

**Anna
Fata**



COMUNICARE BENE

**Un Modello Olistico
per Comunicare in modo
Efficace ed Appagante**

**MANUALE PRATICO
CON 20 ESERCIZI**



Ebook

Questo è il percorso di (nome e cognome):

.....

Data di inizio:

.....

Città:

.....

*"Un viaggio di mille miglia
deve cominciare con un solo passo"*

Lao Tzu

Anna Fata: Comunicare bene

*Fino a che uno non si compromette,
c'è esitazione, possibilità di tornare indietro,
e sempre inefficacia.
Rispetto ad ogni atto di iniziativa e creazione,
c'è solo una verità elementare,
l'ignorarla
uccide innumerevoli idee e splendidi piani.
Nel momento in cui uno si compromette definitivamente
anche la provvidenza si muove.
Ogni sorta di cose accade per aiutare,
cose che altrimenti non sarebbero mai accadute.
Una corrente di eventi ha inizio dalla decisione,
facendo sorgere a nostro favore
ogni tipo di incidenti imprevedibili,
incontri e assistenza materiale,
che nessuno avrebbe sognato
potessero venire in questo modo.
Tutto quello che puoi fare,
o sognare di poter fare
incomincialo.
Il coraggio ha in sé genio, potere e magia.
Incomincialo adesso.*

W.J.Goethe

INDICE

1. Introduzione
 2. La comunicazione
 3. Teorie psicologiche della comunicazione
 4. Comunicazione verbale e non verbale
 5. La discomunicazione
 6. Il silenzio
 7. Ascoltare se stessi
 8. Le tecniche di rilassamento
 9. La meditazione
 10. L'autobiografia
 11. Altri consigli e suggerimenti per l'ascolto di sé e la crescita personale
 12. Il dialogo
 13. Ascoltare gli altri
 14. La percezione
 15. Lo sguardo
 16. Il sorriso, le risate, l'umorismo
 17. Il corpo
 18. La creatività
 19. L'attenzione
 20. L'intelligenza emotiva
 21. L'empatia
 22. Porre domande
 23. Parlare
 24. La persuasione
 25. L'assertività
 26. La comunicazione integrata
 27. Il genere della comunicazione
 28. I conflitti
 29. leader di se stessi
 30. Il leader comunicativo
- Appendice 1
Appendice 2
Appendice 3
Appendice 4
Appendice 5

1. Introduzione

In questo contesto la comunicazione viene trattata in senso olistico, allo stesso modo in cui viene considerato l'essere umano, come insieme di mente, corpo e spirito. Il solo fatto di essere è già una forma di comunicazione. Per questo risulta fondamentale una congruenza tra l'essere, il fare, l'apparire, il comportarsi e il comunicare, ovvero il mettere in comune parti che sono costitutive di noi.

Partendo dal presupposto che non si può scegliere di non comunicare, neppure restando il silenzio, cosa che già in sé è carica di numerosi significati che in parte possono essere tradotti grazie al contesto, l'alternativa che ci resta a disposizione è quella di essere sufficientemente consapevoli delle nostre espressioni, verbali, paraverbali e ancor più non verbali, che nel loro insieme costituiscono oltre il 90% dei contenuti veicolati. Il modo, quindi, ancor più dei contenuti, è fondamentale in questo processo.

I significati vengono costruiti, trasmessi, ricostruiti e condivisi tra due o più interlocutori in un contesto, grazie ad uno o più canali comunicativi che influenzano a loro volta i contenuti. Si tratta sostanzialmente di un iter che si ridefinisce continuamente: finché c'è vita c'è comunicazione.

La comunicazione ha un potere trasformativo: non solo implica un cambiamento - cosa che accade in concomitanza con ogni evento che si vive - ma anche un aumento della sicurezza personale e della capacità emotiva del sé. L'aspetto simbolico del processo offre la possibilità di dare un senso nuovo, tramite la riattivazione emotiva, ad un evento, esperienza, ecc.

Si tratta di creare nuove prospettive, punti di vista, tramite un'operazione di 'reframing' che avviene principalmente grazie al dialogo come scambio, ma non solo. Questo si rivela particolarmente utile nei periodi di quiete, ma anche e soprattutto in quelli conflittuali.

