



# *COMUNICARE BENE PER LAVORARE MEGLIO*



*a cura di Davide Festa  
laureato in Scienze e Tecniche psicologiche*

## CHI SIAMO



### **L'ENTE BILATERALE DEL TERZIARIO (E.B.T.)**

è formato e gestito dall'associazione imprenditoriale ASCOM CONFCOMMERCIO e dalle Organizzazioni Sindacali delle lavoratrici e dei lavoratori – FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL, UILTuCS UIL.



L'E.B.T. si rivolge, quale beneficiari dei propri servizi, alle aziende che applicano il CCNL terziario, distribuzione, servizio ed ai loro dipendenti, entrambi se in regola con la contribuzione contrattualmente prevista a favore dell'Ente stesso.



### **L'ENTE BILATERALE LAVORO DEL TURISMO (E.B.L.T.)**

è formato e gestito dalle Associazioni imprenditoriali EPAT (Pubblici Esercizi), FEDERALBERGHI (agenzie alberghiere), FAITA (camping e villaggi turistici) e dalle Organizzazioni Sindacali delle lavoratrici e dei lavoratori – FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL, UILTuCS UIL.



L'E.B.L.T. si rivolge quali beneficiari dei propri servizi, alle aziende che applicano i CCNL delle aziende alberghiere e della ristorazione, dei pubblici servizi e ai loro dipendenti, ma devono essere in regola con la contribuzione prevista contrattualmente a favore dell'Ente stesso.

## SCOPI DEGLI ENTI

Gli Enti Bilaterali operano come strumento di servizio per la realizzazione di politiche, progetti e servizi di favore nei confronti sia delle imprese sia delle lavoratrici e lavoratori dei settori del terziario e del turismo ricompresi dai Contratti Nazionali di Lavoro sottoscritti dalle Pari Sociali socie degli Enti stessi.

## CONTATTI

Sede: Via Massena 20, 10128 – Torino

mail E.B.T.: [segreteriaaterziario@ebtorino.it](mailto:segreteriaaterziario@ebtorino.it)

Sito: [www.ebtorino.it](http://www.ebtorino.it)

mail E.B.L.T.: [segreteriaiturismo@ebtorino.it](mailto:segreteriaiturismo@ebtorino.it)

# INDICE

<b>PRESENTAZIONE DEL MANUALE</b>	<b>1</b>
<i>Cosa chiedo al manuale</i>	3
<b>INTELLIGENZA RELAZIONALE</b>	<b>4</b>
<i>La voglia</i>	6
<b>EMPATIA</b>	<b>7</b>
<i>Qualità dell'empatia</i>	7
<b>CAPACITÀ COMUNICATIVA</b>	<b>12</b>
<i>Attenzione</i>	12
<i>Concentrazione</i>	15
<i>Ascolto</i>	17
<i>Ascolto attivo</i>	20
<b>ZONA DI CONFORT</b>	<b>22</b>
<b>INFLUENZA SUGLI ALTRI</b>	<b>24</b>
<b>PROFEZIA CHE SI AUTOAVVERA</b>	<b>26</b>
<b>INTELLIGENZA RELAZIONALE ED EMPATIA: ISTRUZIONI PER L'USO</b>	<b>28</b>
<i>Intelligenza relazionale ed empatia secondo me...</i>	29

<b>COSA CI SERVE PER CAMBIARE</b>	<b>32</b>
<i>Come un allenamento</i>	32
<i>Ragioniamo sulle esperienze passate</i>	35
<b>SOGGETTI OSTILI</b>	<b>36</b>
<i>Cosa ci irrita?</i>	39
<b>RAZIONALITÀ ED EMOTIVITÀ</b>	<b>42</b>
<i>Effetto rebound</i>	43
<b>LA COMUNICAZIONE TRA PARI LIVELLO</b>	<b>46</b>
<b>LA COMUNICAZIONE CON IL CAPO</b>	<b>50</b>
<b>ABBIAMO SEMPRE FATTO COSÌ</b>	<b>52</b>
<b>CONCLUSIONE</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>55</b>

# ***PRESENTAZIONE DEL MANUALE***

## ***Lo scopo del manuale***

Scrivere un manuale sulla comunicazione è un'esperienza affascinante per la quantità innumerevole di informazioni che dovrebbero essere fornite.

Il mondo della comunicazione è talmente vasto, che pensare di racchiuderlo e sintetizzarlo in un manuale è una sfida interessante per l'estensore.

Cercherò di facilitare ed "omogeneizzare" il più possibile i concetti in modo tale che possano esser facilmente compresi, assimilati e riescano anche a non essere noiosi, evitando che il lettore non defenestri il libro dopo le prime righe. Aver a che fare quotidianamente con le persone penso sia la parte più difficile di qualunque lavoro. L'interazione con le persone è difficile e faticosa. Proprio per questo nasce il presente manuale, che ha lo scopo di facilitare il tutto. Ovviamente nessuno di noi può pensare di aver difficoltà comunicative finché si ha a che fare con le persone care, amici o coloro con cui andiamo d'accordo. Non è però così quando siamo costretti a parlare e a interagire con chi invece ci sta

tremendamente antipatico, oppure è ostile, non collaborativo, magari strafottente.

Ciò che verrà spiegato sarà descritto in modo semplice, ma questo non ne riduce la difficoltà.

Potrò farvi rendere conto degli errori che facciamo quando ci rapportiamo agli altri, nel contempo potrò farvi provare quanto sia bella la comunicazione quando si sa anche ascoltare.

Potrò farvi capire quanto impegno ci voglia nel comunicare, ma se lo si mette, tutto funziona e anche molto bene.

Tutto quello che impareremo ci può tornare veramente utile per migliorare le nostre relazioni non solo sul lavoro, ma anche nella vita quotidiana.

Non parleremo immediatamente del rapporto di lavoro tra colleghi o con il capo. Ne parleremo solo nella parte finale ed anche in modo non marginale, quando le risposte o come impostare il rapporto sarà cosa automatica, basterà mettere in pratica tutto quello che sarà stato acquisito.

Buona lettura.

## ***Cosa chiedo al lettore***

Ovviamente come premessa ci sono delle richieste al lettore, una sorta di contratto didattico, senza il quale sarà difficile accettare e soprattutto mettere in pratica le varie istruzioni e concetti che verranno spiegati da qui in avanti.

Procediamo.

Cosa chiedo al lettore:

**Prontezza** - ovvero l'elasticità di prendere tutto con entusiasmo ed essere appunto pronto a mettere in pratica quanto appreso. Prontezza nell'essere come uno sportivo che deve fare la sua partita e che non sa cosa succederà e non sa con chi si confronterà, ma sa e conosce molto bene le regole del gioco.

**Leggerezza** - nel non criticare immediatamente i vari concetti. Prendere un po' tutto quello che sarà spiegato per "buono" e solo in un secondo momento, dopo averlo provato e messo in pratica, fare le dovute riflessioni ed usare ciò che è più congeniale ad ognuno.

