

DALE
CARNEGIE

LE CINQUE
QUALITÀ
ESSENZIALI

*per costruire
un rapporto con gli altri,
avere successo
ed essere felici*



BOMPIANI

Il libro

Le cinque qualità essenziali

Vi sentite insoddisfatti dopo una conversazione? Non avete raggiunto il vostro obiettivo durante una riunione di lavoro? Questo libro spiega con esempi e consigli pratici come gestire la propria aggressività, per ottenere il massimo nel rapporto con gli altri, nella vita privata e nell'attività professionale. Una guida per trovare il giusto equilibrio nelle situazioni quotidiane: saper ascoltare le opinioni altrui ed essere aperti ai suggerimenti degli altri può infatti rivelarsi fondamentale per imporre la propria volontà in modo efficace. Attraverso l'analisi di casi concreti e alcuni semplici accorgimenti svelati dai professionisti della comunicazione, questo libro offre la chiave per migliorare se stessi, valutando i propri progressi con quotidiani esercizi di verifica, fino a raggiungere una più soddisfacente realizzazione personale e incrementare il proprio business.

L'autore

Dale Breckenridge Carnegie

DALE BRECKENRIDGE CARNEGIE (1888-1955) è stato scrittore, conferenziere e creatore di famosi corsi di auto-miglioramento, formazione aziendale, gestione delle relazioni interpersonali. Nato in Missouri da una famiglia indigente, è stato l'autore del best seller *Come trattare gli altri e farseli amici*, pubblicato in prima edizione nel 1936, che Bompiani ha ripreso nel 1986 e che è a tutt'oggi ristampato in tutto il mondo. Tra i suoi libri pubblicati da Bompiani: *Scopri il leader che è in te*, *Come godersi la vita e lavorare meglio*, *Come parlare in pubblico e convincere gli altri*, *Come vincere lo stress e cominciare a vivere* e *Le cinque qualità essenziali per avere successo*. Oggi la Dale Carnegie Training, da lui fondata nel 1912, include tra i suoi clienti 400 delle 500 maggiori aziende americane nella classifica della rivista "Fortune".

TASCABILI BOMPIANI 455

I libri di Dale Carnegie

COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI
COME VINCERE LO STRESS E COMINCIARE A VIVERE
COME GODERSI LA VITA E LAVORARE MEGLIO
LE CINQUE QUALITÀ ESSENZIALI PER COSTRUIRE UN RAPPORTO
CON GLI ALTRI
COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI NELL'ERA DIGITALE
COME PARLARE IN PUBBLICO E CONVINCERE GLI ALTRI



DALE CARNEGIE
LE CINQUE QUALITÀ ESSENZIALI
PER COSTRUIRE UN RAPPORTO
CON GLI ALTRI, AVERE SUCCESSO
ED ESSERE FELICI

Traduzione di Marco Marinelli

I LIBRI DI
DALE CARNEGIE

Titolo originale
THE FIVE ESSENTIAL PEOPLE SKILLS:
HOW TO ASSERT YOURSELF, LISTEN TO OTHERS, AND RESOLVE CONFLICTS

ISBN 978-88-587-8482-2

www.giunti.it
www.bompiani.eu

Original edition copyright: © 2004 by Nightingale-Conan
Text edition copyright: © 2009 by Dale Carnegie & Associates, Inc.
First published in 2009 by Fireside/A division of Simon & Schuster, Inc., New York

© 2018 Giunti Editore S.p.A./Bompiani
Via Bolognese 165 - 50139 Firenze - Italia
Piazza Virgilio 4 - 20123 Milano - Italia

Prima edizione a marchio Bompiani: 2010
Terza edizione Giunti Editore S.p.A.: maggio 2018
Prima edizione digitale: ottobre 2019

Bompiani è un marchio di proprietà di Giunti Editore S.p.A.



PRO.DIGI  GIUNTI
FESTINA LENTE

INDICE

Prefazione

1. UN'INTRODUZIONE ALL'ASSERTIVITÀ

Esplorazione e selezione

Diritti e responsabilità nella pratica

Un esempio concreto di assertività efficace

Analisi delle componenti dell'assertività

Attività

Appunti sulle attività

2. LE TRE COMPONENTI DEL MESSAGGIO ASSERTIVO

Uno sguardo più attento alle tecniche di assertività

Le intuizioni di Dale Carnegie

Cominciare gli incontri in modo positivo

L'approccio indiretto

Domandare invece di comandare

Concludere con una nota positiva

Considerare le reazioni

Affrontare il rifiuto

Una pratica perfetta rende perfetti

Attività

Appunti sulle attività

3. COSTRUZIONE DI RAPPORTI ASSERTIVI

Assertività è autostima

L'importanza della costruzione di un rapporto

Basta un sorriso

Parlare ad alta voce dà voce alle parole

Siate specifici quando affermate le vostre idee

Come parlare dei vostri risultati

Coltivare un silenzio assertivo

Attenzione alle vulnerabilità

Tre possibilità

Costruire il rispetto è essenziale

Le quattro attività per guadagnare rispetto sul lavoro

Attività

Appunti sulle attività

4. TATTICHE PER LA COSTRUZIONE DI UN RAPPORTO INTERPERSONALE ASSERTIVO

Quattro tipi di personalità difficili

Domande da tenere a mente

Attività

Appunti sulle attività

5. LA CURIOSITÀ ASSERTIVA

La storia di Michelle

Punto 1: rendere la curiosità assertiva un'esperienza emotiva

Punto 2: apprendisti stregoni

Punto 3: ascolto attivo

Punto 4: essere comunicativi senza un'agenda preordinata

Punto 5: condividete le vostre storie personali con passione

Punto 6: lo humour

Punto 7: riconoscere ciò che gli altri hanno bisogno di imparare

Punto 8: l'aiuto del supporto istituzionale

Punto 9: il *mentoring* del gruppo dirigente

Punto 10: create un'atmosfera divertente

Attività

Appunti sulle attività

6. INCREMENTARE LA CURIOSITÀ ASSERTIVA NEL LAVORO

I quattro elementi essenziali della curiosità assertiva

Attività

Appunti sulle attività

7. DALLA CURIOSITÀ ALLA CONOSCENZA

Le prime cose al primo posto

Quando il “nuovo dirigente che rompe con il passato” siete voi

Siate trasparenti

Fate emergere i conflitti per risolverli

L'arma segreta: il complimento

Operare i cambiamenti quando i rapporti diventano improduttivi

Attività

Appunti sulle attività

8. ETICHETTA: LE REGOLE BASILARI PER LE CAPACITÀ INTERPERSONALI

L'etichetta nella conversazione

Ascoltate attentamente

Errori nel galateo della conversazione

Suggerimenti per il galateo della conversazione

Il compromesso

Il galateo del denaro

Il galateo del telefono

L'etichetta al ristorante

L'etichetta in nuce

L'importanza delle persone

Attività

Appunti sulle attività

9. LA PERSUASIONE COME CAPACITÀ INTERPERSONALE

Identificare una necessità

La persuasione, passo dopo passo

Tecniche di vendita persuasive

Il linguaggio del corpo: la persuasività non verbale

A me gli occhi

Attività

Appunti sulle attività

10. L'ABILITÀ DI PORRE DOMANDE

Se inserisci dati errati avrai risultati inattendibili

Domande aperte e chiuse

Domande a risposta obbligata

Domande esplorative

Domande guida

Domande retoriche

Modalità del domandare

Attività

Appunti sulle attività

11.IL DISCORSO ASSERTIVO

La comunicazione efficace richiede qualche pianificazione

Le dinamiche della comunicazione

I cinque strumenti della conversazione

Le domande sono un buon segno

Scrivete e condividete idee significative

Affrontare il conflitto in modo costruttivo

La comunicazione negli incontri e nelle presentazioni

Attività

Appunti sulle attività

12.L'ASCOLTO ASSERTIVO

Obbedire alle regole della conversazione

Ascolto empatico

Gli ostacoli da evitare in una conversazione

Evitate la lettura del pensiero

Ascoltare senza interloquire

Opzioni di ascolto positivo e assertivo

Fornire un riscontro costruttivo

Ulteriori tecniche di ascolto

L'importanza della sincerità

Attività

Appunti sulle attività

13.L'AMBIZIONE ASSERTIVA

Ricompense esterne

Perché le ricompense esterne non funzionano

L'elogio come mezzo di controllo

Una definizione di ambizione

Fronteggiare la paura

Rispettate voi stessi e gli altri

Attività

Appunti sulle attività

14. MASSIMIZZARE I RISULTATI CON L'AMBIZIONE ASSERTIVA

Guidate con l'esempio

Il leader modello

I primi minuti del giorno sono importanti

La pigrizia

Il fallimento come segno positivo

La paura di fallire

Ricreare l'ambizione assertiva nel vostro gruppo

Creare una cultura di apprendimento

Ogni caso è unico

Attività

Appunti sulle attività

15. RISOLUZIONE ASSERTIVA DEL CONFLITTO

La preziosa lezione di Lincoln sulla risoluzione del conflitto

Partecipare a un conflitto

Fate una valutazione onesta

Comunicazione non verbale

Attività

Appunti sulle attività

16. GESTIONE ASSERTIVA DEL CONFLITTO E NEGOZIAZIONE

Gestire il conflitto

Adottare l'atteggiamento mentale collaborativo

Siate chiari in merito alle richieste e alle necessità

Chiarite il vostro "piano B"

Coltivare qualche bene intangibile nella negoziazione

Attività

Appunti sulle attività

PREFAZIONE

Dale Carnegie ha forse contribuito più di chiunque altro a un cambiamento di prospettiva nel campo delle relazioni umane e dello sviluppo personale. Il suo programma di fama mondiale, *The Dale Carnegie Course*, ha letteralmente aiutato milioni di persone.

La riflessione sui suoi primi anni portò Carnegie a osservare come ansia e paura fossero le due forze che ostacolavano il raggiungimento del suo successo personale. Il superamento di queste due emozioni autodistruttive spinse Carnegie verso nuovi successi e nuove prospettive. Da qui scaturì l'idea di aiutare gli altri a superare ansia e paura per realizzare i propri sogni.

Ora, grazie a questo libro, usufruirete anche voi di un novantennio di scoperte sulle esperienze nelle relazioni umane che milioni di persone hanno già sperimentato grazie al Dale Carnegie Training. Con questo libro *Le 5 qualità essenziali per costruire un rapporto con gli altri, avere successo ed essere felici*, acquisirete la capacità di concentrarvi su quei fattori che consentiranno, a voi e alla vostra organizzazione, di progredire positivamente. Scoprirete e applicherete queste prassi consolidate che vi faranno sentire più autorevoli, rispettati e a vostro agio in ogni comunicazione interpersonale o lavorativa e miglioreranno la fiducia in voi stessi, mentre vi eserciterete a trasmettere il messaggio con chiarezza, considerazione e forza accresciute.

Lo scopo principale di questo libro è quello di identificare ed esplorare cinque capacità interpersonali essenziali: costruzione del rapporto, curiosità, comunicazione, ambizione e risoluzione del conflitto. Ed è solo l'inizio. Come si vedrà, molti capitoli ampliano e sviluppano le cinque capacità verso nuovi e stimolanti orizzonti. Così, nel muovervi tra queste pagine, cercate di mantenervi mentalmente elastici e proattivi nell'applicare le informazioni acquisite. Fin da subito!

Per trarre il maggior beneficio da questo libro non procrastinate. Vi suggeriamo di dedicare semplicemente cinque minuti (o più) per cominciare la

lettura. Durante questa, ripromettetevi di completare la sezione delle Attività presenti alla fine di ogni capitolo: si tratta di esercizi che ripercorrono situazioni pratiche replicabili immediatamente sul lavoro, in famiglia o con gli amici.

Se è possibile, datevi delle scadenze e rispettatele. Se non metterete in pratica le attività che voi stessi avrete stabilito, questo libro si ridurrà a un mero esercizio di lettura. Invece, se saprete renderlo pienamente efficace, acquisirete tutti i benefici che quest'opera importante vi può offrire grazie al lavoro sulle Attività. Fate la scelta vitale di agire sulle vostre concezioni, idee e strategie, e raggiungerete risultati insperati.

1. UN'INTRODUZIONE ALL'ASSERTIVITÀ

Rafforzatevi con la positività e non lasciatevi fiaccare dalla negatività.

DALE CARNEGIE

Sono passati solo settant'anni da quando Dale Carnegie ha pubblicato un libro poi diventato una delle opere più importanti del secolo scorso. Un libro che, probabilmente, resterà ugualmente famoso anche nel secolo a venire. Stiamo parlando di *Come trattare gli altri e farseli amici* [Bompiani, 2009]. Il titolo non potrebbe essere più chiaro, vero? Le idee in esso contenute sono, ancora oggi, nitide ed efficaci come nel 1936, quando il volume fu dato alle stampe per la prima volta. *Come trattare gli altri e farseli amici* ha rappresentato un'opera fondamentale nella storia dello sviluppo personale anche se, quando apparve la prima volta, fu considerato un testo progressista. Prima della pubblicazione del libro di Dale Carnegie non esisteva ancora il concetto di capacità interpersonale. Oggi diamo ormai per scontato che nelle relazioni umane alcuni approcci siano più efficaci di altri.

Il libro di Dale Carnegie descrive i principi universali delle relazioni umane, validi anche nel mondo contemporaneo, in cui forse la loro influenza è ancora più grande rispetto al passato. Con lo sviluppo tecnologico e la frenesia del lavoro, chi è in grado di gestire le capacità interpersonali non gode soltanto di una posizione privilegiata in ambito lavorativo ma ottiene anche un successo maggiore. Computer e cellulari la fanno certamente da padroni nella vita di tutti i giorni, ma l'importanza di capacità interpersonali efficaci non è mai venuta meno né lo sarà in futuro.

È comunque difficile discutere un tema come quello delle capacità personali (specialmente in ambito lavorativo) senza riferirsi a Internet, ai cellulari e alle email che pervadono ormai ogni aspetto della vita quotidiana. Le nuove tecnologie hanno certamente velocizzato il modo di operare nel mondo lavorativo contemporaneo, ma hanno anche aumentato la pretesa di compiere un

lavoro in un tempo sempre più rapido. Oggi, non si dice che una cosa deve essere realizzata per “domani”. Si dice “ieri”. È strano ma è così ed è anche paradossale. Il lavoro in molti casi è diventato più facile e veloce ma le tensioni a esso riferite sono probabilmente più elevate rispetto a prima. Lo stress è sempre e dovunque, e tutti sappiamo che quando le tensioni sono alte, la possibilità di frizione tra individui cresce proporzionalmente.

Questa è la realtà di oggi. È inutile girarci intorno. Questo è l'ambiente nel quale noi dobbiamo imparare ad avere successo. E quando dico: “noi” mi riferisco proprio a “voi”, indipendentemente da chi voi siate o quale lavoro facciate. Non ha importanza l'ambito economico di riferimento, perché le forze in gioco sono le stesse dovunque. È meglio cominciare subito. Dale Carnegie lo diceva molto bene: “Non dipende dal lavoro che fate, fosse anche una professione tecnica, il vostro grado di successo dipende dalla capacità di interagire efficacemente con le altre persone.” Parole vere ancora oggi malgrado le professioni tecniche rappresentino il settore di punta dell'economia americana.

ESPLORAZIONE E SELEZIONE

Nei capitoli seguenti analizzeremo con precisione cosa sono i rapporti assertivi. E la nostra indagine sarà piuttosto selettiva anche perché in questo libro abbiamo volutamente cercato di affrontare temi molto specifici e dettagliati. L'intento non è quello di spiegare tutto, ma di parlare esaurientemente di un numero relativamente contenuto di soggetti. Sono già stati pubblicati ottimi libri centrati su argomenti ricorrenti come l'ascolto attivo o le basi per la realizzazione di un'efficace presentazione di vendita, ma a quale scopo inoltrarsi in un territorio già così esplorato? Ci rivolgeremo invece verso nuove aree che includono specificamente: la costruzione dei rapporti, la curiosità, la comunicazione, l'ambizione e la risoluzione dei conflitti, oltre ad altri temi che rappresentano il naturale prolungamento di questi ultimi.

Esiste tuttavia un aspetto delle capacità interpersonali che non viene mai sufficientemente considerato, forse perché rappresenta il fondamento di ogni tipo di interazione umana.

Ci riferiamo all'assertività, ovvero la capacità di parlare e agire in modo talmente naturale da suscitare attenzione e positività nell'interlocutore. Si tratta dell'aspetto centrale in ciascuna delle cinque capacità essenziali. Se non sarete capaci di asserire voi stessi in modo positivo e proattivo, null'altro potrà

accadere. Cominciamo quindi a considerare il significato reale dell'assertività nel mondo del lavoro di oggi, dove spesso è necessario emergere per guadagnarsi il rispetto. Durante lo sviluppo del discorso osserveremo come l'assertività differisce da altre forme di interazione meno efficaci.

Tra le poche cose che possiamo dare per scontate vi è il fatto, per esempio, che ogni essere umano desidera essere trattato con equità. L'equità può anche venir meno, ma è comunque qualcosa a cui tendiamo. E quel che conta è che quando non siamo trattati in modo giusto, dovremmo lottare per essere trattati correttamente. Non dovremmo far finta di niente o fare buon viso a cattivo gioco, come accade nella maggior parte dei casi. Quindi, per essere trattati equamente, dobbiamo esprimere chiaramente, con tatto ed efficacia, desideri, bisogni, opinioni, lamentele e altre pulsioni. Dobbiamo esprimere i nostri bisogni, ma abbiamo la responsabilità di farlo in modo appropriato ed efficace. Se non ci comportiamo così, ci priviamo non soltanto di ciò di cui abbiamo bisogno, ma sottraiamo anche agli altri il nostro importante contributo.

DIRITTI E RESPONSABILITÀ NELLA PRATICA

Il reale significato dell'assertività è quello di definire parametri ragionevoli che stabiliscano qual è il confine tra un trattamento corretto o non corretto nei nostri confronti. È come per le norme sul traffico: è giusto circolare liberamente, ma questo non significa che si possa passare con i semafori rossi. L'assertività si trova a metà strada tra gli estremi di una sconsiderata aggressività e di una passività disfattista. La persona autenticamente assertiva non si colloca in nessuno di questi due estremi. I soggetti aggressivi sono egocentrici, avventati, ostili, arrogantemente pretenziosi e respingenti. I soggetti passivi sono deboli, sottomessi e irrispettosi delle proprie basilari esigenze. Anch'essi finiscono per allontanare quasi tutti... tranne i soggetti aggressivi! Tra questi due estremi vi sono persone capaci di esprimere il proprio pensiero senza dover necessariamente impedire agli altri di fare altrettanto. Il vostro scopo è quello di diventare come loro. Quando avrete padroneggiato questa capacità, avrete fatto la cosa migliore per voi stessi ma anche per chi vi circonda.

Questo è il quadro generale anche se, quando cominceremo a esaminare l'assertività da vicino, le cose diventeranno più complesse e persino paradossali. È infatti più facile capire cosa l'assertività *non* è piuttosto che descrivere cosa essa sia. Nonostante sia semplice individuare i soggetti palesemente aggressivi o

estremamente passivi, non è sempre possibile descrivere cosa caratterizza un comportamento assertivo, una situazione piuttosto frequente nell'ambito del comportamento umano. Come per molte altre importanti qualità, l'assertività è più facile da riconoscere che non da descrivere. Arrendiamoci quindi all'evidenza e cominciamo a esaminare una serie di situazioni di vita reale nelle quali entra in gioco la qualità dell'assertività.

UN ESEMPIO CONCRETO DI ASSERTIVITÀ EFFICACE

Immaginate di aver completato un importante progetto di lavoro durato molte settimane. Che sollievo! L'attività ha comportato un lavoro di squadra con molte persone e alla fine è andato tutto abbastanza bene, nonostante il coinvolgimento di personalità molto diverse tra loro. Tutti hanno dato il loro contributo e il risultato è stato ottimo. Ma non è tutto. Avete scoperto che, sfortunatamente, un membro del gruppo di lavoro è stato oggetto di un particolare plauso da parte del vostro superiore. Un fatto del tutto arbitrario e ingiusto. Per una qualche ragione, solo questa persona è stata chiamata nell'ufficio del responsabile per ricevere le sue personali congratulazioni.

Come vi sentireste in questa situazione? Tutt'altro che bene ovviamente. Ma la cosa importante è capire come reagireste. Non reagireste affatto? Un soggetto aggressivo avrebbe provato ostilità verso il dirigente e verso la persona destinataria dei complimenti. Avrebbe covato sentimenti di rabbia e, a un certo punto, sarebbero probabilmente volate parole grosse. Un soggetto passivo, al contrario, avrebbe probabilmente rifiutato di ammettere che vi fosse qualcosa da discutere e si sarebbe guardato bene dall'intraprendere la minima azione.

La risposta assertiva si colloca tra questi due estremi. Per capire cosa questo significhi dobbiamo dichiarare un principio che tornerà spesso in tutte le lezioni di questo libro. Ci concentreremo cioè sull'assertività e sulle capacità interpersonali in ambito lavorativo. È necessario quindi adottare sempre un punto di vista professionale e non personale. Nella situazione che abbiamo appena descritto, una risposta assertiva implica la conoscenza delle vostre reazioni emotive e l'individuazione di un modo per esprimere questa emotività nel contesto di un ambiente di lavoro.

Supponiamo, per esempio, che abbiate un incontro con il dirigente in questione per esprimere le vostre sensazioni. Anche se siete personalmente infastiditi dal fatto che qualcun altro sia stato favorito da un credito immeritato

per un lavoro compiuto da un gruppo, sarebbe un errore cominciare la discussione con questo tipo di impressioni personali. Siamo in un ambiente di lavoro, quindi cerchiamo di rimanere concentrati sul lavoro. Indipendentemente da quello che pensate, il fatto di parlare solo delle vostre sensazioni personali suona come una lamentela. Se affermate qualcosa come: “Ho fatto un lavoro importante tanto quanto George e ora lui si prende tutto il merito,” risulterete poco professionali.

Un approccio più assertivo potrebbe essere: “Capisco che lei si sia complimentato per il lavoro di George e sono davvero felice di saperlo, perché anche lui ha dato un importante contributo. Ma devo dire qualcosa che mi riguarda da vicino. Abbiamo fatto un lavoro di gruppo e tutti noi abbiamo dedicato un tempo importante al progetto. Me incluso. Quando verrà il momento per una considerazione del mio lavoro, voglio essere sicuro di ricevere un riconoscimento come George. È un fatto importante per me. A tutti fa piacere ricevere un grazie personale, ma la mia esigenza principale è capire come tutto ciò influenzerà le mie opportunità di carriera all’interno dell’azienda.”

Focalizzandoci sugli aspetti professionali della situazione, e non su quelli emotivi, si crea un cortocircuito positivo. È esattamente questo ciò di cui parleremo in molti punti di questo libro. Capirete come la reazione eccessivamente passiva e quella eccessivamente aggressiva sono essenzialmente comportamenti infantili. In ogni ambiente di lavoro, la persona che sembra più matura ne viene fuori sempre al meglio. Se tenete il broncio, vi lamentate o scoppiate in crisi di collera, sarete perdenti. È molto meglio mostrare assertività, una risposta adulta tra gli estremi di due manifestazioni infantili.

L’attenta considerazione di alcune specifiche componenti dell’assertività vi permetterà di capire la differenza tra un comportamento infantile e uno adulto.

ANALISI DELLE COMPONENTI DELL’ASSERTIVITÀ

L’assertività rappresenta un antidoto alla paura, alla vergogna, alla passività e alla rabbia, tutte emozioni di tipo infantile. Assertività significa sapersi esprimere, fare richieste ragionevoli e, in generale, sostenere che i vostri diritti devono essere rispettati in quanto siete un essere umano importante come tutti gli altri. Ma l’assertività è anche la capacità di esprimere emozioni negative senza personalizzare il problema. Una persona assertiva sa come porre una domanda, come esprimere un disaccordo o esprimere un rifiuto senza sembrare

infantile. L'assertività è la capacità di contestare l'autorità in una prospettiva positiva. È il potere di chiedere *perché* non soltanto per ribellarsi, ma per assumersi la responsabilità di operare in modo migliore.

Nel seguito di questo capitolo considereremo quattro livelli specifici da seguire per migliorare idealmente l'assertività in ogni situazione. I primi tre livelli rappresentano gli aspetti basilari di tutte le strategie assertive che verranno discusse nei primi due capitoli.

Fase 1: preparazione introspettiva

Oggi esistono molti strumenti di valutazione pensati per aiutarci a considerare le possibilità di rafforzamento e di miglioramento. Sono particolarmente utili le valutazioni a trecentosessanta gradi perché gli input provengono da una molteplicità di fonti e possono aiutarci a evidenziare i punti deboli. La Dale Carnegie Training presenta diversi strumenti di valutazione reperibili sul sito all'indirizzo: www.dalecarnegie.it.

Per la finalità di questo libro, assumeremo una valutazione informale come primo livello nel percorso di trasformazione verso una personalità più assertiva e nell'accrescimento dell'assertività all'interno del vostro repertorio di capacità personali. Quando avremo riconosciuto la condizione di partenza, potremo anche individuare i punti da modificare e avere fiducia nella capacità di operare questi cambiamenti.

Per esempio: ritenete che spesso ci si approfitti di voi? Se sì, domandatevi se questo è davvero un quadro reale di quello che accade nella vostra vita. Se anche qui la risposta è affermativa, allora cosa deve cambiare? C'è la possibilità che non sappiate dire "no", anche quando questa sarebbe proprio la risposta giusta. È utile cominciare a prendere nota delle situazioni nelle quali vi siete confrontati con questo problema. Tenete un diario di tutte le volte in cui avete detto "no", e come vi sentivate in quella situazione. Se seguirete questo consiglio per un certo periodo di tempo, noterete come le vostre inibizioni diminuiranno nel momento in cui comincerete a confrontarvi realmente con esse.

Ma forse vi trovate all'estremo opposto. Potete descrivere tutte le volte in cui siete stati fin troppo espliciti? Avete mai passato il limite con un comportamento aggressivo? Cercate di essere onesti con voi stessi mentre fate questa valutazione. Se la risposta è affermativa, allora domandatevi se tutto ciò vi sta

aiutando oppure ostacolando. Siete davvero sicuri di voler costruire la vostra personalità in modo aggressivo oppure si tratta solo di un succedaneo a una risposta più adulta rappresentata dall'assertività? Ancora una volta, cercate di tenere traccia delle situazioni nelle quali avete cominciato a sentirvi aggressivi. Registrare quindi i progressi ottenuti nel controllare questi stati emotivi.

Se agirete così, dovete sapere che quel cambiamento positivo non avverrà da solo. Possono affiorare ansia, o anche paura, sulla strada che porta a diventare una persona assertiva. Scrivete anche questo nel diario. C'è qualcuno con il quale potete parlare dei cambiamenti che state mettendo in atto? Spiegate a questa persona le situazioni specifiche e le sensazioni che vi attraversano.

Si possono anche esplorare le origini di queste emozioni.

Da dove derivano veramente le vostre modalità di relazione con gli altri? Quando prendete una decisione su come comportarvi in una specifica situazione a quale voce interna date ascolto? Quali sono le persone del passato che influenzano inconsciamente il vostro comportamento attuale? La verità è che, da bambini, siamo bombardati da regole come “non essere egoista”, “non insistere a essere il primo”, “non sbagliare”, “non essere emotivo”, “non essere irragionevole”, “non interrompere” e così via. Molte di queste regole sono davvero preziose e ben orientate, ma se vengono troppo forzatamente inculcate nella coscienza, possono assumere un ruolo eccessivo rispetto alla loro funzione originaria. Ma la cosa più importante è che, nonostante vi siano ottime ragioni per rispettare la maggior parte di queste regole, ciascuna di esse può essere legittimamente infranta in certe situazioni.

Per esempio, avete tutti i diritti di essere primi, almeno in certe situazioni. Ed è altrettanto permesso sbagliare a condizione che si voglia imparare dagli errori. E avete anche il diritto di affermare di non avere abbastanza tempo per qualcosa, se davvero non ne avete.

Fase 2: realizzare un'autovalutazione sincera

La maggior parte dei sentimenti di sottomissione o aggressività hanno origine nei primi anni di vita. È venuto il momento di identificare queste pulsioni e di realizzare che ormai siete cresciuti.

Nel momento in cui si verifica questo riconoscimento, fate attenzione ai problemi che si manifestano quando vi allontanate da un corretto comportamento

assertivo. Se agite aggressivamente, ad esempio, è probabile che incorriate in sentimenti di colpevolezza che possono diventare molto opprimenti con il tempo. Se consentite che le persone o le circostanze possano dominare i vostri bisogni legittimi, allora diminuisce l'autostima. All'inizio penserete che non affermarvi sia una scelta, ma è possibile che questo atteggiamento si traduca nella convinzione di non avere alcun potere.

In ogni sforzo di sviluppo personale o professionale, una corretta autovalutazione rappresenta la prima fase essenziale, laddove è necessario fare affiorare tutti gli ostacoli perché si realizzi efficacemente. Non è sempre facile guardarsi allo specchio e riconoscere davvero quello che state vedendo, e non è certo facile che gli altri facciano questo per voi. Autoconsapevolezza e autovalutazione sono fattori talmente cruciali che è fortemente auspicato prendere una posizione decisa in questa direzione. Avere qualcuno con il quale parlare del vostro sforzo di essere assertivi è un fattore importante per l'autovalutazione ed esiste un modo in cui questo interlocutore vi può veramente aiutare solo con un piccolo sforzo da parte sua. Naturalmente dovrebbe essere chiaro che risponderete al favore se e quando verrete chiamati a farlo. Questo è implicito. Scrivete quindi una email al vostro amico nella quale elencate una serie di caratteristiche della vostra personalità. Includete quei tratti che pensate di possedere già, insieme ad altri che sono sia positivi sia negativi. Per esempio, ritenete di essere una persona simpatica oppure molto coscienziosa. Scrivete tutto all'inizio del vostro elenco. Poi pensate alle qualità che vi piacerebbe possedere. Vorreste essere una persona felice oppure compassionevole e caritatevole. Scrivete queste parole nella vostra lista. Alla fine, includete qualche attributo indesiderato come "iroso" oppure "insensibile".

Nel momento in cui inviate questo elenco al vostro amico, includete una serie di indirizzi email ai quali il vostro interlocutore può inoltrare la lista. Aggiungete una breve nota nella quale richiedete ai destinatari di verificare le qualità della lista che sembrano descrivervi maggiormente, assicurando loro che quando inoltreranno la lista al vostro amico voi riceverete i risultati nel più assoluto anonimato.

Quando otterrete i risultati sarete probabilmente sorpresi nel constatare come non abbiate mai visto in voi stessi alcune delle cose che gli altri vedono. Questo è il modo migliore per ottenere un riscontro sincero su chi siete piuttosto che su quello che pensate di essere. Certo ci vuole un po' di coraggio per inviare un elenco di questo tipo ma è proprio questo il modo di agire in modo assertivo nel vero senso della parola. Per cui, provateci.

Fase 3: valutazione del mondo esterno

Dopo aver compiuto uno sforzo reale verso l'autovalutazione, è il momento di spostare l'attenzione dall'interno all'esterno. In altre parole, valutare ciò che sta succedendo nella vostra vita con particolare riferimento alla vita lavorativa. Quali sono le situazioni in cui siete coinvolti che hanno attinenza con il successo della vostra carriera? In quale modo vi relazionate con queste situazioni? Siete troppo passivi? O forse siete eccessivamente aggressivi?

Scegliete una particolare circostanza che vi riguarda da vicino e realizzate un quadro accurato di questa situazione. Poi stilate un piano dettagliato e specifico per agire assertivamente in questo ambito basandovi sulle seguenti linee guida.

Primo, se doveste parlare direttamente alle altre persone implicate nella situazione, come descrivereste la situazione in sé e le vostre sensazioni a riguardo? Trascrivete questa conversazione oppure agite direttamente a vostro stesso beneficio. Siate molto specifici riguardo ciò che è accaduto in passato, che sta accadendo adesso e che vorreste accadesse in futuro. Non fate accuse generiche come “sei sempre ostile... sei sempre sconvolto... non ti sei mai preso la briga di comunicare con me”. Usate invece affermazioni che cominciano con “io ritengo” o “si dovrebbe”, attenetevi ai fatti e controllate le emozioni.

La cosa più importante è non estendere la finalità della conversazione al di là delle circostanze con le quali vi state confrontando adesso. È giusto parlare del passato ma soltanto se ciò è in relazione con questa situazione particolare. Per esempio, dite qualcosa riguardo a una discussione avuta all'inizio di un determinato progetto lavorativo, ma non parlate di ciò che è stato detto il mese scorso oppure lo scorso anno in un contesto completamente diverso. Siate obiettivi. Analizzate quello che è realmente successo e quello che sta realmente succedendo. Non inoltratevi in problemi di motivazione o psicologici. Occupatevi soltanto di ciò che è accaduto concretamente. È possibile speculare sul perché sia successo qualcosa ma non è questo il momento di farlo.

Se sentite realmente il bisogno di parlare di emozioni, cercate di essere sicuri che siano proprio le vostre. Usate il pronome personale “io” a indicare che vi siete assunti la responsabilità dei vostri sentimenti. Cercate di concentrarvi su sensazioni positive in relazione ai bisogni e alle necessità, e non sul risentimento verso un'altra persona. Descrivete i cambiamenti che vorreste si realizzassero. Siate precisi su ciò che vi piacerebbe finisse e su ciò che vorreste che cominciasse. Assicuratevi che i cambiamenti richiesti siano ragionevoli. L'assertività prevede anche la considerazione per i bisogni altrui, oltre alla

volontà di operare cambiamenti in voi stessi. Parlate pure delle conseguenze del cambiamento o del mancato cambiamento, ma senza esprimere minacce. Le minacce personalizzano sempre una situazione conflittuale e spingono il conflitto a un livello più profondo rispetto al piano professionale, cosa che può causare in qualcuno la sensazione di essere con le spalle al muro oppure di sentirsi autorizzato a provare sentimenti di sfida.

Nel momento in cui create questi dialoghi immaginari iniziate le vostre affermazioni con frasi come:

“Ciò che dovremmo fare è...”

“Potremmo...”

“Vorreste...”

“Apprezzo che tu...”

“Sono in parte d'accordo con quello che stai dicendo, questo è ciò che vorrei cambiare...”

Quando avrete acquisito un po' di pratica nella definizione di questi scenari di assertività, alcune cose vi appariranno più chiare e comincerete a realizzare pochi e indiscutibili fatti. Comincerete a capire che indipendentemente dalla vostra calma o tatto oppure da quanto userete i pronomi “io” oppure il “si” impersonale, o ancora indipendentemente da quanto rimarrete attinenti alla situazione specifica, ci saranno sempre volte in cui la vostra assertività sarà percepita come un attacco. Questa percezione potrebbe non avere un fondamento reale, ma se accade che l'altro sia un soggetto aggressivo, vi troverete nella situazione di ricevere quel tipo di attacco che siete accusati di perpetrare. Per diventare una persona realmente assertiva dovete essere preparati a questa evenienza e sapere come farvi fronte.

Come rispondere all'aggressività

Nella maggior parte dei casi, il semplice mantenimento della posizione e l'affermazione della propria prospettiva risolveranno la situazione. Sarete anche soggetti alla forte tentazione di contrattaccare o di battere in ritirata. Cercate di resistere a entrambe le tentazioni. Quando l'altro alza i toni del dialogo mostrando emotività, non lasciate che questo influenzi il vostro comportamento.

Ecco cosa accade realmente: infuriandosi, l'altra parte ritiene che i propri sentimenti siano più importanti dei vostri semplicemente perché li sta

esprimendo ad alta voce oppure con sarcasmo o ancora in un pianto diretto. Non lasciate che questo comportamento diminuisca la vostra stessa importanza o elevi quella dell'altra persona. Non rispondete con eguale aggressività. In altre parole non indietreggiate. È il tipico approccio passivo-aggressivo.

Invece mantenete un atteggiamento del tipo “entrambi contiamo allo stesso modo”. Dale Carnegie afferma che traiamo un beneficio quando cerchiamo di vedere le cose dal punto di vista altrui, anche se questo potrebbe risultare tutt'altro che semplice soprattutto se l'altra persona comincia a dare segni di emotività. Il mantenimento di questo atteggiamento richiede pratica. Ancora una volta è necessario un amico intimo oppure, in questo caso, un collega. Chiedete a qualcuno di recitare insieme a voi la parte della conversazione in modo che possiate concentrarvi su voi stessi.

Questo non significa che dovete fare carte false pur di conservare la vostra posizione. Se talune critiche sono giustificate riconoscetene la veridicità. Non trovate scuse. Anche se non siete d'accordo con la maggior parte delle critiche, scegliete le considerazioni che giudicate accettabili in modo da smorzare i toni della discussione. Usate frasi come “Forse hai ragione su questo...” oppure “So come ti senti...” In altre circostanze questo potrebbe apparire un arretramento, ma ci sono casi in cui un po' di conciliazione può essere la via migliore.

Ricordatevi, finora abbiamo soltanto parlato di come agire e prepararsi per gli incontri nel mondo reale. Abbiamo suggerito di tenere un diario dei comportamenti aggressivi e passivi. Abbiamo parlato delle tecniche di autovalutazione e suggerito di rappresentare gli esercizi con un amico. Ora siete pronti per testare davvero ciò su cui vi siete esercitati.

Fase 4: il test reale

Nel momento in cui mettete alla prova l'assertività nelle situazioni di vita reale, è bene tenere presenti alcune linee guida come quelle seguenti. Anzitutto, scegliete le circostanze più gestibili. Cominciate con le più facili, le situazioni meno stressanti e cercate di acquisire fiducia in voi stessi. Nel momento in cui avrete più fiducia, potrete modificare il vostro approccio e prepararvi per situazioni più difficili.

Se non esiste una situazione che attualmente sembra richiedere assertività, cercate di concepirne una. Si tratta solo di fare un piccolo passo fuori dalla zona

di sicurezza. Se siete a un incontro, ponete una domanda oppure sollecitate con tatto qualcuno nel fornire la spiegazione di un determinato punto. Scrivete al vostro superiore una nota, oppure una email, relativa a qualcosa che vi riguarda direttamente. Esplicitate un complimento oppure una verifica costruttiva in una situazione nella quale normalmente non avreste fatto niente. Non prendetevi grandi rischi. Si tratta solo di diventare sempre più assertivi consapevolmente e gradualmente. Concentratevi su come questa volontà di cambiamento vi faccia sentire. Come sempre, scrivere può aiutare a chiarire i pensieri, così cercate di prenderne nota nel diario dell'assertività.

Quando la fiducia aumenta sarete pronti a vivere situazioni più difficili. Durante una settimana o due, fate un elenco delle situazioni nelle quali vorreste asserire voi stessi in modo più deciso. Osservate per un certo tempo come queste situazioni si sviluppano prima di intraprendere qualsiasi azione. Quindi sceglietene una e decidete con quale comportamento realmente assertivo verrà affrontata quella situazione. In altre parole qual è il modo migliore per comunicare idee legittime, desideri e bisogni? Inoltre, qual è il modo migliore per identificare e annullare comportamenti erronei da parte degli altri? Alla fine agite in base a queste considerazioni.

Ecco un paio di suggerimenti utili da tenere in mente a questo riguardo. Anche se alcune conversazioni possono sembrare a senso unico, la maggior parte degli scambi lavorativi consiste di due o più persone che esprimono i loro pensieri, sentimenti, aspirazioni, e cercano di affermarli. Così, nel momento in cui esprimete voi stessi assertivamente, date anche all'altra parte la possibilità di fare lo stesso, attuando l'ascolto empatico. Imparerete che una vittoria per voi e una sconfitta per l'altro non è il risultato ideale. Una vittoria per tutti, o per lo meno la percezione che questo avvenga, è l'obiettivo a cui bisogna tendere anche se, in molte situazioni, potrebbe volerci tempo per arrivare a un tale risultato. Talvolta vi sentirete giustificati nel domandare un immediato risarcimento del danno, mentre altre volte potrebbe essere controproducente. Ricordate che in tutte le circostanze l'assertività è realmente la nuova regola d'oro. Rispettate volontà e bisogni altrui, e aspettatevi che gli altri facciano lo stesso con voi. Non scendete al di sotto di questo obiettivo.

ATTIVITÀ

1. Riflettete su una situazione “ingiusta” nella quale siete stati coinvolti, sia

nell'ambito lavorativo sia nella vostra vita personale. Come avete gestito questa situazione? Scrivete questa esperienza e poi riflettete su come avreste potuto gestire questa situazione in modo differente partendo dai nuovi concetti che avete appena appreso.

2. Realizzate una sincera autovalutazione. Su una scala da 1 a 10, quanto siete assertivi?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Passivo Assertivo Aggressivo

3. Considerate la lista seguente e spuntate ogni situazione che considerate attuale e che vorreste modificare e scrivete un piano di azione per realizzare questo cambiamento.

- ☐ Mi sento spesso una vittima delle circostanze.
- ☐ Attacco verbalmente gli altri quando mi sento coinvolto oppure ritengo di essere trattato in modo ingiusto.
- ☐ Spesso inizio la comunicazione con “Mi fai veramente...”
- ☐ Mi è difficile ammettere di aver sbagliato.
- ☐ Mi sovraccarico e spesso non comunico abbastanza.
- ☐ Sono ipercritico verso gli altri e verso me stesso.
- ☐ Nel riferirmi a un comportamento altrui uso spesso termini illogicamente estremi come “mai” e “sempre”.
- ☐ Evito il confronto in tutti i modi ed evito in tutti i modi di essere assertivo.

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

2.

LE TRE COMPONENTI DEL MESSAGGIO ASSERTIVO

Rendete felice l'altro nel fare ciò che avete suggerito.

DALE CARNEGIE

Nel precedente capitolo abbiamo considerato cosa è realmente l'assertività e abbiamo discusso alcune modalità per prepararci a essere assertivi nella vita e nel lavoro. In questo capitolo considereremo le tattiche specifiche che potrete usare per applicare l'assertività in un ampio ventaglio di situazioni lavorative.

Esistono molte tecniche per migliorare il comportamento assertivo, ma la maggior parte di queste si fonda su quelle che vengono definite le tre componenti del messaggio assertivo:

1. Sintetizzate i dati della situazione.
2. Esprimete pensieri e sensazioni.
3. Affermate con chiarezza desideri e bisogni includendo le ricadute positive per l'altra parte.

Le tre parti di questa formula vi consentiranno di esprimere i vostri interessi senza essere personalmente aggressivi. Nonostante la semplicità della formula il suo impiego richiede pratica e autocontrollo. Consideriamo ad esempio in quale modo si concretizzano queste tre componenti in una conversazione reale tra due persone in un ambiente lavorativo.

Nicole gestisce una società di progettazione e realizzazione di siti Internet i cui clienti hanno spesso bisogno di modificare il contenuto delle pagine web in breve tempo. Quando i nuovi prodotti o servizi diventano disponibili, i clienti vogliono che queste informazioni appaiano online al più presto a beneficio dei potenziali acquirenti.

Recentemente Nicole è preoccupata perché uno dei suoi sviluppatori non ha rispettato una scadenza fissata per un determinato progetto. Inutile dire che questo ha creato scontento tra i clienti di Nicole che, per questa ragione, ha deciso di parlare con il responsabile di tutta la situazione.

Nicole impiegherà la formula delle tre componenti del messaggio assertivo. Comincerà con una chiara e diretta affermazione dei fatti: “Ricordo la nostra discussione circa il tempo che sarebbe stato necessario per questo lavoro sul sito. Eravamo d’accordo che l’intero lavoro sarebbe durato dieci giorni lavorativi. Ora, sono passate due settimane e il lavoro non è ancora finito.”

Si noti come Nicole non ha fatto niente altro che riportare i fatti oggettivi e non ha menzionato timori o sensazioni personali. Tutto ciò viene presentato nella seconda parte del messaggio assertivo.

“Quando vi sono ritardi come questo,” continua Nicole, “si creano tensioni nel cliente che a loro volta si trasformano in tensioni anche per noi. Di questo sono preoccupata e devo comunicare questa preoccupazione anche a te.”

Con la terza parte della formula, Nicole chiarisce i cambiamenti che devono essere operati e dice: “Voglio che sia chiaro che quando decidiamo una scadenza per un lavoro, questa scadenza deve essere rispettata. Quando abbiamo discusso del tempo che ti serviva per il lavoro, ritengo che tu ti sia dato scadenze poco realistiche. Forse hai agito così perché volevi darmi l’impressione di essere un rapido esecutore, ma non è certo quello che posso pensare se diventa impossibile rispettare la data di scadenza.”

Fino a ora Nicole ha parlato solo del problema che deve essere risolto e in quale modo la soluzione di questo problema porterà un beneficio a lei e alla società. Ma ricordate, in ogni dialogo assertivo è importante includere, se possibile, anche i benefici che riguardano la persona con la quale state parlando.

Vediamo allora cosa dice Nicole: “In futuro, quando parleremo del tempo necessario a completare un lavoro sarà meglio che tu preveda una scadenza leggermente maggiore e non inferiore a quella di cui pensi di aver bisogno. Sono certa che questo ti faciliterà la vita e la renderà meno stressante. Se completerai il lavoro in tempo il cliente sarà felice, e io con lui. E se dovesse accadere di finire prima il lavoro tutti ne saranno piacevolmente sorpresi.”

Nell’esempio di Nicole è possibile considerare le differenze tra assertività e aggressione. Anche quando Nicole parla delle sue impressioni, queste sono strettamente legate all’ambito lavorativo e non dice: “Mi hai davvero irritato,” oppure: “Sono veramente infuriata per questo.” Se Nicole avesse detto qualcosa del genere, avrebbe offerto all’impiegato la possibilità di verbalizzare le sue risposte emotive o per lo meno di cominciare a pensarci. E questo avrebbe portato l’intera conversazione fuori dal seminato.

