



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Antonietta Zecchini

**LA COMUNICAZIONE ASSERTIVA: DALLA
SAPIENZA BIBLICA AL
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

Con un commento di Lauro Mattalucci

Numero 2

Anno II Ottobre 2011

LA COMUNICAZIONE ASSERTIVA: DALLA SAPIENZA BIBLICA AL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

di Antonietta Zecchini

1. Premessa

Con questo articolo vorrei proporre una riflessione e un confronto sul tema della Comunicazione assertiva, intesa come modalità di comunicazione autentica ed etica, utile per migliorare la convivenza sociale e i comportamenti organizzativi, il clima e la qualità nelle imprese e nelle organizzazioni pubbliche.

La sfida attuale di comunicare e convivere in contesti critici, in continuo e rapido cambiamento, in presenza di molteplici diversità, con codici comunicativi spesso non condivisi, ci interpella tutti, ci richiama alla responsabilità di essere parte della soluzione, non del problema. Dopo anni di comportamenti interpersonali e organizzativi diffusi basati sull'individualismo e la competizione occorre oggi ricostruire il capitale relazionale delle organizzazioni e una cultura collaborativa, sviluppando la capacità di comunicare in contesti multiculturali e in situazioni difficili.

Nel presente contributo cercherò di fare chiarezza all'interno delle definizioni che accompagnano il concetto di assertività, mettendone in luce le implicazioni organizzative e la validità in ogni contesto: nel farlo, vorrei ricorrere alla sapienza biblica come repertorio di particolare significato sotto il profilo non solo etico ma pratico.

La torre di Babele: una metafora organizzativa?



Torre di Babele, Duomo di Monreale

La comunicazione interpersonale ha rappresentato in ogni epoca un fattore critico di successo per l'umanità, come testimonia nel libro della Genesi (Gen 11,1-9) l'episodio della Torre di Babele, che può essere considerata una metafora di qualsiasi impresa o gruppo di lavoro. Il racconto descrive l'ambizioso progetto che gli uomini stavano realizzando:

«Costruiamoci una città e una torre, la cui cima tocchi il cielo e facciamoci un nome, per non disperderci su tutta la terra»

E lo dichiara raggiungibile

«Ecco essi sono un solo popolo e hanno tutti una sola lingua; questo è l'inizio della loro opera e ora quanto avranno in progetto di fare sarà loro possibile»

Oltre la comprovata abilità e competenza sia tecnica nel costruire l'edificio, sia organizzativa e gestionale nel lavoro in squadra, il fattore di successo era proprio quello di possedere un linguaggio comune, cioè, più in generale, la capacità di intendersi. Ed è proprio l'improvvisa diversità delle lingue, l'impossibilità di comunicare – e, per esteso, di comprendere i differenti presupposti e valori – che pone fine all'impresa, determinando il fallimento del progetto e la dispersione del gruppo.

Come non riconoscere le molteplici applicazioni di questa metafora nel contesto organizzativo moderno?

Chi non ha vissuto l'esperienza frustrante di assistere al fallimento di un'impresa, progetto, gruppo o relazione, nonostante la presenza di competenze tecnico professionali, economiche, organizzative, a causa dell'incapacità di comunicare in modo costruttivo e di gestire le relazioni con colleghi, capi, collaboratori, clienti/utenti e fornitori? E quanti costi pagano le organizzazioni e le persone, per gli ostacoli, le barriere e i problemi di natura comunicativa e relazionale nella vita lavorativa e dei soggetti? Quante aziende hanno perduto persone di valore o hanno sprecato i propri talenti per la mancanza di competenze relazionali e perché non si è saputo comprendere e valorizzare le diversità?

Qualsiasi aggregato sociale ormai presenta al suo interno molteplici differenze, visibili e invisibili: oltre a quelle professionali e di ruolo, troviamo diversità linguistiche, generazionali, di genere, etnia, provenienza geografica, background sociale, culturale, economico, politico, religioso, di abilità, motivazioni, stili di pensiero e di apprendimento... Occorre riconoscere che per convivere meglio in contesti così eterogenei, davvero la comunicazione, intesa come molteplice capacità di mettersi in ascolto delle diversità, intendersi sui presupposti dell'agire, e negoziare i punti di vista fa la differenza!

Le ulteriori difficoltà del contesto politico, economico, sociale e culturale in cui si trovano a vivere le persone e le organizzazioni rendono ancora più urgente investire sulle competenze comunicative e relazionali per prevenire, gestire e fronteggiare situazioni critiche.

La Comunicazione Assertiva, intesa come "Capacità di esprimere idee, emozioni e bisogni, rispettando se stessi e rispettando gli altri" offre a questo proposito un contributo utile e concreto. Rappresenta infatti un modo di comunicare collaborativo, alternativo ai più diffusi stili di comunicazione passivi, aggressivi o manipolatori, inadeguati per sviluppare relazioni costruttive o facilitare il benessere organizzativo.

Inoltre, offre anche strumenti e tecniche operative per sostituire abitudini comunicative apprese e ormai automatiche, ma inadeguate ad affrontare specifiche situazioni difficili.

Consulenza e vissuto organizzativo: un percorso parallelo “intorno” all’assertività

Il mio punto di vista sulla Comunicazione Assertiva, che descrivo in seguito, è il risultato di un lungo percorso di studi, ricerche ed esperienze sul campo, iniziato nel 1987, con un corso di formazione formatori sull’Assertività, condotto da una docente inglese di training assertivi, Pat Dixon. Da circa 6 anni lavoravo in una società di Formazione e Consulenza del Gruppo Olivetti, dove avevo fatto esperienza di comunicazione organizzativa interna ed esterna, vivendo nel contesto aziendale come dipendente e sviluppando interventi formativi per il miglioramento della Comunicazione interpersonale, di gruppo e organizzativa in aziende clienti, pubbliche e private.

I contenuti dell’Assertività e la loro applicazione pratica appresi nel percorso formativo mi offrirono delle risposte convincenti e pratiche ai problemi già riscontrati nei comportamenti organizzativi: così decisi di approfondirne la conoscenza e la sperimentazione in contesti concreti di vita e professionali.