**Flessibilità** - nell'essere pronti a imparare concetti su cui non siamo d'accordo o che ci sembrano magari addirittura assurdi. La flessibilità ci fa adattare alle situazioni e non ci fa fossilizzare sulle nostre abitudini.

# ***INTELLIGENZA RELAZIONALE***

*Definizione: qualità umana di saper leggere e interpretare le situazioni sociali (i comportamenti, i desideri, le preferenze, i processi decisionali) e utilizzare questa comprensione per creare relazioni serene, efficaci, produttive; per “comunicare efficacemente”. In questo senso l’Intelligenza Relazionale va oltre le semplici tecniche di comunicazione, le include, ma le iscrive in un quadro più ampio; quello, appunto, di una “intelligenza”.*

L’intelligenza relazionale è la *capacità di piacere agli altri, di adattarsi a persone e situazioni*. Chiunque abbia un lavoro che ha a che fare con il pubblico ha bisogno o meglio, non può fare a meno, di questa capacità. L’intelligenza relazionale la si deve usare in tutte le situazioni lavorative, anche con colleghi e capi, ma soprattutto con il pubblico, i clienti. Purtroppo questo richiede fatica perché si deve mettere da parte un po’ il proprio ego. Ricordiamoci che in questo caso è come fossimo al servizio degli altri e quindi dobbiamo cercare di far sì che la comunicazione non prenda “pieghe” scomode, tensioni, ostilità o peggio, litigi.

Se si usa una buona intelligenza relazionale la nostra comunicazione sarà più semplice e nel contempo di maggior efficacia. Questo non vuol dire che ciascuno si debba dimenticare di chi è, dei propri principi e delle proprie idee, ci si deve solo ricordare che se vogliamo dire la nostra opinione, qualora discordante, non dobbiamo iniziare con un “no”, ovvero dissentire immediatamente su quanto esposto dall’altro, quanto più con un “sì e...” dove si introduce il proprio modo di vedere le cose, ad integrazione e non in sostituzione di quanto detto dall’altro.

A volte anche l’interlocutore si può ravvedere e magari cambiare idea, soltanto perché noi abbiamo fatto sì che il dialogo rimanesse aperto e propositivo.

*I “no” interrompono il dialogo i “sì” lo alimentano.*

Capisco sia difficile dire “sì” quando non si è d’accordo, ma non è un “sì” incondizionato, è un “sì e...” quindi alla fine si riuscirà a manifestare la propria idea.

L’intelligenza relazionale è una fantastica arma, o meglio un bellissimo strumento da usare in ogni situazione. In questo contesto parliamo di ambienti di lavoro, ma nulla vieta di poter applicare determinate tecniche e comportamenti in altri ambiti della vita.

Ognuno è dotato di intelligenza relazionale e possiamo ritenere verosimile che, applicando con impegno queste

tecniche di comunicazione, ne possiamo aumentare la forza; l'unico sforzo che ci è richiesto è che per alimentare e migliorare l'intelligenza relazionale bisogna sopportarne la fatica, a volte anche molta.

Per questo il prossimo paragrafo parlerà di un aspetto della comunicazione difficile da insegnare: la voglia.

## ***La voglia***

Purtroppo la voglia è l'unica parte che non si riesce ad insegnare. Noi adulti, soprattutto, rispetto ai bambini, molte volte non abbiamo quell'entusiasmo di provare, di sperimentare. Ma per imparare a comunicare bisogna soltanto iniziare, superando quelle resistenze che il nostro cervello mette in atto per proteggersi da eventuali delusioni.

La voglia è quella che ci spinge a provare a mettere in pratica quello che abbiamo imparato riguardo la capacità di comunicare. La voglia ci spinge fuori dai nostri schemi, ci porta ad adottare quelle metodiche che in un primo momento forse non ci sono congeniali e in cui forse a volte non crediamo.

# **EMPATIA**

Definizione: *L'empatia è la capacità di comprendere appieno lo stato d'animo altrui, sia che si tratti di gioia, che di dolore. Il significato etimologico del termine è "sentire dentro", ad esempio "mettersi nei panni dell'altro", ed è una capacità che fa parte dell'esperienza umana ed animale.*

In psicologia, è la *capacità di porsi in maniera immediata nello stato d'animo o nella situazione di un'altra persona, con nessuna o scarsa partecipazione emotiva.*

## **Qualità dell'empatia**

Teresa Wiseman è una famosa ricercatrice infermieristica e ha descritto l'empatia definendone quattro qualità.

**Assunzione prospettica** (prospective taking): l'abilità di mettersi nei panni dell'altra persona e riconoscere che il suo punto di vista rappresenta la sua realtà. È inutile infatti pretendere di imporgli la nostra idea e la nostra

visione, anche perché la realtà è l'interpretazione che ognuno di noi dà riguardo a ciò che accade.

**Astensione dal giudizio:** l'abilità di non giudicare, "abilità" in quanto difficile da mettere in pratica. Il giudizio è la cosa più pericolosa, quando qualcuno che ha bisogno di aiuto si sente giudicato, si chiude in sé e sarà molto più difficile riaprire il dialogo.

**Riconoscere le emozioni:** le espressioni del viso sono la parte della comunicazione non verbale più valida da riuscire a leggere e interpretare per comprendere le emozioni degli altri. Dobbiamo quindi riconoscere e usare la lettura del volto non a nostro favore, ma a beneficio altrui.

**Comunicare:** non vuol dire aver letto il volto di una persona ed essere sicuri di ciò che egli stia provando in quel momento. Per "comunicare" si intende iniziare con frasi del tipo "mi sembra di vederti triste", "mi sembra di vederti arrabbiato" rimanendo sempre aperti alla possibilità che per qualunque motivo l'altra persona ci possa smentire.

La dottoressa Wiseman inoltre aggiunge un'importante osservazione, ovvero tiene a specificare la differenza tra empatia e compassione.

L'empatia, si ribadisce, vuol dire mettersi nei panni dell'altra persona cercando di rispettare le quattro qualità appena esplicitate, tutto questo crea connessione tra le persone.

Al contrario la compassione distrugge le connessioni perché incappa in un errore fondamentale, che è la non condivisione dell'emozione.

La Dottoressa specifica anche la differenza tra l'empatia e la simpatia.

L'empatia dà vita a connessioni, mentre la simpatia, nel senso il cercare di cercare di rendersi gradevoli nelle situazioni che si vivono, porta a disconnessioni. L'empatia è il sentire con le altre persone. L'Empatia è una scelta che ci può rendere anche vulnerabili.

Per entrare in connessione con l'altra persona, devo andare a ricercare dentro di me quella determinata causa che mi porta alla stessa sensazione ed emozione.

Molto difficilmente una risposta empatica potrà iniziare con la parola "almeno". In questo modo vogliamo dire che: "non tutto il male vien per nuocere".

In certe situazioni o discorsi difficili cerchiamo istintivamente di rendere le cose migliori, purtroppo poche volte la risposta può rendere migliori le cose.

Ciò che rende migliori le cose è la connessione (cit. Brène brown, Empatia).