C'è ancora un altro aspetto in questo immaginario dialogo che è molto importante da sottolineare, si noti come la persona assertiva in questo caso sia un manager, non un dipendente. Nell'immaginare l'assertività, potremmo pensare che il soggetto che la deve mettere in atto debba essere sempre il debole. E invece anche i superiori devono essere assertivi. L'assertività non riguarda il potere, ma piuttosto l'autostima. Significa rimanere fedeli a ciò che si crede e a ciò che si vuole, basandosi su ciò che si è come esseri umani e come partecipanti a un progetto lavorativo. Le qualità assertive sono essenziali anche per i manager, che hanno questo diritto come tutti gli altri.

UNO SGUARDO PIÙ ATTENTO ALLE TECNICHE DI ASSERTIVITÀ

La tripartizione del messaggio assertivo è un eccellente formula di base per la comunicazione lavorativa. Ma sarebbe riduttivo dire che si tratta di tutto ciò di cui avete bisogno in termini di tattica assertiva. Partendo dalla formula tripartita osserviamo nel dettaglio altre tattiche di assertività.

Cosa accade, per esempio, se incontrate qualche resistenza da parte della persona con la quale state parlando? Nel dialogo che abbiamo appena presentato, che cosa avrebbe dovuto fare Nicole se il suo impiegato fosse stato in disaccordo con lei o lo fosse stato in maniera aggressiva?

La verità è che taluni non amano avere riscontri e tendono a prendere i feedback come questioni personali. Costoro vedono le cose in un certo modo, e resistono al cambiamento. Se c'è qualcuno a dover fare un cambiamento quello siete voi. Ma una persona assertiva sa come confrontarsi con questo aspetto. Se avete a che fare con un individuo inflessibile, una buona tattica è dimostrare inflessibilità anche da parte vostra.

Questo significa affermare i vostri bisogni con calma, fermezza e chiarezza. Se l'impiegato di Nicole dice: "Non ho definito una scadenza ravvicinata e poco realistica", Nicole dovrebbe dire: "Anche se la scadenza non fosse stata irrealistica, il lavoro non è comunque finito. In futuro voglio che tu ti dia un tempo maggiore". Se l'impiegato dice: "Dite al cliente di stare calmo", Nicole dovrebbe rispondere, "Il modo migliore per calmare il cliente è fornirgli il lavoro che gli abbiamo promesso in tempo. In futuro, è più saggio darti un tempo maggiore." Si tratta semplicemente di ripetere la stessa affermazione esattamente nello stesso modo fino a quando la persona non coglie il messaggio (indipendentemente da ogni scusa, diversione o argomentazione). Mantenete la

calma e concentratevi sul punto. Rispettate sempre i diritti dell'altra persona e fatevi sempre queste domande:

- ▶ Come posso esprimere il mio messaggio con maggiore chiarezza?
- ▶ Come posso essere più specifico circa ciò che devo dire?
- ▶ Come posso evitare di essere portato fuori dal seminato da un'altra persona?

Come la maggior parte delle persone anche voi potreste aver provato un senso di rimorso in seguito a un momento in cui avreste dovuto prendere una posizione assertiva e non lo avete fatto. E avrete probabilmente ripercorso mentalmente quella situazione molte volte, concludendola in modo migliore anche se immaginario. Questo esercizio mentale può fornirvi una sorta di breve soddisfazione, per lo meno fino a quando la stessa cosa non succede ancora.

La vita è piena di situazioni più o meno importanti che possiamo sfruttare per essere più assertivi e affermarci. Sono sicuro che vi possono venire in mente molti esempi, tutti sulla variante del tipo: "Avrei dovuto fare così." Ora, invece di fantasticare, vediamo alcune opzioni che possono essere considerate la prossima volta che vi capiterà la necessità di essere assertivi.

Controllate il linguaggio del corpo. Quando siete rimproverati o insultati, è molto facile che il corpo parli per voi invece della bocca; vi muovete nervosamente, fate spallucce oppure mostrate un falso sorriso. Sono tutti segni di conciliazione, indicatori che siete sul punto di capitolare. Questa gestualità indebolisce la vostra posizione ancor prima che possiate rafforzarla.

Più specificamente, il primo passo dovrebbe essere quello di limitare il più possibile il *linguaggio del corpo*. Rimanete quindi in piedi o seduti guardando sempre l'altra persona negli occhi. Aspettate che il discorso sia finito prima di rispondere a qualunque cosa sia stata detta. E non disturbate interrompendo. Per l'altra parte questa è l'occasione di farsi sentire, dunque riconoscetele questa chance. Assicuratevi però che quando tocca a voi rispondere nessuno vi interrompa. Sia che dobbiate relazionarvi con un manager o con qualcuno nella sfera personale, lasciate che l'altro parli e poi affermate chiaramente che anche voi meritate di essere ascoltati.

Parlate con frasi attive, in prima persona. State in piedi e tenete un linguaggio diretto. Parlate dal vostro punto di vista. Cominciate ogni risposta articolando le affermazioni in prima persona. Ad esempio, "Apprezzo il tuo punto di vista... hai considerato...?" Oppure, "Preferisco fare in questo modo, e non così, perché...". Oppure, "Ritengo che..." queste frasi aiutano a radicarvi

nell'argomento ed evitano di lanciare attacchi personali verso gli altri. L'assertività non è un dibattito né una battaglia nella quale la migliore difesa è un buon attacco. Significa piuttosto difendere azioni, motivazioni e opinioni contro attacchi frivoli da parte di chi cerca di minimizzarvi.

Sebbene un'espressione come *mi dispiace* possa sembrare adatta al caso, in verità non lo è. Si tratta infatti di una manifestazione di passività del tutto fuori luogo proprio quando cercate di mantenere la posizione. Se invece riconoscete di aver fatto un errore la situazione è del tutto diversa. È meglio ammettere gli errori sollecitamente e in modo empatico. Ma non scusatevi per il fatto di aver mantenuto la posizione; potrete scusarvi più tardi per aver detto qualcosa di poco saggio nella concitazione del momento (una situazione da evitare con il vostro capo) ma mai per difendervi.

Portare a compimento la situazione. Qualcuno vi ha messo all'angolo sminuendovi. Assumete il controllo della situazione e ponete un termine a questa condizione. Se questo significa tenere la posizione e lanciare un *ultimatum* con la capacità di saperlo sostenere, fatelo. Potreste anche considerare semplicemente di accettare la situazione e dire, "Mi sento molto forte a riguardo, dunque perché non riconosciamo di avere due posizioni diverse e andiamo avanti?"

Tra coloro che tendono a minimizzare gli altri, molti non si aspettano neanche una reazione e spesso non sanno cosa fare quando vi si devono confrontare. Di fronte alla loro reazione sconosciuta e probabilmente inaffidabile, lasciano cadere l'argomento prima che ne scopriate i contorni. Asserite di nuovo la vostra posizione, se necessario, in modo che possiate uscirne come qualcuno che crede in se stesso e nei propri talenti. Per raggiungere questo scopo, suggerite una soluzione oppure, se potete sopportarlo, un compromesso. Cercate con forza la prima e non abituatevi troppo alla seconda!

LE INTUZIONI DI DALE CARNEGIE

Sempre riguardo alle tattiche di assertività, è interessante notare quanto Dale Carnegie avesse approfondito questa dimensione già nel 1930! Fino a quel momento, non c'era mai stato migliore stratega o tattico dell'assertività di Dale Carnegie. Forse non è stata impiegata la stessa parola, ma Carnegie aveva una profonda comprensione dell'assertività e del modo in cui metterla in atto. La miglior prova di questo viene dal semplice riconoscimento di ciò che Dale

Carnegie ha realmente detto.

Avere un colloquio assertivo.

Una delle esperienze più importanti e ricorrenti nella vita di ogni adulto è il colloquio per il raggiungimento di un obiettivo molto importante. Il colloquio può riguardare un posto di lavoro, un affitto o la possibilità di vedere il proprio film studentesco entrare in un festival o in una competizione. Questi colloqui possono essere punti di svolta decisivi, persino rispetto a tutta la vita, ecco perché è assolutamente legittimo che finiscano nel miglior modo possibile. Ed è giusto dire che avete bisogno che vadano nel modo migliore possibile. Cerchiamo ora di esaminare attentamente cosa potete fare per raggiungere questo scopo.

Siate preparati. Fra tutti i suggerimenti possibili relativi a un colloquio, la “preparazione” è la parola più importante e la parte più rilevante dell’intero processo. Con una buona preparazione, ogni cosa andrà come previsto e si otterrà il risultato desiderato. Senza preparazione, quel risultato è impossibile anche perché non lo abbiamo definito con chiarezza neanche a livello mentale. Come dice l’adagio, se non sai dove stai andando non raggiungerai mai la tua meta.

Prima di iniziare qualsiasi colloquio, fate qualche ricerca in modo da conoscere le informazioni di base sulla persona o le persone che incontrerete. Se si tratta di un colloquio di lavoro, per quale tipo di società finireste per lavorare? Qual è la sua storia? Chi furono i suoi fondatori? Qual è la sua missione? In quale modo gli obiettivi aziendali si riflettono nel modo di fare affari nel mondo? Queste informazioni vi forniranno la base per rispondere in modo intelligente alle domande che scaturiranno durante il colloquio.

La ricerca dovrebbe includere questioni ed esigenze specificamente relative al lavoro. Non vorrete di certo farvi cogliere impreparati di fronte a qualche domanda trabocchetto dell’interlocutore. La sola cosa che potrebbe accadervi è di fallire nella preparazione.

Ecco una buona tecnica: guardatevi allo specchio! Non c’è niente di più semplice! Fate l’esperimento di “intervistare voi stessi”, con particolare attenzione ai punti deboli nell’aspetto, nel linguaggio del corpo, e nella conoscenza degli argomenti più rilevanti. Manifestare fiducia e assertività sono certamente gli ingredienti più importanti di un colloquio. Ogni interlocutore vorrà vedervi sicuri di voi stessi per ritenere che tale autostima sia un riflesso delle vostre vere capacità.

Le physique du rôle. Usando le stesse tecniche impiegate per la preparazione di un curriculum, l’aspetto giocherà un ruolo chiave nella presentazione di una

buona immagine di voi stessi. Non gradiremmo avere a che fare con un impiegato che veste in jeans e maglietta, quindi perché dovremmo essere vestiti in quel modo? Vestitevi in modo appropriato a seconda del lavoro. Lavori amministrativi e manageriali richiedono un vestito e una cravatta per gli uomini e un pari livello di abbigliamento anche per le donne. Non esagerate ma è meglio essere troppo formali che eccessivamente casual.

Tattiche vincenti. Ecco tre semplici ed essenziali cose da fare quando entrate nel luogo del colloquio e incontrate la persona con la quale parlerete:

- Presentatevi articolando chiaramente il vostro nome.
- Mantenete un contatto diretto con l'intervistatore. Cercate di avere un'espressione gradevole sul volto!
- Date una ferma stretta di mano, leggermente più stretta di quanto potreste pensare.

Ecco invece i comportamenti da evitare:

- Sedete in modo corretto e non sprofondare. Una posizione eretta esprime fiducia ed energia.
- State fermi! Muovere costantemente le mani e i piedi suggerisce nervosismo.
- Pensate prima di parlare. Decidete di aspettare prima di rispondere a una domanda. Anche un secondo è utile quando si cerca di riunire e organizzare i pensieri.

Indipendentemente dal fatto che sosteniate un colloquio con una persona molto creativa o eccentrica è probabile che vi vengano poste le solite domande.

Niente di più facile. Ogni colloquio di lavoro presenta una serie di domande ritagliate su quello specifico candidato. Ma la maggior parte di essi comprende anche una serie di domande generiche che vengono poste quasi in ogni situazione, che si tratti di un colloquio per una possibile insegnante di asilo o per la posizione di professore in una scuola di perfezionamento post-laurea.

Di seguito ecco una lista di possibili domande che potrebbero uscire nel corso di un colloquio. È importante rispondere in modo sincero, meditatamente e con chiarezza.

- Qual è la sua esperienza relativamente a questo lavoro?

- Al di là della sua esperienza, che cosa fa di lei un candidato ideale?
- Dove si immagina di essere tra cinque anni?
- Per quale motivo vorrebbe lavorare proprio per la nostra azienda?
- Quali specifiche competenze può portare nella nostra azienda?

Prendete il tempo opportuno per rispondere a ciascuna di queste domande. È importante mostrare fiducia, ma senza dare l'impressione che la posizione sia già vostra. Gli intervistatori scelgono su queste basi e un senso di soddisfazione potrebbe rivelarsi controproducente durante il colloquio di assunzione. Sforzatevi fino in fondo nel corso del colloquio.

Ci sono diversi livelli di colloqui, da quelli preliminari fino alla selezione finale. Ogni incontro presenterà gradi differenti di difficoltà e richiederà una preparazione diversa. Ma con la preparazione di base dovrete essere pronti a fronteggiare qualsiasi situazione.

COMINCIARE GLI INCONTRI IN MODO POSITIVO

Una delle condizioni per avere successo nella maggior parte delle discussioni di lavoro è l'assertività senza aggressività da una parte e dall'altra. Per raggiungere questo livello, Dale Carnegie suggerisce di cominciare la conversazione con un complimento e un apprezzamento sincero. Per cosa? Per qualsiasi cosa! In sintesi, partite con una nota positiva. Prima dell'incontro pensate attentamente alla nota positiva con la quale comincerete. Non c'è necessità di tradurre questo in un discorso o in una dichiarazione formale, menzionate solo qualcosa che possa creare un rapporto positivo fin dall'inizio. Se non avete mai avuto contatti con l'altra parte in precedenza, dite qualcosa di positivo sull'azienda, su un collega che conoscete entrambi, sulla comunità locale, insomma su qualsiasi cosa (fatta eccezione per il tempo). Idealmente potreste essere in grado di riferirvi a qualche progetto di successo del passato al quale avete entrambi collaborato. Ma ancora una volta tutto questo non è da considerarsi necessario. La cosa più importante è dire qualcosa che abbia un tono positivo. Al livello più elementare potreste esprimere apprezzamento per il fatto che si sia realizzato l'incontro.

L'APPROCCIO INDIRETTO

Se lo scopo dell'incontro è quello di discutere un errore o risolvere un disaccordo, arrivate indirettamente all'argomento. L'approccio indiretto è uno dei principi più interessanti del pensiero di Dale Carnegie. Come Dale Carnegie sapeva molto bene, è un errore confondere l'assertività con l'eccessiva schiettezza o indelicatezza. Tacciare semplicemente qualcuno di aver sbagliato o di essere incompetente, è quasi sempre una tattica inefficace, perché costringe l'altro a una modalità difensiva che non aiuta a risolvere le situazioni.

Come Carnegie suggeriva, è una buona idea parlare dei vostri stessi errori prima di criticare un'altra persona. Nel fornire un feedback, l'approccio assertivo si concentra sulle soluzioni future. Gli errori del passato dovrebbero essere visti come esperienze che porteranno a una maggiore efficacia futura. Dovrebbe essere sempre posta una maggiore enfasi sulle esperienze oggettive e sui criteri, piuttosto che sulle lacune psicologiche individuali.

Si immagini per esempio un direttore delle vendite in uno scambio con uno dei suoi rappresentanti. Il direttore è molto preoccupato per la recente produttività del rappresentante. "La tua produttività è calata recentemente, come mai? Cosa ti succede?"

Dal punto di vista del rappresentante queste sono domande a cui è difficile rispondere, perché sono fin troppo aperte e personali. Si riferiscono all'uomo rappresentante piuttosto che a ciò che il rappresentante ha o non ha fatto. Una frase come "Cosa ti sta succedendo?" solleva problemi che sarebbe meglio affrontare in una seduta di psicoterapia. Non è il tipo di linguaggio che deve essere impiegato in una discussione di lavoro.

Per un approccio molto più efficace il direttore potrebbe dire qualcosa come: "Nell'ultimo mese sei stato uno dei nostri venditori migliori. Ultimamente le cose sembrano andare meno bene. So che questo può accadere perché io stesso ho sperimentato nel mio lavoro oscillazioni come queste. Cosa ritieni che possa aver provocato questo cambiamento?"

Qui l'enfasi è rivolta verso ciò che è successo realmente piuttosto che verso le problematiche sottostanti. Si noti anche che il responsabile crea empatia con il rappresentante riferendosi alle proprie simili esperienze. Questa non è espressione di debolezza da parte del manager, ma è un comportamento assertivo nel vero senso del termine.

DOMANDARE INVECE DI COMANDARE

Dale Carnegie sottolineava i benefici di un'altra tecnica di assertività che consiste nella capacità di porre domande piuttosto che di dare ordini diretti. Se un direttore dice a un venditore, "Voglio vedere un elenco quotidiano di tutte le chiamate fatte prima di mezzogiorno," è facile immaginare che si levino le difese del rappresentante. Ogni volta che ci si rivolge a un adulto come se fosse un bambino vi saranno resistenze.

Il manager potrebbe invece dire in modo autenticamente assertivo: "Nel mio stesso lavoro ho notato che una buona gestione del tempo è strettamente legata alla produttività. Quando tengo traccia di come uso il mio tempo tendo a ottenere risultati migliori. Hai mai provato a segnare come usi il tempo? Perché non provi a farlo per un paio di giorni? Se vuoi possiamo darci un'occhiata insieme e vedere cosa ci dice."

Questa è reale assertività in azione. Il richiamo implicito è inserito in un discorso empatico e di incoraggiamento. Un approccio aggressivo invece fa sembrare il problema profondo e misterioso, mentre il metodo assertivo lo colloca sulla superficie e lo fa emergere per risolverlo più facilmente. Invece di sentirsi minacciate le persone si sentiranno felici di fare ciò che suggerirete.

Certamente si può solo aderire alle proposte presentate in questo modo, ma il processo non è ancora finito. Ogni volta che è stata intrapresa una direzione costruttiva, assicuratevi di sostenerla con plausi a ogni miglioramento per quanto piccolo possa essere. In questo modo, una persona che si sentirebbe minimizzata da una critica, acquisisce invece una buona reputazione alla quale conformarsi.

CONCLUDERE CON UNA NOTA POSITIVA

Dale Carnegie ha reso tutti questi aspetti estremamente chiari nel suo lavoro pionieristico sul comportamento interpersonale. Ma Carnegie ebbe anche un'ulteriore intuizione che viene spesso trascurata da chi confonde le tattiche assertive con il comportamento aggressivo. Ogni volta che dovete analizzare una situazione negativa oppure esprimere critiche di qualsiasi tipo è estremamente importante ciò che accade alla fine della conversazione. Non permettete che la conversazione si chiuda su una nota negativa, non lasciate che l'altra persona si

allontani sentendosi sopraffatta o ingannata. Sorprendentemente questo è specialmente vero quando la critica è del tutto giustificata, perché quello è il momento in cui sentirsi molto colpevoli e depressi. Date sempre alle persone la possibilità di salvare la faccia. Consentite loro un'onorevole via di fuga. Questo apre la possibilità di un nuovo inizio in occasione della prossima interazione. Finire invece su una nota negativa prolunga una sensazione sgradevole, mentre una conversazione assertiva, dopo tutto, dovrebbe essere un'esperienza positiva per tutti.

CONSIDERARE LE REAZIONI

Durante questi due primi capitoli, abbiamo definito l'assertività e l'abbiamo distinta dall'aggressione e dalla passività. Abbiamo poi definito come sviluppare l'assertività da un punto di vista strategico, attraverso la comprensione dei problemi a essa correlati e grazie agli esercizi che potete realizzare prima di agire assertivamente in situazioni reali. In questo secondo capitolo ci siamo concentrati sulle applicazioni pratiche dell'assertività nelle situazioni di lavoro di tutti i giorni, e abbiamo visto come Dale Carnegie avesse anticipato queste situazioni anche nelle sue prime opere. Prima di esaminare gli argomenti specifici sull'assertività che saranno esposti nei prossimi capitoli, consideriamo alcune delle reazioni che potreste incontrare quando impiegherete l'assertività per le comunicazioni di lavoro. È estremamente importante saper riconoscere e fronteggiare queste reazioni. Se non le avrete gestite correttamente, può capitare che, anche se vi siete comportati assertivamente mentre eravate in presenza dell'altra parte, non otteniate l'effetto sperato dopo la conclusione della conversazione.

La risposta negativa di gran lunga più comune all'assertività è semplicemente l'aggressione da parte dell'altra persona con voce alta, volto infiammato, pugni sbattuti sul tavolo e ogni tipo di minacce o intimidazioni. La sfida è evitare di essere trascinati in questo tipo di comportamenti. Asserite il vostro diritto di rimanerne fuori. Se avete svolto il lavoro strategico prima che la conversazione abbia avuto inizio, siete certi di essere nel giusto. Così non c'è necessità di scusarsi o tornare sui propri passi. Potete certamente esprimere rammarico per il fatto che l'altra persona sia alterata. Ma dopo questa affermazione, dovrete ribadire la vostra posizione. Una delle cose più pericolose della rabbia è il fatto che sia altamente contagiosa. Rendetevi immuni dalla rabbia di altre persone con

la consapevolezza di quanto possa essere “contagiosa”.

E ricordate che quand’anche le persone non si arrabbiano in vostra presenza durante una conversazione assertiva è un errore lasciarle prima che ogni sentimento negativo si sia risolto. In questo modo si impedisce che costoro esprimano la loro rabbia ad altre persone sul posto di lavoro invece che di fronte a voi. Una situazione che può risultare anche più difficile da affrontare e che danneggia il morale.

Le chiacchiere da corridoio vi hanno lasciato intendere che ci sono state lamentele e recriminazioni durante le pause. Almeno inizialmente, la tattica migliore è quella di ignorare questi fatti. Se le cose continuano, cercate di avere un’altra conversazione nella quale applicherete gli stessi principi di assertività di cui abbiamo già discusso. Questa volta, tuttavia, assicuratevi che si siano manifestati tutti i sentimenti negativi prima di allontanarvi, indipendentemente da quanta rabbia vi possa essere dall’altra parte. Come abbiamo già detto, la sfida è di evitare di essere trascinati nella rissa.

Che sia in vostra presenza o alle vostre spalle, un comportamento estremamente aggressivo è realmente più facile da fronteggiare rispetto a uno passivo-aggressivo in una conversazione assertiva. Tenere il broncio, commiserarsi, scusarsi ma anche piangere sono comportamenti frequenti. Ancora una volta, siate simpatetici senza indietreggiare. Semplicemente ripetete il vostro messaggio con calma ma con fermezza, indipendentemente dal dramma che potreste scatenare.

Alcuni soggetti reagiscono all’assertività provocando, cercando di indebolire argomenti e posizioni e attraverso altri simili comportamenti. È importante fronteggiare queste situazioni immediatamente, sottolineando ciò che la persona sta facendo e riaffermando la vostra posizione. Se sono presenti altre persone è meglio prendere l’interlocutore da una parte piuttosto che affrontare il problema pubblicamente.

AFFRONTARE IL RIFIUTO

È anche possibile che l’altro neghi tutto quello che state affermando e finiate così per trovarvi a essere accusati di inventare problemi inesistenti. Si tratta di una situazione difficile perché sono in gioco due opposte interpretazioni della realtà. L’altro può sinceramente ritenere che voi siate completamente in errore. Qui è appropriato scusarsi, in via ipotetica, per ogni possibile errore a voi

addebitabile. La risposta dovrebbe essere probabilmente qualcosa come: “Ti ho detto come mi sembrava che andassero le cose. Posso capire che questo sia diverso da come le cose appaiono a te ma, sulla base delle mie percezioni, ritengo di confermare quello che ho detto.”

Se il problema discusso è piuttosto delicato, vi capiterà di incontrare un soggetto che lamenterà sintomi di malessere, debolezza, mancanza d'aria o improvvisi mal di testa. Non capita spesso ma quando chiedete realmente alle persone di cambiare il comportamento dovrete essere preparati a sorprese di tutti i tipi. Non c'è dubbio, tuttavia, che nell'ambiente di lavoro odierno dovete prendere seriamente in considerazione ogni lamentela fisica, specialmente se siete in una posizione manageriale. I problemi legali sono così delicati che è meglio offrire un'assistenza medica a chiunque faccia menzione di un problema fisico. Probabilmente non ci sarà niente di serio, ma esiste sempre la possibilità che qualcosa non funzioni davvero. In ogni caso sarete protetti da possibili azioni legali.

Fino a ora abbiamo parlato delle persone che si difendono contro i vostri interventi assertivi. Questa difesa può assumere la forma di una diretta aggressione, un comportamento contestatore alle vostre spalle, oppure un'esternazione passivo-aggressiva. Dall'altra parte vi sono persone che non soltanto sembrano essere d'accordo con voi, ma che non la smettono di scusarsi. Questa può essere una forma significativa di schermaglia interpersonale. A meno che non sappiate come affrontare questa situazione, un tale comportamento può essere impegnativo. La migliore risposta è quella di ribadire con calma che le scuse non sono davvero necessarie (o perlomeno non più di una volta). Quindi riaffermate l'appropriatezza e la sensatezza di ciò che avete già detto.

Se ricorderete queste risposte tattiche, troverete che il comportamento assertivo vi porterà i migliori risultati possibili. Naturalmente gli altri potrebbero trovarlo sorprendente o anche scioccante all'inizio, specialmente se non siete conosciuti per essere soggetti assertivi.

Vi sono molte ragioni che spiegano perché il comportamento assertivo sia per taluni così difficile da accettare. Le istituzioni educative, pur con tutti i cambiamenti possibili, hanno sempre incoraggiato un comportamento non assertivo. L'assertività è stata spesso confusa per aggressività, quindi associata a comportamenti che possono essere stati a ragione definiti antisociali o distruttivi. Il punto è che se avete avuto un'educazione normale negli ultimi cinquant'anni, probabilmente non avete imparato tecniche e reazioni genuinamente assertive, tutti comportamenti che possono essere appresi attraverso uno sforzo che verrà ampiamente ripagato.

Nel momento in cui si sviluppano capacità assertive, scoprirete che queste

tendono a neutralizzare l'ansietà di molte esperienze personali in varie situazioni di lavoro. L'apprendimento, la pratica e la ricerca di reazioni assertive comporterà una notevole riduzione in termini di stress. Infatti, l'assimilazione di un corretto comportamento assertivo è uno dei principali modi di trattamento dell'ansia.

Imparare a essere più assertivi, quindi, può condurre in generale a una maggiore libertà emotiva. Le persone che sono molto non-assertive, passive e inibite, spesso hanno difficoltà a esprimere liberamente altre emozioni, come la tenerezza o l'affetto. Imparare a esprimere rabbia e irritazione giustificate e ad asserire i propri diritti in modo fermo e risoluto rende più facile stabilire relazioni con gli altri in modo amabile e amichevole.

Uno dei più grandi benefici nell'apprendimento dell'assertività è l'aumento che porterà nel vostro senso di libertà e di autostima. Nessuno dovrebbe essere soggetto a dominazione, capricci e aggressioni da parte degli altri. C'è un solo modo per eliminare queste limitazioni ed è proprio nell'essere correttamente assertivi con chiunque cerchi di dominarvi o soffocarvi, specialmente nelle situazioni di lavoro. Le persone devono essere libere di scegliere le proprie azioni. Se, proprio ora, non sei capace di essere assertivo in una situazione lavorativa allora significa che non sei libero. Le informazioni che troverete nei prossimi capitoli cambieranno questo aspetto per sempre.

UNA PRATICA PERFETTA RENDE PERFETTI

Pochissime persone sono aggressive quasi sempre e in tutte le situazioni. Allo stesso modo, pochissimi soggetti sono totalmente privi di assertività in tutte le situazioni. Più tipicamente, le persone tengono la loro posizione in talune circostanze e sono non assertive in altre. Il compito è quello di analizzare queste varie situazioni e diventare più consapevoli delle risposte da dare in ciascun contesto. Osservate, chiedete un consiglio, imparate modi alternativi di agire. Quando avrete imparato il modo giusto di rispondere, potete stare certi che da una perfetta pratica nasce la perfezione. Anzitutto cercate il vostro nuovo approccio a livello mentale oppure in esercizi scritti, e poi gradualmente nelle situazioni di vita reale.

Durante il percorso di approfondimento dell'assertività, è importante non affrettare il passaggio dagli esercizi alla pratica nell'ambiente di lavoro. Prendetevi del tempo. Rinunciate alla tentazione di progredire troppo

rapidamente. Sappiate che vi saranno alcuni alti e bassi nella curva di apprendimento. Sebbene le reazioni degli altri all'assertività siano di solito abbastanza positive, abbiamo appena analizzato come alcuni rispondano in modo avverso. Ricordate questi fatti basilari: è vostro diritto tenere la posizione e affermare la vostra individualità. D'altro canto, non dovete essere assertivi sempre, in tutte le circostanze. La finalità è quella di ottenere la capacità di asserire voi stessi e di essere liberi di fare questa scelta.

In conclusione, ci sono alcune domande significative che vi aiuteranno a tenere traccia della vostra assertività. Quando leggerete queste domande sarete stimolati a rispondere sì oppure no. Poi rileggete queste domande e cercate di paragonare i vostri progressi a ciò che eravate in passato. Definite infine un obiettivo che vorreste raggiungere in futuro.

- ☐ Quando dissentite da qualcuno per cui nutrite rispetto, siete capaci di parlare chiaramente e condividere il vostro punto di vista?
- ☐ Siete capaci di rifiutare richieste irragionevoli pretese da collaboratori o superiori?
- ☐ Accettate prontamente una critica positiva o un suggerimento?
- ☐ Chiedete aiuto quando ne avete bisogno?
- ☐ Avete sempre fiducia nel vostro giudizio?
- ☐ Se qualcun altro trova per un problema una soluzione migliore della vostra, lo accettate di buon grado?
- ☐ Esprimete i vostri pensieri, sentimenti e opinioni in modo diretto e sincero?
- ☐ Cercate di lavorare per una soluzione onnicomprensiva di cui possono beneficiare tutte le parti in gioco?

Se avete risposto sì alla maggior parte di queste domande siete sulla buona strada per un approccio assertivo alla vita e alla vostra carriera lavorativa. Gli argomenti del capitolo successivo vi porteranno rapidamente al prossimo livello di competenza. Se non avete risposto sì, allora state leggendo il libro che fa per voi! Per favore continuate a leggere. Otterrete chiarimenti necessari e importanti.

ATTIVITÀ

1. Dale Carnegie suggeriva di partire sempre dai propri errori prima di criticare gli altri. Siete capaci di agire in questo modo? Se la risposta è negativa, come ritenete di poter modificare la vostra autopercezione in modo da acquisire quella fiducia in sé necessaria per ammettere gli errori?
2. Riflettete sulle vostre capacità di comunicazione. Vi capita mai di impartire ordini invece di fare domande? Se è così, quando? Quali passi ritenete di poter intraprendere per cambiare il vostro stile di comunicazione?
3. Soccombete sempre all'intimidazione? Se è così, con chi? Quali piccoli passi potete compiere per essere più risoluti nelle vostre convinzioni?
4. Elencate una lista degli aspetti che vi qualificano maggiormente. Quindi fate un elenco di quegli aspetti che ritenete di dover modificare. Prendetevi un po' di tempo per soffermarvi sulle vostre qualità positive. E prendetevi anche del tempo per impegnarvi a riconoscere in voi stessi quelle tendenze che invece vi sono d'impaccio.

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

3.

COSTRUZIONE DI RAPPORTI ASSERTIVI

Cominciate con un complimento e un apprezzamento sincero.

DALE CARNEGIE

Nei due precedenti capitoli, abbiamo considerato le strategie di comportamento assertivo e come pianificare e preparare gli incontri nei quali agirete assertivamente. Poi abbiamo parlato degli approcci che si possono mettere in atto per relazionarsi con un'altra persona o un gruppo. Ora, e nel resto del libro, concentriamo la nostra attenzione sull'utilizzo dell'assertività per raggiungere risultati specifici nei rapporti con altri individui. In questo capitolo considereremo la prima delle capacità essenziali personali, la costruzione di un rapporto assertivo. Vedremo che cosa implica la relazione con un'altra persona e analizzeremo in particolare due elementi: l'autostima e la capacità di costruire rapporti interpersonali.

ASSERTIVITÀ È AUTOSTIMA

Costruire autostima e assertività è probabilmente molto più facile di quanto non possiate immaginare. Molte persone “non-assertive” non desiderano affatto trasformarsi in individui eccessivamente dominanti. La maggior parte delle persone che immagina cosa voglia dire essere più assertivi ritiene che questo significhi:

- ▶ Diventare più capace di resistere alla pressione e al dominio delle persone aggressive
- ▶ Avere la capacità di rimanere saldi nelle proprie convinzioni

► Essere capaci di avere il controllo in situazioni importanti

La pura assertività, il dominio per il dominio, non è percepita dalla maggior parte delle persone come un fatto positivo, anche perché uno stile aggressivo e autoritario tende a essere soggiogato dall'insicurezza. Sono in molti a riconoscere questo aspetto che, oltre a non suscitare alcuna ammirazione, nessuno vorrebbe mai incarnare. E ancora, chi vuole migliorare la propria assertività dovrebbe conoscere la personalità tipica e le motivazioni dei soggetti eccessivamente dominanti che, per inciso, causano la maggior parte dei problemi ai soggetti non assertivi.

È inoltre essenziale capire la distinzione tra leadership e dominio. La vera leadership è inclusiva e proattiva. Non domina le persone non assertive ma, al contrario, le include e le coinvolge. Il dominio, in quanto stile manageriale, è inefficace in quasi tutte le circostanze perché si basa su ricompense e risultati a breve termine e nella maggior parte dei casi a beneficio del leader dominante, con conseguente completo fallimento nell'utilizzo efficace di ciò che i membri del gruppo hanno da offrire.

I prepotenti sono un tipo specifico di soggetti dominanti anche se, in profondità, sono persone molto insicure. Dominano perché sono troppo insicuri per permettere ad altre persone di avere responsabilità e influenza: si tratta di un comportamento generalmente condizionato da situazioni che risalgono all'età infantile. Il comportamento autoritario è effettivamente rafforzato dalla risposta data dai soggetti "sicuri" e da quelli "non assertivi". Il prepotente fa quello che vuole e il suo comportamento viene approvato, ecco perché continua ad alimentarsi.

Nel suo ambito la prepotenza funziona almeno fino a quando dura. I soggetti di questo tipo sono generalmente concentrati sulla soddisfazione dei propri bisogni e nel fare quello che desiderano, ovvero controllare, raggiungere uno status, manipolare, prendere decisioni, costruire imperi, accumulare segni materiali del raggiungimento della ricchezza e specialmente stabilire un meccanismo protettivo di *yes-men* al proprio seguito. Le prime esperienze infantili generalmente giocano un ruolo importante nella vita di questi soggetti, che diventano allo stesso tempo vittime e aggressori. Sebbene rappresenti per tutti un'impresa difficile relazionarsi con il loro comportamento, i bulli suscitano comunque una certa indulgenza. Le persone non assertive normalmente non aspirano davvero a diventare persone eccessivamente dominanti, e certamente non vogliono diventare dei bulli. Quando molti parlano della volontà di diventare più assertivi, ciò che realmente intendono è "essere più capace di resistere alla pressione e al dominio dei soggetti troppo aggressivi." Una finalità

non così difficile da realizzare ma che anzi, usando semplici tecniche, può diventare persino divertente e appagante.

I soggetti non assertivi dovrebbero capire qual è il loro punto di partenza. Il comportamento non assertivo è spesso un segno di forza, non di debolezza, ed è la scelta più appropriata per molte situazioni. Non fate l'errore di pensare che dovete essere assertivi in ogni situazione e sempre di più. Cercate di capire dove vorreste esserlo. Quale livello di assertività volete? È possibile che siate più interessati a proteggere e difendere voi stessi e gli altri che non alla proiezione nel mondo della vostra volontà.

Per chi non è naturalmente assertivo, è possibile raggiungere un perfetto livello di cambiamento con poche e semplici tecniche, piuttosto che cercare di trasformare voi stessi in un tipo di persona fondamentalmente diversa. Ecco alcuni semplici strumenti per sviluppare autostima insieme a un comportamento più assertivo.

Cercate di conoscere i dati relativi alla situazione e padroneggiateli. Fate qualche ricerca. La maggior parte delle persone autoritarie fallisce nel preparare le proprie informazioni, perché si immagina di dominare attraverso scatti d'ira, ostentazione della reputazione e forza della personalità. Se siete bene informati e potete produrre dati a supporto della vostra posizione non è improbabile che l'aggressore non abbia preparato alcuna risposta. Quando capite che la situazione sta invadendo il campo di ciò su cui vorreste avere una certa influenza, preparate dati, ricerche, fate calcoli, ottenete informazioni e cifre, sollecitate opinioni e prospettive, siate capaci di citare le fonti. Così sarete capaci di fare un quadro preciso e di migliorare notevolmente la vostra immagine personale in quanto professionista organizzato, deciso e correttamente assertivo.

Anticipate il comportamento delle altre persone e preparate le risposte. Immaginate il probabile sviluppo della situazione. Preparate le risposte in base a differenti scenari che supponete si possano presentare. Identificate le persone che potrebbero sostenervi e difendervi. La preparazione accresce l'autostima e vi rende capaci di essere assertivi verso ciò che ritenete importante.

Preparate domande efficaci. Una buona domanda è il modo più certo di prendere l'iniziativa. Le domande che creano maggiore imbarazzo in un soggetto dominante sono quelle profonde, costruttive, incisive e accurate, specialmente se mettono in luce una mancanza di approfondimento, preparazione, considerazione o studio. Per esempio:

- Quali sono le prove (per ciò che hai detto o sostenuto)?
- Chi hai consultato per questo?

- In che modo hai valutato soluzioni alternative?
- Come hai valutato (che ciò che dici sia un problema)?
- Come puoi valutare la vera efficacia delle tue soluzioni se le vuoi mettere in pratica?
- Cosa puoi dire delle diverse soluzioni che hanno funzionato in altre situazioni?

Non lasciatevi spazzare via. Tenete duro e non mollate. Se la domanda viene evitata, ritornate su di essa oppure riformulatela.

Rivedete le vostre reazioni verso i soggetti dominanti. Cercate di visualizzarvi mentre vi comportate in modo fermo, solidamente ancorati ai dati e all'evidenza. Fate pratica dicendo ad esempio "Fermati un momento, ho bisogno di riflettere su quello che hai appena detto" oppure "Non sono sicuro di questo. È una questione troppo importante per prendere una decisione affrettata adesso."

Non insistete se temete che qualcuno possa gridarvi addosso o avere un accesso d'ira.

Abbiate fiducia nel fatto che le vostre capacità funzioneranno se le userete. I soggetti assertivi sono spesso molto forti nel metodo, dettaglio, lealtà, affidabilità e lavoro di gruppo. Tutte queste qualità hanno la capacità di annullare una personalità dominante che non abbia un'opportuna giustificazione. Riconoscete le vostre forze e usatele per difendere e sostenere la vostra posizione.

L'IMPORTANZA DELLA COSTRUZIONE DI UN RAPPORTO

Lo sviluppo di un rapporto personale non rende soltanto più divertente l'interessamento al lavoro, ma serve anche come base per benefici scambi reciproci.

Non usiamo tutti i giorni la parola "rapporto" ma abbiamo scelto il termine con attenzione perché si riferisce a qualcosa di molto specifico che accade tra le persone. Ecco una definizione da dizionario del termine "rapporto": "Un legame emotivo oppure una relazione di amicizia basata sul gradimento e sulla fiducia reciproci e il senso che bisogni, desideri e problemi siano reciprocamente

compresi”.

Anzitutto vorrei che poneste attenzione su tre parole della definizione appena letta. Le parole sono *gradimento e fiducia reciproci*. Parole come queste non entrano spesso nelle discussioni sui business di successo o sulle strategie di negoziazione. Più frequentemente le abbiamo sentite in relazione al potere o all'intimidazione. Potrebbe esserci un posto per queste qualità nel mondo del lavoro, ma non ricadono nella categoria delle capacità interpersonali.

Alcuni degli argomenti sulla costruzione del rapporto che affronteremo in questo capitolo potranno sembrare ovvi, ma fate ugualmente attenzione. Sarete sorpresi nel constatare quante persone innalzano ostacoli personali senza neanche accorgersene.

Quando una nuova persona entra nella vostra vita sia per un incontro casuale o per una presentazione ufficiale, in quale modo decidete quello che state per dire o fare? In realtà molti non pensano di prendere alcuna decisione in proposito. Vanno semplicemente a istinto e si presentano a una persona esattamente come farebbero con un'altra. Le loro capacità interpersonali a questo riguardo sono più che altro questioni di forma.

Cambiare questo aspetto è il primo passo verso la costruzione di un rapporto in modo assertivo. L'assertività è l'opposto della passività, continuare a fare ciò che è confortevole può diventare una forma di passività. Così, quando incontrate qualcuno per la prima volta, non date niente per scontato. Dovete ricordare che le nuove conoscenze potrebbero non sapere niente di voi e dovrete pensare che vale anche l'inverso. È di primaria importanza il fatto di riconoscere che le persone provengono da formazione educativa, background culturali e sistemi di valore diversi. Con una nuova persona, quindi, fate molta attenzione a esprimere forti opinioni personali, specialmente se sono connotate negativamente. Ponete domande generali, guardate dritto negli occhi e siate buoni ascoltatori. Siate positivi in ogni particolare e fate uno sforzo sincero per cercare di scoprire valori condivisi oppure interessi comuni. Mostrate di essere felici di incontrare questa nuova e interessante persona. E, ciò che è più importante... sorridete!

BASTA UN SORRISO

L'effetto positivo di un sorriso disegnato sul volto può sembrare ovvio, ma sorridere è talmente cruciale nella costruzione di un rapporto che dobbiamo soffermarci un momento su questo aspetto. Fin dal primo giorno della nostra vita

vedere il volto di una persona sorridente stimola una reazione estremamente positiva. È un dato di fatto della vostra coscienza. È universale. Quindi fatelo!

È possibile che siate sorpresi nel leggere questo, ma come per le altre forme di comportamento assertivo, dovrete cercare di praticare il sorriso. Bene, mettetevi di fronte allo specchio e osservate il vostro aspetto. Fate attenzione agli occhi. Sono in armonia con il sorriso?

La cosa sbalorditiva sul sorriso è che avrà un medesimo effetto su di voi e su chiunque voi incontriate. Quando i muscoli della faccia si contraggono per sorridere si producono neurotrasmettitori nel cervello. Mostrarsi e agire felicemente vi farà sentire letteralmente felici. Non è quindi il caso di sottovalutare l'importanza del sorriso nella costruzione di un rapporto. Probabilmente si tratta della cosa migliore che possiate fare quando entrate in relazione con gli altri e per attirare a voi le persone. Le persone amano circondarsi di persone felici e piene di energia.

Mentre sorridete a questa nuova conoscenza, perché non cercare di fare qualche complimento in modo genuino e naturale? C'è un'arte nel fare questo e, ancora, le cose migliorano con la pratica. Non ci deve essere niente di personale. Se incontrate qualcuno in una nuova città potreste dire qualcosa su come ve la state godendo in quel momento. Se fosse l'altra parte a venire nella vostra città potreste dire qualche parola di benvenuto. Se state salutando l'arrivo di un nuovo impiegato nella vostra azienda, sottolineate in modo sincero quanto siete contenti di averlo tra i vostri. Se incontrate qualcuno nel suo ufficio, cercate qualcosa da elogiare sulla parete o sulla scrivania. Troverete le parole giuste quando vi impegnerete realmente a trovare qualcosa di positivo nell'altra persona.

PARLARE AD ALTA VOCE DÀ VOCE ALLE PAROLE

Assicuratevi che il vostro interlocutore possa sentirvi. In altre parole parlate ad alta voce. Non dovete urlare ma cercate di parlare con chiarezza e di articolare ogni parola. In realtà, spesso si parla troppo debolmente e con scarsa energia o passione nelle conversazioni lavorative. Possono esservi molte ragioni per questo comportamento. Forse non ci si vuole imbattere in una personalità autoritaria. Forse parlare a voce bassa aiuta a stare calmi. Forse ancora si pensa che questo sia un buon modo per prevenire l'insorgere di qualche scontro. Tutte queste idee potrebbero avere un senso, ma sono davvero scelte reali oppure sono

semplicemente abitudini? La vostra intonazione vocale è probabilmente troppo debole. In molti casi questo non rappresenta alcun problema, ma fate attenzione a una tale predisposizione. Quando è il caso siate pronti a cambiare in modo assertivo.

In quanto persona assertiva dovrete sapere come modificare la vostra voce in relazione alle diverse situazioni. Prestate attenzione al volume, al ritmo e all'inflessione. Ancora una volta dovrebbe trattarsi di scelte consapevoli e non di comportamenti abituarini.

Dovrete anche prestare attenzione a quello che state dicendo e a come lo state dicendo. Il fatto è che il modo in cui parlerete determinerà anche il modo in cui sarete percepiti. Ciò che dite è spesso il riflesso di quanto sapete ascoltare e il modo in cui lo dite si riflette sulla vostra immagine. La capacità di esprimere voi stessi in modo chiaro, efficace, diplomatico e con tatto è essenziale nella costruzione di rapporti in modo assertivo.

SIATE SPECIFICI QUANDO AFFERMATE LE VOSTRE IDEE

Come corollario alla chiarezza espressiva, non abbiate timore di affermare le vostre idee anche se questo può causare qualche disaccordo con gli altri. Siate soltanto consapevoli delle differenze tra l'essere argomentativi e assertivi. Le differenze di opinioni non sono una cosa sbagliata e possono anche rappresentare esperienze positive di crescita e arricchimento fino a quando non diventano fatti personali. Lo scopo di un disaccordo assertivo è di trovare soluzioni ai problemi, soluzioni sulle quali entrambe le parti possono essere d'accordo. Questo tipo di scenario vincente costruisce i rapporti in modo più efficace rispetto alla sottomissione verso le opinioni di un altro o alla forzata identificazione delle altre posizioni con la propria.