Una prima fase di apprendimento sul campo, all’interno del mio gruppo di lavoro e nel contesto organizzativo, mi permise di riconoscere sia una scarsa assertività presente nei comportamenti miei e dei miei interlocutori (responsabili, colleghi, collaboratori, clienti e fornitori), con le conseguenze negative che ne derivavano, sia la possibilità di sviluppare questa capacità e ottenere dei benefici misurabili. Questo rinforzò la mia motivazione ad investire nello sviluppo dei comportamenti assertivi, inserendo i contenuti dell’Assertività in progetti formativi sulla Comunicazione e in percorsi di Formazione manageriale, sperimentando sul campo i benefici concreti per le organizzazioni, le persone che vi lavorano e gli utenti/clienti destinatari dei loro prodotti e servizi.

L’esperienza vissuta in vari contesti aziendali, unita all’attività di formazione svolta in molte aziende clienti, ha rappresentato in questi anni un “laboratorio” ricco di casi reali, con l’opportunità di utilizzare sia le buone prassi, sia le esperienze negative, come preziose occasioni di apprendimento. Tuttavia, nonostante siano passati molti anni e di abilità assertive ormai si parli diffusamente, trovo che l’Assertività sia ancora poco conosciuta e ancor meno utilizzata, a livello organizzativo e personale: a volte viene infatti mal interpretata per una percezione di “estraneità culturale” rispetto alle nostre modalità comunicative, a causa della sua origine anglosassone¹, oppure considerata un ostacolo alla “spontaneità”, a causa della necessità di apprendere tecniche di comunicazione, che possono modificare alcuni automatismi, da molti confusi, appunto, con comportamenti spontanei! Infine ho riscontrato anche un’errata interpretazione dell’Assertività, confusa con l’Aggressività, a cui invece si contrappone, proprio perché propone un modello collaborativo e di rispetto reciproco, alternativo alla Comunicazione aggressiva, aliena dal rispetto degli altri.

A sostegno di alcune pratiche legate al comportamento assertivo ho trovato un interessante contributo negli insegnamenti della sapienza antica, in particolare in due libri sapienziali dell’Antico Testamento, di cui riporto un estratto di citazioni, con molti spunti di riflessione e indicazioni operative sulla comunicazione. Non solo tali insegnamenti appaiono molto attuali ma anche in sintonia, appunto, con i modelli e gli strumenti della Comunicazione Assertiva. Li vorrei rileggere attraverso questa particolare angolatura, che restituisce un carattere universale alla necessità di apprendere e utilizzare tale modalità comunicativa.

¹ Sull’influenza delle diverse culture nella vita organizzativa vedasi il contributo di Carlo Volpi (Dialoghi, 1, 2011) e relativi commenti.

2. Insegnamenti biblici dai libri dei *Proverbi* e del *Siracide*

Nel ricercare spunti offerti dalla sapienza biblica come repertorio di riflessioni legate al comportamento assertivo, ho scelto come testi di riferimento particolarmente significativi:

- il Libro dei *Proverbi*, il più tipico della letteratura sapienziale ebraica, del V sec a.C., che rappresenta parecchi secoli di riflessione dei Sapienti, composto da una raccolta di insegnamenti, con molti riferimenti alla comunicazione.
- il Libro del *Siracide*, testo ebraico del II sec. a.C., presente nella Bibbia greca, latina e siriana, raccolta di insegnamenti, anche relativi alla comunicazione, che un padre rivolge al figlio, perché possa essere felice nella sua vita.

La ricchezza di sollecitazioni presenti nei Libri ci consente di “percorrere” tutti i diversi aspetti che connotano il cammino dell’assertività, dai presupposti (quali il rispetto di se stessi e dell’altro, il controllo emotivo e la sospensione del giudizio) senza i quali l’assertività si ridurrebbe a un impiego meccanico di tecniche, ad abilità (come la capacità di ascolto), in generale connesse alla comunicazione efficace, che fondano un orientamento assertivo, fino alle applicazioni pratiche (come nel caso del feedback), che caratterizzano precisi comportamenti.

I presupposti della comunicazione assertiva

Uno dei presupposti fondamentali della comunicazione assertiva riguarda il *controllo emotivo* da un lato (quindi l’attenzione a non esprimere il proprio pensiero in modo troppo precipitoso e non meditato) e dall’altro la *sospensione del giudizio* prima di aver osservato e verificato, evitando di lasciare spazio alla percezione immediata (elemento che rimanda anche al rispetto dell’interlocutore).

La *chiarezza espositiva* richiede una congruenza tra il contenuto verbale e la modalità non verbale con cui viene espresso il messaggio. In caso di incongruenza tra il verbale e il non verbale il messaggio non risulta credibile e assume maggior significato ciò che è trasmesso dal non verbale (mimica facciale, sguardo, paralinguistica...). Ad esempio, la modalità assertiva di esprimere il SI e il NO indica la congruenza tra il linguaggio verbale e il comportamento non verbale, per evitare ambiguità e fraintendimenti da parte dell’interlocutore.

1. *Sui rischi presenti nel comunicare e la necessità di attenzione*

Il *Siracide* mette in guardia dai rischi di un comunicazione troppo istintiva e inappropriata con questi versetti:

«Nel parlare ci può essere gloria o disonore, la lingua dell’uomo è la sua rovina» (Sir 5, 13)

«Controlla le tue parole e chiudi con porta e catenaccio la bocca. Sta attento a non scivolare a causa della lingua, per non cadere di fronte a chi ti insidia» (Sir 28, 25-26)

«Chi porrà una guardia alla mia bocca e alle mie labbra un sigillo guardingo, perché io non cada per loro colpa e la mia lingua non sia la mia rovina? » (Sir 2, 27)

Anche il libro dei *Proverbi* invita ad essere saggi e intelligenti, valorizzando la capacità di dominare se stessi e le parole usate, ponendo attenzione e controllo alle parole:

«Nel molto parlare non manca l’errore, chi frena le labbra è prudente» (Pr 10, 19)

«Chi sorveglia la bocca preserva la sua vita, chi spalanca le sue labbra va incontro alla rovina»
(Pr 13, 3)

«Chi domina le parole mostra la sua scienza e chi sa dominarsi è un uomo intelligente»
(Pr 17, 27)

«Chi custodisce la bocca e la lingua preserva sé stesso dalle affezioni» (Pr 21, 23)

È interessante, sempre per sottolineare il valore universale di queste indicazioni, come anche la saggezza popolare abbia tramandato come proverbio il detto «Dio ci ha dato labbra e denti per tenere a freno la lingua».