Quindi l'empatia non vuol dire "tirare su il morale", anzi, empatia significa *adattare il nostro comportamento e le nostre emozioni alla persona con cui vogliamo empatizzare*. Se la persona che ha bisogno di aiuto è disperata io sarò triste, se lei è triste io sarò "giù di morale", ovvero mantengo sempre la stessa emozione di base soltanto un po' meno grave o profonda. Tutto questo mi dà la possibilità di gestire il dialogo con più facilità e senza un impegno emotivo eccessivo, ricordandomi sempre che il mio ruolo non è quello di psicologo, ma di un amico che tende una mano per dare aiuto.

Quindi è importante ricordarsi che condividiamo con l'altra persona le stesse emozioni e stati d'animo con "livelli" diversi.

Sicuramente empatizzare con le altre persone non è facile, dobbiamo sempre ricordarci di:

- **Vedere il mondo attraverso gli occhi degli altri:** è inutile voler imporre la nostra idea o il nostro modo di vedere le cose. Non è la via giusta. La via è l'ascolto. Un consiglio ha una grande differenza da un ordine: ovvero non è obbligatorio che venga ascoltato
- **Cambiare le nostre convinzioni e punti di vista abituali:** dobbiamo continuamente adattarci agli altri

cercando di rimanere concentrati e non cadere nella tentazione di seguire e pensare sempre che la nostra idea o opinione sia la migliore e quella vincente.

- **Il soggetto non sono io, ma l'altro:** Il focus dell'attenzione deve sempre puntare sull'altra persona, ovvero su chi chiede o ha bisogno di aiuto.
- **Non dobbiamo essere superbi:** Abbandoniamo la presunzione e la volontà di dare giudizi e pensare di aver la verità in mano.
- **Non si deve essere egocentrici:** bisogna evitare di portare subito il discorso sulle proprie esperienze di vita e parlare solo di quelle per far "capire" all'altra persona ciò che intendiamo, perdendo così di vista la vera centralità del rapporto: il problema dell'altro
- **Ricordarsi sempre di non iniziare la frase con "almeno":** mettersi nei panni dell'interlocutore permette di capire le sue intenzioni e i suoi sentimenti e di comunicare meglio. Per alcuni questa abilità è innata, ma tutti sono in grado di acquisirla.

***Più si comunica, più si impara a comunicare.***

# **CAPACITÀ COMUNICATIVA**

La capacità di comunicare si può riassumere per semplificare l'apprendimento in tre punti, ben distinti, ma strettamente dipendenti l'uno dall'altro:

- **Attenzione**
- **Concentrazione**
- **Ascolto**

Analizziamo con precisione un punto per volta.

## ***Attenzione***

*Con attenzione intendiamo l'energia che impegniamo nel fare una cosa e ad osservare il mondo e le persone che ci circondano.*

Quando comunichiamo in genere dobbiamo svolgere anche altre attività motorie (prendere appunti, lavare i piatti, lavorare), quindi una parte del nostro cervello si dovrà occupare della parte motoria; oltre a ciò

l'attenzione nello specifico è riferita alla capacità di osservare le persone e il mondo che ci circondano.

La nostra attenzione dovrà andare al nostro interlocutore, osservando bene le espressioni del volto, il modo di muoversi, di gesticolare e tutti i piccoli particolari che ci possono aiutare ad interagire meglio.

Quindi:

Porre attenzione alle caratteristiche delle persone, ci si deve un po' "ammalare di osservazione" ovvero imparare a notare tutto ciò che le persone ci dicono senza dircelo esplicitamente (modo di vestire, muoversi, parlare). In questo modo possiamo farci una vaga idea di chi abbiamo davanti.

Attenzione alle persone e al mondo che ci circonda, mentre osserviamo chi ci sta di fronte dobbiamo tener conto anche del contesto in cui ci troviamo, dell'ambiente e delle altre persone che magari prendono parte al discorso. Il tutto sempre seguendo il filo logico della discussione in essere.

*Sappiamo quanto e per quanto possiamo tenere l'attenzione?* Dobbiamo renderci conto delle nostre capacità di attenzione, renderci conto dopo quanto e perché ci distraiamo è buona cosa per non incappare in errori.

*Abbiamo voglia di mantenere l'attenzione?* Certo è che se non ci interessa il discorso possiamo anche essere dei guru della attenzione, ma sarà tutto inutile

*Siamo motivati a tenere l'attenzione?* La posta in gioco, qui come in molti altri contesti, è l'ago della bilancia che fa sì che le cose vadano o meno bene, se siamo molto motivati da ascoltare sicuramente tenere l'attenzione sarà più facile, mentre se la posta in gioco è bassa e quindi non si ha nulla da perdere se non si sta attenti, sarà molto più facile distrarsi e iniziare a pensare ad altro.

*Cosa ci distrae?* Per facilitare le cose se la dividiamo riducendola in tre, le cause distraenti possiamo sintetizzarle in: Persone, ambiente, pensieri.

Ci si distrae con le persone, ad esempio, quando si inizia ad essere attirati dal loro modo di gesticolare, dall'aspetto fisico, dal loro modo di esporre i concetti. Distratti dall'ambiente, ad esempio da luoghi molto rumorosi.

Un'altra distrazione può essere causata da noi stessi, ovvero dai nostri pensieri. Non riusciamo a fare attenzione al discorso perché siamo distratti dai nostri pensieri riguardanti o meno l'argomento che si sta seguendo.

Quindi per riassumere, distrazione portata da: Persone e/o Ambiente e/o Pensieri.

## **Concentrazione**

La concentrazione è la seconda caratteristica della capacità comunicativa, è *l'energia che impegniamo nel dire ciò che diciamo e nel ricordarcelo.*

Dobbiamo infatti essere sempre attenti e concentrati perché non capire o non cogliere tutti gli elementi del discorso potrebbe compromettere la buona riuscita della comunicazione. In molti casi ciò che ci distrae sono i nostri pensieri, ovvero, ascoltando una persona che parla, potremmo iniziare a pensare alla risposta da dare prima che l'interlocutore abbia terminato non solo il discorso, ma la frase.

Quindi:

**Non si può avere Concentrazione senza Attenzione, ovvero attenzione e concentrazione vanno di pari passo, non possono essere separate.**

Concentrazione su di noi e su quello che diciamo. Dobbiamo mettere la massima concentrazione nel

gestire la comunicazione. Non sottovalutiamo mai le situazioni in cui dobbiamo parlare con qualcuno. Potrebbe essere un “osso duro” e quindi potremmo essere presi alla sprovvista.

*Siamo capaci a mantenere la concentrazione?*

Ovviamente non è facile mettere in pratica quanto detto, per questo ci si deve preparare mentalmente e possibilmente “riscaldare” (vedi il paragrafo *Come un allenamento*).

Quindi dobbiamo “fare riscaldamento”, soprattutto quando non siamo abituati a parlare in pubblico o in riunioni o in momenti importanti.

*Quando parliamo siamo concentrati su quello che stiamo dicendo?* Ogni tanto durante il discorso poniamoci questa domanda, ci aiuterà a mantenere la concentrazione.