Quando siete chiamati a fare un elogio o a dare un feedback, è sempre una buona idea pensare attentamente a cosa state per dire in modo da rendere i vostri commenti il più possibile specifici e costruttivi. Questo rende il vostro elogio più genuino e impedisce che le critiche suonino come un'accusa generale al carattere di qualcuno. Per esempio, è meglio dire "Sono davvero colpito dal modo in cui hai trattato quei clienti, con l'ascolto e l'argomentazione invece di interromperli" piuttosto che dire "Tu vai abbastanza bene con la gente difficile." Il secondo commento è così generale che non fornisce uno specifico riscontro di ciò che è stato fatto bene. Allo stesso modo, "Ho controllato il tuo piano di produzione e

ho notato che non c'è una scadenza per quella relazione" è più efficace che "Le tue capacità di gestione del tempo sono penose". Ancora una volta, la seconda affermazione è troppo generica, soggettiva e aggressiva.

Fate sempre seguire l'encomio o la critica con una parola che spieghi i vostri commenti. Una buona regola empirica per esprimere critiche o riscontri costruttivi è anzitutto quella di verificare le motivazioni e di accertarsi di non essere manipolativi. Le persone hanno bisogno di sapere quali sono le vostre intenzioni, se vi aspettate che siano motivate all'azione. Per esempio, dopo che avete detto, "Manca la scadenza della relazione," potreste aggiungere, "forse questo è perché stai passando più tempo alle vendite telefoniche di quanto non abbiamo deciso. Discutiamo insieme come puoi gestire il tuo tempo in futuro".

In ogni caso, non usate mai i commenti positivi e negativi come un modo per manipolare le persone affinché facciano qualcosa per voi. Non fate qualcosa del tipo: "Sei uno di quelli che lavora più sodo in questo settore e ho davvero apprezzato lo sforzo che hai messo nell'incontro di questo pomeriggio. Ti va di mettere giù gli appunti di oggi per me?" Che si siano sforzati oppure no gli impiegati si accorgono immediatamente di questo tipo di tattica. E così si annulla tutto quello che avete detto e diventa molto più difficile credere anche a ciò che potreste dire in futuro.

COME PARLARE DEI VOSTRI RISULTATI

Fino ad ora abbiamo affrontato il tema di come costruire rapporti attraverso ciò che diciamo degli altri, dobbiamo ora certamente guardare all'importanza di ciò che diciamo di noi stessi. Le persone assertive sanno come parlare bene di loro stessi senza apparire arroganti. Esistono a questo riguardo molti approcci diversi. Uno dei modi di mettersi in evidenza, per esempio, è di complimentare gli altri per primi. Se qualcuno vi dice che è andato all'università del Michigan e voi dite, "Accidenti, quella è una grande università," questi probabilmente vi chiederà da dove venite voi. E allora voi risponderete "Harvard!" oppure "Slippery Rock!". O qualunque altra cosa. Così è stato raggiunto l'obiettivo di costruzione di un rapporto. Avete fatto in modo che qualcuno si sentisse bene e siete stati bene anche voi a vostra volta.

Quando parlate dei vostri risultati, resistete alla tentazione di abbellire o enfaticizzare i dati. Sottolineate il lavoro duro e lo sforzo che gli altri hanno messo nell'aiutarvi a raggiungere lo scopo. Se siete voi ad aver chiuso un importante

affare, sarete riconosciuti per il vostro risultato anche se date credito agli altri e così guadagnerete fiducia, credibilità e rispetto pur condividendo il successo.

COLTIVARE UN SILENZIO ASSERTIVO

Dopo aver descritto a lungo come parlare, dovremmo ora dire qualcosa sulla forza del silenzio. Il silenzio può essere un grande strumento di costruzione del rapporto. Come ciò che dite può aiutarvi a costruire un rapporto, così quello che non dite può essere ugualmente di grande beneficio. Le persone assertive e sicure di sé conoscono questo aspetto.

Senza dubbio, siete circondati da persone che sembrano avere timore del silenzio. C'è il terrore di ciò che potrebbe accadere se ogni singolo secondo non venisse riempito con discorsi di qualche tipo. Può certamente giocare un ruolo il fatto di non voler sembrare antisociale e ostile, ma restare talvolta in silenzio non significa rifiutarsi di partecipare a una conversazione. Specialmente in un ambiente lavorativo, il silenzio non deve essere associato a un collerico o impulsivo azzittimento. Un silenzio appropriato o un silenzio assertivo significa scegliere volontariamente di stare calmi, ascoltare con massima attenzione, e prendere la decisione di non parlare se non avete intenzione di farlo.

Proprio in relazione all'importanza del silenzio, uno dei modi migliori per esprimere un'affermazione senza parole è di farlo attraverso i vestiti. Proprio come in altre situazioni, c'è una differenza tra un aspetto troppo passivo, troppo aggressivo oppure un modo di vestire propriamente assertivo. Se vi armonizzate con l'ambiente di lavoro circostante grazie a vestiti adeguati, diventa più facile costruire rapporti.

ATTENZIONE ALLE VULNERABILITÀ

C'è un concetto molto interessante che attraversa tutti i discorsi incontrati in questo capitolo quando abbiamo affrontato il modo di parlare, di vestirsi, e descritto le conseguenze di un sorriso piuttosto che di un'espressione deprimente. Questo concetto è qualcosa che gli psicologi definiscono come

vulnerabilità. In termini di interazione umana, una vulnerabilità è un comportamento che rivela qualcosa di una persona che la persona stessa sta cercando di tenere nascosto. Ad esempio, deviare lo sguardo se si è osservati, è una vulnerabilità. Forse volete dare l'impressione di ascoltare attentamente ciò che l'altra persona dice, ma se guardate l'orologio (e vi soffermate a osservarlo), avete manifestato che non vedete l'ora che la conversazione si concluda. Un approccio più assertivo potrebbe essere "Odio l'idea di dover dedicare poco tempo a questa riunione, ma ho un altro incontro tra pochi minuti".

TRE POSSIBILITÀ

Vi sono tre categorie per descrivere il comportamento delle persone verso il prossimo: passivo, aggressivo e assertivo. A voi la scelta.

Se tendete ad agire passivamente, significa che forse cercate di evitare il conflitto, spesso a scapito dei vostri stessi bisogni.

Se tendete ad agire aggressivamente rischiate di cadere all'estremo opposto e di creare un'*escalation* conflittuale nella speranza (che non sempre va a buon fine) di ottenere ciò di cui avete bisogno.

Molti sarebbero d'accordo nel confermare che normalmente è meglio evitare i due estremi mentre agire assertivamente rappresenta il modo migliore per esprimere voi stessi, senza nascondere bisogni e desideri in modo ragionevole e lasciando anche agli altri l'opportunità di comunicare i loro desideri e sentimenti.

Se siete implicati in una relazione o in una situazione di lavoro nella quale sentite che i vostri bisogni non sono rispettati oppure che l'altra persona sta agendo in modo che non vi piace, potrà esservi utile esprimere i vostri sentimenti e pensieri in modo selettivo piuttosto che nasconderli passivamente o esprimerli troppo aggressivamente. Qui di seguito ecco alcuni specifici suggerimenti per prepararvi prima di avviare una conversazione, una discussione oppure una negoziazione con qualcuno che vorreste spingere ad agire in modo differente oppure a trattarvi in modo diverso.

1. Scrivete in anticipo una sintesi di ciò che volete dire all'altra persona.
2. Nella sintesi, descrivete la situazione o il comportamento che vi ha creato un problema e che vorreste che la persona cambiasse.

3. Quando descrivete la situazione, siate specifici e fornite esempi di ciò che il comportamento ha provocato.
4. Evitate esagerazioni o generalizzazioni, siate onesti e rendete la vostra descrizione il più semplice e diretta possibile.
5. Esprimete pensieri e sentimenti sulla situazione riconoscendoli come vostri piuttosto che esprimerli come verità generali.
6. Richiedete cambiamenti ragionevoli da parte dell'altra persona che potrebbero aiutare a migliorare la situazione nei vostri confronti.
7. Ascoltate ciò che l'altra persona ha da dire in risposta, senza necessariamente essere d'accordo.
8. Se c'è una situazione "win-win" in cui un cambiamento nel comportamento dell'altra persona, oppure nel vostro, beneficerà gli altri e voi stessi, cercate di esplorare questa possibilità con l'altra parte.
9. Se non c'è una situazione "win-win", allora decidete in anticipo il minimo risultato che volete ottenere. Siate pronti a negoziare una soluzione tra il minimo e il massimo atteso.
10. Concentratevi sulle aree nelle quali è possibile un accordo. Pensate ai suggerimenti che potreste dare all'altra parte circa il modo in cui vorreste avere un ritorno in caso di compromesso su questi aspetti.
11. Cercate di avere chiaro in mente quali saranno le conseguenze e che cosa farete se il vostro minimo non è accettato dall'altra persona.
12. Se la persona vuole cambiare il proprio comportamento verso di voi in modo costruttivo, c'è qualcosa che potete ragionevolmente offrire per ricambiarla?
13. Rispetto al rapporto con l'altra parte e in base a quanto sapete di essa, pensate in anticipo quale stile di approccio possa più probabilmente sollecitare risposte positive alla vostra posizione. Domandatevi se questo approccio vi aiuterà a essere propositivi e costruttivi e a cercare di impegnarvi in una ricerca comune di soluzioni. Oppure domandatevi se sarà più produttivo che prendiate le debite distanze fin dall'inizio, indicando in modo assolutamente chiaro ciò che volete e quali saranno le conseguenze se non saranno rispettate

le vostre richieste, se non lo saranno appieno. L'approccio migliore dipende dalle situazioni.

14. Quando, dove e come volete affrontare un problema per concedervi la migliore possibilità di ottenere una risposta costruttiva dall'altra parte? Nella maggior parte dei casi cercherete di parlare del problema in un momento in cui tutti possano prestare la massima attenzione alla discussione senza distrazioni.
15. Se scegliete il momento giusto per sollevare un problema, ricordatevi di non rinviare il momento per sempre! Il momento perfetto probabilmente non accadrà mai. Se trovate che state rinviando troppo, allora decidete un momento oppure un'occasione specifica in cui farlo e tenete fede alla vostra decisione.

COSTRUIRE IL RISPETTO È ESSENZIALE

Pensate a una persona nella vostra vita lavorativa con la quale sentite di avere un vero rapporto. Potrebbe essere un collega oppure un superiore o qualcuno con il quale condividete una responsabilità manageriale. Possono essere molteplici le ragioni che vi portano ad apprezzare quella determinata persona anche se, in un ambiente di lavoro, è molto difficile stimare qualcuno se non c'è rispetto. Per questa ragione, il rispetto è un elemento fondamentale del rapporto.

Come per altri aspetti dell'assertività, la considerazione dipende dal fatto di sapere chi sei e quale posizione occupi in un'organizzazione. Non vi sono risposte valide per tutte le occasioni. Per esempio, ci sono libri nei quali si legge che non dovrete mai rispondere al telefono e che se lo faceste diventereste persone poco importanti, mentre è meglio avere un assistente che filtra le chiamate, prende gli appuntamenti, invia e inoltra email, scrive promemoria. Altri libri affermano, invece, che si guadagna il rispetto degli altri proprio rispondendo personalmente alle chiamate o alle email. Costruire l'autostima e guadagnare la considerazione sono tutte situazioni che hanno a che fare con il rispetto degli altri e con il sapere cosa è meglio per voi, come credere in se stessi e sentirsi a proprio agio con il vostro stile personale.

LE QUATTRO ATTIVITÀ PER GUADAGNARE RISPETTO SUL LAVORO

Dimostrate di essere persone rispettabili mostrando assertività negli ambiti seguenti. Si tratta di situazioni particolarmente importanti, specialmente quando siete nella fase iniziale o centrale della vostra carriera.

Primo, abbiate sempre una fitta agenda di impegni. Le persone più influenti e di maggior successo sono impegnate, informate, coinvolte in molti progetti, hanno molti contatti e sono sempre in relazione con gli altri. In quanto persona degna di credibilità e di rispetto, dovrete essere raramente inoperosi. Se trovate qualcosa che vi appassiona, ingaggiatevi e l'impegno verrà di conseguenza.

Secondo, mostrate di essere una persona degna di rispetto collocandovi in situazioni importanti. Fate lo sforzo di raggiungere e selezionare una serie di eventi e di funzioni di alto profilo. Chi sa come costruire rapporti ama stare insieme agli altri, vuole conoscere ed essere conosciuto. Gradisce il rapporto con il prossimo e gli piace stare nel giro. Una cosa è certa: non costruirete rapporti se non c'è nessuno che vi circonda. Così, asserite voi stessi nella direzione della socializzazione all'interno della vostra comunità professionale.

Terzo, fate lo sforzo di passare il tempo in compagnia di persone in vista e di successo. Cercate di avere un sincero interesse in costoro, sia da un punto di vista professionale sia personale, e cercate di imparare da loro il massimo possibile. Questo vi aiuterà a raggiungere un livello superiore e a lasciare una duratura impressione sugli altri. Le persone che conoscete raccontano molto di voi. Quando imparerete a costruire rapporti con individui di successo, sarete stupiti nel constatare il numero delle persone che vorranno costruire rapporti con voi.

Inoltre, pensate attentamente al vostro ambiente di lavoro e a come appare. È importante avere un ufficio ordinato, non tanto per il desiderio di apparire, ma perché questo vi aiuterà realmente a ottenere di più. Per gli accessori e la mobilia dell'ufficio, fate che il vostro principio guida sia "less is more". In effetti, con l'introduzione delle nuove tecnologie per la comunicazione, si può arguire come l'importanza di avere un ufficio sia radicalmente diminuita. Tom Peters, uno dei più influenti scrittori sul tema del lavoro degli ultimi cinquant'anni, suggerisce ai manager di passare il minor tempo possibile nei propri uffici. Come spiega Peters, il modo per costruire rapporti è andare in giro e parlare con le persone. Chiedetevi quale sia la presa di posizione più assertiva rispetto al vostro ufficio.

Come potete vedere, c'è molto da sapere riguardo alla costruzione dei rapporti. Alcune persone hanno questo talento naturale, mentre altri lo

apprendono attraverso l'esercizio e gli errori. Per alcuni, la padronanza di questo processo può durare anni. In quanto persona assertiva, ovviamente, non potete aspettare tutto questo tempo. Nel prossimo capitolo vedremo alcuni esercizi che miglioreranno le vostre capacità di costruzione dei rapporti nel più breve tempo possibile.

ATTIVITÀ

1. La descrizione ideale dei vostri rapporti lavorativi dovrebbe essere “stima e fiducia reciproche”. Stilate un elenco di tutte le relazioni significative nella vostra vita lavorativa. Quali ricadono in questa categoria? E in modo ancora più significativo, quale non rientra nella lista? Quali azioni potete intraprendere per modificare queste relazioni verso un modello migliore di comunicazione e di comprensione?
2. Quanto riuscite a parlare bene dei vostri risultati? Tendete a rifuggire dal parlare apertamente di voi stessi? Tendete ad esagerare i vostri risultati? Verificatelo di persona chiedendo a un amico di ascoltare come parlate di ciò che vi riguarda e di cui siete molto orgogliosi. Quindi chiedete al vostro amico un riscontro sincero. Verificate se siete stati troppo imbarazzati, oppure troppo verbosi. Chiedete come avreste potuto fare meglio. Quindi continuate a praticare l'ascolto dei vostri risultati per acquisire sicurezza e fiducia.
3. Molti si sentono a disagio nel silenzio. Anche voi? Se è così, la prossima volta che sarete coinvolti in una conversazione, prendete nota dei momenti silenziosi. Prolungateli e cercate conforto in essi. Ripetete questo esercizio frequentemente fino a quando vi troverete più a vostro agio con il silenzio. Scrivete ogni intuizione acquisita praticando questo esercizio.
4. Le quattro attività per guadagnare rispetto nel mondo degli affari sono:
 1. Avere un'agenda fitta di impegni.
 2. Collocarvi in ambienti importanti.

3. Stare in compagnia di persone di successo e in vista.
4. Tenere un luogo di lavoro ordinato. State mettendo in pratica le quattro attività appena menzionate? In quali tra queste vedete margini di miglioramento? Quando e come potete cominciare a migliorare questo aspetto della vostra vita? Scrivete un piano di azione.
5. Il rispetto è fondamentale. Fate un elenco di tutti gli attributi e di tutte le caratteristiche che ritenete più rispettabili in voi stessi. Quindi fate una lista di quelli che ritenete di dover sviluppare di più in un piano di azione. Ora pensate a qualcuno verso il quale vi sforzate di provare rispetto. Prendetevi del tempo per scrivere una lista delle qualità che più rispettate in questa persona. Elencate le qualità che riconoscete. Quindi analizzate queste qualità e prendete nota di ogni vostro cambiamento derivante da questo riconoscimento.

A

PPUNTI SULLE ATTIVITÀ

4.

TATTICHE PER LA COSTRUZIONE DI UN RAPPORTO INTERPERSONALE ASSERTIVO

Date agli altri una buona reputazione nella quale identificarsi.

DALE CARNEGIE

In questo capitolo continueremo a indagare sulle modalità di costruzione di un rapporto interpersonale, con particolare attenzione agli esercizi che potrete mettere in pratica da soli, oltre alle tattiche attuabili con le persone che incontrate ogni giorno nell'ambiente di lavoro.

Affrontiamo anzitutto un fattore importante: molti dei soggetti non-assertivi sono naturalmente piuttosto timidi. Alcuni sono moderatamente timidi, altri sono estremamente timidi. Ma se per voi l'assertività è un problema, allora vi sono forti probabilità che non siate un soggetto gregario oppure stile animatore. E non c'è niente di sbagliato in questo. Significa soltanto che dovete essere consapevoli del vostro stile personale. Dovete bilanciare la vostra tendenza naturale con qualcos'altro, qualcosa che potrebbe non risultarvi così naturale anche se ugualmente utile sia alla vita sia alla carriera.

Anche se siete tipi riservati e solitari, esistono comunque persone al mondo con le quali troverete più facile avere relazioni interpersonali. Anzi probabilmente saranno molte le persone di questo tipo indipendentemente da ciò che vi caratterizza in quanto esseri umani. La difficoltà nasce quando dovete costruire una relazione con persone molto diverse da voi. Spesso si tratta di individui con interessi e bagagli culturali diversi dai vostri. Persone che pensano, parlano e ascoltano in modo differente.

Potete di fatto immaginare che, durante la vostra vita professionale, incontrerete molti profili caratteriali di questo tipo. Tanto più salite in un'organizzazione quanto più incontrerete personalità diverse tra loro. Per costruire una carriera felice e di successo potete e dovete imparare a costruire relazioni con personalità che magari vi hanno fatto qualcosa di spiacevole, per non parlare di quelli che potrebbero avervi mandato completamente all'aria.

Nelle prossime pagine esamineremo le personalità che potreste incontrare e svilupperemo quindi alcuni strumenti e tattiche per fare in modo che questi incontri si risolvano nel miglior modo possibile.

QUATTRO TIPI DI PERSONALITÀ DIFFICILI

Fin dall'antichità gli esseri umani si sono reciprocamente classificati in base a certi tipi di personalità o di temperamento. I quattro temperamenti, anche conosciuti come i quattro umori, sono forse il più antico sistema di categorizzazione della personalità, si tratta di principi molto utili e impiegati ancora oggi. Questi principi risalgono alle dottrine delle culture egiziane e babilonesi, nelle quali la salute fisica ed emotiva erano in relazione con i quattro elementi, fuoco, acqua, terra e aria. Queste idee furono in seguito perfezionate dagli antichi Greci e finirono così per prevalere per più di duemila anni nel pensiero occidentale nel campo del comportamento umano e della medicina. Lo squilibrio tra gli umori trapelava attraverso vari comportamenti e malattie. Le cure dunque si basavano sul recupero dell'equilibrio perduto.

In rapporto a questi antichi principi, cercheremo ora di analizzare quattro differenti categorie di persone; quattro personalità difficili che possono creare problemi nella costruzione di un rapporto interpersonale. Sebbene questi non rispecchino totalmente tutte le personalità problematiche che potreste incontrare in un ambito lavorativo, tuttavia ciascuna di esse presenta un grado di problematicità specifico rispetto alla costruzione di un rapporto. Troverete che alcuni di questi profili sono più facili di altri a seconda della vostra stessa personalità. Ecco a questo proposito alcune domande generali su cui riflettere:

- ▶ Quale di queste categorie mi assomiglia di più?
- ▶ Quali problematiche pongo alle persone che cercano di costruire un rapporto con me?
- ▶ Soprattutto, mentre cerco un modo semplice di fare progressi con gli altri, cosa posso fare per rendere più facile il fatto che anche gli altri facciano progressi con me?

Gli ultradriver

La prima tipologia di personalità riguarda quel tipo di persone normalmente descritte come persone che lavorano molto, offrono prestazioni eccellenti e raggiungono risultati al top, o espressioni simili. Noi li chiameremo “ultradriver”. Costoro intendono i loro rapporti di lavoro come una scala gerarchica che vogliono percorrere fino alla cima. E anche se non hanno ancora raggiunto la loro finalità, faranno tutto il possibile per salire un gradino sopra di voi nella piramide dell’organizzazione.

Indipendentemente dal genere, ci sono persone che vedono la vita come un gioco a somma zero: *mors tua vita mea*. Ogni incontro, ogni chiamata telefonica, ogni email e ogni pacco spedito rappresentano una possibilità di dominare e intimidire.

Non è per niente facile costruire un rapporto con una personalità ultradriver ed è particolarmente difficile se siete sullo stesso livello o inferiore nella gerarchia societaria. Ma questo tipo di persone è così comune tra i manager di alto livello che dovete semplicemente imparare ad avere a che fare con loro. Cosa bisogna fare?

Anzitutto sappiate che le tipologie di comportamento ultradriver si basano su bisogni egotici. Alcuni di loro ritengono nel loro intimo di essere inferiori a tutti quelli che li circondano, mentre gli altri sono davvero convinti della loro superiorità. Non ha importanza. Il vostro scopo principale sarà quello di rispondere ai bisogni del loro ego. Quando lo farete in modo corretto, costoro saranno così gratificati dal vostro agire che li troverete sorprendentemente compiacenti. In breve vi vorranno bene. E apprezzeranno il fatto che voi vediate il mondo come realmente dovrebbe essere, cioè con loro al top. Una volta che avrete creato un simile rapporto, sarete sorpresi nel constatare quanto possa diventare amichevole un ultradriver.

Tutto questo sembra abbastanza semplice, ma la parte faticosa del rapporto con l’enormità dell’ego di un ultradriver è proprio il fatto di dover sacrificare il proprio ego. Per vedere come funziona tutto questo facciamo un esempio.

Randall è il proprietario di una società di forniture edilizie con vari clienti sparsi nel mondo. Non è un lavoro straordinariamente attraente, ma nel corso degli anni si è dimostrata un’attività di successo. Randall è quel tipo di capo dal basso profilo. Piuttosto che passare tempo al club o concedersi un paio di ore a pranzo, gli piace immergersi negli aspetti essenziali del lavoro. Uno dei vicepresidenti di Randall è Ben, un tipo di persona molto diversa rispetto a

Randall. A Ben piace il potere e il prestigio che derivano dall'occupare una posizione elevata all'interno dell'organizzazione. Gli piace andare nei ristoranti, ai tornei di golf e a tutti quei meeting aziendali che Randall evita. Randall stesso del resto è consapevole di questa situazione, sa di sentirsi a proprio agio fuori dalle luci della ribalta, ma vede anche il valore di qualcuno come Ben, che porta la presenza della società nel mondo.

Un giorno accade qualcosa di davvero sorprendente. Un amico molto vicino a Randall lo prende da parte e gli confida che Ben si presenta come presidente della società. Non ha usato realmente queste parole, ma negli ambienti lavorativi Ben opera in modo da suggerire l'idea che è lui il grande capo. Quando Randall viene a conoscenza di questo ringrazia il suo amico per l'informazione e si ripropone di parlare con Ben della questione.

Sebbene Randall sia sorpreso di come Ben possa travisare il suo ruolo societario, più ci pensa e meno prova stupore per questo. Ben, dopo tutto, è qualcuno che ha bisogno di sentirsi il capo. Non avrebbe funzionato, se non si fosse sentito in quel modo. E poiché Ben aveva operato in modo significativo, bisognava pur riconoscere a Ben qualche spazio per i suoi bisogni egotici. Fino a quando questi bisogni non fossero svaniti la sola alternativa sarebbe stata il licenziamento.

Quello stesso pomeriggio Randall domanda a Ben di raggiungerlo nel suo ufficio. Dopo un breve scambio, Randall riferisce a Ben della voce che gli è stata riferita. "Ho sentito qualcosa di veramente strano," dice Randall. "Ho saputo che dici alle persone che sei il capo della società e che in verità fai il mio lavoro."

Ben si irrigidisce non appena sente le parole di Randall. È stato colto sul fatto e sa di essere colpevole. Si mette quindi sulla difensiva, una posizione tutt'altro che piacevole per lui. Randall ammette di provare una certa soddisfazione nel dover frenare il suo ultradriver ma allo stesso tempo decide di lasciare fuori l'ego da questo confronto. Vuole che Ben la smetta di mentire sul ruolo, ma vuole anche che resti per il bene della società stessa.

Quando Ben si siede umiliato, Randall dice qualcosa che Ben non si aspetta. "Non sono così sorpreso di quello che hai fatto," dice Randall, "perché, dopo tutto, c'è molta verità in questo. Entrambi sappiamo che hai contribuito in modo decisivo al lavoro qui. E in effetti i tuoi sforzi sono alla base di molto del nostro successo."

Mentre Ben raccoglie le idee per dire qualcosa, Randall continua: "Il punto è che, Ben, si crea molta confusione quando parli in questo modo, anche se c'è della verità in questo, e il fatto mi provoca anche una certa sofferenza. Ecco perché vorrei chiederti di smetterla, sia nel mio interesse che in quello della società. Entrambi sappiamo quanto tu sia importante qui e questo è quello che

conta di più. Capisci quello che ti sto dicendo?”

Ben non è ancora sicuro di aver capito quello che Randall gli sta dicendo, ma non importa. Da un certo punto di vista è estremamente grato di non essere stato licenziato, mentre dall'altro il suo ego è pronto a credere che ciò che Randall gli ha detto è vero. A ogni modo, Ben decide di soprassedere sul tema dei ruoli societari, perché capisce che in questo modo il rapporto con Randall è molto più semplice. Ben si sente estremamente grato a Randall e prova per lui un leggero timore reverenziale mai provato prima.

In senso generale, ciò che un ultradriver vuole più di ogni altra cosa è il riconoscimento dei suoi talenti e dei suoi contributi. Ancora una volta questo desiderio potrebbe essere basato sull'insicurezza o potrebbe provenire da un sincero egoismo. Non dovete preoccuparvi di questo. Siete un businessman non uno psicanalista. Non date battaglia a un ultradriver. Se fornisce un reale contributo alla società, riconosceteglielo. Senza dubbio questo è il modo migliore per costruire un rapporto con questo tipo di personalità egotica.

Detto questo, dobbiamo anche ricordare che talvolta gli ultradriver non vi lasciano altra possibilità se non quella di bandirli e dovete essere capaci di farlo altrimenti vi mangeranno vivi. Da un punto di vista storico, uno dei grandi ultradriver del ventunesimo secolo fu il Generale George S. Patton. All'inizio della seconda guerra mondiale, Patton svolse un lavoro prezioso alla guida delle truppe in Nordafrica e in Sicilia. Fece un tale gran lavoro che cominciò in effetti ad agire più come un re che come un generale. A quel tempo si pianificava lo sbarco in Normandia del 1944. Il generale Dwight Eisenhower capì che non sarebbe stato possibile fidarsi di Patton in un'operazione di larga scala come quella, così Eisenhower lo escluse semplicemente dalle operazioni di invasione con una decisione che richiedeva una grande dose di leadership e di coraggio, e così mise apertamente da parte un infuriato e umiliato Patton. Ma Eisenhower comprese sia la forza sia la debolezza di una personalità ultradriver e, a invasione in corso, ricostruì immediatamente il rapporto con Patton offrendogli subito il comando di un importante corpo di forze armate sul continente. Patton era ancora furioso ma non poté resistere all'osso che gli era stato gettato. Questo è ciò che accade con un ultradriver. Dovete farli sentire importanti oppure dovete metterli a cuccia per qualche tempo.

L'agente segreto

Il tipo di personalità opposta a quella dell'ultradriver non è ciò che ci si potrebbe aspettare, non si tratta di qualcuno con poca autostima che si nasconde in un angolo da qualche parte. No, l'esatto contrario di un ultradriver è una personalità che potremmo definire dell'agente segreto. L'agente segreto ha molti bisogni egotici tipici dell'ultradriver ma sono molto meno ovvi. Si tratta di un tipo di persona che vuole arrivare in alto, ma vuole farlo in modo segreto. Gli agenti segreti sono politicamente astuti nell'ambito lavorativo e sono molto territoriali. Per vincere la loro diffidenza dovete ribadire fin dall'inizio che non volete sminuirli in nessun modo. È diverso rispetto alle personalità ultradriver che pretendono plauso e riconoscimento. Non dovete dare all'agente segreto qualcosa di positivo, ma soltanto rassicurarlo sul fatto che non avete in mente niente di negativo. Per gli agenti segreti, negativo significa qualcosa che potrebbe invadere il loro territorio.

Quando abbiamo parlato di Ben, l'ultradriver, abbiamo visto quali siano state le difficoltà derivanti dalla sua abitudine a parlare troppo oppure, se non a parlare troppo, certamente a dire la cosa sbagliata. Un agente segreto raramente si comporterà in questo modo. Il problema con gli agenti segreti è che non parlano abbastanza e non vi dicono le cose che dovrete sapere. Hanno una tendenza naturale a trattenere l'informazione, in modo che questo possesso possa massimizzare il loro senso di autostima.

Di conseguenza, la finalità della costruzione di un rapporto con un agente segreto è di farlo venire allo scoperto; creare abbastanza fiducia in modo che emerga dalla sua consueta segretezza. Il miglior approccio da intraprendere con un agente segreto è quello di fare il numero maggiore di domande possibili. Allo stesso tempo, dovete chiarire che non avete secondi fini per l'informazione che sperate di ottenere. Non avete intenzione di espandere la vostra influenza nella società e certamente non avete alcun desiderio di sminuire l'agente segreto in alcun modo.

Molto raramente gli agenti segreti raggiungono posizioni elevate di leadership, posizioni che normalmente sono appannaggio degli ultradriver. Ma la verità è che gli agenti segreti non vogliono essere davvero leader ufficiali. Vogliono piuttosto avere i loro feudi privati, nei quali esercitare il potere assoluto senza sentirsi sotto osservazione. Quindi non pensate di dover nascondere le vostre ambizioni quando parlate con un agente segreto. Al contrario: lasciate che l'agente segreto sappia cosa intendete fare per salire in alto e lasciate che l'agente segreto sappia anche che dipendete da lui o da lei per acquisire quel potere strategico dietro le quinte.

Lo zelante

Fino a ora abbiamo parlato della costruzione di un rapporto con quelle che potremmo definire personalità difficili. È chiaro fin dall'inizio che con l'ultradriver e l'agente segreto dovete modificare il vostro stile di comportamento. Per costruire rapporti con queste persone dovete conoscere i loro bisogni e imparare a soddisfarli. C'è un altro tipo di personalità, tuttavia, lo zelante ansioso. Questo tipo di personalità sembra essere così gradevole, così compiacente, così ansioso di piacere che avrete bisogno di un insieme di capacità interpersonali del tutto diverse per avere a che fare con questa tipologia caratteriale.

Di solito gli zelanti sono i nuovi arrivi nell'organizzazione. Vogliono assimilare al più presto la cultura societaria, escono a pranzo con chiunque, lavorano duro e vogliono fare carriera. Basta aver avuto un'esperienza anche di poco tempo con la società perché lo zelante vi ritenga degni di una sconfinata ammirazione. Il punto è: come rispondere a tutto questo? È possibile che non prendiate in seria considerazione questi aspetti, o che vi sentiate adulati o addirittura che pensiate di trarre qualche vantaggio dallo zelante. Dal punto di vista della costruzione del rapporto, la cosa migliore è riconoscere la forza e la debolezza di questa tipologia caratteriale. Si tratta di persone che hanno davvero molti punti di forza perché hanno molta energia, di solito sono molto intelligenti e investono totalmente nello spirito imprenditoriale di un'azienda.

Ecco la sola cosa da tenere presente quando si ha a che fare con un soggetto zelante: nessuno, o quasi, resta zelante per sempre. Dovete saperlo, non per l'interesse della vostra attività ma per il vostro stesso interesse. La chiave è che se li gestite male, la grande energia degli zelanti può rapidamente smorzarsi e queste persone passano dall'essere estremamente supportive ed efficienti fino a diventare pressoché inattive. L'eccitazione e una certa ingenuità si trasformano in offesa, depressione e paralisi. Tutto questo dipende da quanto li avete ben compresi e quanto bene utilizzate concretamente questa conoscenza.

Negli anni recenti vi sono stati diversi episodi di giornalisti di importanti testate finiti a inventarsi o a plagiare storie. Una delle storie più incredibili ha coinvolto un giovane reporter del "New York Times" che pareva essere un tipico esempio di zelante. Con la tipica concezione altamente competitiva della sala stampa, il giornalista si presentò come capace di lavorare il doppio rispetto a qualsiasi altro collega. Era il primo a entrare la mattina e l'ultimo a uscire la sera. E molte notti non aveva neanche lasciato il posto di lavoro. Viveva

letteralmente nella sua postazione scrivendo articoli al computer.

Come si comportarono i superiori verso questo zelante? Sostanzialmente facendo buon viso a cattivo gioco. Lui si dipingeva come qualcuno capace di fare qualsiasi lavoro indipendentemente da quanto lavoro fosse richiesto e da quanto impossibile fosse la scadenza, e così i caporedattori facevano finta di niente e gli davano scadenze sempre più impossibili. Pensavano che se quella era la richiesta, allora bisognava accontentarlo. Sembrava un giovane Superman.

Con il tempo, naturalmente, questi caporedattori avevano capito cosa stesse realmente accadendo. Il giovane zelante era sottoposto a scadenze progressivamente sempre più impossibili, quindi potevano succedere solo due cose. O le scadenze non erano davvero così impossibili oppure qualcosa di non esattamente onesto doveva succedere. Naturalmente avvenne la seconda cosa. Lo zelante scriveva storie per il “New York Times” da tutto il paese, ma non aveva mai realmente lasciato la città di New York. Anzi, qualche volta non aveva neanche mai lasciato l’edificio del giornale. La sua ansia di essere apprezzato si era trasformata in un comportamento che aveva sovvertito la deontologia aziendale. Per altro il giovane sentiva di essere stato sfruttato anche se era stato lui ad aver pregato di avere sempre più lavoro. Tutto il suo entusiasmo si era trasformato in rabbia e nella sua mente la non professionalità era giustificata da un carico abnorme di lavoro.

La storia rappresenta un monito nella costruzione di un rapporto con soggetti tipicamente zelanti. Dal momento che non sono capaci di porre autonomamente un freno, dovete aiutarli a farlo. Dopo tutto, non dovete dare per scontato che sappiano davvero quello che fanno. Proprio come è accaduto in questo caso. Non permettete che si esauriscano, perché se questo accade sono capaci di danneggiare se stessi e anche voi. La costruzione di un rapporto con i soggetti zelanti implica la capacità di aiutare queste persone a trovare il giusto ritmo. Tali personalità potrebbero essere le prime a risentirsi, perché percepiscono che in realtà li volete trattenere oppure allontanare dalle luci della ribalta. Potrebbero persino arrivare a pensare che siete gelosi del loro talento o energia. Sfortunatamente, se li lasciate fare, è inevitabile l’esaurimento, un fatto negativo per tutti.

L’esaurito

L'individuo esaurito è un altro tipo di persona che si incontra frequentemente in ambito societario. Anche in questo caso sono necessarie specifiche capacità interpersonali per costruire un rapporto con queste persone. Può essere necessario del lavoro che però sarà ricompensato. Molto spesso queste persone, simili ai soggetti depressi, hanno capacità e conoscenze di valore. Al grado più basso possono darvi spunti sulla cultura aziendale, un fatto importante se avete appena cominciato il lavoro. Al massimo grado, invece, sono capaci di riconquistare qualche energia e di dare un valido apporto. Dipende tutto da come sarete capaci di riabilitare qualcuno che si è più o meno lasciato andare.

Quando si ha a che fare con chi ha perso l'entusiasmo e gira a vuoto, è necessario limitare al massimo le critiche. Si tratta di uno di quei casi in cui è meglio escludere del tutto la critica dal vostro bagaglio per la costruzione del rapporto. Ma per quale motivo dovreste astenervi dal criticare chi lavora con un entusiasmo dimezzato? Perché costoro sono adusi alla critica, è ciò che si aspettano ed è ciò che vogliono.

Saranno d'accordo con voi se li criticherete! Potrebbero anche non manifestarsi apertamente, ma se vi asterrete dalle critiche in verità li starete semplicemente salvando da un'eccessiva autoflagellazione. Questa è la loro zona di sicurezza e devono uscire da questa situazione per essere in qualche modo di aiuto a qualcuno. Ecco perché bisogna essere supportivi, esprimere gratitudine e dare pacche sulla schiena. Cercate qualcosa di buono da dire e continuate a dirlo.

Il più gran regalo che possiate mai fare a chi si è esaurito in un ambiente aziendale è la speranza. Non aspettate che abbiano fatto qualcosa di buono e non associate questo regalo a qualche finalità o rendimento. Non aspettate. Molti non colgono l'importanza di questa sfumatura nel lavorare a fianco di altre persone. Non significa dire qualcosa come "Vorrei che facessi così e questo è il premio se lo fai". Al contrario, si tratta di compensare la più piccola azione positiva, e subito. Così spingerete la persona verso il comportamento auspicato. Creerete motivazione e slancio e li farete muovere animati dal recupero della fiducia in se stessi.

Se siete parte di un ambiente aziendale, è quasi certo che vi siano almeno tre o quattro persone che ricadono sotto la categoria dei dipendenti esauriti. Se ci pensate un momento, è probabile che li possiate nominare uno a uno proprio adesso. Non è il livello in cui si trovano l'aspetto importante, perché, indipendentemente dalla posizione, la personalità di base è la stessa. Hanno abbandonato la speranza. Fanno finta di lavorare. Sono stati spazzati via dal bagnasciuga e l'onda non li bagna più.

Pensate a un paio di queste persone che sono nella vostra azienda adesso. Sapete chi sono. Ora provate a fare questo esperimento. Si tratta di un

esperimento di costruzione del rapporto e di capacità interpersonali, ma è anche qualcosa di più, è il tentativo di essere migliori.

Provate a esprimere a queste due o tre persone qualcosa di incoraggiante e confortante, qualcosa che trabocchi speranza. Osservate come lavorano e trovate qualcosa di buono da dire in proposito. Non fatelo solo una volta ma molte volte. Non dovete farlo ogni ora, giorno o settimana ma cercate di farlo almeno tre volte in un periodo di un mese o simile. E osservate attentamente i risultati. Noterete quanto l'incoraggiamento faccia la differenza, proprio come testimoniava Dale Carnegie. E ciò che è più importante è che comincerete a capire quale possa essere l'impatto positivo delle persone con buone capacità relazionali su tutti. Questo va oltre la semplice costruzione di un rapporto. Significa costruire successo nel vero senso del termine.

DOMANDE DA TENERE A MENTE

La costruzione di un rapporto con altri esseri umani, siano essi persone difficili oppure no, non è diversa da un qualsiasi altro sforzo. È sufficiente una certa pianificazione e previsione. Ponetevi le seguenti domande in relazione alla costruzione di rapporti interpersonali nella vostra vita.

Cosa vorreste realizzare? È essenziale avere chiari obiettivi in mente. È un fattore importante in ogni aspetto della vita sia che stiate costruendo una carriera sia che stiate sviluppando rapporti positivi con le persone della vostra vita. Qual è lo scenario che vorreste determinare? Quale il risultato auspicato? È importante pensare chiaramente a tutto ciò ed è anche più importante agire in modo positivo seguendo gli obiettivi previsti. Troppo spesso le persone si concentrano su ciò che vorrebbero evitare invece di ciò che vorrebbero realizzare. Una delle capacità interpersonali più importanti consiste nel muoversi verso un obiettivo specifico piuttosto che semplicemente sfuggire a una situazione non voluta. Bisogna individuare la destinazione che si vuole raggiungere. Questo è il vostro obiettivo e la vostra finalità. Ciò che volete è molto più importante di ciò che non volete. In questo senso assicuratevi di stabilire il risultato sperato in termini positivi. Non dite “voglio evitare di fare un lavoro da otto ore al giorno.” Al contrario, esprimete una frase positiva e proattiva: “Voglio essere il solo responsabile di me stesso e gestire da solo i miei orari.”

Come valuterete i progressi? Il cambiamento è una costante di questo mondo. Da un minuto all'altro cambia tutto a livello fisico, emotivo e spirituale.

Qualunque cosa possiate avere inteso dovete considerare continuamente il risultato delle vostre azioni e capire se siete dalla parte giusta o da quella sbagliata. Se qualcosa non funziona, buon senso vuole che tentiate qualcosa di diverso fino a quando non raggiungerete l'obiettivo desiderato. Quale prova potete portare per mostrare che vi state muovendo verso i vostri obiettivi nelle relazioni con gli altri? In assenza di un'evidenza tangibile, non c'è modo di misurare il progresso verso il raggiungimento del risultato. Avete un numero maggiore di relazioni che potreste definire amichevoli? Il telefono squilla più della media? Passate più tempo da solo o con gli altri? Si tratta di cambiamenti specifici e verificabili. Sono prove reali del progresso, non soltanto sensazioni.

Come potete allineare le azioni con le intenzioni? Quando cambiate comportamento dovete farlo con molta attenzione. Assumetevi completamente la responsabilità delle vostre azioni e dei risultati. Non potete dipendere da nessun altro per operare i cambiamenti. Quindi dovete osservare i risultati che possono manifestarsi in modo che anche il comportamento degli altri cambi.

Cosa potete fare per cambiare adesso? Una volta individuato l'obiettivo desiderato sarete motivati a muovervi in quella direzione. Se siete consapevoli che il comportamento attuale non ottiene i risultati sperati nelle relazioni interpersonali, significa che avete bisogno di qualcos'altro. Per giunta dovete essere preparati a modificare e a rivedere le vostre azioni fino a quando non vi sia la prova che vi state avvicinando davvero ai vostri obiettivi. Per ogni azione da intraprendere, le parole chiave sono "Agisci adesso!"

Ciò che conta sono i risultati. Ogni interazione tra voi e le altre persone ha due componenti. Il primo elemento è rappresentato da ciò che intendete comunicare. Il secondo elemento, il più importante, è ciò che l'altra persona vuole veramente cogliere. Talvolta questi due elementi si sovrappongono anche se spesso non è così.

Spesso si pensa che una volta "fatta la propria parte" il lavoro sia finito. Si ritiene che il messaggio sia stato ricevuto e si spera che sia stato accettato e compreso e, se non è così, si riversa la responsabilità sull'altra parte. E invece in termini di effettive capacità interpersonali anche se avete appena smesso di parlare, il vostro lavoro di comunicatore è appena iniziato. Infatti, dovete determinare fino a quale punto le vostre parole siano state recepite piuttosto che semplicemente ascoltate. In questo senso fate attenzione alle risposte. Se non ottenete la risposta voluta significa che dovete modificare la comunicazione fino a quando l'obiettivo interpersonale non sarà stato raggiunto.

Vi sono molte possibilità di incomprensione nella comunicazione. La verità è che ogni essere umano ha un'esperienza di vita diversa associata a ogni parola che viene detta o spiegata. Il significato attribuito a una parola da qualcuno è

molto spesso diverso da quello attribuito da altri. Una seconda possibile incomprensione deriva dalle componenti non verbali della comunicazione come il tono della voce e l'espressione del volto. Le persone rispondono a questi segnali molto più di quanto non si pensi realmente.

Il tuo mondo non è il mio. Oppure lo è? I buoni comunicatori capiscono che il proprio vissuto può essere molto diverso rispetto a quello altrui. Per dirla in un altro modo, non ci sono due persone che vivano esattamente nello stesso mondo. Ogni individuo crea un modello unico di mondo e quindi esperisce una realtà in qualche modo diversa da quella di un altro. A dispetto delle apparenze non rispondiamo direttamente al mondo ma alla nostra esperienza del mondo così come lo abbiamo costruito. Nessuno può dire se questa esperienza corrisponda alla realtà esterna oppure no, ma non è questo l'aspetto più importante. Quel che conta è il nostro mondo interno che interpretiamo come esterno. Lo scopo è quindi quello di portare le persone con le quali state parlando nel mondo che voi abitate. Si tratta di un processo con molte sfaccettature. Dovete coinvolgere il vostro partner fisicamente, mentalmente ed emotivamente.

Le parole sono una rappresentazione imperfetta dell'esperienza. Proprio perché ciascuno di noi ha una diversa esperienza del mondo, le parole che usiamo rendono ulteriormente complessa la comunicazione. Il linguaggio è un codice per rappresentare quello che vediamo, ascoltiamo o sentiamo. Le persone che parlano lingue diverse, usano parole diverse per rappresentare le cose che tutti vediamo, ascoltiamo e proviamo nella nostra lingua. Allo stesso modo ogni persona ha un proprio bagaglio di esperienze vissute, ascoltate e provate nella vita, quindi le parole hanno significati diversi per ciascun individuo. Infine, alcune persone sono più portate alla comunicazione verbale di altre. Naturalmente in questi ambiti, giocano un ruolo importante il livello di padronanza culturale e linguistica, a loro volta influenzati da molte variabili come il tipo di scuola frequentata e la maggiore o minore attitudine all'apprendimento. I veri comunicatori lavorano per accrescere le loro capacità espressive. Sanno che, anche se migliorano la loro abilità, vi possono essere sempre dei malintesi anche quando il significato sembra "ovvio".