Quanti casi concreti ognuno può ritrovare nella propria esperienza lavorativa e non, in cui una comunicazione troppo istintiva, dominata dall'emozionalità, ha provocato danni a volte irreparabili o comunque conseguenze pesanti e costose? Per es., anche il semplice utilizzo di battute - o, peggio, del sarcasmo - con interlocutori suscettibili o non abituati all'uso dell'umorismo rappresenta uno stile non rispettoso dell'interlocutore: il rischio è di trasmettergli una sensazione di inferiorità, fino a farlo sentire "vittima" e trasformarlo in potenziale avversario, provocando conseguenze distruttive.

2. Sull'importanza della Riflessione e del Pensare

«Principio di ogni opera è la parola. Prima di ogni azione c'è la riflessione» (Sir 7, 16)

«Discernimento, lingua, occhi, orecchi e cuore diede loro per pensare» (Sir 17, 6)

«Chi è saggio non trascura la riflessione, non fare nulla senza riflessione, non ti pentirai di averlo fatto» (Sir 32, 18-19)

«La persona avveduta prima di agire riflette, lo stolto mette in mostra la sua stupidità» (Pr 13, 16)

Questo invito a riflettere prima di agire e quindi anche di comunicare – sospendendo, appunto, il giudizio immediato e raccogliendo prima tutti gli elementi utili – ben si adatta anche ai nostri tempi, in cui siamo indotti a parlare ed agire sotto la pressione dell'urgenza, dell'impulsività, della superficialità e di condizionamenti, spesso basati su stereotipi e pregiudizi. Dedicare anche solo qualche minuto alla riflessione, al "pensare prima", evita di incorrere in errori spesso costosi e forse non rimediabili e produce molti vantaggi².

È anche interessante l'elenco delle risorse che l'essere umano ha a disposizione in questo esercizio riflessivo: il *discernimento* come capacità di "distinguere" e scegliere, la lingua per parlare, gli occhi per vedere e osservare, le orecchie per udire ed ascoltare e il cuore, sede delle emozioni. Già in questi primi aspetti ritroviamo le quattro componenti fondamentali dello stile assertivo (PRAC, 1993): a) la componente verbale (la scelta delle parole), b) la componente cognitiva (i pensieri che condizionano il comportamento), c) la componente emotiva (la gestione delle emozioni e degli stati d'animo), la componente non verbale (espressione privilegiata delle relazioni).

Le abilità che fondano la comunicazione assertiva

Il comportamento assertivo nelle relazioni interpersonali si fonda su due abilità-chiave: *l'ascolto attivo* e *l'espressione aperta*, che si concretizza in quelle che definiamo "tecniche

² Una vecchia filastrocca presente nei libri di Scuola Elementare del secolo scorso, insegnava agli alunni la regola delle "10 P della Comunicazione efficace": «Pensa Prima Parla Poi Perché Parola Poco Pensata Porta Pena!».

assertive”. In particolare, sull’ascolto e sulla preparazione del discorso nel *Siracide* e nei *Proverbi* ritroviamo le indicazioni ampiamente presenti nella letteratura sull’assertività.

1. Sull’Ascolto

In ogni comunicazione assertiva l’ascolto dell’altro è un requisito fondamentale, legato all’attenzione sia alle parole sia al comportamento non verbale e paraverbale.

Sappiamo bene che, più in generale, nella comunicazione l’ascolto è l’attività più difficile e importante, non solo sul piano dei contenuti, per acquisire conoscenza, apprendere da chi sa, e recuperare informazioni, ma anche sul piano della relazione, per trasmettere rispetto dell’interlocutore. Parafrasando un altro detto popolare, secondo il quale «ascoltare non è la tassa da pagare per poi poter parlare!», solo riconoscendo l’importanza dell’ascolto attivo – che può essere definito come empatico, reattivo e selettivo (PRAC, 1993) –, fondato sia sulla capacità di leggere i segnali che ci invia l’interlocutore, sia sul controllo dei nostri segnali, è possibile trasmettere attenzione a chi parla³ e trasformare l’ascolto in reale occasione di apprendimento.

Vediamo alcuni insegnamenti:

«Se ti è caro ascoltare, imparerai, se porgerai l’orecchio, sarai saggio» (Sir 6, 33)

«Chi risponde prima di aver ascoltato dimostra stoltezza e ne avrà vergogna» (Pr 18, 13)

Oggi è quanto mai necessario rimettere al centro della comunicazione l’ascolto attivo, perché nelle relazioni domina l’urgenza e sembra impossibile trovare il tempo per ascoltare, pagando poi costi altissimi nei fraintendimenti, nella perdita di informazioni e di conoscenza, nelle relazioni, e a livello di clima⁴.

«Sii pronto nell’ascoltare e lento nel dare una risposta» (Sir 5, 11)

«Non rispondere prima di aver ascoltato e non interrompere il discorso di un altro» (Sir 11, 8)

«La mente del giusto medita prima di rispondere, la bocca degli empi esprime malvagità» (Pr 15, 28)

È significativo come in questi versetti compaiano i classici “errori di ascolto”, come ad esempio l’interruzione dell’interlocutore (si direbbe una costante tramandata dall’antichità ad oggi) che, unita alla manifestazione di disinteresse e alla tendenza a risposte frettolose, può trasformare questa cattiva abitudine in un comunicazione patologica, con quel che comporta in problemi di convivenza sociale e di conflitto. Ma in particolare – riportando ancora una volta la centralità dell’ascolto sul piano relazionale – va sottolineato come un ascolto non attento può veicolare un messaggio di svalutazione, che vanifica qualsiasi sforzo ulteriore, anche a prescindere dalla “qualità” del contenuto offerto all’interlocutore: senza aver prima ascoltato, ogni risposta rischia di essere sbagliata o di creare ostacoli alla relazione con l’interlocutore, che non si sente rispettato, considerato, capito.