In un contesto comunicativo che sia privato, oppure pubblico, come potrebbe essere quello aziendale, l'individuo deve essere posto al centro: la conoscenza, la consapevolezza di sé, la consistenza e la congruenza con il proprio essere sono le condizioni fondamentali per una comunicazione sana, autentica, onesta, prima di tutto nei propri confronti e poi di riflesso anche verso gli altri. I primi che spesso inganniamo, più o meno consapevolmente, siamo noi stessi.

Una comunicazione consapevole, chiara, fuga ogni dubbio, riduce al minimo ogni possibile distorsione, il cui rischio esiste e sempre esisterà nella misura in cui il canale può comportare interferenze, così come il contesto, e il sistema interpretativo e di ricodifica che detiene il ricevente del messaggio. La quota di soggettività della comunicazione è ineliminabile, per questo risulta necessario non solo una messa in comune da parte dei parlanti dei contenuti, ma anche e soprattutto dei mezzi e dei sistemi di interpretazione.

Soprattutto nel corso di un processo decisionale, accanto agli indubbi aspetti tecnici, ai dati, agli elementi oggettivi, concreti, l'ago della bilancia è rappresentato dall' intuito, dalle sensazioni viscerali che portano verso un polo o l'altro. E' un'analisi subconscia che si attua nei primi trenta secondi di una situazione e che neurologicamente pare abbia principalmente sede nell'amigdala.

Per fare questo sono necessari: la consapevolezza dei propri vissuti emotivi, un'accurata valutazione di sé, delle proprie risorse e limiti, la fiducia in sé, nelle proprie capacità, valori e obiettivi.

Lo stesso vale in un contesto pubblico quale può essere quello aziendale: laddove si è consapevoli che anche il proprio esserci è una forma di comunicazione, che ogni minima azione o rifiuto di compierla è un messaggio, consapevole o meno, che comunque viene colto, si è in grado di fare un uso appropriato di ciò che si ha a disposizione, in stretta sintonia con la propria essenza. Si tratta, quindi, di una comunicazione che viene dalla mente (l'intenzionalità, la riflessione), dal corpo (l'agire, l'esserci), dal cuore (il sentire, l'emozionalità). Fare in modo che questi piani siano integrati rafforza la comunicazione: se questo non avvenisse la percezione sarebbe l'ambiguità. Ma l'ambiguità del messaggio rimanda all'ambiguità del proprio essere, della propria identità che dà adito ad un circolo vizioso, da cui, però, è possibile uscire.

Come? Partendo da se stessi e allargando gradualmente lo sguardo verso ciò che sta intorno. Questo è il senso di questo percorso sulla comunicazione: si parte dal livello personale, intimo, e ci si estende per cerchi concentrici verso tutto ciò che ci circonda e rispetto al quale si innesca una comunicazione biunivoca, di scambio reciproco che sta a noi decidere se accogliere o meno.

*"La comunicazione è non solo dire parole;
è creare una reale comprensione"*

Marisue Pickering

2. La comunicazione

La comunicazione, dal latino cum=con e munire=legare, costruire, è lo scambio di informazioni per mezzo di segni tra sistemi, in particolare tra esseri viventi e tra persone. I sistemi hanno la capacità fondamentale di interagire tra loro e di comprendere ciò che viene comunicato.

Nell'accezione quotidiana la comunicazione è lo scambio di pensieri, idee, riflessioni tra esseri umani per mezzo della parola, della scrittura, dei gesti, e di tutti i sensi.

La comunicazione non è una prerogativa esclusiva dell'essere umano. Anche tra gli animali vi sono forme di comunicazione in cui vi è uno scambio di segnali e una comprensione di essi al punto da indurre modifiche comportamentali nel ricevente.

La comunicazione, sia tra esseri umani, sia tra animali, sia in modo incrociato tra questi non comporta necessariamente l'intenzionalità.

In ogni atto comunicativo vi sono sempre:

- ✓ un emittente che è la fonte delle informazioni che effettua la codifica di un messaggio;
- ✓ un ricevente che accoglie il messaggio, lo decodifica, lo interpreta, lo comprende;
- ✓ un codice che può essere tutto ciò (parola, immagine, tono, gesto, ecc.) che viene impiegato per creare il messaggio;
- ✓ un canale che è il mezzo di propagazione fisica del codice;
- ✓ un contesto, cioè l'ambiente all'interno del quale avviene l'atto comunicativo;
- ✓ un contenuto, cioè l'oggetto della comunicazione.