La flessibilità ha un'importanza centrale. Considerando tutti gli aspetti appena descritti, dovrebbe essere chiaro che la persona con il maggior grado di flessibilità sarà il comunicatore più efficace. Per esempio, se avete un vocabolario estremamente limitato potrete comunicare un messaggio in un numero molto ridotto di modi. Invece, più parole si conoscono e maggiori sono le opportunità di espressione. Se qualcuno non capisce cosa state cercando di dire significa che dovete essere capaci di trovare altri modi per dire la stessa cosa. La scelta è sempre meglio dell'impossibilità di scegliere e un numero

maggiore di scelte sono sempre meglio di poche. E questo è vero non soltanto rispetto al numero di parole in vostro possesso ma anche rispetto al ventaglio di emozioni e persino di vestiti indossati. Se ciò che fate non funziona, dovrete avere la possibilità di modificare il vostro comportamento e fare qualcos'altro.

ATTIVITÀ

1. Elencate gli individui della vostra vita che ricadono nella descrizione dei quattro tipi di personalità.

Ultradriver: _____

Agente segreto: _____

Zelante: _____

Esaurito: _____

Avete in qualche modo giudicato qualcuno di questi individui? Se la risposta è affermativa allora forse avete in voi stessi qualcosa delle loro personalità. Riflettete su ciascun profilo e fate un onesto esame di coscienza prendendo nota di quando vi siete comportati come uno o più di questi quattro tipi di personalità. Come potreste cambiare questo atteggiamento in modo utile a voi stessi e all'ambiente che vi circonda?

2. Fate un elenco di coloro con cui in ambito lavorativo trovate più facile costruire un rapporto. Soffermatevi ad esaminare perché è più facile per voi comunicare con loro. Quindi elencate quelli con i quali vi scontrate. Quali attività potreste mettere in gioco per sentirvi più a vostro agio con loro? In quale modo potreste cominciare a costruire un rapporto con loro?
3. Avete mai sofferto di esaurimento? Quali sono le tre azioni da intraprendere per evitarvi un altro esaurimento?

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

5. LA CURIOSITÀ ASSERTIVA

Esprimete un autentico interesse per gli altri, non esiste modo migliore per sollecitare l'interesse altrui nei vostri confronti.

DALE CARNEGIE

Una seconda ed essenziale capacità interpersonale è la curiosità assertiva. Le persone sono naturalmente curiose. Nasciamo curiosi! Isaac Singer, vincitore del premio Nobel per la letteratura, descrisse la vita come un romanzo con parti buone e cattive. Come un romanzo, indipendentemente da quello che si pensa, tutti vogliono vedere cosa c'è nella pagina seguente, sapere cosa succede dopo. Ciascuno di noi è intrinsecamente curioso del mondo e dovremmo fare il possibile per nutrire questa innata caratteristica umana e tenerla sempre viva.

Tutto ciò ha un particolare rilievo in ambito aziendale. La curiosità può essere un vantaggio importantissimo per ogni manager che conosce come far scaturire la curiosità nel proprio gruppo di lavoro. Nelle prossime pagine esploreremo brevemente le strategie e le tattiche per usare al meglio la curiosità delle persone. E soprattutto vedremo perché la chiave nel fare questo risiede nel mantenere la vostra stessa curiosità viva e vegeta.

LA STORIA DI MICHELLE

Facciamo un esempio. Michelle è una responsabile per i rapporti con gli investitori di una grande multinazionale. Il suo lavoro è molto interessante e dipende strettamente dal suo naturale senso di curiosità. In pratica Michelle ha contatti con i grandi investitori della sua società e cerca di capire se hanno qualche particolare problema o necessità.

Tra i grandi investitori vi sono spesso persone anziane per le quali la

solitudine è un problema reale. A questo punto della loro vita, avranno molto denaro e poche altre soddisfazioni. Quando Michelle li contatta, vogliono parlare dei loro investimenti, ma vogliono anche sentire che lei si prende realmente cura delle loro vite. Le conversazioni che ne risultano non sembrano in effetti tipiche conversazioni di affari, ma Michelle ha presto imparato che parlare del nipote di qualcuno per una mezz'ora può fare la vera differenza positiva nella costruzione della fiducia e della fedeltà. Così è diventata autenticamente curiosa delle persone con le quali parla e di ciò che queste hanno da dire. Spesso ha significato entrare inizialmente in argomenti apparentemente poco rilevanti. Ma è straordinario quanto soffermarsi a conoscere qualcuno possa costruire relazioni con i clienti e aiutarvi a raggiungere il successo.

Quando Michelle fu incaricata di seguire un nuovo impiegato destinato al supporto delle sue attività, ebbe la possibilità di riflettere su ciò che realmente significa la curiosità in quanto capacità interpersonale in un ambiente di lavoro. Come Michelle, potreste essere un manager che vuole motivare il vostro gruppo a imparare il più possibile e nel minor tempo possibile. Oppure siete un neo-assunto curioso di conoscere la nuova azienda in cui lavorate. Volete quindi mettere la vostra curiosità in azione in modo vantaggioso per voi e per il vostro datore di lavoro. Sia che siate un manager con lunga esperienza oppure un neo-impiegato, ciò di cui avete bisogno è la curiosità assertiva. Si tratta di un'unica e talvolta complessa mentalità e include non meno di dieci elementi distinti e fortemente correlati tra loro. L'attuazione di questi aspetti vi consentirà di sfruttare immediatamente il ruolo della curiosità nel repertorio delle vostre capacità interpersonali. Analizziamo questi punti uno alla volta.

PUNTO 1: RENDERE LA CURIOSITÀ ASSERTIVA UN'ESPERIENZA EMOTIVA

Primo, dovete comprendere che la curiosità assertiva è un fatto emotivo tanto quanto un'esperienza intellettuale. Quando entrate in relazione con un'altra persona, c'è una bella differenza tra il creare realmente un senso di scoperta condivisa e indagare educatamente su una cosa piuttosto che su un'altra. Se esiste una parola che descrive questo particolare tipo di energia, la parola è *passione*. La curiosità assertiva ha molto più a che fare con la passione che con una semplice raccolta di dati. Non significa soltanto motivare voi stessi a imparare, ma anche imparare a farlo in modo significativo, sorprendente ed efficace. Significa anche aver cura di ciò che volete imparare, provare un vero

entusiasmo da ritrasmettere anche alle persone che vi circondano. Come riuscì Thomas Edison a registrare più di mille brevetti presso l'ufficio brevetti americano? Il motore che spingeva tutte queste scoperte era una infinita e illimitata curiosità. Edison non era un teorico. Era ciò che si potrebbe definire un pensatore empirico. Amava comprendere il funzionamento delle cose nel mondo reale senza preoccuparsi che tali meccanismi dovessero identificarsi necessariamente con le proprie idee. Anche se uno dei suoi esperimenti riusciva in modo diverso da quello atteso, non considerava mai questo come un fallimento. Non parlò mai di “esperimenti falliti” nel senso del gergo convenzionale scientifico. Ogni esperimento era un successo, perché trovava sempre qualcosa di nuovo. E se c'era qualcosa che andava al di là di ciò che aveva progettato, era ancora meglio. Edison fu quindi capace di trasferire la sua curiosità a tutte le persone che lavoravano con lui e questo fece di lui una persona curiosa in senso assertivo.

PUNTO 2: APPRENDISTI STREGONI

Ovviamente, la curiosità assertiva attiene tanto alla sostanza quanto all'emozione. Così il secondo punto riguarda il fatto di vedere voi stessi sia come apprendisti sia come maestri di una reale conoscenza. Si tratta di raggiungere il massimo nel vostro settore, raccogliendo informazioni all'interno e all'esterno delle vostre aree di competenza, rimanendo il più spesso possibile nel ruolo di guida. Questo non significa spendere ore ogni giorno su Internet, in biblioteca oppure leggendo in modo compulsivo giornali di settore. La curiosità assertiva è qualcosa di più dinamico e riguarda la capacità di mettere in collegamento la teoria con la pratica. Abbandonate la vostra torre d'avorio e immergetevi in un settore particolare, parlate con gli esperti e le autorità invitando le persone a comunicare con voi quando diventerete un'autorità.

Il fisico Richard Feynman, vincitore del premio Nobel, per certi aspetti era come un Edison dei nostri giorni. Il lavoro di Feynman, tuttavia, riguardava il mondo nascosto della meccanica dei quanti e della cosmologia. Ma anche per Feynman aveva un lato empirico. Una volta disse che c'era un modo sicuro per capire se qualcuno fosse un vero esperto o soltanto si atteggiava a tale. Dipende da quanto spesso una persona ripete tre importantissime parole, “io non so”. Se c'è una risposta a ogni domanda, se tutto trova una spiegazione apparente, allora siete di fronte a un falso. Chi ha una conoscenza elevata, ed è ancora capace di

ammettere di non sapere, mostra per questo stesso vera sicurezza e autorità. Naturalmente, Feynman aggiunse un corollario estremamente importante al principio che riguarda gli individui curiosi assertivamente. Sebbene costoro ammettono senza remore di non sapere, hanno anche una forte intenzione di scoprire. Le persone curiose assertivamente sono avidi di essere sfidate, e sfidano gli altri a loro volta. Vogliono ottenere risultati, e sanno che quelli ottenuti sono solo parziali. Ma soprattutto sanno che non otterranno mai certi risultati completamente, cosa che li rende felici.

PUNTO 3: ASCOLTO ATTIVO

Ora, il nostro terzo punto riguarda la componente operativa e comunicativa della curiosità assertiva. Si tratta di ascoltare, porre domande, essere sensibili e ricordarsi che ogni essere umano è diverso dagli altri. Riguarda la sollecitazione di risposte e la capacità di far esprimere persone normalmente silenziose. Significa anche tirare fuori il meglio dalle persone nel rispetto dei loro limiti ed essendo sempre professionali.

Quando qualcuno vi parla, lo ascoltate attentamente o siete distratti dall'apparenza, dal modo di esprimersi o da altri dettagli? Domandatevi se l'ascolto sia solo questione di aspettare che l'altra persona si fermi in modo che possiate cominciare a parlare voi oppure se è una capacità che volete genuinamente sviluppare. È incredibile quanto siano rari i buoni ascoltatori, dunque se imparerete a essere uno di essi, farete un grande passo verso la trasformazione in veri e dotati comunicatori.

Come reagite quando qualcuno sostiene qualcosa su cui siete in disaccordo? Vi sono argomenti o determinate persone che trovate immediatamente irritanti? La verità è che abbiamo tutti i nostri punti deboli, ma anche in questo caso, un aspetto importante delle capacità interpersonali è quello di essere controllati e di accettare la propria responsabilità. Quando qualcuno esprime un'affermazione dubbia, potrebbe essere stato semplicemente male informato e non è vostro compito quello di smascherare questa situazione. Avete la responsabilità di rispondere con freddezza, calma e controllo, in una parola consapevolmente.

Il titolo di uno dei più famosi libri di Dale Carnegie è *Come trattare gli altri e farseli amici*. Si tratta di un'opera conosciuta in tutto il mondo che fa della semplicità uno dei suoi punti di forza. Ma per comprendere realmente questo titolo, dobbiamo considerare molto attentamente una parola. Sorprendentemente

questa parola è la congiunzione *e*. In una conversazione ordinaria, la *e* è una parola di collegamento, una congiunzione appunto. Ma questa lettera ha un'importante funzione. La *e* nel titolo del libro di Dale Carnegie significa veramente "allo scopo di". Le due parti del titolo non coesistono semplicemente perché una deriva dall'altra. Non è questione di farsi amici e influenzare le persone. Farsi degli amici vi dà il potere di influenzare le persone. In modo sintetico potremmo dire che guadagnare affetto conferisce rispetto. Non è fantascienza! È semplice. Non è necessariamente facile ma è certamente poco complicato.

Parte del vostro compito, in quanto ascoltatore davvero comunicativo, riguarda la capacità di andare oltre alcuni aspetti negativi che si manifestano come errori nella conversazione reale. Molto semplicemente esprimetevi, non criticate, condannate o manifestate lamentele. Punto. Vi domandate perché? Vi piace forse ascoltare le lamentele altrui? Ascoltare qualcuno che condanna qualcun altro vi rende più cara quella persona? Ascoltare un elenco di critiche da qualcuno vi spinge a essere positivamente influenzato da costui? Penso che le risposte a queste domande siano lapalissiane.

Invece di criticare o di lamentarsi, create in voi stessi sentimenti di apprezzamento, di gratitudine e di vero interesse nell'altro. Non comportatevi così perché volete incarnare il mito di Polyanna. Fatelo nel vostro stesso interesse. Ancora una volta, come vi sentireste se vi circondaste di persone positive e riconoscenti? È chiaro che sono queste il tipo di persone che vorreste per amiche. E come Dale Carnegie ci ha mostrato, gli amici sono quelli che ci influenzano. Di solito tendiamo a dimenticare i soggetti negativi mentre gli individui autenticamente positivi non sono soltanto memorabili, sono letteralmente indimenticabili.

Qual è il modo migliore per mostrare apprezzamento, gratitudine, ottimismo e altri sentimenti positivi? Ancora una volta ciò che dite e come ascoltate può essere annullato da un'espressione del volto, quindi sorridete! Cosa c'è di più semplice? Non c'è davvero bisogno di approfondire i benefici del sorriso ma, come abbiamo visto prima, la ricerca mostra che il sorriso, ovvero la tensione dei muscoli facciali, stimola la produzione di certi neurotrasmettitori nel cervello associati al piacere e al benessere. Al più essenziale livello biologico il sorriso vi fa bene. E ridere potrebbe essere ancora meglio di sorridere. Più di venti anni fa, Norman Cousins scrisse un best seller nel quale descriveva come guardare i film gli fosse stato utile ad affrontare una grave malattia. Da allora sono stati pubblicati molti studi sugli effetti emotivi e fisici del sorriso. Uno studio molto interessante tracciava la frequenza con la quale le persone ridono in vari momenti della vita. All'età di tre anni ridiamo molto, centinaia di volte al giorno.

Poi c'è una graduale perdita del sorriso per molti anni. Ma in seguito accade qualcosa di molto interessante. Alcune persone cominciano a ridere di più, e altre smettono del tutto.

Le motivazioni potrebbero essere in parte genetiche ma ricordate, un aspetto essenziale del carattere risiede nell'assumersi il cento per cento della propria responsabilità. È probabile che sia "naturale" diventare più infelici durante la vecchiaia ma questo non significa che dovete consentire che ciò accada. È naturale diventare fisicamente più deboli e ingrassare, ma milioni di persone si sono impegnate per contrastare questi processi. Allo stesso modo potete impegnarvi a rinviare le emozioni positive tanto quanto riuscite a mantenere in salute il vostro corpo. L'*impegno* è una parola chiave. Non accade da sé e non accade facilmente, anche se dovete fare sembrare che sia così!

Ancora una volta, non c'è niente di particolarmente complicato in tutto ciò. Normalmente si tratta solo di porre la domanda corretta e di voler davvero ascoltare le risposte. Può essere facile quanto dire "Questo mi sembra davvero interessante. Cosa posso fare?" oppure "Stavo pensando qualcosa di nuovo. Mi piacerebbe la tua opinione". Niente ispira di più i collaboratori che avere un manager che chiede il loro parere. Quanto spesso tuttavia, accade tutto ciò in un ambiente aziendale? La curiosità assertiva non implica trovare risposte ai problemi. Riguarda piuttosto il fare affiorare ciò che le persone pensano. Quando sarete consapevoli di questo aspetto, vi sorprenderete nel constatare quanti problemi potrete eliminare rapidamente. E sarete ancora più sorpresi dal numero di problemi che non riaffioreranno più.

PUNTO 4: ESSERE COMUNICATIVI SENZA UN'AGENDA PREORDINATA

La curiosità assertiva riguarda la capacità di essere comunicativi con gli altri senza avere un'agenda predeterminata. Ovvero dimostrarsi flessibili nell'allinearsi agli interessi dell'altra persona e avere la capacità di ammettere che un altro punto di vista potrebbe essere valido quanto il vostro. Talvolta significa ottenere soltanto la metà di ciò che desiderate da un incontro o da una telefonata e, nonostante questo, sentirvi ancora soddisfatti per ciò che avete raggiunto. Imparate a inserire una bilancia creativa tra il postulante ansioso e il paziente insegnante che sono in voi. Bilanciate la vostra curiosità con ciò che l'altro vuole conoscere.

Sotto molti aspetti Dale Carnegie aveva enormemente anticipato i suoi tempi,

e ne è una dimostrazione l'attenzione che l'autore ripone nei bisogni e nelle necessità delle altre persone, e nella consapevolezza sia degli aspetti verbali sia di quelli non verbali della comunicazione. Questo vuol dire essere curiosi di ciò che gli altri desiderano e impiegare questi desideri per stabilire una relazione. Il fatto è che molti non vi diranno mai ciò che realmente vogliono se non glielo chiederete, ma quanti di noi si sono mai annoiati a domandare? Il modo per aggirare il problema è quasi paradossale. Se provate un vero interesse per ciò che fa l'altro, il modo migliore per accedere a quell'informazione è condividere qualcosa di voi. Se agirete in questo modo dovete però ricordarvi che state soltanto cercando un modo per spingere l'altra parte a parlare. Non lasciatevi prendere dal racconto della vostra storia senza che l'altro abbia possibilità di intervenire.

Per condividere una storia personale come strumento per costruire fiducia e sollecitare informazioni dall'altra parte, ci sono solo alcuni elementi che dovete ben tenere presenti. Anzitutto, cominciate sempre le conversazioni in modo amichevole e rilassato. Questo è molto importante se occupate un ruolo come manager e quindi i dipendenti tendono a non aprirsi troppo. Di solito è meglio essere molto espliciti su questo punto, affermando chiaramente che la conversazione sarà ufficiosa, oppure chiedendo il permesso di condividere una parte delle informazioni personali. Tutto ciò serve per comprendere il punto di vista altrui. Quindi assicuratevi che l'informazione condivisa sia trasmessa in modo stimolante e interessante, così che anche l'altro si senta ispirato a fare lo stesso. Per esempio, non è molto eccitante sentir qualcuno dire, "Un giorno o l'altro mi piacerebbe avere una mia azienda". Paragonate questo con "Ho sempre sognato di possedere una piccola ed elegante boutique per vendere vestiti davvero di classe". La seconda alternativa è più di un semplice business plan. È la condivisione di un sogno. E quando condividete uno dei vostri sogni, la persona con la quale state parlando potrebbe trovare il coraggio di condividere uno dei suoi. Ecco ciò che accade se sarete un manager assertivamente curioso.

Sono moltissime le domande che potete sottoporre alle persone per ottenere da loro l'espressione e la condivisione di informazioni personali. Come abbiamo visto, il migliore inizio consiste nel rivelare qualcosa di personale, ma l'intenzione più profonda dovrebbe essere quella di suscitare la curiosità dell'altra parte verso ciò che potrebbe essere dato per scontato e accettato. Ecco alcune semplici domande che possono servire a questo scopo. Esiste la forte probabilità che un manager o supervisore non abbia mai fatto domande come queste, ma anche se qualcuno avrà avuto l'idea di farle, saranno sembrate troppo personali o poco professionali. E invece queste domande possono essere molto importanti se si vuole creare un'atmosfera di curiosità assertiva. Quando le

leggerete, comincerete a considerare quanto possano essere utili nell'aiutare l'altra parte a esprimersi e ad adottare un atteggiamento curioso. Probabilmente è lo stesso effetto che faranno proprio su di voi.

- ▶ Qual è la storia del tuo cognome?
- ▶ Da quale parte proviene la tua famiglia?
- ▶ Qual è la derivazione linguistica del tuo nome?
- ▶ Dove vivi? Che fai di bello nella vita?
- ▶ Quali sono le cose che ti piace fare con la tua famiglia?
- ▶ Cosa ti piace e cosa non ti piace nel tipo di lavoro che stai compiendo nell'azienda?
- ▶ Com'è cominciata con questa società?
- ▶ Parlami dei posti in cui ti piacerebbe viaggiare.
- ▶ Qual è l'ultimo posto nel quale sei stato in vacanza?
- ▶ Quali sono le tue impressioni?
- ▶ Che sport pratici?
- ▶ Quali sono i tuoi hobby?
- ▶ Che cosa ti piace fare nel tempo libero?
- ▶ Quali sono le tue proposte per cambiare in meglio questa azienda?
- ▶ Se avessi una bacchetta magica e potessi cambiare una cosa oggi, quale sarebbe?
- ▶ Cosa ti piacerebbe imparare l'anno prossimo? Nella prossima settimana? Oggi?
- ▶ Quali sono gli ostacoli che hai dovuto superare?

- Quale suggerimento daresti a un giovane che volesse entrare in questo tipo di lavoro?

Quando ponete domande aperte come queste, state esercitando la vostra curiosità, associate a queste domande una capacità di ascolto attivo e dimostrerete una curiosità assertiva capace di ispirare gli altri. A voi la scelta.

PUNTO 5: CONDIVIDETE LE VOSTRE STORIE PERSONALI CON PASSIONE

Il quinto punto relativo alla curiosità assertiva si riferisce all'importanza dello stile personale che abbiamo già visto in azione nella condivisione delle aspettative e dei sogni. Dovete però mettere un po' di passione in modo che, soprattutto se condividete un segreto importante, risulti stimolante e sentito. L'importanza di questo aspetto dovrebbe essere ovvia. Come potete sollecitare le curiosità in un'altra persona se voi stessi non sembrate troppo coinvolti? Spesso, negli incontri o nelle presentazioni, i relatori cercano di presentarsi come se avessero tutte le risposte. Anche quando danno spazio alle domande del pubblico, di solito non c'è alcun senso di spontaneità o di passione.

Cerchiamo di essere chiari su questo aspetto, non c'è niente di meno interessante di un tuttologo (anche se realmente la persona in questione può avere una grande conoscenza). Quando invece i manager fanno capire che vogliono imparare e che il loro senso di curiosità è ancora vivo e vegeto, diventano leader molto più attraenti. Una persona curiosa in modo assertivo è come un direttore d'orchestra. Deve entrare in gioco una certa componente di teatralità. Se guardate il direttore di una grande orchestra, scoprirete cosa questo significhi. Non si tratta di dire agli strumentisti quali note suonare in un particolare momento. Quanto piuttosto di aiutarli a suonare in quel momento come se stessero scoprendo quelle note per la prima volta. Quando saprete come usare la curiosità in questo modo, solleciterete il meglio di qualunque persona. Inclusi voi stessi.

PUNTO 6: LO HUMOUR

L'umorismo rappresenta la sesta componente della curiosità assertiva, e va di pari passo con lo stile di cui abbiamo appena discusso. Abbiamo detto che le persone assertivamente curiose riconoscono apertamente di non sapere. Di conseguenza, spesso hanno una sviluppata autoironia. Uморismo e curiosità vanno di pari passo, perché entrambi dipendono dal piacere della sorpresa e dell'inaspettato. L'umorismo non è soltanto la tattica di una persona assertivamente curiosa ma è una caratteristica naturale. In senso pratico, l'umorismo crea un'atmosfera rilassata che rende tutti gli altri capaci di ascoltare e imparare.

Prima di abbandonare l'argomento dell'umorismo, dovremmo menzionare che è una delle capacità interpersonali più inafferrabili. È una delle capacità più difficili da imparare e gestire, e vi è una semplice ragione per questo. Molti non ritengono realmente di avere qualcosa da imparare sull'umorismo perché pensano di conoscere già come essere divertenti o perlomeno come apprezzare una persona oppure una situazione divertente. Pochissimi ammetteranno di non avere uno sviluppato senso dell'umorismo. Quante persone conoscete che realmente hanno la capacità di farvi ridere? Per contro, siete capaci di far ridere gli altri? Rispondere con sincerità a questa domanda può richiedere un certo coraggio. Ma se questo vi spinge a riconoscere che la vostra qualità umoristica non è esattamente quello che pensavate, c'è ancora qualche speranza. Ancora una volta la soluzione è l'onestà con se stessi. Un signore partecipava ad alcuni corsi di formazione di Dale Carnegie e, quando sentì parlare dell'umorismo, prese davvero a cuore la questione. Compresa che malgrado quello che aveva sempre pensato, non aveva un gran senso dell'umorismo. Naturalmente avrebbe voluto averlo ma doveva arrendersi di fronte all'evidenza. Così, all'incontro successivo con la sua classe, si alzò in piedi e alquanto triste annunciò la verità e disse "Non sono una persona divertente, proprio per niente!" E tutti scoppiarono a ridere!

PUNTO 7: RICONOSCERE CIÒ CHE GLI ALTRI HANNO BISOGNO DI IMPARARE

La curiosità assertiva significa riconoscere non soltanto ciò che le altre persone vogliono imparare ma anche cosa hanno bisogno di imparare. Quindi significa spingere la loro curiosità ad andare avanti nell'apprendimento. Questa situazione può assumere diverse forme. Può significare inoltrare a qualcuno un articolo via Internet o lasciargli un libro o una rivista sulla scrivania. Ma tutto

deve essere fatto senza intenzioni predeterminate, soprattutto se occupate il ruolo di manager. Vi ricordate come era difficile leggere i libri che vi erano assegnati a scuola? L'autentico apprendimento sembra non andare d'accordo con l'essere obbligati a imparare.

Questa è un'area nella quale un po' di psicologia inversa può essere molto efficace. Quando date a qualcuno un libro o un articolo da leggere, dovete essere molto espliciti sul fatto che non avete alcuna aspettativa o convinzione che costoro lo facciano realmente. Sottolineate particolarmente questo punto. Potreste dire qualcosa come: "Se dovessi mai avere un momento, penso che potresti trovare utile questo articolo. Ne sono sicuro". E questo è tutto, non dite altro. Dovete completamente rinunciare al desiderio di pianificare se volete suscitare curiosità nell'altro. Siate molto assertivi su questo punto, e dirigete l'assertività verso voi stessi. Altrimenti vi state dedicando a una forma di manipolazione neanche troppo sottile, che non ha niente a che vedere con una vera capacità interpersonale.

PUNTO 8: L'AIUTO DEL SUPPORTO ISTITUZIONALE

La curiosità assertiva deve essere sostenuta dalla cultura societaria come un tutt'unico. Questo significa una leadership forte e visionaria, ma anche un supporto istituzionale tangibile, che includa le risorse umane ed economiche. La curiosità deve essere sostenuta attraverso l'organizzazione, dal presidente fino all'ufficio della posta, e deve rispecchiarsi in ciò che viene detto e scritto, ma soprattutto, in ciò che viene fatto. Potreste essere manager curiosi in modo assertivo, e impegnarvi realmente nel suscitare un'autentica curiosità nel vostro gruppo, ma se siete la sola voce all'interno di un ambiente essenzialmente conformista, il vostro impatto sarà limitato.

Così, guardate con attenzione come la vostra società risponde alle persone che pongono domande inaspettate oppure rispondono in modo sorprendente. Quali sono i sistemi istituzionali per sostenere quel tipo di curiosità assertiva e proteggerla quando si manifesta? Tendiamo a pensare alle capacità interpersonali in termini di ciò che accade tra due individui o all'interno di un piccolo gruppo. Ma vi sono cose che necessitano di essere realizzate a un livello più elevato capace di rendere le interazioni tra gli individui molto più efficaci.

PUNTO 9: IL MENTORING DEL GRUPPO DIRIGENTE

Il nono punto è una specifica applicazione del punto precedente. Il gruppo dirigente dovrebbe gestire la curiosità dei team di lavoro. In una relazione di *mentoring*, i manager vedono con chiarezza in quale modo i loro gruppi di lavoro cercano di espandere la propria visione. Con questa idea, i manager rendono la curiosità un fattore di valutazione di un dipendente, che viene riconosciuto e promosso. Allo stesso tempo, la mancanza di curiosità può essere sollecitata attraverso la formazione e la lettura di testi. Questo non significa che debba esserci un “dipartimento curiosità” ufficiale all’interno della struttura aziendale. Tuttavia, potrebbe esserci un modo per dare agli impiegati tempo e motivazioni per esplorare nuove idee e nuovi punti di vista.

Un esempio classico di quanto ciò possa essere efficace è stata la divisione Skunk Works dell’azienda aeronautica Lockheed Martin. Si trattava di un dipartimento non ufficiale della società il cui solo proposito era quello di esplorare nuove idee e approcci eccentrici o innovativi alla risoluzione di problemi. Per più di cinquant’anni, questa divisione produsse alcuni dei più innovativi concetti nella storia dell’aviazione. Il successo di questa intera azienda ad ogni modo era basato su nulla di più che sull’importanza della curiosità e sulla capacità di impiegati esperti e giovani di lavorare insieme in un ambiente non strutturato e non stressante. Per esempio, l’intera tecnologia relativa alla realizzazione dei velivoli militari Stealth uscì dagli Skunk Works. Gli ingegneri trovarono la chiave matematica nella realizzazione degli Stealth seppellita in un oscuro periodico di fisica originariamente pubblicato in russo. Stranamente, il burocratico esercito militare russo non aveva mai considerato di impiegare il principio malgrado le sollecitazioni dell’autore russo dell’articolo. Ma è ancora più straordinario il modo in cui lo Stealth fu testato. L’aeroplano fu posto in gran segreto in un hangar buio pieno di pipistrelli. Quando i pipistrelli cominciarono a schiantarsi sull’aeroplano nel buio perché non riuscivano a determinarne la presenza, allora gli ingegneri ebbero la prova del successo della progettazione. È molto difficile immaginare che un sistema di test a base di pipistrelli possa essere stato pensato in una ricerca convenzionale o in un manuale tecnico. Piuttosto ha richiesto un impegno istituzionale verso la curiosità, in un ambiente esterno al profilo aziendale ufficiale. Infatti, per molti anni l’esistenza degli Skunk Works non fu neanche riconosciuta dalla Lockheed Martin né il governo degli USA seppe degli aeroplani che uscivano da quei laboratori.

PUNTO 10: CREATE UN'ATMOSFERA DIVERTENTE

Alla fine eccoci giunti al decimo principio della curiosità assertiva, forse il più importante: la curiosità assertiva deve essere divertente. Le ricompense dovrebbero essere spontanee e reali. Dovreste sentire lo stimolo di voler esplorare un nuovo argomento, oppure constatare che avete acceso l'entusiasmo di uno dei vostri colleghi o collaboratori. I manager curiosi in modo assertivo non lo fanno per denaro. La curiosità è semplicemente parte di loro, e le persone veramente curiose non possono immaginare di fare nient'altro. Si prenda per esempio l'atmosfera lavorativa degli uffici di Google. Gli impiegati sono incoraggiati e sostenuti nell'essere curiosi, esplorare, e divertirsi. I risultati sono un'organizzazione con un successo straordinario con impiegati felici e fedeli.

Un buon modo per far scattare il potere della curiosità è di considerare il suo opposto, la noia. La noia è un sentimento che per esempio i bambini provano raramente e corrisponde al senso che le energie creative e sovversive sono state completamente soffocate. È un po' come essere obbligati a stare seduti con la prospettiva di una lunga lezione su qualcosa che non ci interessa affatto. Questo non è il modo giusto di sperimentare l'educazione, e non è certamente il modo giusto di vivere la vita. Abbiamo iniziato questo capitolo con l'idea che la vita sia come un libro di cui non si vuole raggiungere l'ultima pagina. Può anche essere vero ma siete persone realmente interessate a ciò che state leggendo, oppure temete semplicemente ciò che potrebbe accadere quando raggiungerete l'ultima pagina? Rispondere a questa domanda è già un esempio di curiosità assertiva. È un tipo di domanda che impone una riflessione, ed è anche qualcosa che può spingere gli altri a pensare.

I dieci punti esaminati in questo capitolo possono certamente aiutarvi ma siamo ancora lontani dall'aver esaurito il tema della curiosità assertiva. Continueremo la nostra discussione quindi nel [capitolo 6](#).

ATTIVITÀ

1. In una scala da uno a 10, quanta curiosità assertiva possedete per il lavoro che fate e per le persone con le quali siete impegnati al lavoro?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pochissimo Poco Abbastanza Molto

2. Essere assertivamente curiosi implica avere flessibilità e interesse per i bisogni altrui. Talvolta coltivare il desiderio di analizzare i bisogni degli altri richiede impegno consapevole e costanza. Nella prossima settimana, scegliete perlomeno una persona al giorno e impegnatevi ad analizzare i suoi bisogni. Trascrivete ogni conoscenza acquisita praticando questo esercizio.
3. È importante essere protettivi incoraggiando e sostenendo l'apprendimento nel vostro staff. Trascrivete il percorso di un anno di apprendimento dei vostri collaboratori. Assicuratevi di ottenere i loro suggerimenti e includete i loro desideri e interessi. Quindi intraprendete le azioni necessarie come richiesto.
4. Creare un ambiente gradevole e avere un buon senso dell'umorismo sono due importanti tratti da coltivare quando sviluppate la vostra curiosità assertiva. Sono anche possibilità che eleveranno il vostro spirito e miglioreranno i vostri scambi quotidiani. Vi state divertendo al lavoro? Ridete molto? Impegnatevi ad aggiungere maggiore divertimento e umorismo alla vostra giornata. Tenete traccia di ciò che fate e di tutti i cambiamenti che notate in conseguenza a questo impegno.

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

6. INCREMENTARE LA CURIOSITÀ ASSERTIVA NEL LAVORO

Non sottovalutate mai il potere dell'entusiasmo.

DALE CARNEGIE

Sulla base di quello che avete appreso nel [capitolo 5](#), dovrete aver compreso i benefici della curiosità assertiva, sia per voi stessi sia in quanto qualità che potete sviluppare all'interno del gruppo. Abbiamo già parlato delle capacità interpersonali che vi aiuteranno a raggiungere questi obiettivi. Ora, all'inizio di questo capitolo, cercheremo di farne un'analisi più dettagliata. Considereremo cosa è necessario porre in atto in quanto manager per incrementare la curiosità assertiva in un ambiente aziendale. Prestate quindi attenzione ai quattro argomenti che ora analizzeremo. Si tratta di aspetti essenziali e imprescindibili. Sono gli elementi che realmente fanno la differenza tra una cultura del compiacimento e un gruppo di lavoro vincente.

I QUATTRO ELEMENTI ESSENZIALI DELLA CURIOSITÀ ASSERTIVA

Elemento 1: contatto frequente

La curiosità assertiva dipende da poche ma essenziali componenti nei rapporti tra manager e dipendenti. Tra queste la più importante è anche la più semplice: la frequenza del contatto. La curiosità assertiva richiede incontri continui faccia a faccia con membri del gruppo di lavoro. Se possibile dovrebbe essere un contatto giornaliero. In questo modo c'è la possibilità di capire chi ha bisogno di

un incoraggiamento o di un aiuto e allo stesso tempo di dimostrare il vostro impegno e di stimolare il gruppo nel restituire i benefici ottenuti.

Per far sì che avvenga questo contatto personale, dovete pianificare ogni settimana un incontro individuale o di gruppo in modo che i membri del gruppo stesso possano conoscersi reciprocamente. Sarebbe meglio che gli incontri si svolgessero all'inizio della giornata. Una volta a settimana, per esempio, i partecipanti possono entrare venti o trenta minuti prima per aggiornarsi sui temi lavorativi o personali. La strategia funziona bene solo se tutti vi partecipano. La curiosità assertiva migliora quando c'è uno sforzo di squadra invece che un assolo aziendale. Come tutte le capacità interpersonali, la curiosità dovrebbe essere un'esperienza collaborativa e sociale non competitiva e isolata.

Per rendere efficaci questi incontri informali, è meglio stabilire argomenti non troppo limitati né troppo ampi. Se non vi sono argomenti per l'incontro, c'è il pericolo che le persone aspettino che qualcun altro rompa il ghiaccio. Quella persona potreste essere voi, il manager o il dipendente con maggiore anzianità del gruppo, ma se questo accade l'incontro si orienterà verso un eccessivo formalismo, in una situazione nella quale tutti finiscono per seguire le vostre indicazioni. D'altro canto, temi troppo rigidamente definiti impediscono una conversazione aperta. Alcuni potrebbero pensare che i propri interessi siano fuori tema e rimanere così in silenzio. La reale necessità di prevedere un argomento per la comunicazione in un gruppo non è risolvere un particolare problema, ma usare quel tema come punto di partenza per una discussione nella quale fare entrare in gioco la curiosità assertiva.

In un gruppo come questo, la curiosità assertiva diventa autenticamente comunicativa. I membri del gruppo di lavoro sviluppano e condividono domande, intuizioni e soluzioni. È sempre una buona opportunità sapere come la pensano gli altri e verificare come funzionano i vostri processi mentali. In questo senso ecco alcune linee guida per un'efficace discussione di gruppo. Si tratta di principi e responsabilità che dovrebbero essere definiti e condivisi da ogni partecipante.

Il primo, e il più importante, è che ognuno dovrebbe sforzarsi di essere puntuale a ogni incontro. Tutti devono capire che lo scopo non è quello di mettersi in evidenza o di vincere un confronto. Le divergenze rispettose sono accettabili e persino benvenute, ma le critiche personali sono da evitare.

Al primo incontro saranno prese decisioni sulle finalità del gruppo, su quanti incontri avranno luogo, su quale sarà il modo in cui saranno valutati i progressi e quanti conflitti saranno risolti. È buona regola scegliere una persona sempre nuova per ogni sessione di discussione. Il gruppo si sentirà più a suo agio se voi, in quanto responsabile, vi assumerete la responsabilità di questa scelta ogni

settimana anche perché conoscete i vostri collaboratori e potete prendere la decisione migliore.

Consideriamo l'esempio ipotetico di un incontro di questo tipo. Mettiamo che l'argomento della settimana sia la comunicazione all'interno dell'ambiente aziendale. Il leader della discussione comincia domandando se qualcuno ritiene che vi possano essere ostacoli comunicativi tra le persone riguardo ai problemi lavorativi. Se nessuno risponde, il leader della discussione dovrebbe condividere una sua esperienza personale. Questo è uno strumento fondamentale per la curiosità assertiva e generalmente spinge gli altri a fare lo stesso.

In ogni discussione che riguarda l'argomento della comunicazione, un tema comune è la divergenza di stili di comunicazione tra gli individui. Per esempio, una persona è più a suo agio con le comunicazioni scritte, mentre un altro preferisce parlare al telefono oppure di persona. Tali differenze diventano un problema quando un manager preferisce un tipo di comunicazione, mentre qualcuno si sente più a suo agio con un altro.

Per un manager nella vostra posizione l'ultimo giorno della settimana può rappresentare il momento migliore per prendere uno dei partecipanti da parte e verificare i progressi generali. È anche l'occasione per un incontro faccia a faccia e per sollecitare le persone a chiedervi qualsiasi cosa gli passi per la mente. La curiosità assertiva comincia nel sapere quello che non sapete e quindi nell'azione necessaria a ottenere quella informazione.

Voi e il vostro gruppo avrete bisogno di aggiornamenti frequenti sulle responsabilità individuali tanto quanto su ciò che sta accadendo nell'azienda nel suo insieme. Senza addentrarsi nella privacy, dovrete pianificare qualche appuntamento per osservare le persone al lavoro. L'intenzione è quella di un affiancamento e di un supporto anche in termini di curiosità assertiva. Non significa spiare! In questo modo è possibile valutare e assistere i membri del gruppo in qualsiasi loro bisogno. Allo stesso tempo i collaboratori hanno la possibilità di proporre suggerimenti relativi all'ambiente di lavoro quotidiano.

Elemento 2: la gestione del tempo

Abbiamo visto che, in quanto manager, è importante sia programmare gli incontri di gruppo sia passare del tempo con le singole persone. Se state pensando di programmare interazioni come queste, è buona norma considerare il

problema generale della gestione del tempo. In quanto manager curioso in modo assertivo, una delle più importanti domande che dovete porvi è “Di quanto tempo avete bisogno?” Possiamo riferirci a questa domanda in termini di “time on task”, un fattore che dovrebbe emergere in ogni discussione lavorativa. Imparare a usare il tempo in modo ottimale è un fattore critico sia per i manager sia per i dipendenti. Il fatto è che le persone hanno bisogno di essere aiutate ad apprendere un’efficace gestione del tempo. Un’allocazione realistica del fattore temporale significa una maggiore produttività. Il modo in cui un’azienda o un manager definiscono le aspettative temporali può stabilire le basi di rendimenti ottimali per tutti.

Riguardo alla gestione del tempo, una regola d’oro è “aspettatevi di più e otterrete di più”. Le aspettative elevate sono importanti per tutti specialmente alla luce di una delle più solide leggi del mondo aziendale: il lavoro si espande fino a occupare tutto il tempo disponibile. Attendersi che i membri del gruppo di lavoro completino un compito in un tempo stabilito può essere una profezia che si autoadempie, specialmente se avrete simili forti aspettative anche per voi stessi.

Senza dubbio, il più semplice ed efficace strumento nella gestione del tempo del gruppo è tenere traccia dell’uso del tempo in ogni giorno lavorativo. Se chiedete questo, assicuratevi di farlo nel contesto di una curiosità assertiva. Invece di presentare la questione temporale come una forma di indagine intrusiva in ciò che le persone stanno facendo in ogni secondo del giorno, chiarite che la proposta rappresenta invece l’occasione di esercitare una sana curiosità riguardo alle modalità di realizzazione dei progetti lavorativi. I risultati saranno probabilmente interessanti e sorprendenti.

La pianificazione del tempo

John, per esempio, è il proprietario di un’azienda di post produzione e di video editing di Los Angeles. Impiega una squadra di editor che lavorano sia sui film di Hollywood sia su piccoli progetti prodotti in modo indipendente. Gran parte del lavoro si svolge di notte, e anche per lavoratori che hanno esperienza notturna, c’è una tendenza a diventare meno efficienti verso le tre o le quattro del mattino. John vuole che i membri del suo gruppo creino agende temporali per sottolineare le necessità di migliori abitudini lavorative, ma sa che c’è un

pericolo nel fare risultare questo come un'imposizione.

John ha tuttavia trovato un modo nuovo per introdurre l'argomento. Compra alcuni cronometri poco costosi in un negozio sportivo e li consegna ai membri del gruppo. Quindi chiede se tutti sono d'accordo nel guardare una delle partite di football professionale previste alla TV quel fine settimana. Come compito speciale, John chiede ai suoi collaboratori di guardare la trasmissione misurando il rapporto tra il tempo dedicato alle azioni di football e quello relativo alle interruzioni pubblicitarie o di qualsiasi altro tipo. Una volta verificate le analisi temporali della partita di football, la somma delle azioni di gioco effettivo è di soli sette minuti e mezzo sulle tre ore di trasmissione.

In base a questa informazione è stato semplice per John suggerire di attuare qualcosa di simile con i flussi del lavoro di editing. Infatti, gli editor cominciarono a considerare il lavoro come se fosse una partita. Volevano vedere quanto era il tempo impiegato effettivamente nel corso di una giornata di otto ore. Ma una volta che questa indagine fu completata, tutti si accorsero di un problema molto serio. I risultati non erano così sconvolgenti come quelli della partita di football, ma non c'era nemmeno un uso ottimale del tempo. Così, attraverso questo esercizio di curiosità assertiva, i membri del gruppo compresero che dovevano essere apportate delle modifiche. Poiché John aveva esercitato le capacità interpersonali creative, la lezione fu accettata senza reazioni negative da parte di nessuno.

Come rivela questo esempio, persone diverse lavorano in modi molto diversi. La vostra consapevolezza di questo fatto dovrebbe essere riflessa nel modo in cui discutete la gestione temporale e nelle aspettative che avete per un individuo o per un altro. Brillanti pensatori nella sala riunioni potrebbero essere molto meno efficaci nel confronto faccia a faccia con i clienti. Per contro, i soggetti capaci di gestire meglio l'esperienza pratica potrebbero non essere altrettanto abili nelle presentazioni o nella preparazione di relazioni scritte. Le persone hanno bisogno dell'opportunità di scoprire i propri talenti e di usarli al meglio. Quindi, con il tempo, possono essere motivati a muoversi in aree che non gli sono così naturali.

Elemento 3: farsi aiutare dal management

Come manager, avete la responsabilità primaria di essere curiosi in modo

assertivo riguardo al vostro gruppo, di migliorarne ed espanderne le capacità. Ma avete anche bisogno, e lo meritate, di molto aiuto. In particolare i quadri dirigenziali hanno il potere di dare forma a un ambiente che favorisca la curiosità e il rendimento. In quanto manager dovrete chiarire questo aspetto con i vostri superiori.

Quando comincia a realizzarsi questo ambiente stimolante e curioso in modo assertivo, manager e quadri dirigenti cominciano a vedersi più come educatori che come capi. Quali sono le qualità specifiche di un ambiente lavorativo? Vi devono essere risorse adeguate in modo che manager e gruppo di lavoro possano riflettere e agire sui rispettivi problemi. I manager ricevono supporto e devono avere il tempo per lo sviluppo di nuove idee e iniziative. Il fattore più importante è però un forte senso propositivo. È fondamentale stabilire le finalità: si tratta di un fattore necessario anzitutto per l'organizzazione nel suo insieme, poi per ogni individuo del gruppo. L'argomento relativo all'individuazione degli obiettivi è così centrale che dovremmo considerare di soffermarci su questo aspetto e riconoscere come lo stabilire determinati obiettivi sia l'espressione di una vera curiosità assertiva.

