a sinistra, oppure guardando in basso vediamo una anziana signora con uno scialle in testa.

L'aspetto più interessante che possiamo trarre da questa analogia con la percezione visiva è che le due immagini non vengono colte in contemporaneità.

Ora proviamo a replicare le considerazioni associate alla visione dell'immagine ambigua a un testo scritto e ipotizziamo che il testo contenga la totalità delle informazioni associate al suo contenuto; cosa accade?

La prima fase della lettura è di orientamento, si tratta del momento in cui utilizziamo l'evidenziatore per selezionare una informazione che consideriamo rilevante; utilizziamo simboli grafici o annotazioni in corrispondenza di dati; adottiamo tecniche di rinforzo visivo sottolineando e poi ripassando con l'evidenziatore la stessa frase.