La natura della comunicazione è sostanzialmente bidirezionale, e questo è evidente anche in un monologo in cui chi parla ottiene dalla controparte un feedback che può essere nella forma del non ascolto. Questo in base all'assunto di Paul Watzlawick dell'impossibilità di non comunicare che sia in forma verbale, ma anche e soprattutto non verbale.

Alcuni aspetti della comunicazione possono risultare degni di riflessioni più approfondite:

- ✓ il processo di comunicazione, pur essendo separato dal mezzo, ne è influenzato;
- ✓ è verosimile che vi sia incongruenza tra i singoli messaggi, verbali e non, emessi in un dato momento;
- ✓ è possibile che le mappe linguistiche, culturali, emozionali sulle quali vengono costruiti i messaggi dell'emittente e del ricevente siano differenti o incongruenti;
- ✓ è possibile che il canale attraverso il quale i messaggi vengano trasmessi sia disturbato da rumori di fondo;
- ✓ è probabile che l'interpretazione del contesto in cui avviene lo scambio comunicativo sia differente o incongruente.

Questi aspetti fanno sì che spesso il processo comunicativo non sortisca gli effetti attesi.

Dice un proverbio arabo che ogni parola, prima di essere pronunciata, dovrebbe passare da tre porte.

Sull'arco della prima porta dovrebbe esserci scritto: "È vera?"

Sulla seconda campeggiare la domanda: "È necessaria?"

Sulla terza essere scolpita l'ultima richiesta: "È gentile?"

Una parola giusta può superare le tre barriere e raggiungere il destinatario con il suo significato piccolo o grande.

Nel mondo di oggi, dove le parole inutili si sprecano, occorrerebbero cento porte, molte delle quali rimarrebbero sicuramente chiuse

Romano Battaglia

3. Teorie psicologiche della comunicazione

Nel tempo si sono susseguiti diversi modelli di interpretazione della comunicazione in ambito filosofico e psicologico.

La retorica è la forma di studio della comunicazione più antica di cui si ha traccia nella storia. La sua nascita è difficile da datare, pare che risalga al V secolo a.C., in Sicilia.

Una visione sistematica la troviamo nel trattato "La retorica" di Aristotele che risale al IV secolo a.C. in cui vengono esposte le tattiche che il parlante utilizza per influenzare i pensieri, le idee, il comportamento degli ascoltatori.

Nello specifico, la Retorica aristotelica è divisa in tre libri. Il primo è quasi interamente dedicato alla natura delle argomentazioni che devono essere utilizzate, il secondo riguarda il come suscitare determinate reazioni ed emozioni nell'uditorio, il terzo (che molto probabilmente costituiva un'opera a parte e fu aggiunto successivamente, forse dallo stesso Aristotele) tratta essenzialmente dello stile e dell'ordine da seguire nell'esposizione. Secondo Aristotele dialettica e retorica sono, in qualche modo, complementari. L'opera, infatti, inizia proprio con questo accostamento: «*La retorica è analoga alla dialettica: entrambe riguardano oggetti la cui conoscenza è in un certo qual modo patrimonio comune di tutti gli uomini e che non appartengono a una scienza specifica*». Dopo qualche pagina Aristotele ritorna più diffusamente sull'argomento: «*Che la retorica, pertanto, non tratti di un unico genere specifico di soggetti, ma sia come la dialettica, e che sia utile, è evidente*».

Aristotele parte da una concezione della comunicazione abbastanza semplice: c'è un mittente («colui che parla»), un messaggio («ciò di cui si parla», che in termini jakobsoniani non sarebbe propriamente il messaggio) e un destinatario («colui al quale si parla»). Esistono tre generi principali di discorso retorico (distinzione che verrà mantenuta nei secoli successivi), che si distinguono in base alla natura del destinatario.

"Il fine del discorso è diretto a costui – voglio dire all'ascoltatore. E necessariamente l'ascoltatore è uno spettatore o uno che decide, ed è uno che decide rispetto o agli avvenimenti passati o a quelli futuri. In rapporto agli avvenimenti futuri è il membro dell'assemblea a decidere; riguardo a quelli passati, il giudice del tribunale; riguardo all'abilità dell'oratore, lo spettatore. Pertanto, saranno necessariamente tre i generi di discorsi retorici: deliberativo, giudiziario, epidittico".