³ La capacità di ricezione ha due dimensioni fondamentali: la prima è comunicare l’intenzione di voler capire le idee e i sentimenti dell’emittente; la seconda è comprendere e interpretare le idee e i sentimenti espressi dall’interlocutore. È per questa ragione che il controllo della “tendenza al giudizio” è una componente fondamentale di una comunicazione efficace.

⁴ Le tecniche di ascolto si basano sull’empatia, cioè la capacità di mettersi nei panni dell’interlocutore per comprendere in modo corretto il suo punto di vista e aiutare ad evitare comportamenti istintivi controproducenti, come interrompere chi parla, fare altro, non guardare in volto l’interlocutore mentre parla.

2. Sulla preparazione del discorso efficace

Anche le istruzioni per parlare in modo efficace corrispondono alle più moderne abilità fondanti l'assertività, riconoscendo il valore della fase di preparazione del contenuto e dell'organizzazione del discorso. Un principio su cui si basa la comunicazione assertiva, oltre all'ascolto empatico e il rispetto dell'altro, è proprio l'espressione aperta, chiara e responsabile del proprio punto di vista.

«Prima di parlare, informati» (Sir 18, 19)

«Prepara il tuo discorso e così sarai ascoltato, raccogli il tuo sapere e poi rispondi» (Sir 33, 4)

Il *Siracide* invita anche a curare la gestione del tempo nella comunicazione, così come l'uso del silenzio, la capacità di valutare il momento opportuno, indispensabili per raggiungere un buon risultato, ma anche per veicolare rispetto per se stessi e per gli altri:

«Hai visto un uomo precipitoso nel parlare? C'è più da sperare in uno stolto che in lui» (Pr 29, 20)

«C'è chi tace perché non sa cosa rispondere, e c'è chi tace perché conosce il momento opportuno. L'uomo saggio sta zitto fino al momento opportuno, il millantatore e lo stolto non ne tengono conto» (Sir 20, 5-7)

«Fino al momento opportuno terrà nascoste le sue parole e le labbra di molti celebreranno la sua saggezza» (Sir 1, 23-24)

«Parole dette a tempo sono come frutti d'oro in vasi d'argento cesellato» (Pr 25, 1)

Alcune “tecniche assertive”

I *Proverbi* e il *Siracide* ci offrono, inoltre, alcune applicazioni pratiche (come nel caso dell'utilizzo del *feedback*), che caratterizzano precisi comportamenti, riconducibili a quelle che oggi vengono comunemente definite: “tecniche assertive”. Tra le tecniche assertive ritengo particolarmente utili quelle che indicano come:

- Fare Richieste
- Rifiutare richieste (Dire No) in modo costruttivo
- Esprimere apprezzamenti (elogi)
- Esprimere critiche in modo costruttivo (rimprovero)
- Rispondere alle critiche
- Reagire all'aggressività in modo costruttivo

Le tecniche assertive aiutano a gestire con più efficacia e meno stress le diverse situazioni organizzative e i possibili conflitti: dopo un tempo di apprendimento possono diventare modalità naturali di comunicazione, arricchiscono il capitale di relazioni e sviluppano comportamenti organizzativi collaborativi. Ma vediamo cosa ci dice la sapienza biblica.

1. Sul rimprovero e feedback negativo

Una situazione comunicativa molto difficile da affrontare anche ai nostri giorni⁵ riguarda l'espressione delle valutazioni negative o delle critiche. Il modo più comune di porsi in queste occasioni è quello di attaccare la persona con uno stile aggressivo, ricercando il "colpevole", oppure reagire in modo passivo, ignorando e subendo l'errore altrui, per fragilità, cattiva gestione del tempo, timore delle conseguenze, o semplice incapacità di esprimere critiche, accumulando in tal modo giudizi, risentimenti, malessere.

La saggezza antica già indicava la modalità corretta:

«C'è un rimprovero che è fuori tempo, c'è chi tace ed è prudente. Quanto è meglio rimproverare che covare l'ira!» (Sir 20, 1-2)

Il primo passo nell'espressione di un feedback negativo (abilità assertiva nel dare) è confrontarsi direttamente con chi ha sbagliato per verificare i fatti (che rimanda al discernimento e alla sospensione del giudizio).

«Non condannare senza previo esame, prima rifletti e poi giudica» (Sir 11, 7)

«Interroga l'amico: forse non ha fatto nulla, e se qualcosa ha fatto, perché non continui più. Interroga il tuo prossimo: forse non ha detto nulla e se qualcosa ha detto perché non lo ripeta. Interroga l'amico, perché spesso si tratta di calunnia; non credere ad ogni parola. C'è chi sdrucchiola, ma non di proposito; e chi non ha peccato con la sua lingua?» (Sir 19, 13-16)

Una seconda indicazione è quella di non farsi dominare dall'emotività e dall'ira e di non confondere il rimprovero per correggere un comportamento con lo sfogo della propria irritazione.

«Non irritarti con il tuo prossimo per un torto qualsiasi; non fare nulla in preda all'ira» (Sir 10, 6)

Ma, sempre a proposito del feedback negativo, anche saper accogliere una critica o un rimprovero (le cosiddette abilità assertive nel ricevere) è considerato un indicatore di saggezza:

«Chi ama la correzione ama la scienza, chi odia il rimprovero è uno stupido» (Pr 12,1)

«Chi ascolta un rimprovero salutare potrà stare in mezzo ai saggi. Chi rifiuta la correzione disprezza se stesso, ma chi ascolta il rimprovero acquista senno» (Pr 15, 31-32)

«Ascolta il consiglio e accetta la correzione, per essere saggio fino al termine della tua vita» (Pr 19, 20)

2. Sui Conflitti

La gestione dei conflitti, strettamente connessa con un comportamento assertivo, rappresenta un aspetto importante, che richiede competenze relazionali e allenamento, soprattutto per evitare o prevenire inutili "escalation".

«Non litigare senza motivo con nessuno, se non ti ha fatto nulla di male» (Pr 3, 30)

«Una risposta gentile calma la collera, una parola pungente eccita l'ira» (Pr 15, 1)

⁵ Si pensi alla difficoltà, per esempio, nei colloqui di valutazione, che rischia di vanificare uno sviluppo concreto di una cultura della valutazione radicata nei comportamenti.