Elemento 4: definizione degli obiettivi, porre le giuste domande

È meglio cominciare con qualche domanda. Cosa vi piace fare? Quali sono i vostri interessi? Cosa vi appassiona? Ponetevi queste domande ma ponetele anche al vostro gruppo di lavoro. Assicuratevi che sia chiaro che le risposte non devono essere necessariamente in relazione al lavoro, per lo meno non inizialmente.

In seguito dovete chiedere in quale modo questi interessi possono trovare applicazione nell'ambito lavorativo. In quale modo i vostri interessi possono contribuire alla redditività della società, che di conseguenza farà avanzare anche voi a livello di carriera? Sappiate che probabilmente non siete la sola persona al mondo, o nella vostra società, a possedere questi talenti. Cosa vi fa essere unici? Come potete migliorare? Se analizzate l'ambiente lavorativo, cosa vedete? Dove vi trovate a vostro agio? Dove vedete opportunità? Queste sono le domande importanti che le persone dotate di curiosità assertiva si pongono per realizzare i propri fini.

Ogni volta che pensate agli obiettivi, sorgono altre domande in relazione al tema della gestione del tempo di cui abbiamo parlato sopra. Quanto tempo ci vuole per realizzare i vostri obiettivi? Come giudicherete i vostri progressi durante questo periodo?

Quando avete identificato le vostre capacità, traducetele in obiettivi specifici da raggiungere in un tempo determinato. Ma le domande non sono ancora finite. Assicuratevi di consultarvi con i vostri colleghi e collaboratori. Che cosa pensano dei vostri obiettivi? Per voi questa è anche l'occasione per capire le aspirazioni dei dipendenti.

Ogni volta che pensate agli obiettivi, sia individuali sia di gruppo, sappiate che il loro raggiungimento sarà difficile. Se non fosse così, dovrete domandarvi se si tratta di obiettivi davvero meritevoli. Un vero obiettivo deve essere difficile. Deve mettere alla prova la vostra volontà. Sfidare la vostra determinazione. Domandatevi se in una situazione del genere raddoppiate gli sforzi o fuggite pavidamente.

Infine, c'è ancora una domanda delicata che dovete porvi: gli obiettivi sono guidati dall'ego oppure da una prospettiva più elevata? Le finalità sono superficiali oppure porteranno realmente un beneficio nel lavoro e nella vita? In questo caso è l'idea di un miglioramento a dovervi guidare. Quando l'obiettivo è realizzato, dovrete essere molto migliori rispetto al passato. Questo non significa soltanto che guadagnerete più denaro. Anche se questo fattore è certamente molto importante, dovrebbero esserci ugualmente beni intangibili che miglioreranno la vostra situazione dopo il raggiungimento degli obiettivi. Quali sono questi fattori intangibili? Come potete identificarli e usarli per accrescere la vostra motivazione? In quale modo questi fattori vi porteranno dalla vostra attuale posizione a dove realmente volete e avete necessità di arrivare?

Raggiungere gli obiettivi

Non è inusuale che i libri sullo sviluppo personale o la formazione al management indughino sulla finalità degli obiettivi e la loro programmazione, ma tali obiettivi sono raramente collegati alle idee di assertività o curiosità. In effetti, la grande importanza della programmazione degli obiettivi viene banalizzata da un modo prevedibile di discuterne. Si domanda, "Quali sono i tuoi obiettivi?" E sembra che chiunque possa elencare gli obiettivi vincenti. Ma non è

questo il vero punto. Fare una lista degli obiettivi può essere divertente, ma non c'è alcuna utilità nell'elencare tutte le cose che vorreste ma che non otterrete mai. Quello che le persone devono veramente chiedere è "Che cosa farete per essere sicuri di raggiungere i vostri obiettivi?" Questa è la curiosità assertiva. Troppe persone considerano la programmazione degli obiettivi come un viaggio per una vacanza da sogno, senza dotarsi però di una mappa per raggiungere la meta. È bello sognare dove vorresti andare, ma devi sapere se vuoi andare a nord o a sud. Le mappe naturalmente, di solito si trovano sulla carta, oppure oggi si trovano anche su un computer, un GPS oppure il cellulare. Tutti questi strumenti possono essere utilizzati per definire gli obiettivi che dovrebbero essere scritti non soltanto come note informali personali ma come un piano di azione attentamente organizzato. Fatelo per voi stessi e incoraggiate i membri del gruppo di lavoro a fare lo stesso.

Allineare le finalità con i valori

Nel momento in cui cominciate a scrivere gli obiettivi, assicuratevi che si tratti di qualcosa che volete realmente. Accertatevi che non si tratti solo di bontà apparente o di qualcosa che vi obbligate a pretendere. Quando programmate gli obiettivi, ricordate che devono essere coerenti con i valori. Se non sapete quali sono realmente i vostri valori, allora questo è il momento di chiedervi quali sono in modo assertivamente curioso. Fate lo stesso per i membri del gruppo. Quando li incoraggiate a scrivere i loro obiettivi, sollecitateli anche a riflettere sulle loro convinzioni e a come sono arrivati ad avere quei credo. In questo modo, la programmazione degli obiettivi può trasformarsi in una forte capacità interpersonale.

Per esempio, se qualcuno del gruppo afferma di voler triplicare il proprio reddito, sentitevi liberi di complimentarlo per la sua ambizione. Quindi domandategli quanto duro ritiene di voler lavorare per raggiungere questo obiettivo. Forse questa persona ha intenzione di venire nel fine settimana, per esempio, per preparare una nuova presentazione o fare qualche ricerca autonoma? Ma il fatto di passare un tempo ulteriore in ufficio potrebbe contraddire un altro obiettivo, come rimanere con la propria famiglia il più possibile.

È sempre meglio inquadrare gli obiettivi per lo meno in sei aree differenti

della vostra vita: lavoro, famiglia, finanze, salute fisica, educazione e prospettiva spirituale. Acquisendo chiarezza in ciascuna di queste aree, diventerete persone più complete e troverete che le vostre capacità di relazione con gli altri ne risulteranno rafforzate.

Affermate i vostri obiettivi in positivo

Definite sempre gli obiettivi in chiave positiva e non negativa. Ancora una volta, fate questo per voi stessi e incoraggiate gli altri a fare lo stesso. Pensate a ciò che desiderate, non a ciò che rifiutate. Una buona ragione per scrivere gli obiettivi è di creare un insieme di istruzioni che il subconscio deve eseguire. Il subconscio è uno strumento molto efficiente ma talvolta limitato. Non distingue tra pensiero e realtà fisica, e non fa differenze tra giusto e sbagliato. La sua funzione è quella di eseguire le istruzioni. Più saranno positive le situazioni, più positivi saranno i risultati ottenuti. Questa è una premessa basilare per tutte le forme di sviluppo personale, incluso lo sviluppo delle capacità interpersonali. Assicuratevi di riservare a questo aspetto tutta l'attenzione che merita.

Scrivete obiettivi dettagliati

Per la stessa ragione, quando trascrivete un obiettivo, assicuratevi di farlo nel modo più dettagliato possibile. Se gli obiettivi sembrano appena abbozzati nella vostra mente, significa che dovete ancora porvi domande in modo assertivamente curioso. Invece di scrivere “Voglio ottenere una maggiore responsabilità nella mia azienda,” scrivete “Voglio diventare il direttore delle risorse umane nei prossimi cinque anni, per accrescere la diversità della nostra forza lavoro”. Ancora una volta fornite al subconscio un dettagliato set di istruzioni sul quale lavorare. Più informazioni gli date, più sarà chiaro il risultato finale. Più preciso è il risultato e più efficiente sarà il subconscio. In questo senso la mente è proprio come un'azienda. È necessario un buon business plan prima di agire in modo efficiente. L'elenco degli obiettivi è semplicemente il business sul quale la vostra mente investe e verso il quale lavora. Se siete

realmente in grado di vedere l'obiettivo da raggiungere quando chiudete gli occhi, allora anche il cuore e l'anima possono "vederlo".

Supponiamo che vi venga chiesto di scrivere quanto denaro ritenete di poter guadagnare nei prossimi dodici mesi. Probabilmente comincerebbero a fioccare cifre molto elevate nella vostra mente; cifre che sembreranno irrealistiche. Penserete, "Posso fare un milione di dollari, o forse due". Ma è troppo e non lo scrivete.

Cosa vi dice tutto questo? Se avete timore anche solo di scrivere un numero, considerate quanto sarete timorosi nel far sì che realmente questo accada. Riluttanza e difficoltà sono segni che c'è del vero in questi apparentemente strani numeri che vi sono entrati in mente. Anche se queste cifre non sono basate su qualche situazione materiale al momento non è necessario che siano fondate su circostanze tangibili. I pensieri, dopotutto, sono all'inizio, e l'inizio di qualsiasi cosa non è basato su circostanze tangibili. Quando volò il primo aeroplano questo accadde nei cieli di Kitty Hawk della Carolina del Nord o nelle menti dei fratelli Wright?

Vincere sull'osservatore immaginario

Questa è la vera difficoltà che si incontra quando si è chiamati a formulare uno specifico obiettivo, specialmente se questo è scritto. Ci sarà anche stato detto che è soltanto per noi stessi, che nessun altro vedrà la cifra, ma non ci crediamo realmente! Per la maggior parte della gente, c'è una persona immaginaria che ci osserva da dietro le spalle. Quella persona immaginaria vede la cifra che abbiamo scritto e dice, "Ma sei pazzo? Non otterrai mai tutto quel denaro in centinaia di vite!" Così lasciamo che la persona immaginaria prenda la decisione per noi. Lo facciamo senza comprendere che l'osservatore immaginario è espressione della nostra immaginazione quanto il milione di dollari o i cinquanta milioni di dollari che siamo stati tentati di scrivere! Dal momento che si tratta di un'espressione negativa, siete più pronti a crederle. Perché?

Non lasciate che l'osservatore immaginario prenda decisioni limitanti per voi. Siate consapevoli che l'osservatore immaginario non ha maggiore fondamento nella realtà di qualsiasi altra cosa possa comparire nei vostri sogni più incredibili. L'aspetto importante è che ci crediate, o che vogliate crederci.

Concentrate la vostra attenzione su ciò che desiderate prima di accettare come “reale” il vostro immaginario interlocutore. Bisogna essere chiari su questo punto. Se credete che qualcosa sia possibile, anche nei vostri sogni più incredibili, significa che questo è l’obiettivo per il quale vale la pena di sforzarsi. Ciò che conta è che dovete essere convinti a livello profondo che questo sia possibile. Dovete essere capaci di prenderlo seriamente in considerazione anche se non immaginate che qualcun altro possa farlo. Di conseguenza, per gestire le capacità interpersonali, dovete essere in grado di generare questo stesso senso di fiducia in tutti coloro che vi circondano. La capacità di muovere ciò che è nella vostra mente verso le menti altrui è la reale definizione di comunicazione.

Nel prossimo capitolo passeremo dal porre le giuste domande al condividere le migliori risposte. La nostra attenzione passerà dalla curiosità assertiva alla comunicazione assertiva.

ATTIVITÀ

1. Il contatto frequente è fondamentale per il vostro successo e quello del vostro gruppo di lavoro. Avete organizzato incontri settimanali sia con i vostri subordinati sia con i superiori? In caso negativo cercate di farlo, creando un memo per tutti i soggetti coinvolti che includa date e orari degli incontri proposti e ciò che intendete realizzare con questi.
2. Molti di noi sono spesso più negativi di quello che possiamo immaginare. Ci può capitare di consumare molto tempo ed energie per affermare ciò che “non vogliamo” nella vita invece di ciò che vogliamo. Per un giorno, prendete nota di tutte le volte che esprimete ciò che non volete nella vostra vita. Prendere nota sia delle lamentele verbali sia di quelle mentali. Una volta annotata questa tendenza, cercate di asserire l’opposto (ciò che volete) positivamente. Prendete nota di ogni cambiamento che sperimentate via via che praticate questo esercizio.
3. Prendete un grande foglio di carta e autorizzatevi a pensare in grande mentre elencate i vostri desideri più importanti. Scrivete ogni idea che vi viene in mente, senza filtri a livello mentale. Quindi riflettete su come trasformare quei desideri in obiettivi, determinare attività, tempistiche e risultati desiderati. Alla fine, per cinque minuti al giorno per almeno ventuno giorni,

immaginate che questi obiettivi raggiungano lo scopo desiderato. Provate a vivere quest'esperienza e concedetevi di gioirne completamente!

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

7.

DALLA CURIOSITÀ ALLA CONOSCENZA

Ogni stupido può criticare, condannare e reclamare, e molti stupidi lo fanno.

DALE CARNEGIE

Viviamo in un tipo di società che stima enormemente le capacità di comunicazione. E siamo diventati anche piuttosto sofisticati rispetto a come queste capacità si esprimono. Amiamo le persone che sanno comunicare bene, ma sappiamo anche che c'è più di un modo per farlo. Ronald Reagan era conosciuto come il Grande Comunicatore, ma anche il presidente Barack Obama è uno straordinario comunicatore con uno stile diverso da quello di Reagan, o da chiunque altro.

È forse possibile, a questo riguardo, trarre qualche conclusione generale che spieghi cosa significa realmente comunicare bene? Sì e no. Vi sono certi principi sottostanti a ogni comunicazione efficace, ma anche un infinito numero di modi in cui questi principi possono essere applicati, tanti quanto sono numerose le persone che li praticano.

Se siete in una posizione di leadership e di responsabilità sapersi relazionare con le persone è importante tanto quanto una conoscenza tecnica o amministrativa. I manager più efficaci sono in parte lavoratori e in parte diplomatici. Sanno che lavorare con gli altri richiede un certo tatto, e ritengono vere le parole di Dale Carnegie: “Quando vi relazionate con le persone, ricordatevi che non avete a che fare con creature logiche, ma con creature emotive, mosse dal pregiudizio e motivate dall'orgoglio e dalla vanità”.

Ecco alcune delle regole fondamentali della comunicazione in ambito lavorativo. Per padroneggiarle veramente dovete interiorizzarle e farle parte di voi. Ingannare questo processo non vi porterà molto lontano.

Chiamate le persone per nome. Per tutti questo è il suono più gradevole. Quando usate il nome dell'interlocutore, personalizzate il messaggio che questi sentirà proprio. Il nome esprime inoltre il fatto che vi prendete cura dell'altro e

lo considerate degno di essere ricordato. È un semplice modo per stabilire un legame e abbassare le difese della persona. Condite le vostre frasi con i nomi, cominciate le vostre domande sempre con i nomi: “Steve, cosa stai facendo oggi?”

Ammettete i vostri errori. Forse pensate di perdere la faccia se ammettete un errore. Non è così. Riconoscere i propri errori è uno degli atti più onorevoli in ambito lavorativo anche perché sono in pochi a farlo. Imparate a mettere il vostro ego da parte e ad ammettere che non siete perfetti. Non esagerate però inviando una email remissiva a tutto l’ufficio oppure prorompendo in scuse a un incontro. Un semplice “Ho fatto un errore e ne sono consapevole” è sufficiente.

Sostenete gli altri ai massimi livelli. Ci sono persone, normalmente etichettate come “fanatici del controllo,” che pensano di essere i soli ad agire in modo competente. Non siate come loro. Abbiate fiducia nelle capacità altrui. Fidatevi che facciano il miglior lavoro possibile. Non si tratta di avere aspettative esagerate, ma credere negli altri li incoraggia a dare il meglio e a non sentirsi frustrati. Allo stesso tempo siate pazienti con quelli che affrontano un nuovo lavoro.

Mostrate un interesse sincero. Tutti quelli che incontrate hanno una storia ricca di interessi ed esperienze. Informatevi su chi vi circonda anche se pensate di non avere niente in comune con loro. Se un collega vi dice che gli piacciono le competizioni di giochi online, mostrate interesse. Cercate realmente di capire il perché. Quando esprimete una curiosità sincera, non imparerete soltanto qualcosa di nuovo ma ci vorrà poco per ricordare ciò che avete imparato. Alle persone piace essere ricordate.

Complimentatevi. Non dite soltanto “Ottimo lavoro”. Siate specifici nel vostro plauso e mostrate che siete consapevoli di ciò che l’altra persona ha fatto realmente. Come per esempio: “Hai guidato quella riunione molto bene, Michael, specialmente quando tutti erano distratti”. Allo stesso modo, non eccedete con le critiche. Se è necessario dare istruzioni o fornire un riscontro costruttivo, fatelo in modo diplomatico e con tatto. Ne parleremo diffusamente più avanti.

Pensate alle parole. Non dite che farete qualcosa se non avete intenzione di farla davvero. La credibilità è strettamente connessa alle parole. Se non tenete fede alle promesse, non sarete affidabili nelle situazioni difficili e probabilmente non farete molta carriera.

Mostrate gratitudine. Se qualcuno vi fa un favore oppure fa qualcosa di eccezionale per voi, riconoscete questi sforzi. Non siete necessariamente e automaticamente oggetto di favori e nessuno vi deve degli extra. Se ne ricevete qualcuno assicuratevi che non vi siano ambiguità che possano essere male

interpretate.

Abbiate considerazione. Non ritenete che le persone accoglieranno la forma delle vostre parole. Alcuni setacceranno ogni singola parola detta come scusa per un affronto personale. Non potete cambiare queste persone ma quando siete con loro potete opportunamente costruire le vostre frasi. Pensate prima di parlare e assicuratevi che non vi siano ambiguità che possano essere male interpretate.

Lo sforzo di comprendere il punto di vista altrui impedirà i malintesi. Forse ritenete di essere nel giusto, ma dovete capire che anche gli altri pensano altrettanto delle loro idee e convinzioni. Dovete rispettare le opinioni altrui e capire perché gli altri la pensano in un determinato modo. Invece di discutere, fate domande in modo che venga espressa una posizione. Non dovete essere necessariamente d'accordo, ma potete affermare "Capisco cosa intendi dire".

Siate generosi. Mettete da parte per una volta il vostro ruolo e aiutate gli altri nei loro compiti. Fatelo senza che qualcuno ve lo chieda. Per esempio se dite "C'è bisogno di una mano qui?" otterrete un duplice effetto. Anzitutto incoraggerete gli altri a essere generosi e a creare un ambiente di lavoro più positivo. In secondo luogo acquisirete il credito per un eventuale futuro favore dal momento che la gentilezza torna sempre indietro.

Siate umili. Gli sforzi ovvi di impressionare colleghi e superiori finiranno per avere l'effetto opposto. A nessuno piacciono gli esibizionisti. Se morite dalla voglia di far conoscere i vostri risultati, dovete semplicemente esercitarvi nella pazienza. I vostri successi otterranno una approvazione autentica se lascerete che siano gli altri a scoprirli e non a vederseli spiattellati in faccia. E se non sottolineate particolarmente i vostri successi sarete anche più rispettati per la vostra umiltà.

Aiutate gli altri a salvare la faccia. Tutti prendono cantonate. Ripensate a quando l'ultima volta avete fatto una gaffe imbarazzante. Non avreste voluto che qualcuno avesse glissato minimizzando l'inconveniente? Fate lo stesso con gli altri. Sorridete dei falsi passi con la persona (non verso di lui) con un'amichevole pacca sulla spalla: "Accade nelle migliori famiglie". Assicurate l'altro che non è la fine del mondo. Se è il caso, non dite niente invece di prestare un'inutile attenzione all'errore.

LE PRIME COSE AL PRIMO POSTO

Se consideriamo i contesti nei quali le capacità interpersonali sono molto

importanti, ci vengono in mente subito alcune situazioni. Per esempio, quando incontrate qualcuno per la prima volta, c'è un naturale desiderio di comunicare un'impressione positiva. Avete ottenuto una nuova posizione nella società? Forse avete completamente cambiato carriera e incontrate un nuovo gruppo di colleghi per la prima volta. Oppure potreste essere a un evento sociale nel quale sarete chiamati a presentarvi ad alcuni nuovi amici potenziali. Indipendentemente dalla situazione, è essenziale dare una buona prima impressione se volete cominciare con il piede giusto.

QUANDO IL “NUOVO DIRIGENTE CHE ROMPE CON IL PASSATO” SIETE VOI

In un ambiente di lavoro avrete probabilmente l'opportunità di presentarvi ai singoli individui di un gruppo quanto al gruppo stesso. Generalmente è meglio incontrarsi con tutti sia individualmente sia in una situazione collettiva più ufficiale.

Se occupate una nuova posizione manageriale siate consapevoli del fatto che il cambiamento può destabilizzare le persone di cui ora siete il responsabile. Vi potrà essere il sospetto che cambierete totalmente il modo di far funzionare le cose, e questo potrebbe anche corrispondere al vero. È un po' come aggirarsi come un estraneo in casa propria e rimettere in ordine la mobilia. Ne avete tutto il diritto ma ci sono modi giusti e modi sbagliati per farlo.

Cominciate comunicando al gruppo che siete aperti a feedback e suggerimenti in ogni momento. Può essere anche una buona idea scoprire quale tipo di gruppo o di formazione alle vendite sono stati operativi fino a quel momento. Scoprire cosa il gruppo sa e come opera vi consentirà di procedere con maggiore sicurezza e conoscenza.

È perfettamente comprensibile che ogni nuovo manager o leader voglia lasciare la propria traccia. Ma se lo fate senza vedere come hanno funzionato le cose in passato potreste finire per dare un'impressione iniziale di debolezza. Ecco perché può essere molto utile dedicare parecchio tempo all'osservazione del lavoro di gruppo prima di apportare dei cambiamenti. Conoscete le persone e osservate come lavorano. Potrebbero avere già idee grandiose per cambiamenti a cui voi stessi non avete ancora pensato.

Dopo aver conosciuto le persone possono seguire le vostre aspettative sul lavoro di gruppo. Ricordate che potreste aver preso il testimone da qualcuno che aveva uno stile di leadership molto diverso. Qualunque cosa possiate fare per

semplificare questo processo sarà di grande beneficio. Così fate attenzione alla prima impressione. C'è un solo colpo da sparare.

Ecco alcuni suggerimenti finali per un feedback costruttivo:

- ▶ *Rispondete alla domanda “Quando?”* Un feedback efficace è legato al tempo, al luogo e alla situazione. Preparate ciò che dovete dire in anticipo, accompagnando problemi specifici con altrettanto specifici discorsi. Fate precedere i vostri commenti dall'avviso che fornirete un feedback in modo che nessuno venga colto di sorpresa.
- ▶ *Rispondete alla domanda “Dove?”* Se possibile, date feedback in privato.
- ▶ *Rispondete alla domanda “Cosa?”* Il contenuto del feedback e il modo di comunicarlo sono entrambi elementi critici. Il feedback deve essere particolarmente costruttivo e mirato. Concentratevi sul miglioramento di un'area alla volta. Un vero feedback costruttivo è chiaro, oggettivo e specifico. Evitate commenti generali. Concentratevi sulle capacità o le professionalità relative alla persona. Cercate di qualificare più che di giudicare. Evitate l'impiego di parole assolute come *sempre* e *mai*. Non è facile dare un feedback negativo ma spesso il feedback è più efficace se alla critica si accompagna un elogio.
- ▶ *Rispondete alla domanda “Chi?”* Fornite un feedback su basi individuali e date sempre al gruppo l'opportunità di replicare. Una buona comunicazione non è mai univoca. Se gli altri sentono la necessità di difendersi o di spiegare le loro azioni permettete assolutamente che questo accada. Quindi lavorate insieme per trovare una soluzione comune.
- ▶ *Chiedere e dare un feedback.* Dare e ricevere un onesto riscontro sono aspetti cruciali della comunicazione. Uno degli approcci più utili a questo riguardo è chiamato C-R-C ovvero “Commend, Recommend, Commend” [elogiare, suggerire, elogiare, *N.d.T.*]. Anzitutto fate un complimento sincero, poi esprimete suggerimenti pratici migliorativi e chiudete infine con un ulteriore incoraggiamento. In ciascuna di queste tre fasi la chiave sta nell'empatia e nella sincerità.

Nell'ambito della comunicazione interpersonale dovete sempre ricordare che ciò che ritenete essere la verità è sempre una questione soggettiva. Ciò che potreste trovare inefficace, inappropriato o anche disgustoso può essere perfettamente accettabile o desiderabile dal punto di vista di un'altra persona.

Ecco perché è importante accompagnare qualunque feedback costruttivo con il generoso aiuto di un complimento. Ricordate che la predisposizione di chi parla influenza quella dell'ascoltatore in un circolo virtuoso in cui ognuno svolge la sua parte.

SIATE TRASPARENTI

Se avete recentemente partecipato a una conferenza o a una lezione, sarete consapevoli del fatto che, prima di cominciare, spesso si chiede agli astanti di spegnere i cellulari. Ma cosa succederebbe se, invece di chiedere di spegnere i cellulari, vi fosse la richiesta di mettere le suonerie al massimo volume? Quasi certamente, ci sarebbe una fastidiosa interferenza ogni cinque minuti. E probabilmente vi sarebbe una coincidenza di più interruzioni contemporanee.

Qualcosa del genere accade realmente ogni volta che parlate con qualcun altro. Forse non ve ne accorgete, ma l'altro, più volte al minuto, sta facendo suonare il suo "cellulare mentale", e vi saranno persino situazioni in cui risponderà alla chiamata e avrà una conversazione del tutto interiore. E non lo sapete perché state parlando. Anche voi avrete probabilmente fatto lo stesso lasciando intendere che stavate ascoltando la persona di fronte quando invece stavate ascoltando tutt'altra persona.

La mente umana può accettare soltanto una certa quantità di informazioni in un dato momento. In una forma o in un'altra, sia che si tratti di immagini, suoni oppure di immagini mentali, arrivano messaggi a ogni istante del giorno. Per ottenere la completa attenzione di qualcuno nel bel mezzo di questo bombardamento, la vostra comunicazione deve essere chiara, diretta e precisa. Ecco alcuni suggerimenti per rendere questo possibile:

Prendete il vostro tempo. Ogni persona è diversa e allo stesso tempo sorprendentemente simile. Ciascuno di noi è allo stesso tempo un tipo e un individuo, con diversi punti di somiglianza e differenze. Il primo requisito per comunicare efficacemente è sapere quali qualità condividete e quali vi separano da un'altra persona, e questo richiede tempo. Troppi ritengono semplicemente di sapere già ciò di cui hanno bisogno per conoscere un altro essere umano e così cominciano semplicemente a parlare. Se avete qualcosa di importante da dire alle nuove conoscenze, che si tratti di un neo-assunto o del nuovo allenatore della squadra di calcio di vostra figlia, non presupponete di sapere già tutto quello che riguarda questa persona. Tutto ciò è particolarmente vero se occupate

un ruolo di leadership, come capoufficio o responsabile delle vendite.

Siate franchi riguardo a ciò di cui avete bisogno. Questo è molto importante sia nella comunicazione professionale sia in quella personale. Dovete essere assertivi ma non aggressivi, franchi ma non bruschi. Supponiamo per esempio che sia venuto il momento di chiedere un aumento. Si tratta di un tipo di richiesta che solleva problemi di comunicazione delicati e da gestire correttamente. Non è il caso di entrare nell'ufficio del vostro supervisore e di dichiarare il vostro desiderio (o anche la vostra necessità) di avere più denaro. Questa situazione dovrebbe essere approcciata con rispetto e riflessività, e dovrebbe cominciare molto prima della richiesta effettiva. Settimane o anche mesi prima di incontrare chi ha potere decisionale dovrete cominciare a costruire la vostra situazione.

Tenete una traccia scritta. Nella costruzione del vostro caso, un buon punto di partenza è tenere una traccia scritta di ogni compito realizzato per il vostro datore di lavoro, sia che si tratti di una cosa molto piccola o grande. Se siete stati accorti, dovrete aver mantenuto una traccia scritta dei lavori svolti fin dall'inizio. Tutte le cose importanti che avrete realizzato documenteranno la vostra richiesta per uno stipendio più alto. In sostanza, state chiedendo al vostro datore di lavoro di aumentare i suoi costi, e dovete offrire una giustificazione convincente per questo.

Immaginatevi come un avvocato che recita la sua arringa di fronte al giudice e alla giuria. Dovete ricostruire il caso per ottenere una decisione favorevole al vostro cliente, solo che il vostro cliente siete voi stessi. Il direttore di lavoro non prenderà la vostra richiesta seriamente in considerazione se non la tratterete seriamente. Così prendetevi del tempo per preparare la richiesta. Non trascurate niente. Volete sostenere l'idea di aver fatto risparmiare all'azienda migliaia di dollari nell'ultimo anno? Molto bene, ma non dimenticate che vi siete vestiti come Babbo Natale per la festa aziendale, e trovate un modo per inserire anche questo nella conversazione.

Indipendentemente dai dati che fornirete per sostenere la vostra richiesta, è molto importante il modo in cui presenterete il vostro caso. Questo è il momento che richiede chiarezza e calma. Non importa quale sarà il risultato della richiesta, mantenete un senso di dignità e di orgoglio professionale. Se avete una richiesta davvero legittima, otterrete quello che meritate. Ora, oppure tra qualche tempo.

Nelle conversazioni più personali, i dati sono meno importanti dell'immediatezza e della sincerità anche se molti non amano rievocare il passato delle loro relazioni personali, né ricordare le parole dette in una festa comandata di due anni prima o le promesse fatte sulla spiaggia al tramonto. È molto meglio concentrarsi su presente e futuro. Ma una cosa è sempre vera

indipendentemente dalla persona a cui parlate e dalle ragioni per cui le parlate: dovete identificare i bisogni a livello mentale e dovete essere capaci di affermarli in modo chiaro. Se verrete rifiutati, saprete di aver dato il massimo. Ma se avrete davvero dato il massimo, c'è la forte probabilità di non essere rifiutati.

FATE EMERGERE I CONFLITTI PER RISOLVERLI

Non tutti hanno la capacità innata di risolvere i conflitti. Ci vogliono anni di pratica, e la pratica può essere dolorosa. Il primo passo per la risoluzione dei conflitti consiste nel farli emergere completamente. I vostri impiegati o persino vostra moglie potrebbero covare del risentimento verso di voi. Una volta che questi oscuri segreti saranno portati alla luce del giorno come si deve procedere?

State calmi. Siete tentati di sfogarvi o di essere autoritari. Ma quando vi infuriate è facile perdere la concentrazione e interessarsi più alla battaglia che alla positività del risultato. Se volete gestire efficacemente il conflitto, dovete essere completamente sereni.

Incoraggiate la comunicazione. Il silenzio può essere d'oro, ma è improbabile che spinga al cambiamento in caso di conflitto. È essenziale incoraggiare la comunicazione verbale e il modo migliore per farlo è attraverso un ascolto attivo.

Concentratevi su un risultato vantaggioso per tutti. Quando si parte da una posizione conflittuale, c'è la possibilità che la soluzione finale sia vincente-perdente. A quel punto è solo una questione di chi taglia per primo il traguardo. L'opzione non competitiva, invece, è una soluzione in cui tutte le parti si impegnano senza che nessuno senta di aver perso. La ricerca di questa soluzione comincia con il credere che essa esista realmente e che sia possibile realizzarla. Ecco perché, se volete creare un ambiente di lavoro produttivo, dovete dimostrare di saper motivare il vostro gruppo di lavoro. Per stabilire il tipo di atmosfera e di cultura necessarie a eccellere è importante mettere insieme una buona prassi motivazionale, un lavoro significativo, stabilire obiettivi di rendimento e usare un efficace sistema di ricompensa. Quanto più sarete capaci di fondere questi fattori tra loro, tanto più si alzeranno i livelli motivazionali del gruppo. È una soluzione vantaggiosa per voi, per i dipendenti e per la società.

Stabilite le regole di base. Se le persone si scontrano è importante stabilire alcune regole di base o intese che riguardano ciò che è accettabile in termini di soluzione dei problemi. Queste regole fondamentali hanno bisogno di essere

riconosciute collettivamente invece che essere imposte da qualcuno, anche se siete voi.

Rispondete, non reagite. Quando qualcuno si sfoga con voi, la sfida è quella di preservare equilibrio e pazienza. Non assumete una posizione difensiva. Date all'altra persona la possibilità di esprimere totalmente i suoi problemi e anche la sua rabbia. Quando riuscirete a farlo senza diventare reattivi, otterrete un enorme vantaggio nello scambio, perché perde solo chi si infuria. Nelle tattiche interpersonali, la rabbia funziona solo se coinvolge entrambe le parti. Se rifiutate di entrare nel gioco, avete vinto automaticamente. Così, abbiate il coraggio di guardare alla verità senza timore o vergogna, perché la verità vi renderà liberi.

L'ARMA SEGRETA: IL COMPLIMENTO

In molte culture aziendali si pratica raramente l'elogio, perché molti non saprebbero come esprimerlo. Se il complimento viene comunicato soltanto per compiacere gli altri o ingrandire se stessi risulta disarmonico. Ma se viene espresso con sottigliezza, saggezza, perspicacia, specificità ed empatia, può fare miracoli.

La verità è che nella comunicazione umana non c'è niente di più potente di un complimento azzeccato, ma sono solo in pochi a saperne trarre vantaggio. La regola fondamentale di un buon complimento è che dovrebbe essere intelligente, specifico ed empatico. Ovvero nessuna lusinga generica. Significa notare realmente qualcosa di cui l'altro potrebbe essere inconsapevole. Seguite questi suggerimenti per distinguere il vostro plauso da parole senza convinzione.

Fate complimenti specifici. Cercate di capire cosa rende nervose le persone e concentratevi nel fare complimenti che le rassereneranno su questo aspetto. Per un manager la tensione deriva dal rivolgersi e stimolare una folla di dipendenti. Per una commessa sarà la conoscenza del protocollo d'ufficio. Per uno scrittore le parole. Dovete individuare attentamente dov'è la mancanza di fiducia di una persona. Quindi fate un complimento nel modo più naturale possibile.

Stabilite il momento del complimento. Esprimere un elogio e dimostrare apprezzamento è di solito più efficace se si realizza immediatamente dopo che qualcuno fa qualcosa di meritevole. Infatti è proprio immediatamente dopo un determinato evento meritevole che molti si sentono nervosi e desiderosi di ricevere un plauso. Se lasciate passare il tempo si calmeranno oppure si convinceranno che hanno fatto bene e non necessitano dell'approvazione di

nessuno. Riflettere sul quando, implica anche la valutazione dell'umore altrui. Se vedete un dipendente depresso, un complimento sincero e ben azzeccato potrà motivarlo e ricordargli che il suo lavoro è davvero importante.

Fate complimenti in ambito professionale. Limitate i complimenti a risultati di tipo professionale e relativi alla funzione esercitata in ufficio. Complimentare qualcuno via email per una ragione superficiale non conta niente.

Elogiate il capo prudentemente. I complimenti rivolti ai manager richiedono tatto. In generale è meglio farli di sponda invece che direttamente. Quindi elogiare il capo in presenza degli altri. Potrete così sfruttare le chiacchiere da corridoio a vostro vantaggio. Parlate favorevolmente del vostro capo agli altri colleghi. Affermate quanto sia gradevole lavorare per questa persona (soltanto se è vero naturalmente!). L'immane gossip aziendale porterà le parole dette al dirigente in men che non si dica. Una vera tattica per complimentare i manager è quella di conoscere e conversare dei loro interessi. Pochi si aspettano che i propri gusti riscuotano interesse. Fare questo può essere davvero lusinghiero.

I complimenti devono essere valutabili. Perché il platino è così costoso? Perché ce n'è pochissimo in giro. I complimenti devono essere rari se volete che facciano effetto. Se esagerate, gli altri non solo non attenderanno più il vostro complimento ma non ne saranno più toccati. I complimenti poi, sono di maggior valore se sono onesti. Dovete sviluppare una reputazione in quanto a onestà e tatto. Quando sarete diventati una fonte affidabile di informazione, i vostri complimenti saranno molto efficaci.

OPERARE I CAMBIAMENTI QUANDO I RAPPORTI DIVENTANO IMPRODUTTIVI

In conclusione, affrontiamo l'eventualità che dobbiate allontanarvi da una relazione diventata oltremodo negativa, anche se questa drastica presa di posizione può essere evitata ponendo in atto soluzioni meno drastiche. Se siete preoccupati riguardo lo svolgimento di un incontro è meglio realizzarlo in un luogo neutrale, fuorisede invece che nell'ufficio del capo o nella sala riunioni. Questo significa spostare l'incontro dal dopopranzo alla prima mattina del giorno seguente, quando sarà possibile affrontare il discorso a mente fresca. Ma significa anche provare il vostro livello di assertività verificando che il messaggio sia stato recepito. È anche utile in certe occasioni coinvolgere altre persone nell'incontro in modo che l'altra parte capisca le conseguenze delle proprie inclinazioni o azioni.

E se tutto questo fallisce preparatevi a procedere.

ATTIVITÀ

Molti dei principi che Dale Carnegie presenta in *Come trattare gli altri e farseli amici* riguardano direttamente la comunicazione. Evidenziate quel principio che rappresenta la sfida più grande per la vostra personalità e impegnatevi ad applicarlo immediatamente. Tenete traccia dei benefici risultanti da questo nuovo approccio.

- ▶ Per ottenere il meglio di un argomento, evitatelo.
- ▶ Rispettate l'opinione dell'altro. Non ditegli mai che si è sbagliato.
- ▶ Se avete sbagliato, riconoscetelo subito, empaticamente.
- ▶ Cominciate in modo amichevole. Ottenete che l'altra persona dica sì immediatamente.
- ▶ Lasciate che l'altro faccia la maggior parte del discorso.
- ▶ Lasciate che l'altro senta l'idea come propria.
- ▶ Cercate di vedere sinceramente le cose dal punto di vista dell'altro.
- ▶ Siate simpatetici verso le idee e i desideri dell'altro.
- ▶ Appellatevi a nobili motivazioni.
- ▶ Drammatizzate le vostre idee.
- ▶ Parlate amabilmente.
- ▶ Manifestate un linguaggio corporeo aperto.
- ▶ Mantenete un contatto visivo garbato.

- ▶ Ridete in modo appropriato.
- ▶ Mantenete una distanza fisica appropriata.
- ▶ Tenete una postura attenta; leggermente inclinata in avanti.
- ▶ Non interrompete.

Se non è possibile evitare il confronto, non pensate di dover ottenere una resa incondizionata. Date sempre all'altra persona la possibilità di una onorevole ritirata.

A

PPUNTI SULLE ATTIVITÀ

8.

ETICHETTA: LE REGOLE BASILARI PER LE CAPACITÀ INTERPERSONALI

Invece di preoccuparvi di ciò che le persone dicono di voi, perché non cercare di compiere qualcosa che questi ammireranno?

DALE CARNEGIE

Etichetta è in realtà un'altra parola per maniere, e maniere a sua volta sta per capacità interpersonali. Etichetta significa "Fai agli altri quello che vorresti gli altri facessero a te" ovvero un sistema di azioni e reazioni applicabile oggi in ambito cittadino come lo era nei tempi passati. Vivere in una grande città può essere straordinario, ma imparare le regole non scritte della città richiede tempo e osservazione attenta. Proprio come in campagna, se siete educati e rispettosi, c'è la possibilità che anche gli altri siano educati e rispettosi nei vostri confronti. Tuttavia, se fate attenzione alle regole basilari dell'etichetta urbana, sarete probabilmente oggetto di sguardi scandalizzati.

In questo capitolo considereremo alcune delle impostazioni dei problemi che richiedono una conoscenza effettiva dell'etichetta contemporanea. Alcuni vi potranno sembrare sorprendenti. Forse non avete realizzato che i fatti di ogni giorno come una conversazione o andare a prendere un caffè sono realmente governate dalle "regole della strada," ma alla fine di questo capitolo dovrete essere capaci di passare il vostro esame di guida e prendere la vostra patente. Prestate soltanto attenzione a ciò che segue.

L'ETICHETTA NELLA CONVERSAZIONE

Qual è l'argomento più semplice da discutere in una conversazione? La

risposta potrebbe essere “qualsiasi argomento,” se si considera di parlare con amici o familiari. Ma cosa accade nelle relazioni con i colleghi e collaboratori? Qui è necessaria molta più attenzione.

Un argomento non lavorativo sicuro è qualcosa che non provocherà un dibattito eccessivo oppure alcuna ostilità verbale. Tra i professionisti, gli argomenti più popolari della chiacchiera includono lo sport, la cronaca, aspetti personali e, naturalmente, il lavoro. Nel caso in cui vogliate parlare di lavoro può essere utile, ma gli altri troveranno più gradevole variare un po’ gli argomenti. Se parlate della carriera, fate in modo che non vi siano pettegolezzi relativi al capo o ai colleghi, a meno che di questi non abbiate qualcosa di veramente bello da dire!

Esattamente come in una conversazione personale, i rapporti di lavoro richiedono fluidità per essere positivi. Forse vi piace davvero parlare, un bene se siete socievoli, ma se qualcuno non vi conosce così bene, può diventare un fattore irritante. Ma c’è di peggio. Cosa dire di quelli che si impongono sulla conversazione senza però afferrarne il senso? È un po’ come l’alito cattivo: anche il migliore dei vostri amici non ve lo farà notare.

Per evitare queste trappole, stabilite un tempo limite per tenervi lontano da un debordante chiacchiericcio. Se qualcuno vi pone una domanda, rispondete in meno di sessanta secondi ma non fino al punto di borbottare qualche parola. La finalità è quella di mantenere un flusso costante capace di stimolare l’attenzione nei vostri interlocutori. Nel caso di una conversazione telefonica, l’attenzione è di vitale importanza dal momento che non potete vedere chi c’è all’altro capo del filo. Questo rende difficile il controllo dei livelli di attenzione. Quando l’altro parla, lasciate che finisca il suo pensiero senza che lo interrompiate o cerchiate di completarlo al suo posto. Quando arriverà il momento, potete sperare che l’altro vi restituisca la medesima cortesia.

Trattate chiunque nell’azienda con lo stesso rispetto che avete riservato all’interlocutore telefonico. Questo include ciascuno dei colleghi di un evento di business fino agli assistenti telefonici. Un medesimo rispetto per tutti restituisce visibilità alla vostra sincerità. Ma c’è anche una ragione molto pragmatica per comportarsi così: avrete maggiori possibilità di raggiungere un manager di alto livello quando la persona che filtra la vostra chiamata percepisce una certa positività.

ASCOLTATE ATTENTAMENTE

L'ascolto richiede pratica perché tutti vogliono parlare. È un po' come fermarsi al semaforo o pagare le tasse: ascoltare potrebbe essere qualcosa che inizialmente non volete fare, ma potete capire che è necessario per un bene più grande. Se riuscite a evitare di parlare tanto quanto un giornalista sportivo o un conduttore di quiz televisivi, sarà molto facile riuscire ad ascoltare "professionalmente". L'ascolto vi aiuta a conoscere la persona con la quale state parlando, a entrare in relazione e a creare un solido legame, come solide fondamenta verso una relazione di lavoro salutare e più matura. Se evitate di essere logorroici e riuscite ad ascoltare rispettosamente, le vostre stesse parole risulteranno più chiare e precise al momento opportuno.

Al di là del semplice atto dell'ascolto, la fase successiva consiste nel consentire che l'altro *sappia* che state ascoltando, un fatto conosciuto come ascolto attivo. Se parlate di persona, potete usare il linguaggio del corpo e il contatto degli occhi annuendo con la testa in risposta a ciò che afferma l'altro. Cercate sempre di aggiungere brevi sottolineature che evidenzino le affermazioni dell'altro e mostrino apprezzamento e comprensione per ciò che viene detto. Pensate a questa situazione come se si trattasse di condividere il vostro livello di comprensione e di attenzione con la persona che sta parlando.

L'ascolto risulta più difficile se la persona che avete di fronte non ha molto da dire. È sempre possibile allontanarsi educatamente oppure finirla lì per evitare il peggio, ma le persone, a volte, vogliono confidarsi. Incoraggiatele quindi con domande generiche e parole chiave che lascino intuire il vostro interesse in un argomento e la volontà di ascoltare ulteriori dettagli. È semplice quanto dire qualcosa come "Non so molto delle promozioni. Sembra interessante. Mi piacerebbe saperne di più" rivolgendosi a un direttore delle promozioni di una società partner commerciale. Se fate così, gli altri si sentiranno a loro agio, si fideranno della discussione, si apriranno anche di più. Ma con le vostre ormai acquisite capacità di ascolto, sarete pronti.

ERRORI NEL GALATEO DELLA CONVERSAZIONE

Il modo in cui vi rivolgete agli altri ha molto a che fare con lo *stabilire la propria credibilità* oppure perderla in un istante. Laddove la conversazione si fa tesa l'errore peggiore è rappresentato da argomenti fuori luogo, pettegolezzi d'ufficio, interruzioni e voce alta.

È possibile che vi sentiate bersagliati se un capo o un cliente sono infuriati

con voi, ma farete peggio interrompendo e alzando la voce. Gridare e interrompere sono comportamenti non auspicabili neanche con i *collaboratori*.

Urlare per tutto l'ufficio per cominciare una conversazione è distraente e imbarazzante, mentre interrompere un'altra conversazione per “parteciparvi” rivela impazienza e mancanza di rispetto.

SUGGERIMENTI PER IL GALATEO DELLA CONVERSAZIONE

Nelle conversazioni puntate all'essenziale e non uscite fuori dal seminato. Porre domande fondamentali e prestare attenzione vi condurrà su un terreno comune, allontanandovi dagli argomenti tabù. Tenete fuori la vita personale privata e non fate pettegolezzi. Invece di parlare degli altri esprimete complimenti rispettosi. Se gli altri fanno lo stesso per voi, ringraziateli. Non ve ne pentirete.

C'è sempre rammarico dopo una discussione irosa così, se avete che fare con un cliente o un manager in preda all'ira, siate proattivi e orientati alla soluzione. Invece di interrompere o urlare, ascoltate gli altri e non giudicate. Riflettete sui loro problemi principali e presentate con calma alcune soluzioni. Probabilmente anche voi sareste sconvolti se foste nella loro stessa situazione, così immaginate come vorreste essere trattati. Allo stesso modo fate attenzione quando cominciate una conversazione con i collaboratori, muovetevi per incontrarli e, se sono impegnati, tornate indietro oppure lasciate un messaggio vocale.