*Siamo qui e ora?* Questa è la cosa più difficile da fare.

Il “qui e ora” è una condizione mentale che richiede molto controllo della propria mente e dei propri pensieri, infatti si è nel qui e ora quando siamo completamente concentrati sul tempo presente e non abbiamo distrazioni riguardo a ciò che è stato e ciò che sarà, tra il passato e il futuro, siamo nel presente e basta.

*Ci stanchiamo quando dobbiamo rimanere a lungo concentrati?* La concentrazione richiede fatica, quindi

per risparmiare energie possono esserci di aiuto, ad esempio in una riunione, carta e penna per appuntarci, mentre il relatore parla, ciò che vogliamo dire in seguito o ciò su cui non siamo in accordo

*La nostra proposta è chiara?* Poniamoci sempre questa domanda quando non siamo capiti. Non è detto che gli altri non capiscano, potremmo anche essere noi ad aver spiegato in modo contorto e non lineare.

## **Ascolto**

Per Ascolto si intende *l'energia che impegniamo nell'ascoltare gli altri, nel non interromperli e nel non pensare, appena iniziano a parlare, a cosa vorremmo dire cercando più o meno di dedurre la fine del loro discorso.* Tutto questo ovviamente va fatto mentre si rimane attenti e concentrati.

Mettere in pratica l'ascolto è molto facile, basta tacere.

Quindi poniamoci queste domande e seguiamo queste piccole regolette:

*Abbiamo capacità di ascoltare, elaborare, accogliere?*  
Anche queste capacità vanno allenate e ci vorrà un po'

per farle nostre. Per quanto riguarda l'ascolto è molto facile da attuare, al limite del banale, la prima cosa da fare è tacere, la seconda cosa è rimanere attenti e concentrati su ciò che stiamo ascoltando.

Elaborare e accogliere vuol dire, dopo aver ascoltato attentamente, pensare a quanto detto ed in un primo momento astenersi dal giudizio. Questo non significa prendere per buono tutto ciò che viene detto, ma solo evitare di giudicare immediatamente, come di solito si tende a fare e cercare le cose che non vanno o gli aspetti negativi dell'argomento.

*Siamo veramente capaci di ascoltare?* Questa domanda è fondamentale. Dobbiamo essere sempre consapevoli se e quando siamo in grado di ascoltare, oppure ci raccontiamo solo che stiamo ascoltando senza in realtà farlo.

*Ci affatichiamo ad ascoltare?* Ascoltare è molto faticoso e più si ascolta più ci si affatica a farlo. Quindi quando ascoltiamo rilassiamoci, anche fisicamente, quindi ogni tanto rilassiamo le spalle e facciamo un respiro profondo.

*Cosa ci impedisce di ascoltare?* Sono sempre persone, ambiente o pensieri che ci posso distrarre come per le altre precedenti caratteristiche.

Accogliamo gli stimoli rimanendo sempre aperti ai vari discorsi o opinioni, se non facciamo così rischiamo di iniziare a giudicare e smettiamo di ascoltare.

Adattiamoci velocemente alle situazioni, l'estrema concentrazione durante l'ascolto ci darà la possibilità di essere molto più reattivi agli stimoli, quindi pronti a rispondere a situazioni diverse.

*Ci si può allenare all'ascolto?* Certo, è sufficiente iniziare a farlo quando qualcuno ci racconta qualcosa, anche cose a cui non siamo interessati. Normalmente, quando qualcuno ci racconta un fatto, noi immediatamente iniziamo a pensare o a raccontargli un fatto analogo che è captato anche a noi, perdendo così il centro del discorso, che in questo caso è ciò che ci stava raccontando il nostro interlocutore.

Non dobbiamo sovrastare gli altri non ascoltandoli. Nel momento in cui ci accorgiamo che stiamo parlando nel mentre l'altra persona non ha ancora finito la frase, vuol dire che ci stiamo sovrapponendo a lui e questo non vuol dire comunicare e tantomeno ascoltare.

Integriamo la nostra idea con l'ascolto delle idee che gli altri ci propongono, in quanto queste ultime potrebbero andare ad integrare la nostra, magari arricchendola. Quindi l'ascolto è formativo.

Abbandoniamo i pregiudizi limitanti. Partire dal presupposto che quella determinata persona che sta parlando di solito non dice cose interessanti è estremamente limitante e potrebbe farci perdere informazioni invece importanti. Quindi, a prescindere dalla persona che stiamo ascoltando, cerchiamo di non avere pregiudizi e rimanere aperti al dialogo e all'ascolto. Ascolto attivo e disponibilità rendono la nostra idea integrabile e vincente. L'ascolto attivo è proprio un modo di ascoltare, come fosse una "tecnica", nel prossimo paragrafo vedremo un auto test in modo tale che ognuno possa valutare da solo se ha un buon ascolto attivo oppure no.

## ***Ascolto Attivo***

Auto test (maggiori saranno le risposte affermative, maggiore sarà la capacità di avere un buon ascolto attivo):

- Quando ascolto qualcuno cerco di leggere anche il suo linguaggio non verbale? (Gesti, espressioni del viso, posture)

- Riesco a manifestare interesse in chi parla? (ad es. con cenni della testa, con domande di approfondimento)
- Riesco a focalizzarmi sull'insieme del discorso invece che sulle singole parole, ponendomi la domanda "Quale messaggio mi sta trasmettendo?"
- Riesco a resistere alla tentazione di offrire le mie idee e conclusioni senza aver prima sondato l'opinione dell'interlocutore?
- Mentre l'interlocutore parla riesco a focalizzarmi sull'ascolto senza distrarmi per pensare alla risposta?
- Tendo a riformulare il messaggio ricevuto quando ho dei dubbi ("Se ho capito bene mi stai dicendo che...!")? Oppure a sintetizzarlo: ("In sintesi mi stai dicendo che...")?

# **ZONA DI COMFORT**

*Definizione: una condizione mentale nella quale una persona prova un senso di familiarità, si sente a suo agio e nel pieno controllo della situazione, senza provare alcuna forma di stress e ansia.*

Cerchiamo costantemente di stare nella nostra zona di comfort perché è più facile, ci fa stare meglio, non ci stressa.

La realtà purtroppo è che a stare sempre e troppo nella propria “comfort zone” si rischia di far fatica ad uscirne quando si è costretti e di essere maggiormente stressati nel farlo. Insomma meno ci si muove, meno si ha voglia di farlo. Dobbiamo quindi sperimentare, per quanto possibile, nuove esperienze, soprattutto e ovviamente con quegli stimoli fuori dalle nostre “corde”.

Se proviamo imbarazzo ad esempio nel parlare in pubblico o nel recitare un breve monologo o anche solo a stare in un gruppo di persone che non conosciamo, dobbiamo sforzarci e farlo. Proviamo ad uscire dalla nostra zona di comfort. Ovviamente all’inizio sarà difficile, ma man mano che ci abituiamo, la nostra zona

di comfort diventerà sempre più grande e i suoi confini si amplieranno e quindi saremo sempre di più a nostro agio in situazioni diverse, anche in quelle che una volta ci spaventavano o ci mettevano tensione.