- «Chi è collerico suscita litigi, chi è paziente calma le liti» (Pr 15, 18)
«Non contendere con un uomo chiacchierone e non aggiungere legna al suo fuoco» (Sir 8, 3)
«Non litigare con un uomo irascibile» (Sir 8, 16)
«Per una cosa di cui non hai bisogno, non litigare» (Sir 11, 9)
«Chi domina la lingua vivrà senza liti» (Sir 19, 6)

Tutte le indicazioni sono orientate ad evitare inutili conflitti o a gestirli in modo costruttivo, senza reagire alle provocazioni.

3. Sulla costruzione di relazioni

Altre indicazioni di grande attualità per facilitare una buona convivenza sociale suggeriscono comportamenti accoglienti e gentili, ma anche prudenti.

- «Favo di miele sono le parole gentili, dolce per il palato e medicina per le ossa» (Pr 16, 24)
«Una bocca amabile moltiplica gli amici, una lingua affabile le buone relazioni» (Sir 6, 5)
«Per quanto puoi, mantieni buoni rapporti con i vicini, ma consigliati solo con i saggi» (Sir 9, 14)
«Le parole della bocca dell' uomo sono acqua profonda; la fonte della saggezza è un torrente che straripa» (Pr 18, 4)

Così esse sono fonte di gioia per chi le pronuncia e per chi le ascolta. Oggi risulta oltremodo opportuna questa regola di comunicazione: la gentilezza, la cortesia sono spesso considerate forme superate di formalità, estranee alla normale modalità di interazione, che trascura le più elementari regole di apertura della relazione (il saluto, la presentazione, le formule di ringraziamento) e "riconoscimento" dell'interlocutore.

4. Sul rispetto di se stessi

Infine un'esortazione all'autostima, pur nella consapevolezza dei propri limiti, e cioè a rispettare se stessi, come misura del rispetto verso gli altri (che, abbiamo detto, è una caratteristica fondante il comportamento assertivo). Un'altra abilità assertiva premessa di ulteriori tecniche quali, ad esempio, la capacità di ricevere (e a dare) *feedback* positivi e di fare richieste (o dire di no) senza giustificarsi e manipolare.

- «Figlio, con modestia glorifica l'anima tua e rendile onore secondo ciò che merita, chi darà ragione a uno che si dà torto da sé? Chi stimerà uno che si disprezza?» (Sir 10, 28-29)
«In ogni azione abbi fiducia in te stesso, perché questo è osservare i comandamenti» (Sir 32, 23)

3. Assertività nei comportamenti organizzativi

Questa raccolta di detti antichi trova, come ho sottolineato nelle pagine precedenti, una rispondenza attuale e concreta nelle teorie e tecniche proposte dall'Assertività.

Ma vediamo di chiarire il significato di questo termine. La parola Assertività traduce l'inglese *Assertiveness*, derivato però dal latino *asserere*, cioè asserire, esprimersi. Indica

la capacità di esprimere le proprie idee (pensiero cognitivo), le proprie emozioni o sentimenti (pensiero emotivo) e i propri bisogni (e relative richieste), nel rispetto di se stessi e dei propri diritti e nel rispetto degli altri e dei loro diritti.

Questo stile di comunicazione rappresenta un'alternativa etica ed ecologica agli stili di comunicazione più istintivi o automatici non assertivi, molto diffusi nei comportamenti organizzativi e che trovo utile definire con i seguenti termini:

1. Stile Passivo, con cui non si esprimono idee, emozioni e bisogni, si rispettano gli altri senza rispettare se stessi, anzi svalutando, giudicando, disprezzando se stessi, e agendo un ruolo di Vittima nei confronti degli interlocutori. La Passività indica comportamenti di autosvalutazione, bassa autostima, eccessiva disponibilità, dovuta all'incapacità di dire "no", alla paura di affrontare il conflitto e le sue possibili conseguenze negative e di esprimere opinioni in contrasto con l'autorità o la maggioranza. Vi si associa il rifiuto di impegnarsi nella comunicazione in situazioni faticose o critiche, a mancanza di comunicazione chiara, diretta, esplicita e responsabile. Il pensiero condizionante è "gli altri valgono, io no".
Gli stereotipi organizzativi del comportamento passivo sono, ad esempio, lo "yes man" che ha un parallelismo cinematografico nel personaggio di Fantozzi.
2. Stile Aggressivo, con cui si esprimono idee, emozioni e bisogni, rispettando se stessi, ma in modo individualista, senza rispettare gli altri, e anzi svalutando, giudicando e prevaricando sugli altri, fino ad agire un ruolo di Persecutore nei loro confronti.
Il pensiero condizionante di tale comportamento è "Io valgo, gli altri no", "Dominare per non essere dominati", "La miglior difesa è l'attacco".
3. Stile Manipolatorio, con cui si esprimono idee, emozioni e bisogni in modo ambiguo, indiretto, falso, senza assumere la responsabilità di ciò che si dice, e senza rispettare gli altri. Modalità di comunicazione manipolatorie sono sottese ad esempio a frasi come: "Non gliel'ho detto, ma gliel'ho fatto capire"⁶, o tutte le opinioni o valutazioni negative espresse in modo sarcastico (confuse con ironia). Più in generale rimanda a tale stile la tendenza a far passare il proprio bisogno come bisogno dell'altro (cioè dominando ma facendo credere che sia l'altro a decidere).
4. Stile Depressivo, con cui non si esprimono idee, emozioni e bisogni in modo costruttivo, e non si rispetta né se stessi né gli altri, ma si svaluta e si giudica tutto in modo negativo. È lo stile comunicativo utilizzato nelle ultime fasi del *burn out*, quando le persone sono ormai "bruciate" e prive di energia e motivazione.

Anche in questo caso, lungi dal considerare la distinzione tra questi tratti e il comportamento assertivo una rigidità o addirittura un paradigma culturalmente "estraneo", tipico esclusivamente di una certa cultura definibile come "anglosassone", troviamo diversi esempi ancora in *Proverbi* e *Siracide*.