IL COMPROMESSO

La crescita professionale si accompagna alla responsabilità professionale. Non soltanto è necessario lavorare bene durante la carriera, ma anche reagire sempre in modo professionale. Un errore imbarazzante potrebbe mettervi improvvisamente in scacco.

Il libro del galateo professionale, sempre più voluminoso, non semplifica l'aggiornamento, ma vi sono errori professionali universalmente condannati. Ecco come individuarli e cosa fare per evitarli.

In cima alla lista degli errori comportamentali vi sono l'impiego della volgarità, l'invasione dello spazio personale e inutili scambi di messaggi sui cellulari. (Naturalmente, le trasgressioni del galateo non vanno bene da nessuna parte, ma sono più dannose sul lavoro dove ci si frequenta in modo stretto e quotidiano.)

Non siate volgari nel sottolineare una situazione perché questo annullerà la vostra credibilità e vi farà sembrare infantili. Inoltre non dovete restare troppo vicini a un collaboratore o toccarlo. L'ambiente di lavoro non è il luogo dell'intimità.

Anche se un ambiente di lavoro favorisce la comunicazione e non l'intimità questo non significa che potete impiegare indiscriminatamente il cellulare. Un'improvvisa chiamata per un incontro o per un pranzo può essere fastidiosa, specialmente se parlate ad alta voce. Non dovrebbero esserci neanche suonerie a volume elevato.

Privilegiate sempre l'ironia alla volgarità anche perché attirerà l'attenzione su di voi e sarete apprezzati per lo sforzo. Se state ironizzando o anche interagendo con qualcuno, fatelo mantenendo una distanza di almeno mezzo metro, sorridete spesso e mostrate partecipazione in segno di rispetto.

Le chiamate sul cellulare possono essere ridotte sia grazie alla visualizzazione del chiamante sul display sia alla segreteria vocale poiché molte non sono affatto necessarie. Anticipate potenziali chiamate telefonando prima della giornata di lavoro. Non rispondete al telefono durante una riunione e parlate con calma se proprio dovete prendere la chiamata. Non mettete il cellulare in bella vista su una scrivania o sul tavolo da pranzo.

IL GALATEO DEL DENARO

Gli affari sono solo denaro, non è vero? In realtà non è così. Gli affari sono molto più del denaro perché riguardano le persone, e il denaro è parte integrante della gestione delle relazioni in ambito lavorativo. Infatti, il tema del denaro viene alla luce spesso sul luogo di lavoro e sarà per voi utile saperlo gestire. Invece di parlare in modo teorico dei problemi legati al galateo del denaro, consideriamo una serie di situazioni di vita reale e come sono state gestite al meglio. Alcuni di questi esempi sono chiaramente collegati al lavoro, altri no e altri ancora sembrano collocarsi a mezza strada tra i due. Ma il denaro è sempre denaro, ecco perché è meglio essere preparati.

Qualcuno vi invita a pranzo in un buon ristorante ma lascia una mancia molto esigua. Il servizio non è stato grandioso, ma neanche così male. Aggiungete allora qualcosa al conto?

Dipende da chi accompagnate. Se il vostro ospite è un caro amico o un parente, potete dire, “Ti dispiace se aggiungo qualche spicciolo? Probabilmente non lo hai notato, ma il cameriere è stato molto gentile con me.” Se invece siete con qualcuno che non conoscete molto bene, è meglio lasciar perdere. Non volete certo sembrare un ospite ingrato o moralista.

I vostri dipendenti stanno raccogliendo denaro per la nascita del bambino di un collega. Voi siete appena entrati nell’azienda e non conoscete veramente bene il destinatario della colletta. Dovete contribuire quanto i vecchi impiegati?

Assolutamente no. Contribuite per quello che potete, pochi dollari saranno sufficienti. I festeggiamenti dell’ufficio possono essere talmente frequenti che contribuirvi può diventare gravoso. Altra soluzione possibile, suggerite che il vostro gruppo faccia una colletta. Scegliete di concentrare tutto in un mese e di far contribuire ciascuno con una somma predeterminata. I fondi così raccolti saranno impiegati per le feste e i regali dell’anno successivo. Niente più collette, niente più pressione.

Vostra figlia vi domanda spesso di sponsorizzare la raccolta di libri a scuola oppure altri eventi caritatevoli. E non consentite neanche ai vostri ragazzi di chiedere troppo spesso un contributo ai parenti. Come potete fermare questa spirale?

Dite semplicemente “no”. Se diventate il miglior cliente di vostra figlia, perché mai dovrebbe cessare di chiedere di più? La prossima volta che chiederà, fatele capire che è necessario tagliare le spese: “Danielle, sono felice di partecipare, ma devi sapere che questo è il solo denaro che posso darti quest’anno.” Non è mai troppo tardi per far capire la differenza tra un benefattore e un bancomat.

Vivete in un buco di appartamento che si apre su un largo tratto di prato che i vicini, a turno, tosano per tutta l’estate. Ora alcuni condomini (voi inclusi) vogliono assumere un servizio di giardinaggio, ma altri recalcitrano per i costi. E allora?

A meno che non siate in un condominio dove vince la maggioranza, non potete obbligare chi si oppone a pagare. Invece, accettate benevolmente la decisione di tutti, quindi stabilite in quali settimane opererà il servizio e in quali altre si alterneranno i condomini non paganti.

Il caporeparto festeggia un compleanno importante, così voi e tre dei vostri colleghi più giovani volete contribuire economicamente a un regalo di gruppo. Il costo dovrà essere diviso equamente? Oppure, in quanto impiegato con la maggiore anzianità e il maggior salario, dovrete metterci di più?

Il costo dovrebbe essere diviso in quattro parti. La cifra in questione probabilmente non è tanto elevata da sconvolgere le finanze di qualcuno, e potrebbe essere anche un insulto suggerire che un collaboratore non possa affrontare un contributo pari a quello degli altri.

IL GALATEO DEL TELEFONO

Diversi commentatori hanno sottolineato come molti affari vengano persi più di ogni altra ragione a causa di un'inadeguata comunicazione telefonica. Il telefono è un mezzo molto precario. Alcune delle ragioni di questo sono ovvie. Quando parlate al telefono non avete idea di ciò che l'altra parte sta facendo, anche se ritenete di avere la piena attenzione del vostro interlocutore. In effetti, non sapete neanche chi altri potrebbe essere nella stanza. Così siate consapevoli sia dell'importanza sia dei pericoli della comunicazione telefonica. Ecco alcune linee guida che vi aiuteranno.

Rispondete sempre alle chiamate entro ventiquattro ore. Questa dovrebbe essere la regola per tutte le chiamate telefoniche, ma specialmente per le comunicazioni relative al lavoro. Anche se non avete una risposta alla domanda del chiamante, chiamate e spiegate ciò che state facendo per ottenere l'informazione richiesta, oppure indirizzatelo nel luogo appropriato per ottenerla.

Se siete fuori o irreperibili, fate in modo che qualcuno raccolga le vostre chiamate o, perlomeno, fate in modo che il vostro sistema di risposta automatica dica all'interlocutore quando sarete di nuovo in ufficio e quando si può aspettare di essere richiamato.

Quando telefonate e vi risponde una centralinista o una segretaria, presentatevi e chiarite la ragione essenziale della vostra chiamata. In questo modo sarete sicuri di essere indirizzati alla persona e all'ufficio giusto, e la persona che state cercando di raggiungere potrà darvi l'informazione appropriata e aiutarvi molto più efficacemente.

Se ricevete una chiamata, identificate voi stessi e il vostro ufficio. Rispondete

al telefono con un po' di entusiasmo o almeno molto educatamente. Anche se siete stati interrotti, la persona all'altro capo del filo non deve saperlo!

Assicuratevi che il sistema di segreteria telefonica funzioni in modo appropriato e che non dica al chiamante che la segreteria è piena, trasferendolo non si sa dove, oppure suonando indefinitamente. Risolvete i problemi tecnici e di sistema. Macchine o sistemi inadeguati sono inaccettabili quanto una persona maleducata.

Non dovete rispondere a evidenti venditori telefonici. Se qualcuno vi sta chiamando per vendere qualcosa, potete rispondere che non siete interessati e riattaccare senza perdere troppo tempo. Comunque dovete fare attenzione. Potreste ricevere una chiamata da un'assicurazione o da un operatore telefonico che vuole assumervi come consulente! Assicuratevi di conoscere la natura della chiamata prima che (educatamente naturalmente) dobbiate scusarvi.

Personalizzate la conversazione. Molte persone interagiscono con i mezzi elettronici nello stesso modo in cui guidano la loro autovettura. Ritengono che dal momento che non sono faccia a faccia con qualcuno, sia perfettamente accettabile essere bruschi, grossolani oppure rudi. Dobbiamo assicurarci di fare il miglior uso dei vantaggi di questi mezzi senza subirne tutti gli svantaggi.

L'ETICHETTA AL RISTORANTE

Uscire con un gruppo di amici o di colleghi dovrebbe essere un'esperienza sociale gradevole. Verso la fine, è importante affrontare il tema del denaro in modo discreto e gentile. In tempi di budget ristretti, i costi talvolta significativi per la cena fuori non possono essere ignorati. Questo non significa che dovete sempre afferrare lo scontrino, ma non pretendete che non esista neanche.

Explicitate chiaramente se volete offrire. Potete invitare gli amici in un ristorante senza pagare tutto il conto, ma usate un linguaggio chiaro. Dite: "John, ti va di venire insieme a Ellen sabato al Jackson Grill? Se siete d'accordo, posso fare la prenotazione." Se invece volete pagare per la cena, dovrete dirlo in modo diverso: "Vorremmo offrire una cena e ci piacerebbe che voi foste dei nostri". Anche un invito scritto conferma che volete invitare.

Evitate di mercanteggiare. Quando uscite a cena con un gruppo di persone, dovete tener presente che il conto sarà suddiviso equamente e non calcolato per ciascuno al centesimo. È molto più facile per tutti, così comportatevi di conseguenza. Ma se avete ordinato soltanto un'insalata senza cocktail e volete

pagare in modo appropriato, domandate un conto separato prima di fare l'ordine. (Molti ristoranti lo fanno). Ora, quando tutto è stato organizzato, dite: "Mi piacerebbe realmente partecipare, ma sono un po' al verde questo mese. Spero che non vi dispiaccia se mi faccio fare uno scontrino a parte." Non pagherete troppo, e la situazione non deve essere discussa al tavolo.

Non evitate le mance. È giusto lasciare il dieci o anche l'otto per cento del conto, anche se il servizio non è stato dei migliori. Non lasciare niente è maleducato e ambiguo, il cameriere potrebbe pensare che l'avete dimenticato. Decidete se il cameriere ha realmente causato problemi (potrebbe essere stata una questione addebitabile ai ritardi della cucina), e non covate rancore fino al momento in cui inevitabilmente esprimerete l'insoddisfazione. Affrontate il problema al più presto in modo che il cameriere abbia la possibilità di fare un cambiamento positivo.

Lasciate una mancia per il barista, per quanto piccola (almeno un dollaro) a meno che il servizio non sia stato davvero terribile. Camerieri e baristi sopravvivono sulle mance. Se vi potete permettere di mangiare fuori, allora potete lasciare una mancia.

Date la mancia in anticipo. Date una mancia alla guardarobiera e al cameriere personale all'inizio della serata. Indipendentemente da quello che guadagnate, non siate avari verso chi vi serve.

Le signore per prime. In un gruppo misto le donne devono sempre scegliere per prime la sedia. Un uomo dovrebbe fare il gesto di lasciarle scegliere; quindi solo dopo che si sono sedute anche lui può sedersi. Allo stesso modo, le donne dovrebbero sempre ordinare per prime. Molti camerieri dovrebbero istintivamente cominciare con le donne, ma se non lo fanno l'uomo dovrebbe invitare la parte femminile a scegliere per prima. Forse sono finiti i tempi della cavalleria, ma il desiderio di essere trattati con rispetto è ancora vivo oggi, come lo è stato in passato.

Non diciamolo in giro. Non abbiate conversazioni prolungate al telefonino in un ristorante. Se proprio dovete rispondere, dite che richiamerete più tardi se non è urgente. Ancora meglio, spegnete il vostro cellulare o mettetelo sulla modalità silenziosa o in vibrazione. Una semplice regola dovrebbe essere che le persone vengono prima dell'elettronica. Si devono spegnere i cellulari nei cinema, nei concerti, a teatro, e in ogni altra situazione in cui rispondere a una telefonata disturba chi vi circonda.

Il tempo scorre. Quando parlate con un cameriere o con un cassiere, è giusto avere un tono di ironia amichevole. Dopotutto, è importante riconoscere l'esistenza di queste persone come esseri umani e non come servitori. Ma non cominciate a chiacchierare come se questi non avessero nessun altro a cui

badare.

L'ETICHETTA IN NUCE

Molti dei comportamenti percepiti come irrispettosi, scortesi e aggressivi non sono intenzionali. Tutto ciò può essere evitato praticando una buona etichetta. Una conoscenza di base e una pratica dell'etichetta rappresentano vantaggi notevoli perché in molte situazioni, una seconda chance può non essere praticabile o anche possibile.

La cosa più importante da ricordare è di essere cortesi e attenti alle persone che vi circondano indipendentemente dalla situazione. Considerate i sentimenti delle altre persone e attenetevi alle vostre convinzioni il più diplomaticamente possibile. Affrontate il conflitto come una situazione di relazione invece che come una situazione personale. Scusatevi se offendete qualcuno. Non vi sbaglierete più di tanto se vi atterrete agli elementi essenziali che avete appreso (o si suppone abbiate appreso) durante l'infanzia, anche se non sempre quelle regole basilari sono facili da ricordare quando siete in un delicato incontro di lavoro.

In questo senso, le qualità che ammiriamo di più negli adulti sono quegli aspetti che ci sforziamo di inculcare nei nostri figli. Se vi comportate sempre come se moglie, figli, o nonni vi stessero osservando, probabilmente agirete al meglio. Evitate di alzare la voce usando un linguaggio sgradevole o umiliante verso qualcuno oppure di interrompere. In un ambiente di lavoro, potreste non ottenere tutta questa disponibilità all'ascolto all'inizio, ma ciò che direte sarà più efficace perché porta con sé il peso della credibilità e della rispettabilità.

L'IMPORTANZA DELLE PERSONE

Se siete al lavoro, parlate e fate visita alle persone che vi circondano. Non prendete le distanze da loro per la posizione o per l'anzianità di servizio all'interno dell'azienda. La prossima volta che avrete bisogno di preparare un documento o di organizzare la sala conferenze per una presentazione, vedrete

come tutti si sentiranno coinvolti in questa situazione (ne sarete probabilmente sorpresi!). E proponetevi di incontrarli, di mostrare loro il vostro apprezzamento. Decidete di arrivare dieci o quindici minuti prima e andate a trovare le persone con cui lavorate quando siete in un altro luogo, fermatevi per una tazza di caffè e presentatevi a chi vi circonda. Se arrivate presto a un incontro, presentatevi agli altri partecipanti. In tutte le occasioni sociali, impiegate le circostanze dell'evento stesso per rompere il ghiaccio. Dopo esservi presentati, chiedete come hanno saputo dell'invito e se piace loro l'insalata di granchio. Parlate un po' di voi stessi, dei vostri hobby, dei ragazzi o degli animali; abbastanza per far sì che gli altri si aprano sui loro hobby e vi riconoscano in quanto persona.

Cercate di ricordare tutto ciò che potete del numero maggiore di persone possibile. E quindi usate queste informazioni meditatamente. Inviare cartoline o lettere per i compleanni o congratulazioni per le promozioni o altri eventi; inviate fiori per i fidanzamenti o matrimoni e fate le condoglianze per la morte di una persona cara o di un congiunto. Gli altri ricorderanno la vostra gentilezza, probabilmente molto più a lungo di quanto non facciate voi!

ATTIVITÀ

Quali messaggi inviate attraverso le azioni, le parole e il comportamento? Chiedetevi se avete fatto una delle cose seguenti:

- ▶ Avete svolto affari personali durante l'orario di lavoro?
- ▶ Avete usato oppure sfruttato le risorse aziendali a fini personali?
- ▶ Vi siete dati per malati quando non lo eravate?
- ▶ Vi siete coinvolti in pettegolezzi negativi o nella diffusione di chiacchiericci riguardo qualcuno?
- ▶ Avete passato un'informazione che doveva essere condivisa in modo confidenziale?
- ▶ Avete deliberatamente violato le regole della società o le procedure?

- ▶ Avete mancato di dare seguito a qualcosa che avevate promesso di fare?
- ▶ Avete trattenuto un'informazione necessaria per altri?
- ▶ Avete falsificato note, fatture o conto spese?
- ▶ Avete deliberatamente realizzato beni o servizi di qualità scadente?
- ▶ Siete stati disonesti nel realizzare una vendita?
- ▶ Avete accettato un regalo inappropriato o una regalia?
- ▶ Avete preso o accettato crediti per qualcosa realizzato da qualcun altro?
- ▶ Avete evitato di ammettere o di correggere un errore? Oppure avete deliberatamente lasciato che qualcuno facesse un errore e incorresse in problemi?

Queste e altre apparentemente piccole cose riflettono chi voi siete e cosa rappresentate. Quando si parla di etichetta, tutto è importante, specialmente “i dettagli”. Nel vostro piano di azione, chiarite i modi in cui potete migliorare in questo ambito e quindi attuateli diligentemente nel lavoro e nelle relazioni personali.

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

9.

LA PERSUASIONE COME CAPACITÀ INTERPERSONALE

Uno dei modi più sicuri per farsi un amico e influenzare le opinioni di un altro consiste nel dare considerazione alla sua opinione, in modo che si senta importante.

DALE CARNEGIE

Supponiamo che siate capaci di far fare qualsiasi cosa a chiunque. Non è poi così difficile. Alcuni dedicano un'intera vita all'acquisizione dell'arte della persuasione, ma i metodi basilari sono piuttosto semplici.

La persuasione è una capacità interpersonale molto specifica, sostanzialmente significa portare le persone dalla vostra parte senza l'uso della forza o dell'intimidazione. Significa convincere gli altri a interiorizzare i vostri argomenti, quindi ad abbracciarli come parte del loro stesso sistema di valori.

IDENTIFICARE UNA NECESSITÀ

È inutile cercare di persuadere gli altri a credervi, se non ne avete una chiara necessità. Se ciò che volete – sostegno, denaro, approvazione – non è ovvio, avete bisogno di renderlo tale dimostrando una profonda necessità e manifestando energia, entusiasmo, evidenza e urgenza.

Per portare gli altri dalla vostra parte dovete convincerli di una necessità di cui costoro non sono consapevoli. Per esempio, avete bisogno di far partire un programma immediatamente perché soltanto adesso è possibile implementarlo con i migliori risultati possibili.

Le persone usano una molteplicità di luoghi comuni per persuadere i propri ascoltatori. I politici fanno riferimento alla “guerra contro il terrorismo” e alla

“difesa della democrazia”. I pubblicitari reclamizzano un prodotto come “naturale”. Cosa significa realmente tutto ciò? E quanto importa realmente? Quando si impiegano i luoghi comuni, il desiderio di persuadere, spesso rende il significato secondario.

Raramente Warren Buffett manca di chiamare i suoi investitori “partner”, anche se questi non sono realmente tali. Ma lui sa che in tale maniera instilla un senso di fraternità e di amabilità, senza che questo esprima un cedimento. È una tattica semplice ed efficace perché gli altri tendono a essere d’accordo con chi mostra interesse, rispetto e anche affetto. In questo senso, un semplice strumento di persuasione implica non soltanto l’utilizzo di parole che gli ascoltatori capiscono e riconoscono, ma anche fare qualcosa di molto semplice come chiamarli per nome. È un fattore tanto importante quanto il primo incontro con qualcuno. Se riuscite a ricordare e usare i loro nomi, siete destinati a fare un’impressione migliore. È un fattore che conferma all’ascoltatore che si è prestata attenzione a chi abbiamo realmente di fronte. Tutti si sentono più importanti, se ci si ricorda i loro nomi.

Nel momento in cui cominciate a comprendere questo aspetto, siete sulla buona strada nella gestione della persuasione come capacità interpersonale. Sono tre i fattori particolarmente importanti che compongono questa capacità.

Autorità: creare una relazione con un’autorità riconosciuta e stabilita soddisfa un bisogno basilare di ogni ascoltatore. Le persone vogliono sentire che provenite da una posizione di legittimo potere. Questo può essere espresso illustrando il vostro background e la vostra conoscenza specialistica in una particolare area oppure presentandovi e allineandovi alle parole e al lavoro di un individuo che è generalmente riconosciuto come maestro.

Emozione: troppo spesso le persone ritengono in modo erroneo che il mondo sia interessato soltanto ai fatti. Anche se i numeri hanno la loro importanza e non dovrebbero mai essere ignorati completamente, ricorrere alle emozioni può avere un’efficacia particolare in un ambito lavorativo. La chiave è evocare una risposta emotiva usando metafore o ricorrendo al senso dell’avventura.

Ragione: l’uso della ragione implica l’applicazione di fatti e cifre indiscutibili capaci di influenzare il vostro uditorio. Per molti nel mondo del lavoro, questa è la forma migliore di persuasione. Collegate con l’emozione, la ragione e la logica trasmettono un’impressione di autorità, facendovi apparire come minimo estremamente ben preparati.

LA PERSUASIONE, PASSO DOPO PASSO

L'arte della persuasione può essere descritta come una progressione logica, passo dopo passo. Sta tutto nel partire spiegando chiaramente e con efficacia la vostra tesi. Ma prima di cominciare, dovete attentamente comprendere la vostra audience, chi sono costoro e perché la pensano in quel modo. Questo vi darà due importanti indicazioni. Entrerete in un rapporto empatico con i vostri interlocutori e stabilirete un rapporto umano, e potrete costruire gli argomenti sapendo che la vostra prospettiva funzionerà non soltanto a vostro beneficio ma anche al loro.

Costruite fiducia. Tutti sono immediatamente sospettosi verso chiunque cerchi di cambiare le loro opinioni. Ecco perché è importantissimo guadagnare la loro fiducia convincendoli che siete sinceri e bene intenzionati. Mostrate loro perché dovrebbero essere ascoltati. Dovete sapere ciò di cui state parlando e provare che c'è una buona ragione per pensarla in quel modo.

Trovate un terreno comune. Molte persone condividono idee simili riguardo a ciò che è giusto e desiderabile. Mostrate a chi vi ascolta che le vostre idee e i vostri valori si mescolano con i loro. Ancora una volta, avete bisogno di mettervi nei loro panni, comprendere i loro problemi ed essere empatici con i loro sentimenti.

Strutturate le vostre informazioni. Ogni argomento persuasivo, sia questo un discorso, un documento o un discorso imbonitore, ha una struttura chiara. Una struttura di successo si basa in senso verbale sulla ripetizione e la gerarchizzazione dei contenuti. Nell'enumerare le ragioni per cui le persone dovrebbero ascoltarvi, tenete i punti più importanti per ultimi, in modo che questi rimangano nella mente di chi vi ascolta. E ancora, ripetete gli argomenti principali. La ripetizione stabilisce uno schema che rimane nella memoria.

Mostrate i pro e i contro. Soppesate i pro e i contro delle vostre idee, in questo modo apparirete più giusti e ragionevoli. Il trucco consiste nell'enfatizzare i pro e mettere in secondo piano i contro. Spiegate perché i contro non sono così pericolosi, o quanto i benefici superino gli svantaggi. Non mentite mai sui contro, perché se e quando le persone scopriranno il vostro inganno, se ne risentiranno. E non avranno mai più fiducia in voi.

Appellatevi all'autostima. È più probabile che possiate convincere qualcuno di un'idea se mostrate quali ne saranno i vantaggi, anche perché questa è comunque una richiesta latente. Perché questo funzioni, dovete sapere quali sono i bisogni dei vostri interlocutori. Attirate la loro attenzione dicendo che sapete

cosa vogliono, quindi esplicitate in quale modo la vostra idea li soddisferà.

Fate ricorso all'autorità. Come abbiamo detto sopra, tutti amano gli esperti e tutti li ascoltano. Se un esperto dice qualcosa, deve essere vero. Così citateli nel vostro discorso. Scoprite come la vostra idea, o alcuni elementi di essa, siano sostenuti o confermati da specialisti in quest'area.

Create consenso. Molte persone sono influenzate da ciò che gli altri fanno. Avete bisogno di dimostrare che ciò che voi pensate è approvato dalla maggioranza delle persone. Usate degli esempi per chiarire che le vostre idee godono di un successo diffuso e per mostrare come gli altri ne abbiano beneficiato. Potete anche applicare un tipo di consenso al contrario: se ciò che la maggior parte delle persone sta facendo è sgradito, mostrate loro il perché e convinceteli della vostra idea.

Datevi un tempo per le vostre richieste. Dovete sviluppare un sesto senso per i tempi giusti. Evitate di rivolgervi alle persone con le richieste infinite e che sono troppo stressanti. Imparate a testare l'andamento generale e a valutare quale sia il livello di ricettività nei vostri confronti. Cercate la fiducia generale e il morale alto. Fate che gli altri si sentano al sicuro e sicuri di sé qualora sia necessario.

Siate originali. È una semplice legge di economia: più una cosa scarseggia più è alto il suo prezzo. Fate in modo che le vostre idee o voi stessi sembriate unici e rari e le persone vi ascolteranno di più. Potete fare questo sia dimostrando che avete informazioni esclusive sia suggerendo che c'è un *competitor* al quale potreste offrirvi.

Siate interessanti. Se parlate con tono monotono, con molti *um*, avrete già perso molti ascoltatori nel momento in cui ricomincerete a parlare. Avete bisogno di essere unici ed energici, dimostrate che siete entusiasti della vostre idee. Sollecitate i sensi degli ascoltatori il più possibile. Se fate una presentazione, usate supporti audiovisivi. Uno spettacolo di grande effetto può essere efficace tanto quanto molte e convincenti parole.

Siate ragionevoli. Le persone amano pensare di essere ragionevoli, così fate leva sulla loro razionalità. La logica è molto apprezzata negli affari, e le vostre parole dovrebbero avere una sequenzialità logica. Usate espressioni come "Se... allora"; "Se fate questo, allora vi saranno risultati positivi".

Siate diplomatici. Dovete trattare il vostro uditorio come voi vorreste essere trattati. Parlate in un tono appropriato; non urlate e non denigrate gli altri. E ciò che è più importante, non fate sentire a disagio chi vi ascolta per il fatto di pensarla in modo diverso dal vostro. Volete ragionare con le persone, non litigare. Anche se la spuntate, resterà del risentimento. Guadagnerete quindi il loro rispetto se sarete rispettosi.

Siate umili. A nessuno piace chi è affettatamente superiore. Se pensate con arroganza che la vostra idea sia migliore, nessuno vi ascolterà più. Inoltre, non bisogna pensare di dover convincere tutti subito. Siate realistici e accettate l'idea di essere rifiutati.

Usate la persuasione con parsimonia. Si dice che la persuasione sia come un libretto di risparmio: meno lo usate più ne avrete. Imparate a far uso dei vostri poteri di persuasione bene e nel momento giusto. Con il tempo e la pratica sarete capaci di avere un'influenza positiva sulle decisioni delle persone in ogni campo.

TECNICHE DI VENDITA PERSUASIVE

Ogni giorno siamo esposti alle tecniche di vendita in molti ambiti della vita e del lavoro. Per esempio, la mattina alla radio o dopo la colazione in televisione, andranno in onda un certo numero di pubblicità su tutti i canali e nelle pause dei programmi. Nel tragitto per andare al lavoro vedrete cartelloni e manifesti sulle fiancate degli autobus e sui veicoli pubblicitari che evidenzieranno certi prodotti. Sul lavoro, un collaboratore tenterà di convincere gli altri a comprare i biscotti "Girl Scout" per sponsorizzare il gruppo di sostenitori a cui appartiene la figlia. Il capo lascerà intendere che i bonus di fine anno saranno più ricchi che mai se gli impiegati saranno disponibili a fare un piccolo sforzo ulteriore. A cena nel ristorante preferito, il menù presenterà fotografie di costosi e invitanti antipasti accompagnati da un linguaggio descrittivo per persuadere i clienti a provare queste pietanze.

Le tecniche di persuasione sono dovunque e possono essere molto potenti. E possono anche essere molto utili quando, per esempio, sottolineano il cibo più adatto per mantenersi in forma. Ma possono anche essere dannose perché invitano gli adolescenti a comprare vestiti provocanti o prodotti illegali, come sigarette o bevande alcoliche. Diventare più consapevoli delle tecniche di persuasione aiuta il consumatore medio ad acquisire conoscenza su come resistere agli acquisti non voluti o inutili. Una tipica strategia di vendita segue queste fasi:

- Attirare l'attenzione del cliente
- Creare o identificare un bisogno, problema o desiderio

- Offrire una soluzione
- Chiudere la vendita

Consideriamo la prima di queste quattro fasi. In quale modo individui persuasivi ottengono l'attenzione di persone impegnate, apatiche o resistenti? Ci sono moltissimi modi impiegati per mettere in pratica uno degli aspetti elencati sopra. Per avere un'idea migliore di come viene usata la persuasione per ottenere l'attenzione di qualcuno, ecco alcune tra le più comuni tecniche e strategie di persuasione.

Ne avete bisogno. Identificato il problema, viene offerta la soluzione. Il problema può essere più ampio, come la corruzione durante la campagna politica: “Come cittadini di questo stato, avete il diritto all’onestà dei vostri leader di governo. John Doe è il solo candidato onesto!”

Lo meritate. Si esprime un limite, una mancanza o un divario che devono essere colmati. Un esempio: “Meritate più tempo libero. Vi offriamo un pacchetto per un fine settimana di evasione a buon prezzo”.

Lo volete. Il persuasore risveglia un desiderio e fornisce un modo per appagarlo. “Hai voglia di cioccolato? Prova queste deliziose gocce di ricco cioccolato fondente.” Dopo averne gustato un campione si potrebbe essere indotti a comprarne di più, anche se il prodotto non è nella lista della spesa o previsto nel budget.

Fai la prova. Anche se riceverete un campione, lo scopo è quello di risvegliare l'interesse nel prodotto e di stimolare il potenziale cliente all'acquisto, sia che si tratti di cibo, di una penna, di un nuovo libro e così via.

Tutti contano su di te. Questa tecnica di persuasione viene usata, per esempio, per convincere qualcuno a comprare prodotti salutari che fanno bene alla famiglia o per suggerire una relazione comunitaria nella quale conta ogni individuo.

Un'opportunità imperdibile. Molti venditori impiegano questo approccio persuasivo per sostenere che un determinato prodotto è disponibile in quantità limitata. Per esempio, una nuova autovettura rimane in vendita per mesi insieme a tutte le altre ma oggi è la sola volta in cui il venditore vuole ridurre il prezzo di trecento dollari (o qualsiasi altra cifra).

Qualità non quantità. Quando acquistate una nuova merce, un venditore vi farà notare che un articolo più costoso è realizzato meglio e ha più vantaggi anche se costa di più.

Aiutare gli altri. Il pensiero dietro a questa strategia è che appoggiando un

certo prodotto, idea o individuo si aiuteranno realmente l'economia, la società o alcune persone. Per esempio, acquistare un'automobile americana senza considerare i costi di carburante, significherà sostenere l'economia americana invece che favorire l'importazione di prodotti esteri.

Elenco dei vantaggi. Un venditore persuasivo potrà sottolineare forse molte volte una quantità di benefici durante la comunicazione, durante una pubblicità mediatica o in un colloquio personale. Ogni aspetto o costo negativo sarà sminuito a vantaggio di quelli positivi.

Win-win. Nell'ottenere che la persona faccia qualcosa è implicito che entrambe le parti ne trarranno un beneficio. Per esempio, se un cliente acquista un quadro a un prezzo scontato dipinto da un pittore "morto di fame", il cliente ha fatto un buon affare mentre l'artista incassa del denaro e si costruisce una reputazione.

O-o. Restrungendo la scelta su una decisione "o-o" mette sotto pressione il cliente e guida la scelta in una delle due direzioni. "O votate questo candidato o dovete aspettarvi che la corruzione vada avanti."

Tattiche che giocano sulla paura. Questo approccio crea una situazione di paura, in modo che si ritenga che non fare ciò che il venditore dice possa portare a perdite, danni o distruzione.

Il carro del vincitore. Il persuasore sottolineerà che la gente che conta e i vip usano il prodotto o sponsorizzano l'idea, sottintendendo che quelli che non lo fanno stanno esattamente dall'altra parte.

Per impiegare tecniche persuasive come queste, avete bisogno di capire quali sono i processi in atto. Se un'idea o un prodotto sono davvero validi, saranno i pregi reali a convincervi in quanto compratori, e non il nascondimento degli aspetti negativi o l'esagerazione di quelli positivi. Un consumatore avveduto valuterà i pro e i contro nello scegliere una prospettiva propagandata da qualcuno ed esaminerà le argomentazioni di un determinato punto di vista.

Le tecniche di persuasione si presentano sotto diverse forme, ecco perché è meglio evitare di fare acquisti affrettati o di dare un assenso troppo sollecito a una situazione nella quale mancano i dati oppure nella quale tecniche persuasive come queste potrebbero confondere la logica e impedire una decisione avveduta.

IL LINGUAGGIO DEL CORPO: LA PERSUASIVITÀ NON VERBALE

Tutti inviamo messaggi silenziosi nel mondo che ci circonda e il vocabolario

che usiamo consiste in una serie di precisi e leggibili movimenti e gesti. Il linguaggio del corpo, o comunicazione non verbale, esprime i nostri sentimenti più profondi, anche quando questi sentimenti contrastano con le parole che invece utilizziamo. Le espressioni facciali, la posizione delle braccia, delle gambe e delle mani, il modo di sedersi, di stare in piedi, di ascoltare e parlare, tutto comunica inganno o onestà, interesse o disinteresse. In una parola un'abbondanza di informazioni.

Alcune comunicazioni silenziose sono casuali; altre sono una partita a scacchi. Che si tratti di un appuntamento oppure di incontrare il capo, imparare a decodificare il linguaggio del corpo può fornire un vantaggio incredibile. Potete decifrare ciò che le persone provano realmente e che, per una ragione qualsiasi, hanno deciso di non esprimere a parole. Spesso il non detto può essere una fonte importantissima di comprensione che attende solo di essere scoperta. Inoltre, la comprensione del linguaggio non verbale, vi permette di controllare e gestire il linguaggio corporeo in modo da inviare i segnali voluti senza svelare inavvertitamente voi stessi.

Molti studi hanno evidenziato come, nella comunicazione faccia a faccia, le parole dette contano per il 7% sui significati scambiati. Il tono della voce conta per il 38% e il linguaggio del corpo conta per il 55%. In breve è più probabile che l'interlocutore risponda al tono di voce e al linguaggio corporeo che non alle parole realmente usate. Il consulente per la giuria¹ Jo-Ellan Dimitrius sostiene che quando si chiede ai giurati cosa renda affidabile un testimone, questi citano il linguaggio del corpo due volte più di qualsiasi altro aspetto. In altre parole le persone "ascoltano" con gli occhi.

Cosa sta dicendo di voi il linguaggio del corpo? Quando fate una presentazione o guidate un incontro di vendita siete autorevoli, affidabili e credibili o insicuri, inaffidabili e a disagio? E ancora, come potete migliorare il vostro linguaggio del corpo?

In realtà basta semplicemente evitare gli errori più comuni e sostituirli con movimenti più naturali per fare già una grande differenza. Ecco sette problemi legati al linguaggio corporeo che lasceranno il vostro pubblico indifferente e distratto.

Esercitatevi a evitarli e vedrete come alcuni semplici cambiamenti possano fare la differenza. Ecco alcuni aspetti che richiedono attenzione.

Sfuggire allo sguardo: esprime mancanza di fiducia ed evidenza nervosismo e impreparazione. Dovreste passare il 90% o più della conversazione guardando dritto negli occhi dell'interlocutore. Nelle presentazioni formali, la maggior parte delle persone passa troppo tempo a guardare gli appunti, le slide di PowerPoint oppure il tavolo che ha di fronte.

Non deve sorprendere che molti relatori cambino istantaneamente questo comportamento dopo essersi osservati in un video. Gli uomini d'affari più influenti guardano i loro ascoltatori dritto negli occhi, mentre esprimono il loro messaggio. Il contatto visivo è senza dubbio uno degli elementi più importanti del linguaggio corporeo e ne parleremo più diffusamente nel seguito di questo capitolo.

Cattiva postura: una postura scomposta indica mancanza di fiducia e di autorevolezza. Se siete in piedi dovrete posizionare i piedi sulla larghezza delle spalle e inclinarvi leggermente in avanti. Spingete anche le spalle leggermente in avanti per apparire più energici. Testa e schiena in posizione eretta. Non usate il tavolo o il leggio come scusa per inclinarvi in avanti.

Irrequietezza o rigidità: dondolare avanti e indietro e grattarvi vi fa sembrare nervosi, insicuri o impreparati. Non siate irrequieti. Ma non restate neanche come una statua di pietra. Muovetevi leggermente ma fatelo intenzionalmente. I gesti significativi in una conversazione non sono soltanto accettabili ma anche molto graditi.

Gesti poco convincenti: i gesti sono importanti; ma senza esagerare. I ricercatori hanno mostrato che la gestualità riflette un pensiero complesso. I gesti lasciano gli ascoltatori con la percezione di fiducia, competenza e controllo. Ma quando cercate di copiare un gesto della mano, rischiate di sembrare costruiti, come un cattivo politico. Non usate gesti inadatti alle vostre parole. L'effetto finale sarà come guardare un filmato con un audio fuori traccia.

Il punto essenziale è che dovete usare il corpo come uno strumento di comunicazione pienamente in sintonia con le parole. Un efficace linguaggio del corpo vi aiuterà ad accrescere l'energia di ogni contatto sia che stiate comunicando per lavoro, sia che andiate al primo appuntamento sia che stiate negoziando un acquisto importante.

Come abbiamo detto sopra, il contatto visivo rappresenta la componente più vitale del linguaggio corporeo, ecco perché ci soffermeremo per il resto del capitolo su questo elemento spesso mal compreso.

A ME GLI OCCHI

Il contatto visivo è un aspetto della comunicazione non verbale critico non soltanto nella civiltà umana ma anche tra molte specie di animali. Il regno animale tende a percepire il contatto diretto dello sguardo come una sfida o un

segno di aggressività. Per esempio, il Centro per la Prevenzione dei morsi dei cani evidenzia l'importanza di evitare il contatto con lo sguardo di cani sconosciuti. I cani percepiscono lo sguardo diretto come segno di sfida e combattono per mantenere la posizione. Un comportamento simile è stato osservato anche negli orsi e nei primati.

Mantenere il contatto visivo durante una conversazione dà l'impressione che siate amichevoli e che stiate prestando attenzione all'interlocutore. In alcune culture però lo sguardo diretto è considerato rude o ostile. La comprensione del messaggio che state inviando attraverso lo sguardo è importante per migliorare la comunicazione in ogni situazione.

È importante comprendere la differenza tra contatto visivo e sguardo fisso. Mentre il contatto visivo esprime il senso di fiducia, rilassamento e interesse in ciò che l'altra persona sta dicendo, lo sguardo fisso è considerato scortese e anche minaccioso. Comprendere la differenza tra guardarsi negli occhi e fissarsi negli occhi è una capacità interpersonale che può migliorare la comunicazione con gli altri.

Fissare l'interlocutore significa guardare fermamente l'altra persona senza soluzione di continuità. Tutti hanno sperimentato la fissità di uno sguardo di un bambino e il conseguente imbarazzo che ne deriva. In una gara di sguardi fissi, i partecipanti spesso evitano di battere gli occhi, cosa che comporta fastidio e occhi lucidi. Nella vita di tutti i giorni lo sguardo fisso non significa necessariamente incapacità di sbattere le palpebre, ma significa tenere lo sguardo su un'altra persona senza interruzione. Questo comportamento può mettere a disagio l'altro, come se il suo spazio personale fosse stato violato.

In un normale contatto visivo ognuno guarda negli occhi dell'altro e poi di nuovo in un'altra direzione. Chi parla cerca lo sguardo dell'ascoltatore che, a sua volta, mostra di aver compreso incrociando lo sguardo dell'interlocutore. Questo processo ciclico avviene ogni pochi secondi durante tutta la conversazione.

Negli Stati Uniti, sfuggire a uno sguardo esprime disagio, forse c'è qualcosa da nascondere. Sarete inquadrati come scortesi, ostili o anche arroganti. Generalmente la mancanza di contatto visivo durante un colloquio esprime sottomissione, mentre il fatto di evitare lo sguardo quando si viene interrogati indica falsità.

La differenza tra un contatto visivo debole e uno intenso è molto sottile. Un contatto visivo normale, in un rapporto a due o in una conversazione in un piccolo gruppo di persone, dipende in parte dalle dinamiche di gruppo. Se i partecipanti hanno familiarità o sono in stretto rapporto si usa un livello più accentuato di contatto visivo. Se i membri del gruppo sono per loro stessa natura più timidi, il contatto tra gli sguardi sarà meno frequente. Se siete in un nuovo

gruppo e non sapete come usare gli sguardi in modo efficace, cercate di rispecchiarvi negli altri partecipanti.

Il rispecchiamento è una tecnica psicoterapeutica efficace nella comunicazione con tutti. Con il rispecchiamento prestate un'attenzione attiva al comportamento di qualcun altro e modificate il vostro per raggiungere una forma di somiglianza. Quindi se il gruppo sembra spostarsi continuamente dagli occhi di ciascuno al progetto esaminato in quel momento, fate la stessa cosa. Per ridurre la confusione potete selezionare una persona, per esempio il leader del gruppo, per fare rispecchiamento.

Le situazioni di discorso pubblico richiedono una particolare attenzione nel contatto degli sguardi. Avete bisogno di trovare un modo per coinvolgere ogni membro del pubblico, come se il discorso si rivolgesse specificamente a lui o lei.

Per realizzare questo, sondate il luogo con lo sguardo. Individuate nella zona centrale di ogni settore una persona, quindi dirigete lo sguardo verso quella persona per quattro o cinque secondi poi spostatevi verso il settore successivo e ripetete il processo. Nello spostamento tra le varie sezioni cercate di scegliere una persona sempre diversa. Una vecchia tecnica oratoria suggeriva di dirigere lo sguardo sopra la testa del pubblico verso un punto della parete in fondo. Ma questa tecnica finisce per indurvi a fissare sempre quel punto fornendo l'impressione a chi sta nella parte mediana di essere fissato, mentre quelli ai lati si sentono ignorati.

Il contatto visivo è una parte estremamente importante del linguaggio del corpo e della comunicazione non verbale. Negli Stati Uniti, come in diversi altri paesi, lo sguardo è essenziale nei colloqui di lavoro, nel chiedere a qualcuno un primo incontro e in molte altre importanti interazioni umane. Se siete tendenzialmente timidi, avrete qualche difficoltà a sostenere uno sguardo ma migliorerete le vostre capacità con la pratica. Forse ci vorrà un po' di lavoro ma i vantaggi acquisiti vi ripagheranno dello sforzo.

ATTIVITÀ

1. Pensate a una situazione in cui siete stati persuasi a fare o a comprare qualcosa che non volevate all'inizio. Cosa vi ha convinto a cambiare idea?
2. Ora pensate a qualcosa di cui dovete convincere un vostro collaboratore o un amico e mettete in pratica le tecniche esposte in questo capitolo per

presentare la vostra situazione e i benefici per quella persona. Registrate il risultato, cosa avete appreso e in cosa potreste migliorare la prossima volta.

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

¹ Il “Jury Consultant” è una figura tipica del diritto americano, si tratta di un consulente che aiuta gli avvocati delle due parti a scegliere i membri della giuria tra una cinquantina di cittadini sorteggiati a caso. (N.d.T.)

10. L'ABILITÀ DI PORRE DOMANDE

La vita è l'oggi, la sola cosa di cui siamo sicuri. Sfruttate al massimo la quotidianità. Interessatevi a qualcosa. Scuotetevi. Coltivate un hobby. Lasciate che i venti dell'entusiasmo soffino attraverso di voi.

DALE CARNEGIE

Le regole che governano le domande e le risposte sono sottoposte a continue revisioni. Ciò che solo venti anni fa sarebbe passato per un colloquio di lavoro di routine, potrebbe oggi diventare terreno per un processo legale. Sapere come fare domande è ancora una capacità interpersonale molto importante, ma adesso è anche diventata una delicata questione etica e legale. In questo capitolo cominceremo a capire che cosa è cambiato e che cosa non lo è, e come potete sfruttare al meglio le situazioni attuali.

SE INSERISCI DATI ERRATI AVRAI RISULTATI INATTENDIBILI

Questo noto principio nacque originariamente per descrivere le operazioni di sistemi informatici: se si inseriscono in input le informazioni sbagliate, si otterranno in output le informazioni sbagliate. Ma la frase ha finito per avere un'applicazione molto più ampia. Indipendentemente da quale tipo di scambio interpersonale avrete, l'informazione che riceverete sarà dettata dall'informazione che avrete richiesto. Questo è vero per la comunicazione umana in generale. Se ponete le domande sbagliate, otterrete probabilmente anche risposte sbagliate. O per lo meno non otterrete le risposte che speravate.

L'importanza di questo aspetto non può essere sottovalutata. Fare la domanda giusta rappresenta il cuore di un efficace scambio comunicativo e informativo. Ma qual è la vera "domanda giusta" in una particolare situazione? Dovete

anzitutto rispondere mentalmente a questa domanda prima di porre una qualsiasi domanda a chiunque. Per rendere le cose ancora più complicate la domanda giusta oggi potrebbe non essere la domanda giusta domani, o anche tra dieci minuti. Domandare quindi è una capacità interpersonale molto sofisticata, sia che abbia luogo in un colloquio di lavoro sia in una conversazione con i vostri figli adolescenti.