Più ci abituiamo e ampliamo la nostra zona di comfort, più saremo sereni nell'affrontare qualunque situazione e qualunque discorso, quindi le nostre prestazioni nelle diverse situazioni miglioreranno perché saremo meno stressati nel viverle.

## ***INFLUENZA SUGLI ALTRI***

Molte volte ci chiediamo perché quella determinata persona non si comporti diversamente, in generale o almeno nei nostri confronti. Bene, la domanda che viene spontanea è: **possiamo cambiare il comportamento delle altre persone?** Beh, in un primo momento è abbastanza naturale che la nostra risposta sia negativa, ma in realtà non è così.

Certo non si può cambiare il carattere delle persone, sarebbe impossibile e forse anche ingiusto, si può però cambiare le reazioni comportamentali che hanno nei nostri confronti.

**Possiamo modificare il comportamento degli altri modificando il nostro comportamento verso di loro**, se ci adattiamo alle altre persone e applichiamo quanto imparato fino ad ora sicuramente i problemi di comunicazione saranno ridotti al minimo.

Il nostro interlocutore non andrà in tensione, non ci risponderà in un modo che non ci piace e facilmente ci rispetterà anche se dovesse avere un caratteraccio.

Da come ci porremo nei confronti delle altre persone dipenderà il nostro rapporto con loro.

Fondamentale è provare a non interrompere mai chi parla neanche con:

- *parole e gesti*, ovvero anticipando la fine del discorso cercando di fermarlo con espressioni del viso, gesti espliciti o parole improprie (es. no, aspetta, ecc.);
- *mezze frasi*. Non interrompere non è cosa semplice, pochi lo sanno fare ed è ancora più difficile se non siamo in accordo con quanto l'altra persona sta dicendo. Questa situazione ci mette normalmente a dura prova.

## **PROFEZIA CHE SI AUTOAVVERA**

*Definizione: In sociologia una profezia che si autoadempie o che si autoavvera o che si autodetermina o che si autorealizza, è una previsione che si concretizza per il solo fatto di essere stata espressa. Predizione ed evento sono in un rapporto circolare, secondo il quale la predizione genera l'evento e l'evento verifica la predizione.*

Se riesco ad immaginarlo, riesco a viverlo.

La nostra mente non divide emotivamente realtà da finzione. Quindi vivere mentalmente in modo positivo una situazione farà sì che il nostro atteggiamento sia positivo e quindi porti al risultato sperato. Ovvio che non sempre sarà così, ma prepararsi a vivere un determinato momento, ci predisporrà a quel tipo di realtà. Immaginate se pensassimo, senza motivo per farlo, che una riunione andrà male e che questo ci facesse arrivare al lavoro demotivati, di sicuro non aiuterebbe le nostre prestazioni, anzi sarebbe assolutamente controproducente.

Facilmente quindi le cose potrebbero andare male proprio come avevamo “predetto”.

Quindi se immaginiamo una cosa che vogliamo vivere, probabilmente succederà.

*“Tutto ciò che puoi immaginare è reale” (P. Picasso)*

# ***INTELLIGENZA RELAZIONALE ED EMPATIA: ISTRUZIONI PER L'USO***

**Competenza tecnica** - spesso ci vengono proposti cambiamenti promettendoci che li realizzeremo senza fatica, per esempio: diete, lavoro, successo nella vita. Anche in questo caso internet tracima di siti e video dove viene detto che chiunque può essere un buon comunicatore o può gestire bene il rapporto con gli altri; purtroppo non è così. Ci vuole competenza tecnica, che si traduce in studio. Lo studio e la conoscenza sono la vera forza. Certo che chiunque può essere più o meno portato a comunicare con gli altri, ma senza una adeguata preparazione i risultati rimarranno casuali o mediocri.

**Allenamento ed esperienza** - non ci può essere uno senza l'altra e viceversa.

L'allenamento come quello fisico richiede pazienza, perseveranza, fatica e anche per comunicare bisogna comunicare. Più ci si mette in gioco e si esce dalla propria zona di comfort, più si impara e si familiarizza

con i vari stress che la comunicazione con gli altri comporta.

**Atteggiamento mentale ed emotivo giusto** - per affrontare gli altri sia che parliamo ad una sola persona sia che parliamo ad un pubblico più vasto, dobbiamo essere il più possibile sereni e predisposti a qualunque risposta, anche ostile. L'atteggiamento positivo evita scontri, anzi predispone al dialogo e alla crescita garantita da un confronto maturo.

### ***Intelligenza relazionale ed empatia secondo me...***

**Sacrificio** - tutto ciò che elencato in questo manuale richiede tanto sacrificio, autocontrollo e fatica. Non è naturale, tranne che per alcune persone, mettere in atto quanto spiegato fino ad ora. Personalmente ritengo tutto molto faticoso.

**Impegno** - in quanto faticoso è anche ovviamente impegnativo, richiede, come abbiamo visto per attenzione, concentrazione ed ascolto, più energia di

quello che avremmo pensato di dover utilizzare nelle stesse condizioni.

**Volontà** - soprattutto quando siamo stanchi o dopo tante ore che parliamo in pubblico o che dobbiamo interagire con i colleghi, la voglia viene meno. Proprio in quel momento dobbiamo fare più attenzione per non incappare in errori.

**Controllo** - di noi stessi e delle nostre emozioni, forse questa è la parte più difficile. Evitare di essere coinvolti emotivamente, riuscire a tenere un sano distacco dai vari argomenti non è facile, per farlo è necessario molto autocontrollo. Può sembrare facile usando educazione finché gli argomenti non ci infastidiscono. Il gioco si fa duro quando abbiamo a che fare con discorsi o persone che assolutamente non ci vanno a genio.

**Molto controllo** – quando bisogna usare più controllo di quello che avevate immaginato mi riferissi al punto precedente.

**Appagamento** - sicuramente una buona riuscita di una riunione, di una discussione o di un confronto è

appagante. Ci si sente indubbiamente realizzati e sicuri. Ci si sente capaci di tenere a freno l'aggressività e tutto l'istinto che l'emotività cerca di far uscire.

# ***COSA CI SERVE PER CAMBIARE***

Dobbiamo essere dei buoni comunicatori?

Abbiamo bisogno di una nuova competenza?

Occorrono soltanto due impegni: **studio e allenamento**

Molte volte ci vengono propinate soluzioni veloci, facili, di efficacia certa, ma che non richiedono impegno. Purtroppo, però, quando si vuol cambiare, imparare qualcosa, dare una svolta, bisogna fare fatica e studiare. Farlo senza sforzo sarebbe un po' come dover dimagrire di venti chili e fare una dieta che non comprenda mai attività fisica e in cui non si abbia mai un po' di fame

## ***Come un allenamento***

Forse per la mia formazione che parte dall'ISEF ritengo che per qualunque performance ci si debba prima riscaldare poi allenarsi e solo alla fine arrivare alla performance.