Stili di comunicazione non assertivi

A proposito degli stili di comunicazione sia il *Siracide* sia i *Proverbi* enunciano i pericoli di usare la menzogna, l'ipocrisia e le calunnie: l'invito è ancora di grande attualità, in una cultura dominante in cui i modelli di comunicazione offrono esempi continui di stili arroganti e manipolatori,

⁶ «Dire a nuora perché suocera intenda», direbbe la saggezza popolare.

anche a livello organizzativo. La costruzione di relazioni collaborative rende ancora fondamentali questi insegnamenti. Vediamo qualche esempio.

1. Sullo stile aggressivo e manipolatorio

«Non essere ipocrita davanti agli uomini e fa attenzione alle parole che dici» (Sir 1, 29)

«Non essere arrogante nel tuo linguaggio e fiacco e indolente invece nel tuo agire» (Sir 4, 29)

«Se conosci una cosa rispondi al tuo prossimo, altrimenti mettiti la mano sulla tua bocca» (Sir 5, 12)

«Non spargere menzogna sul tuo fratello e lo stesso non fare con l'amico, non ricorrere mai alla menzogna: è un'abitudine che non porta alcun bene» (Sir 7, 12-13)

«Non sdegnarti col prossimo nei suoi errori e non agire mai con tracotanza» (Sir 10, 7)

«L'arroganza non fu creata per gli uomini, né l'ira per i nati di donna» (Sir 10, 18)

«L'uomo perverso provoca litigi, chi calunnia divide gli amici» (Pr 16, 28)

«Le calunnie hanno sconvolto molti, li hanno scacciati di nazione in nazione, hanno demolito città fortificate e rovinato casati potenti, hanno fatto ripudiare donne forti, privandole del frutto delle loro fatiche. Chi ad esse presta attenzione certo non troverà pace, non vivrà tranquillo nella sua dimora. Un colpo di frusta produce lividure, ma un colpo di lingua rompe le ossa. Molti sono caduti a fil di spada, ma non quanti sono periti per colpa della lingua. Beato chi è al riparo da essa, chi non è esposto al suo furore, chi non ha trascinato il suo giogo e non è stato legato con le sue catene» (Sir 28, 14 -19)

Gli effetti distruttivi riguardano in particolare la fiducia, elemento essenziale della collaborazione e del gioco di squadra, ingrediente fondamentale per le organizzazioni, e tuttavia sovente minato da ogni forma di manipolazione.

2. Sullo stile passivo

Altrettanto negativo è dichiarato lo stile passivo, proprio di chi non riesca ad esprimere opinioni e bisogni e far emergere segnali deboli, informazioni critiche.

«Non astenerti dal parlare al momento opportuno, non nascondere il tuo sapere» (Sir 4, 23)

Quanto può costare il comportamento passivo di chi ha idee, competenze, soluzioni brillanti ai problemi, ma è condizionato da una bassa autostima, della timidezza, dalla paura, dal giudizio degli altri, così da non riuscire ad esprimere al momento opportuno un contributo che potrebbe essere a vantaggio di tutti?

Diversamente da questi stili l'assertività, al contrario, si basa, appunto, sul riconoscimento del valore di se stessi e degli altri, pur nella consapevolezza dei limiti ed errori propri ed altrui e, sotto il profilo organizzativo, è una modalità di comportamento che può fondare una reale dialettica e un orientamento costruttivo e di fiducia.

Non solo la letteratura ma la prassi formativa riconosce che è impossibile essere sempre assertivi, ma che si può migliorare tale abilità, con la volontà, l'allenamento e l'esercizio. L'assertività non va tuttavia intesa in modo rigido: ognuno di noi utilizza tutti gli stili di comunicazione nei diversi momenti della giornata, ma è possibile – attraverso un percorso di apprendimento – decidere di utilizzare uno stile assertivo in determinate situazioni, che altrimenti possono diventare critiche o conflittuali. Naturalmente, per ciascuno esistono fattori che facilitano o

che ostacolano un comportamento assertivo, in base alle abitudini, agli stati d'animo, agli apprendimenti e alle esperienze vissute. Per questo ritengo siano necessari i training assertivi nella formazione al ruolo, sia professionale sia manageriale, favorendo l'apprendimento di comportamenti organizzativi funzionali, e riducendo i condizionamenti di abitudini comunicative a volte molto inadeguate, che rendono la comunicazione "patologica".

Oltre a ciò, va sottolineato che ogni volta che si comunica in modo assertivo si possono influenzare i propri interlocutori ad esserlo. E diventare "facilitatori" della comunicazione assertiva nelle organizzazioni è un modo concreto di migliorare il benessere organizzativo e la qualità dei risultati, e di costruire una cultura più collaborativa.

Questo non significa che possiamo attenderci sempre e in qualsiasi circostanza cambiamenti immediati ed effettivi nei comportamenti: è a tal proposito utile ricordare – evitando aspettative "magiche" e conseguente frustrazione, delusione o rabbia, per la mancanza di risposte costruttive – che, ogni qual volta si comunica al meglio delle proprie possibilità e assertività, gli altri possono non essere in grado di rispondere in modo altrettanto assertivo (così come possono decidere di non essere assertivi): il diritto di scegliere di non esserlo vale infatti per noi e per gli altri, a garanzia della nostra libertà di esseri umani, assumendo però la responsabilità delle conseguenze delle proprie scelte.

Ma è proprio la consapevolezza del processo comunicativo e della sua complessità che può aiutare ad affrontare la comunicazione con maggior attenzione e con maggior competenza, ricorrendo alle tecniche offerte dalla teoria come supporto per raggiungere risultati migliori.

4. Riferimenti bibliografici

La Bibbia di Gerusalemme, Bologna, EDB, 2009.

Back K. K (1982), *Assertiveness at work*, Mc Grow-Hill, U.K.

Castanyer O. (1998), *L'assertività, espressione di una sana stima di sé*, Assisi, Cittadella Edi.

Covey S. (1990), *I sette pilastri del successo*, Milano, Bompiani.

Gruppo PRAC Elea-Risorse Umane (1993), *Una giornata di lavoro*, Milano, Olivares.

Schuler E. (1992), *Le tecniche assertive*, Milano, Franco Angeli.