Imparare a porre la giusta domanda in una particolare situazione, vi farà migliorare in un ampio ventaglio di capacità di comunicazione. Per lo meno, eviterete di offendere le persone, cosa che rappresenta il risultato più frequente di una domanda mal posta. Ma questo è soltanto l'inizio. Saper porre delle domande vi consentirà di raccogliere meglio le informazioni e imparare di più dalle persone. Costruirete relazioni più solide, gestirete le vostre responsabilità più efficacemente, e aiuterete gli altri a fare lo stesso.

Ecco alcune tecniche per porre domande, e quando usarle (oppure no).

DOMANDE APERTE E CHIUSE

Una domanda chiusa richiede una risposta breve o di una sola parola. “Hai sete?” La risposta è “sì” oppure “no”. “Dove vivi?” a seconda delle circostanze, la risposta potrebbe essere il nome della città oppure l'indirizzo.

Le domande aperte presuppongono risposte più lunghe, che di solito includono “cosa”, “perché” oppure “come”. Una domanda aperta richiede un'informazione, un'opinione oppure l'espressione di uno stato d'animo. Spesso le domande aperte cominciano con un ampio invito come “dimmi” oppure “raccontami”.

In altri casi si può domandare: “Cos'è successo all'incontro?”, “Perché hai agito in quel modo?”, “Come sono andate le vacanze?”, “Dimmi cosa succederà dopo”, “Descrivimi l'incidente più dettagliatamente”.

Le domande aperte vanno bene per sviluppare conversazioni ad ampio raggio, ottenere più dettagli riguardo a una situazione specifica ed esplorare le opinioni e gli stati d'animo di qualcuno. Le domande chiuse invece forniscono una comprensione concreta o portano alla chiusura di una faccenda pratica che altrimenti rimarrebbe irrisolta. Entrambi i tipi di domande, se sono poste nel momento e nel modo sbagliato, possono arrecare più danni che benefici in uno scambio interpersonale.

DOMANDE A RISPOSTA OBBLIGATA

Per utilizzare al meglio entrambi i tipi di domande, è utile cominciare con domande aperte e quindi gradualmente arrivare a domande più analitiche. Si immagina, per esempio, un poliziotto che interroga il testimone di una rissa avvenuta in strada. Il dialogo potrebbe essere il seguente:

“Quante persone erano coinvolte nella rissa?”

“Circa dieci.”

“Erano ragazzi o adulti?”

“Prevalentemente ragazzi.”

“Che età avevano?”

“Circa quattordici o quindici anni.”

“Indossavano qualcosa di distintivo?”

“Sì, alcuni avevano cappelli da baseball.”

“Si ricorda se c’era un logo su qualcuno di questi cappelli?”

“Veramente ricordo di aver visto una grande lettera z.”

Con questa tecnica, il poliziotto aiuta il testimone a rivivere l’evento e a identificare gradualmente i dettagli rilevanti. È probabile che il poliziotto non avrebbe ottenuto queste informazioni se avesse semplicemente posto una domanda aperta all’inizio, come per esempio “C’è qualche dettaglio che può darmi riguardo a ciò che ha visto?”

Questa tecnica è conosciuta come domanda a risposta obbligata. Comincia con domande aperte. Nel momento in cui le parti progrediscono attraverso scelte obbligate, le domande diventano sempre più analitiche.

Le domande a risposta obbligata sono utili per cercare di evidenziare dettagli su uno specifico incidente. La tecnica costruisce anche un rapporto di fiducia con la persona a cui vengono rivolte le domande.

DOMANDE ESPLORATIVE

Ecco alcune strategie per ottenere maggiori dettagli. In certi casi si tratta solo di richiedere l’esemplificazione di un’affermazione precedente oppure di sollecitare un’informazione ulteriore per una maggiore chiarezza: “Quando hai bisogno di questa relazione? Vuoi vedere uno schizzo prima che ti dia la

versione finale?"; "Perché il nuovo database non può essere usato dalle vendite?"

Generalmente, le domande esplorative sono utili per ottenere chiarezza, per comprendere fatti accaduti in precedenza e anche per ottenere informazioni da persone che evitano di dirvi qualcosa. C'è un'evoluzione ulteriore della tecnica delle domande esplorative conosciuta come il metodo delle cinque w, che fu creato negli anni settanta a uso interno dalla Toyota. Il sistema è basato sul fatto che a ogni "perché?" ne segue un altro più analitico. Il sistema parte dai risultati finali e risale a monte alla ricerca delle cause in una concatenazione di "perché?". Per esempio:

- ▶ Perché i nostri clienti sono scontenti? Perché non abbiamo fornito i servizi che avevamo promesso.
- ▶ Perché non siamo riusciti a rispettare la pianificazione dei servizi? Perché il lavoro è stato più lungo di quanto non immaginassimo.
- ▶ Perché è stato più lungo? Perché abbiamo sottostimato la complessità del lavoro.
- ▶ Perché abbiamo sottostimato la complessità del lavoro? Perché abbiamo fatto una rapida valutazione del tempo che sarebbe stato necessario per completare il progetto e non abbiamo elencato le fasi individuali necessarie per completarlo.
- ▶ Perché ci siamo fidati solo su una rapida stima? Perché dovevamo considerare altri progetti. Abbiamo bisogno di valutare meglio la pianificazione temporale e le procedure specifiche.

Poiché la strategia delle cinque w è molto semplice, può essere adattata rapidamente e applicata quasi a ogni problema.

DOMANDE GUIDA

Questo tipo di domande servono a condurre le persone verso il vostro modo di pensare. Questo può accadere in diversi modi.

Con una premessa: “Quale ritardo pensi che avrà il progetto?” Ovvero si sottintende che il progetto non verrà certamente completato in tempo.

Aggiungendo una richiesta personale di accordo conclusivo: “Trovo che lui sia molto efficiente, non pensi?”. Oppure “Sarebbe meglio aspettare un’altra settimana, non credi?”

Ponendo la domanda in modo che la risposta sia positiva: “Dovremmo accettare l’offerta?” In questo caso è più probabile ottenere una risposta positiva, rispetto a “Vuoi che accetti l’offerta sì o no?”. Un ulteriore perfezionamento può rendere la domanda più personale: “Vuoi che vada avanti e approvi l’offerta?” Oppure soltanto “Devo approvarla?”

Le domande guida tendono ad avere una conclusione chiara. Sono le migliori per ottenere la risposta che volete lasciando sempre all’altro la sensazione di avere una scelta. Il pericolo delle domande guida è che possono sembrare manipolative o anche disoneste. Nel passato sono state spesso abusate da venditori molto aggressivi o anche da artisti controcorrente. Se siete consapevoli di essere oggetto di domande guida, state in guardia, oppure fate anche voi domande dello stesso tipo.

DOMANDE RETORICHE

Non si tratta di vere domande perché non ci si aspetta una risposta. Sono soltanto affermazioni poste in forma di domanda: “Non è una bellissima giornata?”; “Non ti piace il Natale?”

Le domande retoriche sono un modo per coinvolgere un ascoltatore. In quanto capacità interpersonali, queste domande sono un buon modo per sollecitare almeno un accordo immediato. Una volta che l’accordo è stato ottenuto, chi domanda userà il momento per ottenere una concessione più sostanziosa. Per intenderci, una serie di domande retoriche può portare a una conclusione che non è affatto retorica. “Non è magnifica la verniciatura di questa macchina nuova?” “Non ti piace il modo in cui i colori sembrano luccicare alla luce?” “Non ti piacerebbe avere una macchina come questa solo per te?”

MODALITÀ DEL DOMANDARE

In un modo o nell'altro, avete probabilmente usato tutte queste tecniche di domanda, in casa oppure al lavoro. Ma l'applicazione consapevole di un tipo appropriato di domanda, vi consentirà di ottenere anche più efficacemente un'informazione, una risposta oppure il risultato sperato. Cosa potrebbe essere considerato più di questo una capacità interpersonale?

Le domande sono un modo straordinario per:

Imparare: ponete domande aperte e chiuse, e usate le domande esplorative.

Costruire un rapporto: le persone generalmente rispondono positivamente se domandate cosa fanno o se domandate le loro opinioni. Se fate questo in modo affermativo, per esempio domandando: "Dimmi cosa ti piace di più da quando lavori qui", aiuterete a costruire e mantenere un dialogo aperto.

Management: domande retoriche e domande guida sono spesso utili anche in questa area perché spingono le persone a riflettere e impegnarsi nelle azioni suggerite: "Non sarebbe bello ottenere qualche qualifica in più?"

Evitare le incomprensioni: usate domande esplorative per cercare chiarezza, particolarmente quando le conseguenze sono significative. Evitate di saltare alle conclusioni.

Placare un conflitto: potete calmare un cliente infuriato o un collega usando le domande a risposta obbligata per ottenere maggiori dettagli circa le loro lamentele. Questo non soltanto li distrarrà dalle loro emozioni, ma spesso vi aiuterà a identificare qualche piccolo intervento nelle vostre possibilità. Ed è spesso sufficiente per far sentire loro che hanno "vinto" qualcosa e che non c'è necessità di essere ancora infuriati.

Persuadere le persone: a nessuno piace essere rimproverato, ma una serie di domande aperte aiuterà gli altri a comprendere le ragioni che sottostanno al vostro punto di vista. "Cosa ne pensi di portare qui lo staff vendite per aggiornare i loro portatili?"

La capacità di porre domande ha bisogno di accompagnarsi a un ascolto attento in modo che possiate comprendere cosa le persone vogliono realmente dire con le loro risposte. Assicuratevi di dare un tempo sufficiente per rispondere. Potrebbero aver bisogno di pensare prima di rispondere quindi non

interpretate una pausa come un “No comment”. La pazienza è una capacità interpersonale!

ATTIVITÀ

1. Pensate a una persona con la quale vorreste costruire un rapporto migliore. Prendete nota di cinque domande da porre a questa persona per stabilire un rapporto e saperne di più dei suoi interessi e valori.
2. Se state per sostenere un colloquio di lavoro nel prossimo futuro, preparate cinque domande specifiche riguardanti quella società o industria che vi aiutino a determinare se quella posizione è adatta per voi.

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

11.

IL DISCORSO ASSERTIVO

La conversazione è come un viaggio con uno scopo, e lo scopo deve essere pianificato. Una persona che comincia senza meta generalmente non arriva da nessuna parte.

DALE CARNEGIE

Non è un segreto che la capacità di comunicare bene sia una capacità interpersonale essenziale. È stato sempre così. Ma la definizione di cosa sia una buona comunicazione cambia continuamente, specialmente negli ambienti di lavoro. Anni fa, per esempio, c'erano meno donne nel mondo del lavoro di quante non ve ne siano oggi. La comunicazione era prevalentemente un'esperienza maschile. Ora invece, in un ambiente lavorativo molto diverso, vi sono molti nuovi problemi di cui essere consapevoli in tutte le forme della comunicazione aziendale. E, cosa più importante, l'evoluzione costante delle nuove tecnologie come l'email, la casella vocale, gli SMS e i cellulari hanno creato nuove categorie di comunicazione. Queste tecnologie hanno enormemente accresciuto la velocità e l'efficienza del lavoro, ma hanno anche aumentato le possibilità di errori e di incomprensioni. Affronteremo questi cambiamenti e molti altri argomenti a essi connessi in questo capitolo e in quello seguente.

Qui la nostra discussione verterà sulla terza capacità essenziale interpersonale, la comunicazione assertiva, e in particolare quella che riguarda il discorso. Condivideremo principi e applicazioni che si riferiscono sia agli incontri *de visu* sia agli incontri di gruppo e alle presentazioni. Nel [capitolo 12](#), affronteremo l'ascolto assertivo. L'ascolto è certamente una delle capacità interpersonali più sottovalutate e per questo necessita di un capitolo a sé stante.

In ogni settore di applicazione, c'è un'importante differenza tra la partecipazione e la competenza. Il fatto di conoscere una lingua non significa essere necessariamente efficaci anche come oratori professionisti. Si può anche essere in grado di scrivere frasi di senso compiuto, ma questo non significa essere in grado di pubblicare un libro. Con questa chiarezza mentale, il primo passo verso una comunicazione efficace è la comprensione che questa è

realmente una capacità. Il solo fatto di parlare non significa saper comunicare, né tanto meno scrivere. Questi sono ambiti che richiedono attenzione, pratica, un continuo miglioramento e molta applicazione, specialmente se avete appena compreso l'importanza di una buona comunicazione per avere successo in un ruolo manageriale. Anche le conversazioni apparentemente casuali devono essere attentamente considerate in un ambiente lavorativo. Spesso viene detto qualcosa in un contesto informale e soltanto più tardi si dimostrerà essere all'origine di una incomprensione.

LA COMUNICAZIONE EFFICACE RICHIEDE QUALCHE PIANIFICAZIONE

In generale molte conversazioni di lavoro non sono pianificate; e si svolgono più o meno casualmente. Come leader, avete bisogno di fare una distinzione tra una comunicazione amichevole e la condivisione efficace e assertiva di una informazione. Se pianificate una conversazione formale per uno scopo significativo, dovete anzitutto identificare con chiarezza qual è lo scopo nella vostra mente. Quindi avete bisogno di un piano per raggiungere tale obiettivo in un incontro faccia a faccia. È vero, alcuni sono già capaci di “pensare ai propri interessi”, ma questo è dovuto generalmente al fatto che hanno una chiara visione del contesto e dei loro obiettivi. Molti di noi hanno bisogno di pianificare e se anche voi dovete farlo, ecco tre punti chiave da tenere in mente.

Primo, dovete assicurarvi che il messaggio sia ben compreso.

Secondo, dovete capire che cosa è stato detto, anche se chi parla non è un buon comunicatore. Affronteremo più approfonditamente questo punto quando discuteremo l'argomento dell'ascolto assertivo.

Terzo, avete bisogno di mantenere il controllo della conversazione. Assicuratevi che siano evidenziati i punti principali, e siano poste in modo efficace domande pertinenti. Non c'è bisogno di dire che tutto ciò dovrebbe aver luogo all'interno di un ragionevole intervallo di tempo.

LE DINAMICHE DELLA COMUNICAZIONE

Per capire come questi punti possano essere soddisfatti, abbiamo bisogno di considerare ciò che realmente ha luogo quando le persone si parlano. In effetti si tratta di un processo creativo più di quanto non si immagini. Il processo include non soltanto comprendere ciò che è realmente stato detto, ma anche afferrare le motivazioni di chi parla, i suoi messaggi impliciti e non detti, e ogni ironia o sarcasmo che potrebbe collocarsi al di là del significato esplicito delle parole. In breve, succedono molte cose quando le persone cercano di comunicare. Cercando di usare un linguaggio semplice e non ambiguo e un tono di voce chiaro, potete rendere più facile agli altri la comprensione esatta di ciò che pensate, sentite e volete. Questo è ugualmente importante quando volete risolvere un problema con qualcuno del gruppo di lavoro oppure dovete esprimere un apprezzamento o una preoccupazione.

Pianificare con attenzione il modo di esprimersi può richiedere molto tempo, ma alla lunga è decisamente vantaggioso. Questo è particolarmente vero quando contate sul tempo per decodificare gli errori e per lavorare sugli stati d'animo che di solito si accompagnano al fatto di non essere compresi. Quando agite in questo modo, vedrete che il fatto di esprimervi con maggior attenzione può realmente risparmiare tempo e forse denaro a voi e alla vostra società.

Se osservate le persone nelle conversazioni, comincerete a notare che nella comunicazione umana vi sono tipicamente molte cose non dette. Dipende dall'ascoltatore afferrare l'informazione mancante ma implicita. Per esempio, un'assistente potrebbe dire al direttore, "Quello delle due è qui". Se facessimo affidamento soltanto su ciò che viene detto direttamente, questa affermazione non avrebbe alcun senso. Naturalmente l'assistente vuole dire, "Il tuo cliente che ha un appuntamento per le due è nella sala d'attesa." Il direttore comprende il messaggio abbreviato, e nella maggior parte dei casi, questo processo funziona molto bene. In situazioni di scambio, ambiguità, conflitto oppure intensa pressione per le scadenze, tuttavia, il modo "stenografico" di parlare potrebbe non funzionare per niente. Per molti motivi.

Per esempio, i vostri ascoltatori possono cogliere delle sfumature del tutto diverse da quelle che voi intendete esprimere, o possono non comprendere il significato di ciò che state dicendo. Potrebbero capire soltanto alcuni dettagli e perdersi il quadro più grande. Forse senza volere intenzionalmente ingannare nessuno, avreste potuto omettere importanti elementi temendo le reazioni che avrebbero potuto scatenare. Poiché le incomprensioni possono essere molto costose sia personalmente sia professionalmente, avete bisogno di aiutare gli ascoltatori con un messaggio verbale chiaro che non confonda o tragga in inganno.

I CINQUE STRUMENTI DELLA CONVERSAZIONE

La ricerca ha mostrato che ci sono cinque strumenti principali che i soggetti coinvolti in una conversazione con voi possono usare per ricreare la vostra esperienza all'interno delle loro menti. Più elementi fornite loro, più sarà grande la possibilità che la rielaborazione del vostro ascoltatore coincida con il messaggio che voi vorreste convogliare. Consideriamo questi strumenti uno alla volta.

Strumento 1: aderite ai fatti

Primo, cosa avete visto, ascoltato o esperito che vorreste trasmettere al vostro interlocutore? È importante aderire ai fatti. Che cosa è successo oppure non è successo? Quando è successo, oppure quando avrebbe dovuto accadere? Per esempio: “Ho avuto la tua memo questa mattina sul nuovo cliente in Florida.” Oppure, “Non ho ancora ricevuto la relazione sull'ultima indagine clienti. Penso che siamo d'accordo sul fatto che dovesse essere pronta per martedì scorso.”

Strumento 2: condividete gli stati d'animo che gli eventi suscitano in voi

Secondo, quali sentimenti vi provocano le situazioni? Ovviamente, in un ambiente di lavoro, dovrete avere a che fare con uno spettro di emozioni relativamente ristretto. Potreste essere compiaciuti per qualcosa che è successo, entusiasti per qualcosa che sta per succedere, o delusi per qualcosa che pensavate sarebbe successo ma che non è avvenuto. Un esempio potrebbe essere “Sono davvero felice che tu abbia gestito la situazione così agevolmente” oppure “Quando una spedizione viene smarrita in questa maniera, comincio a perdere fiducia nel modo in cui evadiamo gli ordini.”

Strumento 3: condividete le vostre esperienze

Terzo, quali interpretazioni, desideri, necessità, memorie o anticipazioni sostengono questi sentimenti? Ancora una volta, una conversazione di lavoro è cosa diversa dall'offrire un manicaretto al matrimonio di vostra figlia. Non c'è necessità di diventare emotivi, ma potete e dovete condividere qualcosa di ciò di cui avete avuto esperienza come leader che ha a che fare con persone e progetti molto diversi tra loro. Se per esempio l'azienda ha dei problemi con il nuovo servizio di posta vocale, potreste citare il fatto che il risparmio derivante da un sistema automatico potrebbe non essere realmente utile in termini di rapporto costi-benefici. Se un potenziale cliente resta frustrato nel parlare con una macchina e riattacca, potrebbe essere un buon argomento per decidere di assumere un'operatrice telefonica. Potreste menzionare il fatto che molti affari sono andati perduti a causa di un'insoddisfacente esperienza telefonica più che per ogni altra ragione.

Strumento 4: definite ciò che volete

Quale azione, informazione o impegno volete adesso? Questa è realmente la parte essenziale della conversazione. È ciò verso cui avete puntato e dove volete essere comunicatori assertivi nel miglior modo possibile. È meglio introdurre quello che state per dire in modo più o meno formale, cosa che renderà chiaro a un ascoltatore che questo è il momento di fare attenzione. Il modo migliore per farlo è con una semplice frase: "Posso dare un suggerimento?" Non c'è modo migliore per dirlo. Infatti, se dite sempre "Posso dare un suggerimento?" scatterà quasi sempre il riflesso condizionato di aguzzare le orecchie da parte dei membri del gruppo. Ecco come dare una direttiva in un contesto positivo, semplicemente chiedendo il permesso di farlo.

Strumento 5: inserite una conclusione che descriva i benefici

Infine, considerate sempre insieme a ogni suggerimento una conclusione rivolta alla descrizione dei benefici. Una sequenza tipica potrebbe essere: “Sono felice di sentire che siete stati capaci di chiudere quella vendita al telefono. È realmente molto più efficace fare così che avere un incontro faccia a faccia. Posso dare un suggerimento? Quando sembra che il cliente voglia un incontro di persona chiedete di gestire la richiesta via telefono, naturalmente se il vostro rapporto con il cliente è già ben stabilito. Se riuscite a fare in questo modo, le vostre commissioni cresceranno, perché realizzerete più vendite in un tempo inferiore.”

Questo processo distinto in cinque parti è uno strumento molto efficace nelle conversazioni di lavoro davvero assertive. È così semplice e logico, che davvero pochissime persone sono in grado di scoprirlo da sé. Nella maggior parte dei casi, i manager attaccano con il punto numero due (la condivisione degli stati d'animo), e possono spesso farlo in modo molto inappropriato. Questo è particolarmente vero quando i sentimenti sono negativi. “Mi infurio davvero quando succedono cose del genere!” In un modo o nell'altro, questa frase viene pronunciata letteralmente migliaia di volte ogni giorno nelle società di tutto il paese. Ma a che cosa realmente porta questa frase? L'enfasi è su ciò che il manager prova, mentre chi padroneggia davvero la leadership sottolinea il concreto problema lavorativo.

Questi cinque strumenti per la conversazione assertiva possono essere molto efficaci, ma non sono ancora tutto ciò che è richiesto in una comunicazione di lavoro faccia a faccia. È sempre buona norma avere la conferma che ciò che è stato detto sia stato anche chiaramente compreso. Ma è anche meglio domandare in modo diplomatico quali sono le riserve o le obiezioni. La verità è che queste obiezioni sono quasi sempre presenti, ma non appariranno alla superficie se non sarete voi a chiederlo.

LE DOMANDE SONO UN BUON SEGNO

Quando parlate potete fare lo sforzo di anticipare ogni obiezione aggiungendo informazioni che faranno comprendere meglio il vostro messaggio. Allo stesso modo, quando gli altri stanno parlando, dovrete fare domande per stabilire il contesto del loro pensiero. Se non ci sono domande da parte vostra o dell'ascoltatore, c'è una buona probabilità che la comunicazione sia stata tutt'altro che ideale.

Questo è davvero un punto importante. Quando i manager salgono nelle gerarchie aziendali verso posizioni dirigenziali, è facile che ritengano di essere ammirati e che tutti siano d'accordo con loro. Idealmente, dovrebbe succedere così, ma è anche possibile che i membri del gruppo di lavoro siano semplicemente timorosi di dire quello che pensano. In quanto leader, dovrete presumere che le persone abbiano qualcosa da domandare o da aggiungere a ciò che avete detto. Se non avete accesso a queste opinioni, significa che non avete completato con successo la conversazione. In questo senso, un discorso assertivo di lavoro è come un appuntamento di vendita. Finché le obiezioni dei clienti non vengono fatte emergere, il dispiacere del compratore sarà quasi sempre presente e questo potrebbe avere ripercussioni negative in seguito. Così, non permettete che il vostro ego vi convinca che tutto è stato capito e accettato. In effetti dovrete partire dall'idea opposta.

Dopo aver ascoltato le obiezioni al vostro messaggio, usate una tecnica basilare nelle dinamiche interpersonali: ripetete e confermate ciò che avete ascoltato. Ancora una volta, c'è un modo semplice di procedere. Dite semplicemente, "Vorrei essere sicuro di aver capito ciò che state dicendo". Quindi ripetete ciò che vi è stato appena detto, non parola per parola, ma in una forma leggermente diversa. Proponete ciò che il vostro gruppo di lavoro ha comunicato in un modo che dimostra che lo avete ascoltato, compreso e attentamente valutato. Ricordatevi anche che non è sempre necessario esprimere subito obiezioni. Datevi un po' di tempo per rispondere nel miglior modo possibile. La prima cosa che dovete fare è portare le obiezioni alla superficie. La seconda è mostrare che avete capito le persone e le avete prese seriamente in considerazione. Date il vostro messaggio, fate domande che facciano emergere le obiezioni e assicuratevi di aver capito e rispettato gli individui.

SCRIVETE E CONDIVIDETE IDEE SIGNIFICATIVE

Se, a vostro giudizio, una conversazione ha affrontato problemi sostanziali, prendetevi il tempo di redigere una memoria scritta di ciò che è emerso e spedite una email a chi di dovere. Curiosamente questo è quasi più importante per gli incontri informali che per gli incontri più ufficiali in sala riunioni. Talvolta le decisioni più importanti sono prese spontaneamente e con una piccola enfattizzazione. Introducete le nuove idee e piantate quei semi che, se coltivati in modo corretto, possono svilupparsi in progetti importanti.

Scrivere in questo contesto un messaggio via email è una delle migliori abitudini consentite dalla nuova tecnologia. È un modo per far circolare rapidamente un'osservazione. Anche se non sarà un messaggio particolarmente significativo, c'è sempre la possibilità che lo diventi. Ma ci sono anche altri benefici. La vostra email può fornire o richiedere ulteriori chiarimenti. In altre parole, è questo ciò di cui abbiamo discusso e su cui siamo stati d'accordo? E nel trascrivere i vostri pensieri potreste riconoscere domande o omissioni che erano state sopravvalutate nella conversazione iniziale.

AFFRONTARE IL CONFLITTO IN MODO COSTRUTTIVO

Anche se userete tutti gli strumenti e le tecniche che abbiamo discusso, ci saranno ancora situazioni in cui le conversazioni si trasformeranno in confronto e conflitto. Fronteggiate questa realtà molto direttamente osservando ancora una volta ciò che significa essere realmente assertivi. Asserire, secondo un dizionario, significa “dichiarare oppure affermare chiaramente”. Questo dovrebbe sempre essere il vostro scopo. L'assertività non significa vincere né guadagnare più punti in una conversazione. Se le persone discutono con voi o perdono le staffe, rimanete assertivamente calmi. In questo caso, c'è un modello di comportamento distinto in due parti che potete impiegare come guida.

Primo, riconoscete ciò che è stato detto mostrando la comprensione della posizione dell'altra parte oppure semplicemente riproponetelo, come abbiamo visto prima. Nel contesto di una discussione agitata, questo è un modo educato per dire “Ti ho già ascoltato”.

Quindi affermate il vostro punto di vista chiaramente e concisamente, con una piccola evidenza oggettiva. Fate però attenzione a non fornire troppe evidenze oggettive, se non volete dare l'impressione di istruire il caso per un processo. Ora affermate chiaramente cosa vorreste che accadesse dopo. Questo è il modo di spostare la discussione oltre, invece di continuare a combattere sullo stesso terreno.

Non c'è dubbio che vi saranno volte in cui una discussione vigorosa da parte vostra porterà a un risultato positivo. Ma ci saranno anche volte in cui questo non vi porterà da nessuna parte, particolarmente con persone che non vogliono ascoltare. Possono essere dipendenti, ma spesso vi troverete bloccati da direttori più alti in grado. Se questo è il caso, dovrete essere d'accordo con la decisione del manager con maggior esperienza, ma dovrete anche fare le vostre obiezioni

e chiarire le vostre ragioni. Se pensate di essere nel giusto, ditelo. Consentite ai vostri dipendenti la stessa libertà. Siate sempre aperti alla possibilità che qualcuno che è in disaccordo con voi possa essere nel giusto. Se gli eventi provano questo caso, allora riconoscete questo fatto in modo elegante.

Se e quando avrete un incontro difficile, siate professionali. Non perdetevi l'autocontrollo, anche se volete mostrare che è proprio quello che è accaduto. Se volete deliberatamente far vedere che avete perso le staffe, che sia una decisione consapevole. Ricordatevi che gli insulti sono fundamentalmente inefficaci. L'insulto distrae. Ed è improbabile che poi queste persone abbiano voglia di ascoltare ciò che avete da dire. A breve termine potreste sentire soddisfazione o compiacimento, che pagherete però con una prolungata e faticosa discussione.

Come corollario, deve essere sottolineato che la volgarità non dovrebbe essere parte della comunicazione assertiva. Questo è più un problema di semplice natura umana che di moralità. Se certe parole finiscono in una conversazione, particolarmente con un tono alterato, queste diventeranno parole calde, le sole parole che l'altro ascolterà realmente. In questo senso, la volgarità mina il contenuto del vostro messaggio e, naturalmente, per molti si tratta di un fatto davvero disgustoso o offensivo. Invece di reagire immediatamente e dire qualcosa di cui potreste pentirvi, fate un passo indietro e rinviare la reazione.

LA COMUNICAZIONE NEGLI INCONTRI E NELLE PRESENTAZIONI

Fino ad ora ci siamo concentrati sulla comunicazione orale tra due persone. Per riequilibrare questo capitolo, ci occuperemo delle comunicazioni di gruppo, simili a quelle che avvengono negli incontri e nelle presentazioni.

In ogni società, gli incontri sono una parte vitale dell'impegno lavorativo e della comunicazione delle informazioni. Gli incontri sono veicoli per raccogliere risorse da molte fonti e dirigerle verso un fine comune. Tuttavia, gli incontri sono generalmente mal visti. Molti li considerano inutili, noiosi, dispendiosi, monotoni e sconvenienti.

In quanto leader, la vostra sfida è di spezzare questa percezione e di rendere i vostri incontri efficaci. Come qualsiasi altra forma significativa di comunicazione, gli incontri dovrebbero essere pianificati in tempo, attentamente diretti mentre sono in svolgimento, e rivisti dopo per analizzare ciò che è andato bene e ciò che può essere migliorato. In realtà, un incontro è la forma finale di conversazione gestita in un ambiente di lavoro. Se vi guadagnate la reputazione

di tenere incontri decisivi ed efficaci, i membri del vostro gruppo valuteranno quest'efficienza e si prepareranno bene in modo che il loro contributo sia importante. Allo stesso tempo, i vostri superiori prenderanno nota del vostro lavoro in quest'area così difficile.

I partecipanti

In ogni incontro, la prima domanda è sempre “Chi dovrebbe parteciparvi?”. Siate essenziali! Un incontro perde la sua efficacia se coinvolgete troppi individui. Se qualcuno insiste nel partecipare, spiegate garbatamente ma con fermezza che non è davvero necessario. Di solito, molti sono felici di essere sollevati da un altro incontro.

Durata

Quanto prevedete che dovrà durare l'incontro? Potrebbe sembrare difficile predire la lunghezza di un incontro, ma dovete cercare di farlo. Le conversazioni tendono a riempire tutto il tempo disponibile, così se l'incontro non ha un termine, durerà per sempre. Dovete stabilire un tempo per la fine dell'incontro in modo che ciascuno possa pianificare il resto della giornata agevolmente.

Rendete noto in anticipo e a ciascun partecipante il tempo limite dell'incontro e ricordate la durata quando iniziate. Spesso c'è una tendenza a considerare gli incontri come tempi di rilassamento, poiché nessuna persona deve essere attiva. Potete cambiare questa prospettiva enfatizzando il tempo limite: “Questo è ciò che dobbiamo compiere, e questo è quanto tempo abbiamo per realizzarlo.” Se viene suscitato inaspettatamente durante la discussione un nuovo e importante argomento, rimanete legati a ciò che avevate pianificato in agenda. Il nuovo argomento dovrà essere quindi affrontato in un incontro successivo.

L'ordine del giorno

La finalità dell'ordine del giorno di un incontro sta nell'informare in anticipo i partecipanti sui temi da affrontare e strutturare la discussione dell'incontro stesso. Per informare le persone in anticipo e stimolare nuove idee, fate circolare una bozza di ordine del giorno e richiedete dei feedback. Quindi create un ordine del giorno corretto e inoltratelo ai partecipanti al più presto possibile.

L'ordine del giorno finale stabilisce lo scopo di ogni sezione dell'incontro. Ci dovrebbe essere un obiettivo per ogni sezione. Se questo obiettivo non può essere sintetizzato in pochi punti, significa che è probabilmente troppo complesso. La finalità dell'incontro dovrebbe essere sufficientemente precisa per essere contenuta in un titolo da inserire in testa all'ordine del giorno stampato.

Coordinare i contributi

Mentre il meeting si sta svolgendo, come leader e facilitatore dovrete assertivamente coordinare i contributi di tutti i presenti. Il grado di controllo che esercitate sull'incontro può variare in ogni momento. Se cominciate le cose con il piede giusto, un meeting si svolge quasi automaticamente, specialmente se i partecipanti si conoscono molto bene. Dovete comunque essere sempre pronti a intervenire per completare gli obiettivi dell'incontro.

Finalità

La finalità di un incontro potrebbe suggerire uno specifico modo di condurre l'evento. Per esempio se la finalità è di condividere un'informazione, l'incontro potrebbe cominciare con una presentazione formale seguita da domande. Se la finalità è quella di ottenere informazioni relative al modo di affrontare uno specifico problema, è possibile partire con una breve presentazione del problema e quindi progredire verso una discussione aperta o una sessione di brainstorming. Se la finalità dell'incontro è di arrivare a una decisione di qualche tipo, il gruppo può rivedere le opzioni, stabilire i criteri che devono essere applicati, accordarsi

su come la decisione dovrebbe essere presa e quindi procedere a realizzarla. Tenete in mente che il successo di un incontro spesso dipende dal livello di confidenza dei partecipanti. Tutte le idee pertinenti sono benvenute. Nessuno deve essere deriso o messo da parte, e anche le idee più deboli devono essere accolte con considerazione. Tutte queste linee guida dovrebbero essere diligentemente seguite nello spirito di una comunicazione assertiva e di buone capacità interpersonali.

Chiudendo questa discussione sulla comunicazione orale e sulle capacità interpersonali, è interessante notare come si tratti di un tema fondamentale per il successo umano. La storia biblica della Torre di Babele ne è una buona esemplificazione. Descrive infatti lo sforzo di una civiltà di costruire un edificio talmente alto da raggiungere realmente i cieli. La Bibbia ci dice che il progetto fu un successo. La torre diventava sempre più alta senza mostrare segni di cedimento. Ma questo, naturalmente, non era il modo in cui l'umanità poteva entrare in paradiso; così il Creatore fece fallire il progetto. E non con lampi, fulmini o terremoti. Il Creatore semplicemente introdusse il linguaggio nel mondo. Le persone non capivano più quello che si dicevano, e la costruzione della Torre di Babele si fermò.

Anche se non pensate che la vostra azienda sia il mezzo per toccare il cielo, si tratta pur sempre di un'impresa collettiva che dipende interamente da un buon livello di comunicazione. Se voi e i vostri collaboratori non siete in grado di condividere le idee in modo proattivo e rinforzante, nessun altro può farlo. Il fallimento nella comunicazione apre un baratro per ogni impresa condivisa. Dall'altro lato, tutto è letteralmente possibile quando le persone sono capaci di lavorare insieme. Tenete questo bene in mente quando parlate con i vostri collaboratori, e potrete realizzare più di quanto non avreste mai immaginato.

ATTIVITÀ

1. Spesso riteniamo di comunicare efficacemente e pensiamo che le nostre indicazioni siano comprese. Ma non è sempre così. Nella prossima settimana, controllate le vostre capacità di comunicazione verificando, con coloro con i quali dovete comunicare, che il messaggio recepito sia stato quello che intendevate far conoscere. Potete farlo semplicemente domandando ai vostri collaboratori di ripetere che cosa avete appena detto con finalità chiarificatrici.

2. Quando comunicate, idealmente dovrete incorporare i seguenti cinque strumenti nel vostro repertorio di presentazione:

Strumento 1: attenetevi ai fatti

Strumento 2: condividete gli stati d'animo che i fatti sollecitano in voi

Strumento 3: condividete ciò di cui state facendo esperienza

Strumento 4: definite ciò che volete

Strumento 5: inserite una conclusione che descriva i vantaggi

Prendete del tempo per scrivere una presentazione, idealmente una che potrete usare in un prossimo incontro. Quindi passate attraverso i cinque punti sopra descritti per assicurarvi di averli applicati tutti nel vostro discorso. Infine prendete nota di ogni nuovo elemento che scoprirete derivante dalla presentazione e della sua efficacia.

3. Fronteggiare il conflitto costruttivamente in un ambito di lavoro può essere difficile. Su quale delle seguenti aree dovrete lavorare ulteriormente per sviluppare le capacità di risoluzione del conflitto? Ponete una x a lato di quelle aree che richiedono secondo voi un'attenzione ulteriore, quindi stabilite un piano per sviluppare quelle capacità e integrarle nella vostra routine quotidiana.

☐ Dichiaro oppure esplicito chiaramente la mia intenzione.

☐ Il mio ordine del giorno non è fatto per vincere ma per segnare più punti di conversazione.

☐ Rimango calmo in modo assertivo.

☐ Riconosco ciò che viene detto, mostrando comprensione per la posizione dell'altra parte.

☐ Affermo il mio punto di vista chiaramente e concisamente, con una piccola prova di evidenza.

☐ Affermo chiaramente ciò che mi piacerebbe accadesse dopo.

- ☐ Se necessario, sono d'accordo con la decisione dei superiori.
- ☐ Se necessario, faccio conoscere chiaramente le mie obiezioni e le mie ragioni.
- ☐ Sono aperto alla possibilità che qualcuno in disaccordo con me possa essere nel giusto.
- ☐ Sono attento e non perdo il mio autocontrollo.
- ☐ Non insulto o ingiurio.
- ☐ Se ho difficoltà nell'incontro, mi comporto sempre in modo professionale.

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

12.

L'ASCOLTO ASSERTIVO

Questo è uno degli aspetti più importanti della psicologia umana. Siamo lusingati dall'attenzione degli altri. Ci fa sentire speciali. Vogliamo essere circondati da persone che mostrano interesse per noi. E vogliamo tenerli vicino. E tendiamo a reciprocare il loro interesse mostrandone a nostra volta per loro.

DALE CARNEGIE

Ascoltare è un'arte, un talento e una disciplina e, come per tutte le altre qualità, richiede autocontrollo. Se avete funzioni di leadership, dovete comprendere cosa significhi ascoltare e sviluppare le tecniche necessarie per rimanere in silenzio e prestare attenzione al messaggio che ricevete. Dovete imparare a ignorare i vostri bisogni per concentrare l'attenzione sulla persona che sta parlando. Sentire diventa ascoltare soltanto quando prestate attenzione a ciò che è stato detto e lo seguite molto attentamente.

Non vi è dubbio, l'ascolto è assolutamente una capacità interpersonale essenziale. La ricerca mostra che la maggior parte delle persone passa il 70% delle ore di veglia interagendo con altri esseri umani in qualche modo e il 45% di questo tempo è dedicato all'ascolto. Come per ogni attività alla quale si dedica una grande parte del giorno, è meglio partire con il piede giusto. L'ascolto assertivo migliora con la pratica e il primo passo in questa direzione è comprendere ciò che realmente succede durante una conversazione.

OBBEDIRE ALLE REGOLE DELLA CONVERSAZIONE

Le analogie non sono mai perfette, ma ce n'è una molto precisa che spiega esattamente ciò che succede quando le persone parlano e ascoltano. È un'analogia tra la comunicazione umana e la guida del vostro veicolo nel

traffico. Quasi certamente non avete mai incontrato la maggior parte delle persone che guidano le macchine intorno a voi, ma è evidente che quando le autovetture arrivano allo stop insieme, tutti si fermeranno. Secondo le regole della strada, la macchina sulla destra ha il diritto di precedenza e questo diritto viene rispettato dai più. La macchina che proviene da destra viene di solito lasciata passare per prima agli incroci. Talvolta le persone danno un piccolo colpo di clacson per spingere l'altro conducente ad avanzare, e questi a sua volta risponderà con un breve suono di clacson in segno di ringraziamento. Funziona proprio così, solo dopo aver guidato per un certo periodo si comprende come adeguarsi a queste regole non scritte.

Naturalmente ci sono eccezioni. Alcuni vanno forte e altri guidano troppo piano. Ai segnali di stop, alcuni riconoscono il diritto di precedenza, mentre altri passano attraverso l'incrocio senza neanche fermarsi, attuando un comportamento estremamente irresponsabile e pericoloso che per altro comporta sanzioni. Ci sono multe e sospensioni della patente, per non menzionare la possibilità di un incidente mortale.

Una conversazione funziona sostanzialmente nello stesso modo, sebbene i segnali di stop e i segnali del traffico siano un po' meno immediati. Anche se non conoscete la persona con la quale parlate, l'esperienza vi ha insegnato che ci sono momenti in cui è il caso di ascoltare e altri in cui è il caso di parlare. Non ci sono segnali di stop fisici che indichino queste situazioni, che avete comunque imparato a sentire e a rispettare. Proprio come certi incroci risultano complessi e congestionati, le conversazioni che coinvolgono molti soggetti richiedono una grande consapevolezza da parte di ciascuno. Se tutti obbediscono alle regole, le situazioni evolvono naturalmente anche se ci sono quattro o cinque persone che parlano.

Ancora una volta, tuttavia, c'è il problema delle persone che non obbediscono alle regole. Ci sono per esempio i velocisti della conversazione, sempre su di giri dal punto di vista verbale. Ma anche quelli che parlano così lentamente e sommessamente che ascoltarli è un po' come rimanere bloccati da un vecchio contadino su un trattore in una strada a doppio senso di circolazione. Poi ci sono i conversatori veramente pericolosi, che sembrano determinati a causare incidenti con i loro modi sbrigativi e insensibili. Purtroppo non esistono poliziotti della stradale che possano fermare questi violatori delle regole, e così costoro traggono il massimo vantaggio da questo fatto. Poiché per il traffico verbale non esiste nessuna forma di coercizione normativa, gli individui indulgono al massimo in questo comportamento senza freni.

Può darsi che qualche volta abbiate guidato la macchina velocemente e in modo rischioso per raggiungere la vostra destinazione nel tempo più breve

possibile. Non guidavate poi così veloci, forse eravate soltanto cinque o dieci chilometri sopra il limite massimo di velocità imposto dalle regole. Cosa succede se siete impegnati in una conversazione e andate a ottanta all'ora su un tratto di strada il cui limite è sessanta? Vi fermate del tutto ai segnali di stop oppure rallentate semplicemente e poi scivoliate via veloci?

Oltre a guidare leggermente sopra il limite di velocità, c'è anche la probabilità che siate più concentrati nel parlare che nell'ascoltare. Per diventare un ascoltatore assertivo, avete bisogno di diventare consapevole di questa tendenza, e quindi dovete cambiarla.

ASCOLTO EMPATICO

Tutti vogliamo parlare, e tutti vogliamo anche essere ascoltati. Ma sapete davvero che cosa significa ascoltare, ascoltare davvero? È molto più che sentire semplicemente le parole. Significa comprendere veramente i messaggi delle altre persone, la situazione nella quale si trovano e i loro stati d'animo. Questo è il significato dell'empatia, e l'empatia è un elemento essenziale dell'ascolto assertivo. Empatia significa comprendere le altre persone così bene che, almeno per un momento, sperimentate il loro stato d'animo. Significa ascoltare con tale attenzione e identificarsi talmente da sperimentare la situazione dell'altra persona, i suoi pensieri e le sue emozioni. I buoni amici fanno così; ma anche i buoni dottori e i buoni leader.

L'ascolto assertivo ed empatico mostra che avete cura degli altri e che li comprendete. Quando gli altri sentono questa attenzione da parte vostra, si sentiranno più a loro agio nei rapporti con voi. Avranno fiducia e si apriranno di più. E se riterranno di non essere stati compresi, sentiranno che è possibile correggere la vostra impressione. Come risultato, otterrete una più chiara e accurata percezione di ciò che è stato realmente detto.

In breve, l'ascolto assertivo vi consente di conoscere meglio il vostro gruppo di lavoro. Escludendo la superficialità della conversazione, si porta alla luce ciò che le persone realmente pensano. Come ascoltatore assertivo, sarete in grado di dirigere la conversazione verso argomenti importanti senza farlo in modo formale. Poiché chi parla sa di poter affrontare liberamente questi temi, esprimerà i suoi sentimenti reali. Non si tratta solo di buona strategia commerciale ma di un atteggiamento di autentica attenzione.

All'inizio, l'ascolto assertivo può richiedere concentrazione e sforzo, ma

noterete in breve tempo che ciò rende davvero le conversazioni di lavoro più facili e può ridurre l'impazienza che è così spesso parte integrante delle comunicazioni di lavoro. Si possono così eliminare anche i malintesi, perché avrete una comprensione più ampia dell'altra persona coinvolta nella conversazione. L'ascolto assertivo è una delle capacità interpersonali più importanti da acquisire. È incredibile come siano solo pochi a conoscerla veramente bene.

GLI OSTACOLI DA EVITARE IN UNA CONVERSAZIONE

L'ascolto assertivo, come abbiamo visto, è basato sul sincero desiderio di conoscere l'altra persona. Ma questo dipende anche dalla capacità di evitare alcuni ostacoli molto comuni nella conversazione. Cerchiamo ora di considerarne alcuni.

Anzitutto, evitate di paragonare costantemente voi stessi a chi sta parlando. Molti non lo dicono apertamente, ma quando qualcun altro parla, sono assillati da pensieri come "Sarò più brillante di questa persona?", "Avrò una vita più faticosa della sua?" o ancora "Non vedo l'ora che questo tipo la smetta così posso raccontare un aneddoto che mi riguarda cosa che, in ogni caso, è molto più interessante di ciò che sto ascoltando adesso".