Ricordandoci sempre la regola fondamentale: più si comunica, più si impara a comunicare.

Iniziamo quindi dal riscaldamento, è bene riscaldarsi se sappiamo di dover parlare in pubblico, con il capo, in una riunione o soltanto se dobbiamo fare un discorso di chiarimento con un collega, è meglio arrivare carichi e caldi, mentalmente e “fisicamente”.

Per quanto riguarda la parte del fisico da scaldare è la voce, meglio prima di arrivare all'appuntamento aver già parlato con qualcuno in modo da scaldare le corde vocali e i muscoli del volto, potremmo al contrario avere quella voce rauca o leggermente assopita classica di quando dobbiamo rispondere al telefono in una domenica di prima mattina, quando il suono ci butta giù dal letto e non siamo assolutamente pronti a parlare.

Essere mentalmente caldi, vuol dire essere reattivi ed energici, con la risposta pronta come pronto dovrà essere il nostro cervello.

Basterà che nel tragitto in macchina si ascolti la radio e si canticchi le canzoni che l'emittente propone e si commenti a voce alta la scelta musicale o quello che gli speaker stanno dicendo.

Capisco che ci si possa sentire pazzereLLi o si possa essere presi per tali dalle persone che sono in macchina di fianco alla nostra al semaforo. Ma che importa, non stiamo facendo male a nessuno.

**Curare l'accoglienza dell'altro da subito** - i primi momenti sono fondamentali e proprio per questo è fondamentale il riscaldamento.

Dobbiamo entrare in sintonia con l'altra persona nel minor tempo possibile, se così non fosse, per tutto il tempo in cui non siamo sulla stessa lunghezza d'onda potremmo dire frasi o avere reazioni che potrebbero compromettere la riuscita dell'interazione. Anche solo una risposta troppo brusca o un lessico non adeguato, possono incrinare l'armonia.

**Sorridere e cercare empatia nelle persone** - per mettere in pratica tutto il manuale meglio non farlo subito in una occasione importante se non abbiamo ancora metabolizzato e assimilato bene tutti i concetti.

Meglio prima allenarsi, e come? Interagendo con le persone che di solito sono a noi vicine e che teoricamente sono predisposte anche a sopportarci e sopportare i nostri errori comunicativi. Quindi proviamo ad essere buoni comunicatori con il barista, la commessa, il cameriere e tutte le persone che di solito ci ascoltano o fanno finta di farlo.

**Chiamare le persone per nome** - direi fondamentale, il trucco, nel caso conoscessimo persone nuove è ascoltare molto bene il nome dell'altro quando ci stringe

la mano. Per facilitare basta non dire subito il proprio, ma aspettare che venga detto dall'interlocutore il suo, ascoltare e poi dire il proprio.

### ***Ragioniamo sulle esperienze passate***

Per migliorare propongo due piccoli esercizi:

Pensiamo a quando è accaduto che non siamo riusciti ad empatizzare con un'altra persona e proviamo a capirne il perché, in modo da comprendere quali degli anelli della catena della comunicazione abbia ceduto.

Dopo aver fatto mente locale cerchiamo di dare diverse alternative su come avremmo potuto reagire nella stessa situazione. Riflettere sulle diverse possibilità sviluppa la capacità di adattarsi in modo più consono alle diverse situazioni

# ***SOGGETTI OSTILI***

Chi sono questi soggetti?

Quelle persone che sembra si siano svegliate quella mattina proprio per dare fastidio a noi senza un evidente motivo.

Il soggetto ostile di norma non ha un senso logico per esserlo. Dobbiamo sempre chiederci se in certi casi non siamo noi i soggetti ostili o lo siamo stati.

Il soggetto ostile, soprattutto in un gruppo, va individuato il più presto possibile e va gestito al meglio. Di seguito verranno indicati alcuni esempi tipici e la spiegazione o la linea guida di come comportarsi in tal caso.

I principali soggetti ostili sono:

- Critici
- Aggressivi
- Dominanti
- Logorroici
- Disturbatori
- Passivi

Cosa fare dunque con ciascuna di queste tipologie di soggetti? Vediamone uno per volta.

**Critici** - se si subisce un attacco diretto, meglio chiarire che se si è data un'impressione sbagliata ci spiace molto e non era quella l'intenzione, oltre a ciò ringraziare per l'interessante osservazione.

In questi casi, soprattutto quando non siamo d'accordo, la nostra espressione del viso non ci deve tradire, il soggetto ostile non dovrà assolutamente avere la sensazione, per altro sbagliata, che noi lo stiamo prendendo in giro.

**Aggressivi** - ci si comporta come con i critici con un'accortezza in più ovvero bisogna assolutamente non raccogliere il guanto di sfida e non entrare in competizione, il prezzo per questo errore sarebbe troppo alto, si rischierebbe di perdere il resto della platea o di subire la conduzione del discorso tenuto dal soggetto aggressivo.

**Dominanti** - con i dominanti si deve solitamente giocare d'astuzia ovvero lo dobbiamo assolutamente portare dalla nostra parte.

Se il dominante sta dalla nostra parte tenderà a lasciarci in pace, in più se ha un buon ascendente sulle altre persone coinvolgerà gli altri a pensarla come lui, se tutto ciò è a nostro favore ben venga.

**Logorroici** - questo tipo di soggetti, di solito sono estremamente noiosi e monotoni, anche a loro dobbiamo donare la nostra attenzione, ma con un tempo da noi stessi stabilito, li si ascolta, ma dopo un po' si "toglie loro la palla" del discorso coinvolgendo gli altri.

Se li lasciassimo a briglia sciolta facilmente farebbero un comizio per esprimere un concetto che si potrebbe riassumere con una frase.

**Disturbatori** - tutti i soggetti ostili sono fastidiosi, ma i disturbatori sono i peggiori.

In molti casi intervengono senza motivo, fuori luogo, con battute che non fanno ridere e distraggono anche le altre persone che abbiamo attorno. Farli sentire fuori luogo non in modo diretto può essere un modo per gestire questo tipo di disturbo.

**Passivi** - sono i più difficili da recuperare perché i passivi hanno perso la voglia di interagire e di stare attenti, in un

certo senso non “combattono” più, quindi lo scopo del buon comunicatore è coinvolgerli nuovamente.

A costo, se ci interessa, di andare fuori tema per un attimo, di fare un excursus apposta per loro. Lì si deve prendere sottobraccio in modo figurato e riportarli sul nostro sentiero.

Ogni volta che affrontiamo un soggetto ostile arginare i danni che può fare sta tutto nella tempistica, prima ci accorgiamo che quella determinata persona è un soggetto ostile prima riusciremo a correre ai ripari e ad evitare o arginare i danni.

Non per fare il menagramo, ma quando parliamo a un gruppo che sia di lavoro, di studio, che siano allievi o dipendenti o colleghi, il soggetto ostile lo si troverà sempre, se siamo fortunati uno, altrimenti anche di più e più sono numerosi, più le istruzioni di questo manuale torneranno utili.