COMMENTO ALL'ARTICOLO DI ANTONIETTA ZECCHINI: “LA COMUNICAZIONE ASSERTIVA: DALLA SAPIENZA BIBLICA AL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO”

di Lauro Mattalucci

L'articolo di A. Zecchini si fa innanzi tutto apprezzare per le sue qualità didattiche: esso spiega con chiarezza cosa si debba intendere per “comportamento assertivo” (tema che da almeno vent'anni si è ampiamente diffuso nell'ambito della formazione manageriale, ma sulla cui definizione permangono non pochi equivoci) e ci regala una serie di citazioni bibliche come occasione di riflessione non solo intorno al concetto generale di assertività, ma sulle tecniche comportamentali necessarie per la sua implementazione nella prassi quotidiana.

Le citazioni che, come in questo caso, vengono prese in prestito da fonti che paiono lontane dal campo di studi di cui si tratta, hanno spesso una suggestiva funzione di stimolo culturale e supportano, attraverso il richiamo di una qualche *Auctoritas*, i discorsi tenuti. Nel suo contributo l'autrice (di cui si intuisce la familiarità con le Scritture) fa qualcosa di più interessante: coerentemente con l'intenzione didattica dell'articolo, ci offre un copioso materiale di riflessione sulle varie “tecniche dell'assertività”, dal momento che i passi del *Siracide* che vengono citati non hanno (come molti altri passi dello stesso libro) un fondamento nei precetti divini, ma riguardano le esigenze di regolazione della vita quotidiana in una comunità come quella di Israele che è indubbiamente distante da noi, ma mostra di avere analoghe esigenze di integrazione sociale e di prevenzione di dinamiche conflittuali, esigenze di regolazione che ci appaiono così nella loro dimensione universalistica. Si tratta infatti di raccomandazioni che, per così dire, non attengono soltanto alla sfera dell'etica, ma alla “pragmatica” della vita di una comunità, non importa se molto antica o contemporanea.

Proprio a partire da qui, tuttavia, nasce una domanda di fondo che merita forse un approfondimento ed una discussione: perché i suggerimenti comportamentali che possiamo rinvenire in libri sapienziali antichi, che hanno fondato la cultura giudaico-cristiana¹, letti e meditati da generazioni e generazioni, non sono riusciti ad entrare nella prassi quotidiana? Detto

¹ Credo peraltro che citazioni che incoraggiano il comportamento assertivo si possano rinvenire anche in altre tradizioni religiose. Trovo ad es. su *Wikiquote*, tra quelle attribuite al Buddha, la seguente sentenza: «Non rivolgerti con tono sferzante ad alcuno. Coloro ai quali ti rivolgerai in questo modo ti potrebbero rispondere nello stesso modo: le ingiurie sono dolorose; colpo su colpo, esse ricadranno sopra di te».

diversamente, perché essi non si sono trasformati in *habitus* (vale a dire in disposizioni comportamentali che ci appaiono naturali e costitutive della realtà dei rapporti umani), ma hanno invece bisogno di ancorarsi ad una *techné*, un saper fare, da apprendersi faticosamente in sede formativa in modo che esso sia impiegabile in specifiche circostanze (ad es. nell'esercizio della leadership)? Riguardo al fatto che si sia lontani da un *habitus* comportamentale è significativo il fatto che l'autrice affermi:

«Il diritto di scegliere di non essere assertivi vale [...] per noi e per gli altri, a garanzia della nostra libertà di esseri umani, assumendo però la responsabilità delle conseguenze delle proprie scelte»

Penso che la scelta di non essere assertivi si connetta a più valutazioni personali; in primis il fatto che tale scelta si scontra con un "habitus concorrente" del tutto diverso, quello di non dire chiaramente cose che – nonostante le cautele che noi si possa adottare sulla gestione delle relazioni – pensiamo possano urtare la suscettibilità dei nostri interlocutori. L'espressione «Non gliel'ho detto, ma gliel'ho fatto capire» – che Zecchini menziona e che notiamo con frequenza nelle conversazioni – fa forse parte di uno "stile manipolativo", ma palesa innanzi tutto l'ansia di non compromettere la relazione; si spera che l'interlocutore capisca senza bisogno di essere troppo espliciti. Si spiega così, tra le altre cose, la difficoltà di gestione del "colloquio di valutazione" nelle aziende che intendono adottare sistemi di valutazione del personale che prevedono di fornire ai valutati un feedback esplicito. È come se la nostra cultura dei rapporti interpersonali fosse connotata – per dirla con le categorie concettuali di Paul Watzlawick (1992) – da una attenzione prevalente al livello della relazione, anziché a quello del contenuto dell'atto comunicativo, una concentrazione prevalente sulla interpretazione delle ragioni per cui una cosa viene detta e dei modi con cui viene detta, anziché sulla pacata comprensione della cosa in sé. Forse alla base di tale comportamento c'è l'ansia di evitare forme di conflitto o tensione relazionale, ma paradossalmente esso aiuta proprio a cadere nelle trappole della "comunicazione disturbata".

Questa "cautela comunicativa" (che ha a che fare con il *bon ton* e con le forme di conformismo linguistico o di ipocrisia verbale) fa sì che le comunicazioni ubbidiscano spesso ad un doppio registro: le cose che uno intimamente pensa e le cose che egli giudica opportuno dire al diretto interessato, anche quando la comunicazione si iscriva in una relazione di aiuto o di ricerca di intesa².

Mi sembra che l'ambiguità della lettura del rapporto tra il livello del contenuto e quello della relazione si riverberi, per così dire, sull'uso stesso che nel linguaggio quotidiano si fa del termine "assertività". Se – come l'autrice dell'articolo avverte – l'uso corretto del termine sta ad indicare

«la capacità di esprimere le proprie idee (pensiero cognitivo), le proprie emozioni o sentimenti (pensiero emotivo) e i propri bisogni (e relative richieste), nel rispetto di se stessi e dei propri diritti e nel rispetto degli altri e dei loro diritti»,

spesso si riscontra nell'uso che se ne fa nelle organizzazioni l'attribuzione di un significato diverso, e non si tratta solo di incertezze semantiche. Nella mia esperienza mi è capitato di sentirmi dire «Mi raccomando, sii assertivo!», scoprendo poi che il mio interlocutore (che aveva dubbi sulla mia efficacia di interagire con particolari interlocutori) intendeva dire *mostrati direttivo, determinato a raggiungere il nostro obiettivo, senza dar troppo spago alle obiezioni che i tuoi interlocutori possono esprimere*, oppure, in altre circostanze, *mostrati sicuro delle tue affermazioni, senza*

² Ci può essere, parlando della tecnica di assertività che ci invita a "preparare il discorso", l'equivoco che essa ci inviti a perfezionare (anziché superare) il doppio registro.

lasciare trapelare i dubbi che tu stesso puoi avere. Siamo dunque in presenza di una situazione un po' paradossale in cui intenzioni di manipolazione comunicativa si avvalgono dell' "effetto moda" che, nelle retoriche manageriali, accompagna il termine "assertività".