In tempi più recenti, tra i modelli più significativi possiamo citare quello di Shannon e Weaver (1949) in cui si suppone un processo lineare di trasmissione dell'informazione in cui una fonte (F) invia a un destinatario (D) un messaggio (M) che viene trasformato da un trasmettitore (T) in un segnale (S) attraverso un canale (C). Il segnale giunge ad un ricevitore (R) che lo ritrasforma nel messaggio (M) prima di raggiungere il destinatario (D).

Nel passaggio di trasformazione del messaggio (M) da parte del trasmettitore (T) al segnale (S) alla ricodifica di quest'ultimo nel messaggio (M) da parte del ricevitore (R) si assume che esista un codice comune al trasmettente (T) e al ricevente (R) che consente la comunicazione. Si ipotizza anche l'esistenza di un rumore di fondo che può disturbare la decodifica.

Questo modello è nato per spiegare la comunicazione che avviene tra le apparecchiature elettriche, meccaniche, ecc. ed è stato esteso a sua volta alla comunicazione umana. In realtà, tra il messaggio e il segnale, così come tra il messaggio codificato dal trasmettente e ricodificato dal ricevente, vi possono essere delle differenze anche assai consistenti.

Poco dopo la Seconda Guerra Mondiale si afferma il modello di Laswell che descrive l'atto comunicativo in base ad alcune domande fondamentali:

- a. chi?
- b. dice cosa?
- c. a chi?
- d. attraverso quale canale?
- e. con quale scopo?

Il limite di questo approccio sta nel disequilibrio dalla parte del ricevente che si va ad inserire in un contesto storico e sociale in cui i mass media hanno acquisito grande potere e sono diventati strumento potente in mano alla dittatura in grado di instillare nella mente delle persone idee e opinioni.

In realtà, ben presto ci si rende conto che il ricevente non è mai passivo, ma genera dei feedback che l'emittente registra, decodifica e che influenzano la produzione del suo discorso.

Nel modello di Schramm (1954), ad esempio, si sottolinea come entrambi i comunicatori inviano e ricevono simultaneamente messaggi. Mentre uno dei due comunicanti sta parlando, l'altro ascolta: il modo in cui quest'ultimo lo fa, tramite dei feedback che esprime, invia informazioni a chi sta parlando. Grazie a tale prospettiva si riesce a superare un modello lineare della comunicazione.

Le risposte delle persone vengono modulate in base alla personalità, all'appartenenza ad un gruppo, alla situazione in cui si verifica la comunicazione, che vengono definiti "repertori". La comunicazione risulta così un incontro ed una sovrapposizione tra repertori.

Nel modello di Marshall McLuhan (1964) risulta centrale il canale: "il mezzo è il messaggio" rappresenta la sua più celebre espressione. Secondo la sua prospettiva è il mezzo stesso attraverso cui viene veicolato il messaggio ad essere tale. Le differenze tra i vari tipi di canali si esplicano in base ai contenuti che veicolano, ma anche e soprattutto in base al modo in cui risvegliano o alterano i sensi, i processi percettivi e i pensieri del ricevente. In tal modo ogni media condiziona e plasma la mente degli utenti.

I media sono stati suddivisi da McLuhan in caldi e freddi in base alla definizione alta o bassa, alla partecipazione degli utenti nel riempire e completare le informazioni non trasmesse. I media caldi sono quelli caratterizzati da un'alta definizione e da una scarsa partecipazione, mentre quelli freddi da una bassa definizione e da un'alta partecipazione dell'utente. Al primo gruppo appartengono la radio, la fotografia, il cinema, mentre al secondo il telefono, i cartoni animati, la conversazione. In realtà, questa suddivisione ha subito delle evoluzioni, a volte anche contraddittorie, nel tempo.

Il modello di Sebeok (1965) presenta la capacità di tenere in considerazione i diversi impieghi della comunicazione. Quest'ultima, così come i suoi singoli elementi, fluisce in un contesto che racchiude tutte le possibilità comunicative. Inoltre, tra codice e messaggio vi è un legame inscindibile che porta quasi alla fusione dei due.