## ***Cosa ci irrita?***

Per riuscire a gestire un discorso tra colleghi, un dibattito o un confronto, ci dobbiamo conoscere e meglio ci

conosciamo più difficilmente cadremo nella trappola delle nostre emozioni.

Se sappiamo di irritarci facilmente è il momento di sedersi ad un tavolo con carta e penna e possibilmente uno specchio, guardandoci negli occhi elencare e scrivere tutti gli argomenti o gli atteggiamenti degli altri che ci irritano. Solo conoscendo i nostri punti deboli possiamo pretendere di saperli gestire. Dobbiamo accorgerci durante un discorso se ci stiamo arrabbiando.

Ad esempio, cerchiamo di capire se cominciamo a distrarci e ci impuntiamo su una parola detta o un argomento, notiamo i cambiamenti fisiologici che avvengono in noi: ci viene caldo? Si azzerà la salivazione? Alcuni fenomeni fisici ci possono aiutare, se li ascoltiamo e li riconosciamo faremo meno fatica a notare che ci sta accadendo qualcosa.

Può essere d'aiuto chiedere a qualcuno a cui stiamo e che ci sta a cuore, cosa secondo lui noi non sopportiamo, quale è la sua percezione di noi.

Questo esercizio è molto utile, benché un po' faticoso a livello emotivo, soprattutto quando ci dicono cose che non vedevamo o che non pensavamo che ci potessero essere attribuite.

Molte volte la percezione che noi abbiamo di noi non è la stessa che gli altri hanno.

Quindi ci possiamo chiedere: Cosa so di me?

- Scrivere 5 opinioni chiave che in passato mi hanno limitato.
- Scrivere 5 opinioni positive di me, che oggi mi possono essere di aiuto per una buona comunicazione.

Avendo un tale elenco avremmo una preziosa base da cui iniziare un'attenta auto analisi.

## ***RAZIONALITÀ ED EMOTIVITÀ***

Questa parte viene introdotta, non a caso, proprio dopo il capitolo sulla domanda riguardo a cosa ci iriti.

Quando dobbiamo sostenere una discussione, soprattutto quando abbiamo molto da perdere, quindi quando c'è un'alta posta in gioco e la nostra idea contrasta con quella del nostro interlocutore, entra in gioco l'emotività. Benché le emozioni facciano parte della nostra vita e siano state la spinta di ispirazioni di opere d'arte figurativa, letteraria, architettonica e molto altro, in certi casi e nella fattispecie nella comunicazione, l'emotività non giocherà certo a nostro favore.

Quindi possiamo dire che ad alta emotività corrisponde bassa razionalità e a bassa emotività corrisponde, invece quello che più ci occorre, alta razionalità.

Per spiegare meglio: ogni volta che dobbiamo sostenere un discorso che vada dal semplice dialogo alla discussione più accesa è meglio tenere a freno l'emotività, visto che nella maggior parte dei casi ci fa rispondere e dire cose che non vogliamo dire o che addirittura giocano contro. Per questo motivo bisogna

conoscersi bene e conoscere bene i propri punti deboli, proprio per non cadere nella trappola delle emozioni.

Al contrario più ci si riesce a controllare a prescindere dalla emozione che un determinato argomento suscita, che sia rabbia o stupore o paura o disgusto, maggiore sarà la qualità della nostra esposizione e le parole saranno ben ponderate e pesate rispetto alla situazione. Al contrario rischiamo di parlare a briglia sciolta, sfogandoci e dicendo tutto quello che si pensa, ma con quali conseguenze? Controllare le proprie emozioni vuol dire manifestare comunque quello che si vuol dire, ma in un modo costruttivo e non distruttivo o peggio autodistruttivo.

Fin qui sembra tutto abbastanza complicato, ma tutto sommato fattibile. Proprio a questo proposito ci si deve preoccupare di non incappare in ciò che spiegheremo nel prossimo paragrafo: “l’effetto rebound”.

## ***Effetto rebound***

L’effetto rebound è un fenomeno anche psicologico che può manifestarsi sotto tanti punti di vista. Quello che interessa in questo contesto, è il motivo per il quale

questo argomento viene affrontato a questo punto del manuale e cioè dopo il capitolo che mette in relazione emotività e razionalità.

*Si ha un effetto rebound quando si cerca di sopprimere parzialmente o totalmente alcune emozioni senza consapevolezza e controllo nel farlo.*

Se si ha poco autocontrollo queste emozioni si manifesteranno in un modo esponenziale, rispetto al livello iniziale, non appena l'autocontrollo verrà meno.

È la famosa frase che ci porta a dire: “ad un certo punto non ci ho più visto e sono andato in escandescenza”. Dobbiamo proprio evitare di cadere in questa trappola, ma come?

In primo luogo sapendo che questa trappola esiste e può renderci vittima, in secondo luogo cercando continuamente di ascoltare il nostro corpo e la nostra mente e notare immediatamente, appena “qualcosa non va”, se ci stiamo arrabbiando; in tal caso è meglio avere degli escamotage per uscire dalla pericolosa situazione. Ecco quindi che possono tornare utili carta e penna per scrivere cosa non ci sta bene, una serie di semplici appunti, ma che ci permettono di sfogare un po' di tensione in situazioni in cui magari non possiamo parlare (riunioni, meeting, ecc.).

Quando invece si può intervenire, meglio farlo il prima possibile in modo da avere ancora autocontrollo e far uscire un po' di "pressione" dalla pentola, che in questo caso è il nostro cervello, in modo tale che non raggiunga il limite dell'esplosione.

*Ancora una volta attenzione, concentrazione e ascolto possono tornare utili se li utilizziamo per noi stessi per controllarci.*

# **LA COMUNICAZIONE TRA PARI LIVELLO**

Arriviamo alla conclusione, ma avendo ormai appreso tutti i concetti spiegati fino a questo punto.

La comunicazione tra pari livello è un argomento molto delicato, in quanto non gravano meccanismi gerarchici, quindi non è possibile che uno prevalga sull'altro e che prenda il sopravvento, in quanto nessuno è capo di nessuno.

Pertanto, la parte fondamentale, come dice il titolo del paragrafo, non è tanto la parola “comunicazione”, ma il termine “pari livello”.

Se non è specificato nel proprio contratto di lavoro a nessuno è concesso assumere il comando del gruppo: ognuno può collaborare nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, però mai imponendosi.

**La comunicazione e l'interazione costruttiva tra i membri del team è obbligatoria.** Un problema ricorrente nei gruppi di lavoro di pari grado è che prima o poi un componente del gruppo si prendeva la libertà di iniziare a comandare i colleghi, con le più disparate e a

volte colorate motivazioni. Di solito ciò che fa sentire autorizzata una persona a dare ordini è l'esperienza, anche se molte volte l'esperienza viene confusa con "la quantità di anni che lavoro qui" il che non vuol dire assolutamente avere esperienza, questa non è esperienza è anzianità. L'esperienza è sicuramente la professionalità acquisita in anni di lavoro, ma anche la crescita personale dovuta allo studio, alla formazione professionale, all'applicazione dei concetti imparati.