Talvolta questa "sovra-attenzione" agli aspetti relazionali, connessa spesso alla logica degli status, prende il sopravvento al punto che una persona, ritenendo di aver detto cose del tutto "tranquille" come parte di un discorso finalizzato alla intesa reciproca, si trova poi a dover constatare che il suo interlocutore "l'ha presa male", avendovi scorto una intenzione manipolativa o aggressiva.

Dell'esistenza nella prassi di un *habitus* comunicativo come quello tratteggiato, che sfida la applicazione delle tecniche di assertività, Zecchini mostra di essere ben consapevole quando, riflettendo sulla sua esperienza di formatrice, afferma

«Tuttavia, nonostante siano passati molti anni e di abilità assertive ormai si parli diffusamente, trovo che l'Assertività sia ancora poco conosciuta e ancor meno utilizzata, a livello organizzativo e personale: a volte viene infatti mal interpretata per una percezione di "estraneità culturale" rispetto alle nostre modalità comunicative [...]».

Per spiegare tutto ciò, oltre alla "sovra-attenzione" per il livello della relazione nella prassi comunicativa, mi pare sia opportuno riflettere anche sul fatto che spesso si preferiscono strategie di sopraffazione e manipolazione dell'interlocutore piuttosto che incentrate sulla ricerca di intesa reciproca. Basta ad es. seguire in TV un dibattito politico per assistere ad una overdose di agire compulsivamente legato agli interessi particolaristici ed alla sopraffazione dell'avversario (in un micidiale cocktail di ciò che Zecchini chiama stile aggressivo e stile manipolatorio): *à la guerre comme à la guerre*. Suona in questo contesto particolarmente lontano e retorico (e fastidioso per chi ascolta) l'appello reciproco alla "onestà intellettuale", che connota invece quello che Jürgen Habermas (1984) chiama "agire comunicativo"³.

La comunicazione volta alla sopraffazione e manipolazione dell'avversario, collegandosi ad appetiti acquisitivi primordiali, trova nella letteratura che riguarda l'arte del tenere discorsi una tradizione altrettanto vetusta di quella dei libri sapienziali citati da Zecchini: mi riferisco con evidenza alla Scuola Sofista per la quale, come si afferma nel *Gorgia*:

«Non c'è infatti argomento di cui il retore, di fronte alla folla, non sappia parlare in modo più persuasivo di qualsiasi altro specialista. Ebbene, tanto grande e di tale natura è il potere di quest'arte! Eppure, Socrate, bisogna servirsi della retorica come ci si serve di ogni altra forma di lotta».

Anche un simile di forma di interazione ha dunque una sua *techne*. Schopenhauer chiama "dialettica" l'arte di avere ragione *per fas et nefas* (con mezzi leciti ed illeciti); in essa egli vede un organo della naturale cattiveria e prepotenza umana, indispensabile per avere successo ed ottenere ragione indipendentemente dal fatto di averla. Il filosofo tedesco dedica a quest'arte un gustoso libello intitolato *L'arte di avere ragione esposta in 38 stratagemmi*. Non so se i partecipanti ai dibattiti politici in TV di cui dicevo prima abbiano letto il trattatello di Schopenhauer: non credo;

³ Habermas introduce tale categoria concettuale nell'ambito ad un discorso filosofico e sociologico assai ampio, volto a fondare la convivenza sociale sulla base della ricerca cooperativa della verità. L'agire comunicativo, orientato alla intesa reciproca viene contrapposto all' "agire strategico" inteso come "agire strumentale" orientato alla affermazione di obiettivi e di interessi specifici del soggetto agente. L'agire comunicativo è basato su un processo partecipativo che avviene quando due o più individui interagiscono e coordinano le loro azioni sulla base di un accordo relativo alla interpretazione della situazione. Scorgiamo in tale concetto aspetti che richiamano da vicino la comunicazione assertiva.

ciò nondimeno l'applicazione degli stratagemmi ivi illustrati è ampiamente riconoscibile ed esercitata con grande impegno.

Dunque, tornando alla domanda sul perché il comportamento assertivo (nonostante le tante iniziative formative che lo sostengono) stenti a diventare prassi abitudinaria almeno nelle dinamiche relazionali interne alle organizzazioni, sembra che la risposta debba trovarsi in due diversi *habitus* pienamente radicati nella prassi organizzativa: la sovra-attenzione al livello relazionale delle comunicazione e la pervasività dell'agire finalizzato alla sopraffazione ed alla manipolazione⁴, come connotazione forte della vita anche all'interno delle organizzazioni. A ben vedere, mi sembra che questi due diversi *habitus* finiscano per sostenersi reciprocamente.

Bibliografia

Habermas J. (1984), *Teoria dell'agire comunicativo*, Bologna, il Mulino.

Schopenhauer A. (1991), *L'arte di avere ragione esposta in 38 stratagemmi*, Milano, Adelphi.

Watzlawich P., Beavin J.H., Jackson D. (1971), *La pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio.

⁴ Osservo a margine che tale comportamento (che corrisponde ad inclinazioni acquisitive che paiono far parte della natura umana) trova anche nell'Antico Testamento non pochi esempi. Uno dei più intriganti episodi di sopraffazione e manipolazione ha per protagonista Re Davide e riguarda il modo con cui egli elimina il povero Uria l'ittita, suo fedele soldato, trovandosi nelle circostanze di aver copulato con Betsabea, la sua avvenente moglie (*Libro secondo di Samuele*, 11).