Nel modello di Jakobson (1966) l'emittente invia al destinatario un messaggio che si riferisce ad un contesto, viene espresso in un codice comune ad emittente e destinatario, avviene mediante un contatto, un canale fisico, che consente la comunicazione.

A ogni elemento della comunicazione (messaggio, mittente, destinatario, contesto, canale e codice), corrispondono diverse funzioni del linguaggio:

1- funzione referenziale o informativa: l'attenzione è rivolta verso il contesto, e questo avviene quando la comunicazione è soprattutto diretta a fornire una determinata informazione sulla realtà. Nel campo delle comunicazioni visive, questa funzione è svolta da vari tipi di immagini, comprese quelle artistiche, che, specie nel passato sono state realizzate per descrivere in modo completo e oggettivo la realtà rappresentata;

2- funzione emotiva o espressiva: quando il messaggio è prodotto per esprimere direttamente l'atteggiamento del mittente rispetto al contenuto stesso. Prevala in questo caso un punto di vista soggettivo e il messaggio tende a suscitare l'impressione di una certa emozione, di un certo stato d'animo. Il disegno infantile è un esempio di funzione emotiva, tanto da poter diventare agli occhi del genitore un quadro del mondo interiore del bambino. Inoltre è presente in molte opere di grandi artisti, come gli espressionisti;

3- funzione conativa o esortativa: la comunicazione è centrata sul destinatario. Lo scopo principale è influire sul pensiero o sui comportamenti di chi riceve il messaggio. E' una funzione tipica della comunicazione pubblicitaria;

4- funzione fatica o di contatto: il suo scopo è quello di mantenere aperta la comunicazione tra mittente e destinatario. E' riconoscibile ogni qualvolta siamo al telefono e pronunciamo un "sì" al nostro interlocutore per ricordargli che siamo ancora in ascolto;

5- funzione estetica o poetica: si manifesta quando l'attenzione del mittente è specialmente diretta verso la struttura stessa del messaggio, verso la sua organizzazione formale, come sempre accade nella creazione artistica;

6- funzione metalinguistica: abbiamo una funzione metalinguistica quando l'oggetto del discorso è il codice stesso. L'immagine fotografica ne è un esempio, in quanto viene usata per reclamizzare se stessa.

Al di là dei numerosissimi modelli che sono stati creati nel tempo e che di tanto in tanto vengono ridefiniti o affiancati da nuovi, di cui quelli elencati finora rappresentano solo degli esempi, quel che ci interessa in questo contesto sono gli aspetti salienti della comunicazione come processo che a seconda del contesto in cui vengono analizzati assumono connotazioni differenti.

La comunicazione in una cornice psicologica si focalizza sullo scambio. In essa l'informazione non è un sinonimo di comunicazione: la comunicazione avviene nel momento in cui un trasmettente invia, tramite, un canale, un messaggio ad un ricevente. Tali aspetti vengono

analizzati specificamente dai modelli razionalistici del passaggio delle informazioni. In tale frangente comunicare assume il duplice valore di:

- ✓ trasmissione di un effetto da un posto a un altro senza trasporto di materia;
- ✓ processo attraverso il quale una energia fisica agisce su un recettore sensoriale.

Nel modello basato sulla pragmatica delle comunicazione umana (Watzlawick e coll.) si assume in modo particolare che:

- ✓ non si può non comunicare, perché qualsiasi forma di comportamento, anche l'immobilismo, è una forma di comunicazione;
- ✓ la punteggiatura può determinare il senso della comunicazione: il taglio dato ad una sequenza di fatti può divergere anche ampiamente da un interlocutore ad un altro ed essere causa di incomprensioni anche profonde;
- ✓ gli esseri umani comunicano in modo digitale e analogico. Nel primo caso si utilizzano sistemi di comunicazione precisi (ad es. il sistema neurologico che si avvale di stimoli elettrici), nel secondo si procede per analogia, come nel caso ad esempio degli ormoni che trasmettono sensazioni ed emozioni sulla base della relazione;
- ✓ ogni interazione è simmetrica e complementare, cioè è finalizzata a mantenere l'uguaglianza, oppure a mantenere la differenza.