Chi lavora da anni nello stesso ambiente tenderà a fare e a voler far fare sempre le stesse cose che si sono sempre fatte, in quanto sono quelle che conosce bene. Purtroppo una situazione tale non è sostenibile, soprattutto se le abitudini lavorative adottate sono superate o addirittura sbagliate.

La comunicazione tra colleghi di lavoro è quindi fondamentale. A questo punto dopo tutta la teoria che abbiamo imparato fin qui è ora di mettere in pratica i concetti appresi. Ovviamente le tre regole: attenzione, concentrazione e ascolto sono la base, poi ci vuole una buona dose di pazienza e autocontrollo nel saper gestire le ostilità. A volte capita che colui che si erge a capo non sia molto comunicativo, tende ad imporsi, in alcuni casi anche con arroganza. Ciò mette a dura prova la pazienza degli altri componenti del gruppo, la parola

fondamentale in queste occasioni è “calma”. Si deve iniziare a parlare e a far capire alla persona che vuol comandare che non è il suo ruolo e nessuno deve per forza ascoltarla o obbedirle. Stessa cosa per gli eventuali screzi che possono venir fuori durante il turno di lavoro, la regola è sempre la stessa, quella cioè di rimanere aperti al dialogo e andare verso uno scopo comune, ovvero l’armonia sul posto di lavoro.

Una domanda ricorrente che ci si pone nella relazione tra pari livello, è questa: *“perché devo io sforzarmi a comunicare bene e non è mai l’altra persona a venirmi incontro e a sforzarsi a comunicare?”*. È assolutamente normale questo quesito, in effetti se riflettiamo bene, tutto lo sforzo, applicando quanto detto fino ad ora, è soltanto a carico di chi compie l’azione di impegnarsi a migliorare la comunicazione. La risposta è purtroppo: “si è proprio così”. Ma c’è una bella notizia, o meglio, ora viene la parte positiva del discorso.

Quando ci sforziamo ad essere dei buoni comunicatori e ci impegniamo per gli altri, con i loro umori, emozioni e reazioni, in realtà stiamo facendo un favore a noi stessi. Quando ci sforziamo ad essere comunicativi con gli altri otterremo, se abbiamo fatto un buon lavoro, un miglioramento del rapporto, quindi il passo successivo e più importante è che anche la nostra vita lavorativa

migliorerà, perché non saremo più costretti a sopportare nessuno.

Faccio quel che faccio per gli altri, ma solo perché come ritorno io ne trarrò beneficio.

# **LA COMUNICAZIONE CON IL CAPO**

La comunicazione con i nostri superiori è forse un po' più facile, perché noi siamo già più predisposti ad ascoltare o a fare quel che ci verrà detto.

Nonostante questo, attuare tutte le tecniche che abbiamo imparato è fondamentale, come sarebbe altrettanto fondamentale che il capo impari le stesse cose per diventare un buon comunicatore con tutti i suoi subordinati. Il dialogo e l'ascolto sono sempre alla base. Il capo deve sempre tener presente che le persone sotto di lui devono fare ciò che viene chiesto loro, ma non sono servi. Ogni disposizione dovrà essere data con parole e tono adeguati, senza imperativi e senza scurrilità.

Dall'altra parte il sottoposto si dovrà sempre ricordare che non è detto che il capo abbia torto e comunque bisogna eseguire le richieste e solo in un secondo momento a fine lavoro o a fine turno o magari davanti ad un caffè, chiedere chiarimenti o rivedere le cose esponendo ciò su cui non si è in accordo.

La comunicazione non è una battaglia, ma una piacevole partita individuale o a squadre di un gioco da tavola in cui nessuno si fa male.

Il capo dovendo dare indicazioni ad altri sul lavoro da svolgere e dovendo comunicare con persone diverse tra loro e con caratteristiche diverse, avrà bisogno di mettere maggiore attenzione a ciò che dice e a come lo dice. Le parole, il tono di voce e in generale il modo con cui ci si rivolge agli altri può piacere ad uno mentre ad un altro no e quindi non sortire lo stesso risultato, innescando reazioni diverse. Quindi poniamo attenzione a come ci si rivolge agli altri.

## ***ABBIAMO SEMPRE FATTO COSÌ***

Questa è la frase più pericolosa in assoluto.

È indice di stasi fisica e mentale. “Abbiamo sempre fatto così” dà tranquillità, certezze, non impegna il cervello con novità da imparare. Ci si maschera dietro questa frase quando non si vuol cambiare.

Ripetere sempre le stesse cose, entrare nella routine è controproducente per il lavoro. Quindi per migliorare si deve sempre cercare di cambiare, se non si cambia tutto rimane immobile, anche solo trovare una piccola sfaccettatura del lavoro si può, attraverso la comunicazione ed il confronto, migliorare il risultato del lavoro eseguito. Molto difficile, davvero molto difficile liberarsi dalle consuetudini, ma possibile con impegno e positività.

Tutti vorremmo cambiare, ma pochi ci riescono, perché si vorrebbe cambiare, imparare, migliorare, senza alcuna fatica, ma questo purtroppo o per fortuna non è possibile.

# **CONCLUSIONE**

Trarre le conclusioni su un argomento come la comunicazione forse non è neppure giusto, in quanto l'argomento è sempre in evoluzione e influenzato da ogni cambiamento di sorta, dalle persone, ai luoghi, ai contesti.

Userò questa ultima parte per fare una sintesi di quanto detto e racchiudere in poche parole l'essenza del manuale.

Il primo aspetto da sottolineare è sicuramente l'ascolto, poi attenzione e concentrazione. Quindi bisogna aver sempre presente queste tre parole, che devono incidere nel nostro modo di rapportarci con gli altri.

La fantasia, la disponibilità, la voglia di comunicare devono essere il carburante che ci stimola ad impegnarci nel migliorare le nostre relazioni.

Vivere meglio facendo vivere meglio gli altri. Abbandonare gli stress causati da incomprensioni e malumori.

Ricordiamo sempre che più si comunica, più si impara a comunicare.

Tutto condito dal collante naturale più forte di tutti: il sorriso.

## **BIBLIOGRAFIA**

*Introduzione alla psicologia sociale*, Miles Hewstone, Wolfgang Stroebe, Klaus Jonas, Alberto Voci (a cura di), Ed. Il Mulino.

*Te lo leggo in faccia*, Paul Ekman, Ed. Amrita.

*I volti della menzogna*, Paul Ekman, Ed. Giunti.

*La relazione con il paziente*, F. Del Corno M. Lang (a cura di) Ed. Franco Angeli

*Elementi di psicologia clinica*, F. Del Corno M. Lang, Ed. Franco Angeli.

*Teorie dello sviluppo psicologico*, Patricia H. Miller, Ed. Il Mulino.

*Lo sviluppo della psicopatologia*, A. Zennaro, Ed. Il Mulino.

*La psicoterapia gruppoanalitica*, S.H. Foulkes, Ed. Astrolabio.

*Frames of mind. The theory of multiple intelligences*, Gardner, H. (1983;2003).