Un'altra modalità di intendere il processo si può ricondurre ad uno schema concettuale affettivo-comunicativo centrato sui processi intersoggettivistici. In base a questa la comunicazione si ha quando un trasmittente invia tramite un canale un messaggio, formulato in base ai propri codici valoriali e normativi e al proprio sistema di credenze e atteggiamenti, ad un ricevente che lo decodifica secondo i propri sistemi di norme e valori, credenze e atteggiamenti. Il ricevente, inoltre, in continua alternanza di fasi, elabora e trasmette comunicazioni di ritorno (feedback) in base ai propri codici di norme, valori, credenze, atteggiamenti. In questa ottica esiste un processo circolare secondo il quale il ricevente è anche trasmittente e il trasmittente anche ricevente.

In questo schema concettuale si collocano i modelli emozionalistici della trasmissione delle comunicazioni secondo i quali la comunicazione assume i seguenti significati:

- rendere comune, partecipare, condividere;
- processo nel corso del quale vengono trasmessi dei significati tra le persone o i gruppi;
- scambio di doni all'interno di mura comuni (cum-moenia, cum-munus, di Franco Fornari);
- alto grado di dipendenza dinamica tra due regioni personali tale che i cambiamenti dell'una portano dei cambiamenti proporzionali nell'altra (Kurt Lewin).

Nell'approccio psicosociale (S. Moscovici) la comunicazione viene studiata nella sua struttura, genesi e funzione. Essa rappresenta il fattore psicologico decisivo del problema dei rapporti dell'uomo con la società intesa come capacità dei singoli di comprendere e di reagire alle azioni e alle esperienze altrui. Questo consente ai singoli di porsi in rapporto reciproco e rappresenta lo sfondo di ogni processo sociale e dei processi di cambiamento interni delle persone. In quest'ottica la comunicazione rende possibile l'introiezione nel singolo dei pensieri, delle emozioni, dei propositi altrui che contribuiscono ad estendere il mondo interiore del singolo. Inoltre consente l'interdipendenza, che è alla base dello sviluppo personale. La modifica dell'ambiente psicologico del singolo, che avviene in rapporto con l'esperienza pubblica, avviene in modo irrevocabile perché segna l'instaurarsi di relazioni che una volta avviate non si possono infrangere (S.E. Asch).

Nell'approccio sistemico la comunicazione viene interpretata secondo modelli energetici e relazionali. In base a questi:

- ✓ non si può non comunicare;
- ✓ ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione;
- ✓ la natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti;
- ✓ gli esseri umani comunicano sia con il modulo numerico che con quello analogico;
- ✓ tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza.

Nello specifico, secondo il primo assunto ogni essere umano possiede una forte componente sociale, relazionale e comunicativa al punto che anche l'isolamento rappresenta una forma di comunicazione che viene recepita e interpretata in modo preciso.

Secondo il secondo assunto esiste un messaggio di contenuto, cioè delle informazioni che gli interlocutori si scambiano circa l'oggetto della loro comunicazione intenzionale, ed uno di relazione che è costituito dalle informazioni che gli interlocutori si trasmettono sulle persone.

In base al terzo assioma la comunicazione possiede una natura circolare e relazionale in cui vi è retroazione, cioè ogni evento è allo stesso tempo causa ed effetto di altri eventi ed è impossibile stabilirne l'origine.

Secondo il quarto assunto si deve distinguere necessariamente tra comunicazione verbale e non verbale.

In base al quinto la comunicazione possiede una natura essenzialmente pragmatica. Le interazioni possono essere simmetriche, in cui l'interlocutore rispecchia il comportamento dell'altro, oppure complementari, in cui l'interlocutore completa il comportamento dell'altro e può assumere la forma one-up oppure one-down.

L'elemento che unifica tali assiomi è la loro importanza pragmatica che si fonda sulla possibilità che offrono di riferimenti interpersonali. La lettura dei processi di comunicazione secondo tali assiomi consente di metacomunicare, cioè di riconoscere le regole del gioco interagito dai soggetti a prescindere da ogni considerazione sull'intenzionalità o sulla consapevolezza dei comunicati.

In sintesi: l'individuo non comunica, ma diviene parte di tale processo. La comunicazione, in quanto sistema va considerata in termini transazionali.