Quest'ultima tendenza è molto significativa. Una volta che ne sarete consapevoli, rimarrete sorpresi nel considerare quanto affiori spesso nei pensieri e nelle conversazioni a cui partecipate. Zig Ziglar, autore motivazionale, la soprannomina "giocare al rialzo". Si tratta dell'impulso a voler superare la storia dell'altra persona. Qualcuno dice, "Il mio aeroplano ha subito un ritardo di due ore a Chicago" e voi immediatamente rispondete, "E io ho avuto un ritardo a Denver di tre ore". Qualcuno dice, "Mi sono fratturato un braccio," e voi pensate, "Io mi sono fratturato una gamba". Una donna vi dice, "Ho pescato un pesce enorme," e voi cercate immediatamente nella vostra memoria il pesce più grande che abbiate mai pescato, o forse il pesce più grande pescato da vostro cognato, ammettendo che sia stato davvero grande. Ecco cosa significa giocare al rialzo. È una prassi così comune che la riconoscerete subito e senza dubbio potrete capire perché rappresenti il nemico mortale dell'ascolto assertivo.

EVITATE LA LETTURA DEL PENSIERO

Un secondo ostacolo consiste nel cercare di leggere la mente della persona che sta parlando, invece di ascoltare ciò che sta dicendo. Se qualcuno dice, “Mi piace davvero lavorare qui,” voi lo interpretate come “Non gli piace lavorare qui, ma dice così perché teme di perdere il suo lavoro”. Questo significa leggere il pensiero, non ascoltare. Ancora una volta, significa concentrarsi sulle vostre capacità di interpretazione invece di ascoltare ciò che le persone stanno dicendo e, almeno per un momento, dare loro il beneficio del dubbio.

Il terzo ostacolo all’ascolto assertivo è la tendenza a filtrare le informazioni. In sostanza, significa aguzzare le orecchie quando ascoltate qualcosa che vi interessa o su cui siete d’accordo e ignorare tutto il resto. E invece, buona parte di ogni conversazione, sia di lavoro sia personale, riguarda lo stabilire un senso di complicità o di interesse condiviso con gli altri. Se questo senso di interesse condiviso o di accordo non avviene, c’è una tendenza a sminuire ciò che l’altro sta dicendo. Inoltre, se chi parla mostra interesse per qualcosa a cui non siete assolutamente interessati, potreste anche decidere di non ascoltare affatto quella persona. Se qualcuno vi dice che frequenta le gare automobilistiche NASCAR ogni fine settimana e possiede un pit bull, potreste sottovalutare le sue idee in ambito lavorativo semplicemente perché non vi interessa il NASCAR e preferite i gatti invece dei cani. Questa persona, però, potrebbe avere idee eccellenti sulle strategie di marketing e non lo saprete mai.

Ma gli ostacoli sono di gran lunga più numerosi di questi tre. Moltissime persone esprimono giudizi e decidono che un discorso è “pazzo”, “noioso”, “immaturo” oppure “ostile”, anche prima che sia finito. Altri hanno un approccio alla conversazione da medico professionista e così durante il dialogo prendono silenziosamente nota delle loro prescrizioni e dei loro giudizi. Forse avete vissuto ogni conversazione come una disputa intellettuale, con la finalità di sconfiggere la parte opposta. Oppure siete convinti di avere sempre ragione sulle questioni di lavoro. Quindi che significato ha ascoltare? Se non volete affrontare una conversazione seria, scherzate in modo leggero. Allo stesso modo se volete rimanere nella vostra zona di sicurezza, cercate di essere d’accordo con l’altra parte.

Mentre leggete di questi ostacoli sull’ascolto assertivo, c’è la forte possibilità che vi rispecchiarete in alcuni di questi. Ed è un bene. Non c’è modo di cambiare un comportamento fino a quando non riconoscete per prima cosa che esiste.

A causa di questi e altri ostacoli connessi alla maggior parte delle

conversazioni, a soli venti minuti dall'inizio di una discussione generalmente si ricorda soltanto il 65% di ciò che si è ascoltato. L'ascolto assertivo non è facile. Non è neanche naturale dal momento che gli ostacoli che abbiamo considerato appaiono frequentemente nella psicologia interpersonale. La concentrazione dura poco tempo poi, in generale, siamo sopraffatti dalla distrazione. Gli ascoltatori assertivi invece riescono a mantenersi attenti. Pongono domande chiarificanti, assicurano chi parla che il messaggio è stato ascoltato e compreso. Soprattutto, gli ascoltatori assertivi si guardano dai pregiudizi, biasimi, opinioni limitate e difese interne che impediscono l'ascolto di ciò che è stato realmente detto. Per impedire che questo accada, ricordate un adagio di Mark Twain: "Se dovessimo parlare più di quanto ascoltiamo, avremmo due bocche e un orecchio".

ASCOLTARE SENZA INTERLOQUIRE

Se ascoltate, dovrete anche rispondere. Perché? Perché possiate ascoltare di più! Naturalmente, persino chi ascolta poco risponde in un modo o nell'altro, ma c'è un'ampia gradazione di risposte che spazia dall'aperta ostilità alla vera empatia. Ora, analizziamo rapidamente questa scala dell'ascolto dal basso verso l'alto, dall'ottusa indifferenza fino all'ascolto autenticamente assertivo.

All'inizio di questo troviamo persone che non desiderano soltanto che l'argomento cambi ma che intervengono per cambiarlo. Qualcuno dice, "Ritengo che dovremmo avere minori incontri il venerdì," e l'ascoltatore dice, "Cosa mi dici della squadra di baseball dei Mets?"

A un livello superiore si colloca l'espressione "Lo so bene". Per esempio: "Il mio computer è andato in crash" e voi dite, "Ne dubito. Ma gli darò un'occhiata quando avrò tempo". Oppure aggiungete (o perlomeno pensate di farlo): "Avresti dovuto leggere il manuale di istruzioni" e ancora, "Vedo che tecnologicamente sei messo male".

Un'estensione di questo aspetto è la risposta che giudica. A una persona che afferma di mangiare troppo a pranzo rispondete: "L'obesità è una disgrazia nazionale, e sta facendo salire i costi delle assicurazioni sulla salute". Si tratta di un esempio estremo, naturalmente, ma l'impulso di giudicare è molto forte e molto comune. L'ascolto assertivo richiede che ci sbarazziamo dell'abito di colui che giudica per lo meno per la durata della conversazione.

Poi arriva la risposta ammonitrice, che è una forma di giudizio meno moralistico.

Un collega vi dice che teme di chiedere un aumento di stipendio. Invece di rispondere al suo bisogno, ovvero che voi ascoltiate (che ha paura), gli dite cosa scrivere in un promemoria da indirizzare al capo. Oppure, sempre sulla stessa linea, potete sminuire lo stato d'animo del collega sotto il velo di una pseudo-rassicurazione con una frase come "Oh, diventiamo tutti più nervosi quando dobbiamo chiedere un aumento. Non lasciarti prendere dalla situazione". In altre parole, non ne vogliamo sapere di più.

Ancora una volta siamo colpevoli di risposte poco empatiche. Se succede soltanto qualche volta non c'è problema, ma una scarsa capacità di ascolto può portare ad assuefazione. Si comincia così, cambiando discorso in continuazione oppure moralizzando i presenti. Naturalmente, il modo migliore per dismettere un abito inadeguato non è quello di gettarlo via, ma di sostituirlo con uno adeguato. Consideriamo ora come salire sulla scala dell'ascolto attivo verso possibilità positive e assertive.

OPZIONI DI ASCOLTO POSITIVO E ASSERTIVO

La prima di queste opzioni consiste nell'evitare ogni pregiudizio sulle condizioni finanziarie, i pensieri e gli stati d'animo dell'altro. Magari ascoltate qualcosa di quello che viene detto o sottinteso ma non tutto. In cambio traete delle conclusioni mentalmente. Se chi parla se ne accorge, è possibile che si scoraggi dal dire qualsiasi altra cosa. Poiché questa limitazione della comprensione riflette spesso un processo inconscio da parte dell'ascoltatore, è importante che vi esercitate a domandare chiarificazioni e specificazioni, anche se non ritenete che sia strettamente necessario. Non pensate di aver ascoltato tutto ciò che volevate sapere. Al contrario, ritenete l'opposto.

Al di sopra di questo livello di risposta cominciamo ad avvicinarci all'ascolto realmente assertivo. Ora reagite con vera empatia. Vi state davvero mettendo nei panni altrui. I vostri commenti riflettono ciò che vi ha comunicato il vostro interlocutore. Mentre ascoltate, i commenti sono brevi e accurati. Parafrasate e rispecchiate ciò che avete sentito, ma lo fate con parole vostre in un modo che sembra rispettoso e naturale. Di conseguenza, l'interlocutore sa che state ascoltando attentamente e che avete cura di ciò che sta dicendo. Ciò che diciamo è il riflesso delle nostre capacità di ascolto.

Tutto questo richiede capacità e tecnica. È meglio, per esempio, formulare i commenti in modo quasi sperimentale, perché le domande empatiche sono vere

affermazioni. Se domandate “Ti senti giù?” in verità state dicendo “Vedo che sei triste per qualche motivo”. Anche quando siete leggermente fuori bersaglio, un approccio sperimentale fornisce all’interlocutore la possibilità di inquadrarvi in modo chiaro e di provare una precisa sintonia con voi. Per questa ragione, è importante esprimere commenti frequenti che riflettano la comprensione di ciò che è stato appena detto. Se l’interlocutore non ottiene commenti per due o tre minuti, concluderà che avete perso interesse in ciò che state ascoltando, oppure che disapprovate o non comprendete.

FORNIRE UN RISCONTRO COSTRUTTIVO

Quando comincerete ad avere maggiore esperienza e familiarità con l’ascolto assertivo, raggiungerete un livello di risposta completamente nuovo. Succederà qualcosa di davvero straordinario: sarete spesso capaci di comprendere ciò che le persone stanno pensando, persino i loro sentimenti più profondi. Così, grazie alle vostre domande, potrete aiutarli a ottenere un nuovo livello di conoscenza. Sempre più spesso, gli altri apprezzeranno il vostro riscontro e ne condivideranno l’interpretazione e l’analisi. Come ascoltatore assertivo saprete esattamente quando presentare le vostre idee in questo modo. Non è qualcosa che dovete affrettarvi a esplicitare. Se date un’interpretazione troppo rapidamente, questa può sembrare eccessivamente personale, critica o prematura. Così, ancora una volta, è meglio avvicinarsi per tentativi. Frasi come “Temo che...” oppure “Mi sembra che...” possono essere molto utili.

Gli ascoltatori sinceramente assertivi possono spesso condividere conoscenze non soltanto utili ma che trasformano positivamente la vita. Dale Carnegie era certamente questo tipo di ascoltatore, e gli strumenti e le tecniche che padroneggiava sono state rese note attraverso i suoi libri e i corsi. Potreste domandarvi se raggiungerete mai quel livello di capacità interpersonale. Non ve ne preoccupate. Niente di ciò che è stato compiuto da Dale Carnegie è fuori portata, e questo è specialmente vero nell’area dell’ascolto e della comunicazione assertiva.

ULTERIORI TECNICHE DI ASCOLTO

Per completare questo capitolo vediamo in sintesi alcuni dei punti centrali di questo argomento. Si tratta delle tecniche basilari di ascolto che potete usare per migliorare le vostre capacità di comunicazione assertiva.

Ricordatevi, per esempio, che parafrasare è un buon modo per mostrare a chi parla che avete realmente ascoltato. Questo favorirà spesso una migliore comprensione da parte vostra e mostrerà all'interlocutore che valutate ciò che lui dice. Durante una pausa naturale nella conversazione, affermate brevemente ciò che l'altro ha detto riproponendo, con parole vostre, gli stessi contenuti. Quindi domandate se la vostra interpretazione è corretta.

Ponete domande e chiedete chiarimenti per tutto ciò che non avete completamente compreso. Chiedere alle persone di manifestare i propri sentimenti le aiuta a essere più aperte e a raggiungere un maggiore discernimento. Assicuratevi di aver compreso ciò che avete sentito prima di reagire a ciò che è stato detto. Ricordatevi che, sia voi sia chi parla, siete probabilmente inconsapevoli della soggettività dei vostri discorsi, così assicuratevi di domandare un chiarimento anche quando non pensate che questo sia realmente necessario.

Se ascoltate davvero in modo assertivo dovrete essere anche assertivi nel dare un riscontro. Il riscontro significa manifestare a chi parla le vostre reazioni riguardo ciò che avete sentito. Fatelo chiaramente in modo che questo feedback sia basato sulla vostra comprensione di ciò che è stato detto. Se il riscontro è negativo, non dimenticatevi di aggiungere che la vostra comprensione potrebbe necessitare di una correzione. Tenete sempre in mente le regole chiave relative al feedback delle conversazioni lavorative: deve essere immediato, schietto, e, se dovesse avere un contenuto negativo, deve essere sempre emotivamente supportivo e mai aggressivo o meschino.

Siate consapevoli del linguaggio del corpo. Il 90% della comunicazione interpersonale è visiva. Non ricevete soltanto parole ma anche informazioni attraverso la postura e ciò che viene chiamata la distanza sociale (quanto vi sta vicino l'altra persona e se questa sta guardando verso di voi o in un'altra direzione). Spesso il linguaggio del corpo prevale su quello verbale. Trovate una posizione che suggerisca empatia, apertura e attenzione. Annuite di tanto in tanto mentre ascoltate e conservate un appropriato contatto visivo per dimostrare interesse. Molti vedono nel gesto di annuire e di sostenere lo sguardo da parte dell'ascoltatore il segno che si è ascoltati. Altri trovano questo linguaggio del corpo una distrazione e preferiscono che l'ascoltatore stia fermo e attento. Usate il vostro giudizio. Rispecchiare chi parla è un modo per mettere a suo agio il vostro interlocutore. Se notate un senso di discrepanza tra ciò che viene manifestato e ciò che vedete, domandate un chiarimento.

Siate consapevoli che le interruzioni, i pareri o le domande tendenti al giudizio sono tutti ostacoli all'ascolto assertivo. In un contesto amicale o in una conversazione personale, comportarsi in questo modo risulta accettabile. Ma in una conversazione di lavoro, può essere fuorviante ed è di solito un esempio di "puntare al rialzo". Se vi scoprite a dire, "Questo mi ricorda quella volta in cui...", resistete alla tentazione di andare avanti.

L'IMPORTANZA DELLA SINCERITÀ

In ogni caso, la sincerità è l'elemento più importante di tutta la comunicazione umana, sia che parliate sia che ascoltiate. Molte persone sono capaci di accettare un vasto campionario di stili di ascolto dando per scontato che la vostra attenzione sia davvero presente e diretta verso di loro. In quanto ascoltatori assertivi, dovrete imparare a valutare l'esperienza di ciascuno, indipendentemente dalle vostre convinzioni o credo. Questo non significa che dobbiate essere d'accordo con tutti. Significa invece che ascolterete e accetterete l'impressione altrui evitando le vostre reazioni personali e ponendo sempre attenzione a ciò che vi è stato detto. Questa è una capacità interpersonale importantissima per tutti i leader.

Ad un certo punto della conversazione, quando è stata stabilita una relazione di fiducia, potete indicare come la vostra esperienza o quella altrui vi abbia condotto a una conclusione diversa. Ma mentre fate questo, è importante sottolineare che ascoltate l'esperienza di chi parla e le convinzioni che ne derivano. Non è necessario che lavoriate troppo sui dettagli della vostra posizione. Anche se venite sollecitati a farlo, è sempre una buona idea suggerire che ciò potrà essere affrontato in un'altra conversazione, mentre adesso preferite ascoltare ciò che la persona del gruppo ha da dirvi. Molto spesso, quando un neo-assunto domanda al manager di prendere le redini della conversazione, in realtà significa che il dipendente vuole tirarsi fuori dalla discussione ed evitare di confrontarsi con ciò che realmente voleva dire. Non cadete quindi in questo tranello, anche se l'altro vi sollecita a parlare.

L'ascolto assertivo può essere un fattore trasformante nelle relazioni tra un leader e un membro del gruppo. Le persone che si sono sentite minacciate o sminuite nel passato si sentiranno forse per la prima volta uniche e rare.

Se è sorto un conflitto, questo può rappresentare l'occasione per entrambe le parti di migliorare la conoscenza reciproca in quanto colleghi, esseri umani e

anche possibili amici.

In generale, nella società non si insegna la capacità di ascolto assertivo. Di solito operiamo su un modello di confronto-dibattito e di discussione ragionata invece che sul modello di ascolto attento a tutti per arrivare a comprensione e rispetto reciproci. Il nostro paradigma è “la migliore idea vincerà” e non “tutti possono dare qualcosa per contribuire alla soluzione migliore, che probabilmente non è stata ancora pensata”. È importante sottolineare che sia il modello di confronto sia quello di ascolto assertivo sono entrambi una ricerca della verità. Si tratta semplicemente di approcci differenti. In termini di capacità interpersonali, tuttavia, l’approccio combattivo lascerà inevitabilmente qualcuno indietro e facilmente creerà i presupposti per eventuali conflitti futuri.

In questo senso, l’ascolto assertivo non è soltanto un processo di pacificazione ma anche un processo di mantenimento della pace. È stato detto che “un nemico è qualcuno di cui non abbiamo ancora ascoltato la storia”. Una volta che realmente ascoltate l’esperienza di qualcuno e comprendete i suoi timori e le sue aspirazioni, sarà impossibile non considerare quella persona come un alleato. Potrete essere in disaccordo con lui e trovare la sua posizione in diretta contraddizione con la vostra. Ma lo considererete ancora come collaboratore in un’esperienza aziendale condivisa e come un essere umano importante. Come ha detto Dale Carnegie:

Così dovete imparare ad ascoltare e a parlare. Quelli che considerano questo aspetto con indifferenza dimostrano già una certa indisposizione all’ascolto: la frase potrebbe essere trita e ritrita ma il messaggio è enormemente importante per la vostra efficacia in quanto leader. Se non svilupperete esplicitamente una capacità di ascolto, potreste non percepire il segreto che può lanciarvi verso fama e fortuna.

ATTIVITÀ

1. Essere presenti e attenti a un altro quando lo ascoltate, richiede impegno e pratica. Scorrete questo elenco di regole di conversazione e segnate con una x tutte le opzioni che ritenete di dover migliorare. Quando avrete annotato le aree che richiedono più attenzione, praticatele fino a quando non diventeranno parte della vostra routine.

- ☐ Non interrompo gli altri o parlo mentre stanno parlando loro.
 - ☐ Concentro completamente la mia attenzione su ciò che l'altro sta dicendo.
 - ☐ Aspetto il mio momento di parlare.
 - ☐ Sono un ascoltatore empatico e per me è importante capire cosa gli altri stanno cercando di dirmi.
 - ☐ Sostengo e incoraggio gli altri quando parlano.
 - ☐ Non comparo me stesso a chi parla durante la conversazione.
 - ☐ Evito di leggere il pensiero altrui quando ascolto qualcuno.
 - ☐ Fornisco un feedback costruttivo quando rispondo.
 - ☐ Sono sinceramente interessato agli altri quando parlano.
2. In una prospettiva di autostima, può risultare difficile essere un ascoltatore efficace quando sentiamo di aver bisogno di essere apprezzati, ascoltati o riconosciuti per il buon lavoro che stiamo facendo. Quali sono le tre cose che potete fare per voi stessi in modo che sentiate di essere stati ascoltati e compresi, in modo che possiate essere più presenti durante la conversazione con gli altri?
3. Almeno una volta al giorno, impegnatevi ad ascoltare per lo meno una conversazione. Suspendete la vostra agenda e semplicemente siate presenti per gli altri individui. Quindi prendete nota di ogni consapevolezza sviluppata praticando questo esercizio.

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

13.

L'AMBIZIONE ASSERTIVA

Ricompensa, riconoscimento, plauso.

Non è importante come lo fate; l'importante è che voi lo facciate sempre.

Il denaro non è la sola ricompensa effettiva, e neanche la più efficace. Ricompensate l'eccellenza.

Incoraggiate la partecipazione dei dipendenti e fatelo in modo che le persone lo apprezzino.

DALE CARNEGIE

L'argomento che tratteremo qui e nel capitolo seguente è la quarta capacità essenziale interpersonale, l'ambizione assertiva. A un primo sguardo, potreste obiettare come questo titolo sia in qualche modo ridondante. Dopotutto, l'ambizione non è forse già per se stessa assertiva? È possibile essere ambiziosi senza essere assertivi?

In realtà, nella nostra definizione l'assertività non è un elemento inerente all'ambizione. Ricordate: c'è una differenza tra essere assertivi ed essere aggressivi. Una persona ambiziosa potrebbe essere molto energica e determinata senza essere assertiva nel vero senso della parola. L'aggressività spesso implica il fatto di stare davanti a scapito di qualcun altro. L'assertività invece è un concetto molto più interiore. Significa fare ciò che volete realmente e ottenere ciò che realmente meritate. Questo implica che anche le altre persone facciano lo stesso.

Con questo in mente, dobbiamo distinguere tra ciò che potremmo definire ambizione intrinseca e ambizione estrinseca. Quando le persone sono estrinsecamente ambiziose, la loro ambizione è diretta verso un obiettivo esterno, verso una conclusione esteriore o un compenso, e di solito quella ricompensa è di natura fisica o materiale. L'ambizione di un neo-assunto in una società, per esempio, può essere quella di ottenere una particolare posizione o di guadagnare una determinata somma di denaro in un certo numero di anni. Ma per una persona ambiziosa intrinsecamente il risultato è più emotivo o persino spirituale. Significa il raggiungimento di un traguardo personale o di una

soddisfazione interiore che non può essere toccata o strumentalizzata. In ultima analisi è un sentimento più significativo del desiderio di una macchina aziendale, un magnifico ufficio o di un benefit aziendale.

Ora considereremo anzitutto come è possibile sviluppare una motivazione assertiva e intrinseca. Nel [capitolo 14](#), vedremo come potrete condividere e indicare i principi guida ai membri del vostro gruppo di lavoro. Ma se stiamo parlando dell'ambizione personale o collettiva per l'intera organizzazione, vi sono concetti chiave che avete bisogno di metabolizzare. E alcuni potrebbero risultare sorprendenti.

Cominceremo dal considerare alcune situazioni molto interessanti in relazione alla motivazione e all'eccellenza nel rendimento. Sebbene queste scoperte siano venute alla luce grazie a studi specifici (talvolta condotti in ambienti di laboratorio), comprenderete subito come tali informazioni siano trasferibili nel mondo reale.

RICOMPENSE ESTERNE

Sapete certamente, per esempio, che negli esperimenti di laboratorio, gli animali possono imparare compiti complessi se sono ricompensati con un po' di burro di arachidi o di cereali da colazione. Allo stesso modo, agli studenti si promette una A per i lavori migliori, e i venditori ottengono commissioni più consistenti quando chiudono più affari. È ragionevole pensare che le ricompense esterne promuovano un migliore rendimento. Un fatto che sembra semplicemente una legge della natura umana.

E questo è il problema. È troppo semplice. Ed è anche sbagliato.

Un numero sempre crescente di ricerche suggerisce che i vantaggi delle tradizionali "ricompense" non sono sempre così proficui come potrebbe sembrare. Straordinariamente, alcuni psicologi hanno scoperto che ricompense esterne possono realmente abbassare i livelli di rendimento. Questo diventa sempre più vero nel tempo, specialmente quando il lavoro implica una riflessione creativa o l'inizio di nuove idee. Gli studi hanno anche mostrato che un interesse intrinseco in un progetto (il senso che un compito sia ben fatto per il proprio interesse) generalmente scema quando qualcuno viene ricompensato esternamente per averlo fatto. Se una ricompensa esterna come denaro, plauso, o una promozione sul lavoro è la ragione per cui si è implicati in quell'attività, questa stessa sarà considerata di per sé come meno fruttuosa.

Le implicazioni di questa ricerca sono davvero sbalorditive. Si suggerisce che le premesse basilari di rendimento e ricompensa in un ambiente lavorativo possano realmente scoraggiare dal miglioramento e dalla massima performance. Il fatto che le ricompense possano avere effetti controproducenti si basa su una serie di studi, che sono arrivati ad alcune conclusioni:

- I bambini ricompensati per disegnare, disegnano meno per loro stessi di quanto non lo facciano i bambini che disegnano soltanto per divertimento.
- Gli adolescenti a cui si offre una ricompensa per giocare con giochi intelligenti si divertono meno e con minori risultati rispetto a quelli che giocano senza ricompensa.
- I dipendenti che ricevono un plauso per aver risposto all'aspettativa di un manager soffrono di cadute motivazionali.

Quando in uno studio si è domandato a un gruppo di studenti di un college di inventare trame cinematografiche immaginarie, gli studenti sottoposti a un contratto con ricompensa hanno sperimentato una difficoltà maggiore. In ricerche simili, si è richiesto a un gruppo di studenti di comporre delle poesie. Ad alcuni fu data una lista di motivazioni esterne per scrivere, come per esempio impressionare gli insegnanti, piccole somme di denaro, oppure raccomandazioni per le università. Ad altri era stata data una lista di ragioni intrinseche: il divertimento di giocare con le parole, la soddisfazione di esprimersi, e così via. Alla fine dello studio i risultati erano chiari. Gli studenti ai quali erano state date ragioni estrinseche non soltanto avevano scritto con minore creatività degli altri (come giudicato da dodici poeti indipendenti) ma la quantità del loro lavoro era diminuita in modo significativo. La ricompensa, sembra, può avere questo tipo di effetto negativo anzitutto con i lavori creativi, inclusa anche la soluzione di problemi di alto livello. I risultati mostrano che più è complessa l'attività e più questa viene danneggiata da una ricompensa esterna.

Tale ricerca mette in discussione il pensiero comune che il denaro sia un modo efficace e anche necessario per motivare le persone. E discute anche l'assunto in base al quale è più probabile portare a termine un compito che viene ricompensato. Qual è la logica che sottende tutti questi risultati, e che cosa ci dicono riguardo a come l'ambizione dovrebbe essere realmente motivata?

PERCHÉ LE RICOMPENSE ESTERNE NON FUNZIONANO

Anzitutto, le ricompense incoraggiano le persone a concentrarsi maggiormente su un compito, per realizzarlo al più presto possibile e con la minima componente di rischio. Se sentite che quel compito è qualcosa che dovete raggiungere per ottenere un premio, sarete meno creativi, entusiasti e motivati.

Secondo, le persone si vedono come controllate dalla ricompensa. Si sentono meno autonome e questo può interferire con il rendimento. Ammesso che la vostra esperienza di essere automotivati sia limitata, la vostra ambizione sarà ugualmente ridotta.

Infine, le ricompense esterne possono erodere un interesse intrinseco. Chi vede se stesso come un individuo che lavora per denaro, approvazione o successo competitivo trova che i propri compiti siano meno piacevoli e quindi non li eseguirà altrettanto bene. Il denaro può funzionare come “stimolo” per una motivazione intrinseca in relazione a un’attività che dura nel tempo. La ricerca mostra anche che entrare in competizione con gli altri ha lo stesso effetto. Le persone che completavano rapidamente un puzzle erano meno di quelle che, fuori della competizione, avevano la possibilità di continuare a lavorarci.

C’è comunque un accordo generale sul fatto che non tutte le ricompense abbiano lo stesso effetto. L’offerta di una commissione fissa per i partecipanti a un esperimento (simile alla ricompensa di un’ora di lavoro) non riduce la motivazione intrinseca. I problemi nascono invece quando le ricompense sono legate al realizzare un dato compito o al fare un buon lavoro. Così il punto chiave è capire come viene vissuta la ricompensa. Se ci si immagina di lavorare per ottenere qualcosa, alla fine non si troverà quella attività degna di essere compiuta in sé.

Qui c’è un’importante e sottile distinzione da fare. Da una parte, potete dire a qualcuno (o dire a voi stessi) che otterrete una ricompensa se avrete un determinato rendimento. Questo sistema, come abbiamo visto, è generalmente inefficace nel lungo periodo. Ma perché non prendere in considerazione ciò che qualcuno sta già facendo e ricompensare i comportamenti che vanno nella direzione delle finalità desiderate? Per esempio, dire a un gruppo che riceverà un bonus se scriverà una buona relazione è inefficace. È molto meglio dare gli strumenti e le tecniche necessarie per scrivere una buona relazione e poi, una volta realizzato il compito, dare un bonus.

Ogni compito, indipendentemente da quanto sembri divertente, viene

sminuito se è presentato come un mezzo invece che come un fine. Per esempio, a un gruppo di volontari è stato detto che non sarebbero stati coinvolti in un'attività di loro gradimento fino a quando non avessero preso parte ad un'altra attività sempre di loro gradimento. Sebbene gradissero entrambe le attività in modo uguale, il compito richiesto come condizione per realizzare l'altro è diventato immediatamente sgradevole.

C'è una piccola storia che illustra questo principio molto bene. I ragazzi del vicinato tormentavano un anziano signore che finalmente individuò un sistema per porre fine alla situazione. Si offrì di pagare a ogni ragazzo un dollaro, se fossero tornati di martedì e gli avessero gridato ancora i loro insulti. I ragazzi furono molto sorpresi da questa offerta ma portarono a termine con passione il loro compito e per questo ricevettero il denaro promesso. Nel pagarli tuttavia l'uomo aggiunse qualcosa, ovvero disse che li avrebbe pagati ancora per essere insultato il mercoledì successivo, ma questa volta il compenso sarebbe stato solo di venticinque centesimi a testa. I ragazzi rimasero un po' delusi, ma accettarono le nuove condizioni. Tornarono il mercoledì e lo insultarono di nuovo, ma dopo aver intascato la ricompensa, l'anziano signore li informò che il giovedì successivo il pagamento sarebbe stato di solo un centesimo. I ragazzi ne furono disgustati. "Scordatelo!" dissero, e non lo tormentarono più.

L'ELOGIO COME MEZZO DI CONTROLLO

Il principio che trattiamo qui non è limitato al denaro o ad altre forme di ricompensa materiale. Quando si comincia a controllare un plauso oppure un riscontro verbale positivo, gli effetti sulla motivazione possono essere simili a quelli di un pagamento in denaro. Lo studio degli impiegati di un'azienda ha rilevato che quelli a cui veniva detto "Ottimo lavoro, hai fatto il tuo dovere" non erano più motivati di quelli che avevano ricevuto soltanto un feedback quantitativo.

C'è una differenza nel dire "Ti sto dando questa ricompensa perché riconosco personalmente e apprezzo il tuo lavoro" e dire "Hai ottenuto questo premio perché hai raggiunto determinati standard". La prima è un'interazione personale e umana e rappresenta un esempio di capacità interpersonale assertiva. Questo accende un'ambizione assertiva, sia nella persona che ascolta sia in colui che la esprime.

L'impatto negativo della ricompensa sulla motivazione può essere

minimizzato sdrammatizzando il significato di questi premi e cercando di non usarli a fini manipolativi. Non potete forzare l'ambizione o la motivazione, ma potete creare un ambiente nel quale queste qualità possano radicarsi e fiorire.

UNA DEFINIZIONE DI AMBIZIONE

In poche parole l'ambizione può essere definita come la volontà di raggiungere qualcosa di desiderato o pianificato. In termini più poetici, significa avere un sogno e ottenere un successo quando questo sogno viene realizzato. La vostra ambizione viene ricompensata quando il sogno si realizza.

Quello che distingue questi sogni varia da persona a persona. I sogni sono un'esperienza soggettiva e così è l'ambizione che ci muove verso di loro. I sogni possono prendere tante forme diverse quanti sono diversi gli esseri umani in una famiglia, un'azienda o anche nel mondo. In modo simile, i sentimenti che funzionano contro l'ambizione sono anche soggettivi e individuali. Per quello che ci compete qui, cercheremo di identificare questi sentimenti con una parola. Quindi considereremo più da vicino cosa questo termine rappresenta, per minimizzarne gli effetti nella vita. Come leader che lavora con un team composto da diversi individui, è molto importante afferrare le diverse sfaccettature di questa parola, capire come si manifestano tali sfumature in ciascun membro del gruppo in modo da eliminarle sistematicamente.

Qual è dunque la sola parola che rappresenta il polo opposto di un'ambizione assertiva? La sola parola che tarpa le ali della motivazione e della realizzazione in un ambiente di lavoro? La *paura*.

FRONTEGGIARE LA PAURA

Abbiamo visto come l'ambizione e il suo opposto, la paura, siano entrambe esperienze soggettive. Riguardo alla paura restano ancora molti aspetti importanti da definire relativi alla fase di insorgenza, allo sviluppo e al modo in cui può essere sconfitta. In generale, sono quattro i fattori che danno origine alla paura. Consideriamo ora questi fattori.

Nella vostra posizione manageriale avrete probabilmente notato che ci sono in sintesi due differenti categorie di dipendenti. Ci sono persone che possono eseguire bene molti compiti e che hanno la potenzialità di salire nella scala aziendale in varie direzioni. Un dipendente può andar bene per le vendite, per esempio, e forse la stessa persona può essere utile anche nelle risorse umane o nel servizio clienti. Anche se si tratta di settori intimamente connessi, sono pur sempre ambiti molto diversi. Poi esiste un altro tipo di dipendenti che potremmo chiamare specialisti, opposto al tipo generalista di cui abbiamo appena parlato. Si tratta di persone molto adatte, per esempio, alla contabilità, che non si sentono a loro agio in una situazione qualsiasi. A questi individui piace il senso di gestione e di controllo che deriva dal lavorare nella loro specialità. Possono essere individui molto ambiziosi, ma la loro ambizione seguirà un cammino specifico in una società. Un contabile molto in gamba può diventare un responsabile finanziario, ma non è nell'interesse di nessuno che questa persona finisca alle risorse umane.

In breve, le persone ricadono in due grandi categorie: quelli che eccellono realmente in una cosa, e gli altri, che vanno bene per molti settori sebbene non abbiano una vera padronanza in nessuno di questi. Un buon leader dovrebbe essere molto riluttante nel credere che qualche individuo non abbia semplicemente nessun talento. Ciascuno ha una capacità di qualche tipo. La sfortuna è che non tutti riconosciamo quale sia questa forza, sia in noi stessi sia nelle persone che ci circondano. A lungo andare, pochi di noi riescono a capitalizzare nel modo migliore possibile la propria forza reale.

Questo può essere dovuto a una mancanza di conoscenza di sé, a una scarsa capacità di analisi di ciò che siamo realmente, oppure a una mancanza di consapevolezza o di riconoscimento di ciò che sappiamo fare veramente bene. Anche questa è una forma di timore e deriva dal fatto di esserci orientati al raggiungimento di ciò che immaginiamo di essere e non di ciò che siamo realmente. Significa cercare di essere una persona diversa da quella che realmente siamo. In termini di ambizione, significa aspirare alla cosa sbagliata al livello più elementare della nostra stessa identità.

Lo specialista di successo

Tra le persone che possono essere definite specialisti, quelli di maggiore

successo sono coloro che subito hanno riconosciuto in se stessi una qualità. Hanno capito cosa vogliono fare e sanno di essere in gamba, quindi indirizzano la loro carriera in una determinata direzione. La loro ambizione si afferma in modo coerente alla loro natura essenziale. Si tratta di persone che trovano subito l'indirizzo professionale giusto fin dalla scuola e finiscono per lavorare per società che hanno bisogno delle loro particolari competenze e nelle quali trovano mentori che possano aiutarli a sviluppare la loro forza innata. La chiave del loro successo consiste nel fatto che indirizzano l'ambizione nella migliore direzione possibile. Per uno specialista, il pericolo sta nel timore di ammettere quale sia davvero quella direzione. Se siete uno specialista, la vostra ambizione dovrebbe essere incanalata in un ambito che dovrete essere riluttanti a violare.

Il generalista vincente

Vi sono poi persone eclettiche che possono trasformare questo talento in un tallone d'Achille. È bene essere generalisti, ma senza disperdersi troppo. Molti generalisti destinano le loro risorse in molti settori diversi ma potrebbero non avere un impatto significativo in alcun settore. Se avete molti talenti di questo tipo, non abbiate paura di concentrarvi sulla vostra ambizione. Quando state lavorando in un'area particolare, non fatevi distrarre o attrarre da qualcos'altro. Concentratevi su un settore alla volta. Idealmente questo dovrebbe essere il settore che vi consente letteralmente di prendere il volo. Dovrebbe essere un ambito che vi consenta di raggiungere gli scopi futuri e che affermerà la vostra ambizione nel più ampio contesto aziendale. Se farete in questo modo, avrete successo non soltanto in termini di posizione nella società ma anche agli occhi del più importante giudice di tutti, voi stessi.

Così, per riassumere questa prima definizione di paura che ostacola l'ambizione, potremmo dire che è la paura di riconoscere chi voi siete, quale tipo di talento possedete e come potete dare il meglio di voi.

La paura travestita da impazienza

Un secondo tipo di paura si manifesta come impazienza. Significa temere di metterci troppo tempo a sviluppare la vostra abilità, così accade che si lasci o si prenda tutto molto rapidamente. Si tratta di una situazione frequente in ambito aziendale, molto comune tra le persone ambiziose. Volete andare avanti il più presto possibile. Quando vedete uno spiraglio desiderate entrarvi, anche se sapete nel vostro intimo che non siete ancora pronti.

Uno studio molto interessante sulle esercitazioni dei paracadutisti ha messo in evidenza questo tipo di comportamento. In ogni gruppo di reclute, esisteva un certo numero di persone che si bloccavano davanti al portello dell'aereo quando veniva il loro turno di saltare. Generalmente non si trattava di soldati che avevano mostrato problemi durante le esercitazioni precedenti. Al contrario, si trattava di persone che di solito avevano fatto molto bene e che avevano mostrato molte ambizioni di successo in quel corpo militare. Ma quando affiorava la paura allora si presentavano i veri problemi. I soggetti che si bloccavano davanti al portellone non si erano mai confrontati neanche a livello mentale con la possibilità che avrebbero potuto bloccarsi. La loro fiducia superficiale era così alta che non riconoscevano la loro latente vulnerabilità. Si proiettavano nel futuro troppo rapidamente, nel senso che sfuggiva loro ciò che stava realmente accadendo a livello di mente e cuore. Quindi proprio nel momento critico, non riconoscendo la presenza della paura, si erano esposti a una schiacciante esperienza di paura.

Il secondo tipo di paura, quindi, è la paura di riconoscere le aree di voi stessi che ancora dovete perfezionare. Questo tipo di paura usa l'ambizione per coprire se stessa. E dice, "non spendere altro tempo nella preparazione. Devi andare avanti il più presto possibile". Il problema è che se voi cercate di andare avanti troppo rapidamente, siete quasi certi di rimanere indietro.

Abbiamo appena discusso un certo tipo di pressione: la pressione che deriva dall'impazienza e la paura che vi previene dal prendere tempo per sviluppare una reale conoscenza di voi stessi. La pressione può anche esprimere se stessa come un altro tipo di paura. Supponete, per esempio, di essere manager molto ambiziosi e molto efficaci allo stesso tempo. State facendo carriera nell'azienda. Passate da un livello a quello successivo e le responsabilità diventano sempre più grandi. A ogni livello si aggiunge una pressione, ma dite a voi stessi che potete sopportarla, fino al giorno in cui diventa eccessiva.

La paura sotto pressione

Che cosa è successo? Internamente, forse a un livello subconscio, è sempre stata presente la paura di assumersi maggiori responsabilità. La pressione aggiuntiva vi ha spaventato ma non volete ammetterlo. Avete voluto che l'ambizione, pura e semplice, diventasse la qualità che definisce il vostro essere. Ma quell'ambizione aggressiva, non era un'ambizione assertiva. I leader ambiziosi in modo assertivo stabiliscono accuratamente e in modo autonomo le loro carriere. Basandosi su questo giudizio, talvolta si sottopongono a pressioni ulteriori e talvolta no. Le persone che crollano o si esauriscono potrebbero pensare che la scelta sia soltanto tra l'essere un leader o un servitore. Potrebbero pensare che un leader è qualcuno che non indietreggia mai. Se questo vi corrisponde, state dicendo a voi stessi che non avete timore di qualcosa, mentre in realtà non è vero. E, cosa ben più importante, state davvero ignorando ciò che vi spaventa.

Così questo terzo tipo di paura riguarda la pressione. Non è soltanto il fatto di sottoporsi a pressioni ulteriori, ma di aver paura di riconoscere che queste pressioni sono davvero eccessive.

La paura di vedere i vostri limiti

Non ignorate il fatto che potete essere ambiziosi in modo assertivo e leader di grande successo anche se non volete essere il presidente di una delle cento società della classifica Fortune. È legittimo desiderare di comandare senza pretendere di farlo con tutti. Potete essere pur sempre una persona enormemente influente anche se ci sono un paio di persone più influenti di voi. Non c'è niente di sbagliato in questo. L'ambizione assertiva significa desiderare il successo comunque voi scegliate di definirlo. Ma non abbiate timore di ammettere che avete limiti o che volete darvi dei limiti. Questo non significa che non siete ambiziosi, significa che siete ambiziosi a vostro modo.

Facciamo un esempio dal mondo dello sport per illustrare questo aspetto. Nei primi anni settanta, Pete Maravich era il più grande giocatore di pallacanestro di college in America. Figlio di un allenatore di basket, era cresciuto con la convinzione di diventare un professionista fin dalla più tenera età. Riusciva a dribblare un giocatore di basket in qualsiasi situazione. Dribblava su una bicicletta, a pranzo, e persino quando riposava al letto. Quando era un giocatore di college all'Università della Louisiana, segnava almeno 40 punti a partita, ma

spesso ne segnava 50 o 60. Naturalmente, questo era solo il preludio di ciò per cui era stato preparato ovvero il campionato NBA. Quando raggiunse l'NBA, non poteva esserci nessuna concessione. Maravich si costruì un atteggiamento mentale che lo faceva sentire obbligato a segnare non meno di 40 o 45 punti per partita. Persino i suoi fan avevano tali aspettative nei suoi confronti. Ora però, doveva giocare contro i giocatori più forti del mondo, ma nonostante questo non accettava di poter essere meno produttivo di quanto non lo fosse stato contro i giocatori della scuola. Pete si era messo in una disposizione molto difficile. Se non segnava due volte di più di ogni altro giocatore nella partita, si considerava un fallimento e persino il pubblico la pensava così.

Questo è un esempio del quarto tipo di timore relativo all'ambizione. Ovvero il timore di vedere quali sono i vostri limiti reali o di considerare quanto siano urgenti. Il fatto è che tutti hanno i loro limiti. Non c'è alcun disonore nel constatare che i vostri limiti sono leggermente diversi da quelli del prossimo, specialmente quando la sola cosa che vi previene dal fare in questo modo è la paura di affrontare questa realtà. Non significa che siete meno ambiziosi. Significa che siete pronti ad asserire ciò che è vero in voi stessi.

RISPETTATE VOI STESSI E GLI ALTRI

In un ambiente di lavoro, il rispetto è un concetto molto importante. È un errore misurare il rispetto in termini di quanto gli altri vi rispettano. Invece, concentratevi su quanto siete rispettosi del vostro gruppo di lavoro e quanto rispetto avete per voi stessi. Quando farete questo, comprenderete che il rispetto mostrato agli altri sarà ricambiato. Questo è particolarmente vero nel mondo aziendale, dove potrebbe sembrare che il vostro fine sia annullare chiunque o anche passare sopra chiunque vi attraversi la strada. In generale, questo approccio aggressivo è un errore rispetto all'ambizione e alla capacità interpersonale. Se l'obiettivo è di realizzare il massimo, è più facile ottenerlo quando gli altri vi sostengono o anche vi spingono, non quando calpestate gli altri in ogni occasione.

Questo è un aspetto davvero importante. Anche se siete manager molto aggressivi e raggiungete il massimo, il lavoro sarà di gran lunga più facile se i membri del gruppo saranno lì per sostenervi. Quanto starete meglio se tutti si sacrificheranno per voi?

Se siete autenticamente brillanti, talentuosi e ambiziosi, non temete. Sarete

notati. Non c'è necessità di dare fiato alle trombe, e ancora meno di fare questo a scapito di qualcun altro. Infatti, lodare chiunque vi sta intorno è un modo eccellente di essere ambiziosi in modo assertivo. Un leader è più efficace quando mette gli altri in grado di agire bene.

Non è davvero questione di essere sensibili o modesti, di essere buoni o cattivi controllori. Invece di pensare in termini di buono o cattivo, pensate in termini di fiducia o di mancanza di fiducia, e soprattutto della fiducia in voi stessi. Non è facile cogliere questi concetti perché si può cadere nella tentazione di confondere l'aggressività con l'ambizione assertiva. L'avidità e l'insensibilità sono forze psicologiche molto forti che vengono amplificate nell'ambito lavorativo. Allontanandosi da queste tentazioni, forse rinuncerete a qualche guadagno a breve termine, ma alla fine otterrete la fiducia degli altri e una ricompensa sul lungo termine.

Nel prossimo capitolo, continueremo la nostra discussione sull'ambizione assertiva sottolineando in quale misura potete sfruttarla al massimo nel vostro gruppo di lavoro.

ATTIVITÀ

1. La ricerca ha evidenziato in modo sorprendente come l'incoraggiamento esterno di persone di varie età non si sia dimostrato realmente efficace perché i soggetti in causa erano stati sollecitati più da fattori interni. Riuscite a pensare a un esempio personale in cui una ricompensa non vi ha motivato ma vi ha realmente demotivato? Quali attività mettete in pratica per i valori interni?
2. Alcune ricerche evidenziano come il fatto di ricevere una ricompensa in termini di denaro o altro per il lavoro svolto, può essere davvero demotivante. Pensate ai fatti accaduti nella vostra vita. Avete mai avuto un hobby o altre aree di esperienza nelle quali eccellevate ma che non avete voluto si trasformassero in un business? Forse avete trasformato la passione in un business e quindi vi siete trovati a non gioire più di quella attività. Scrivete ogni riflessione di questo tipo che riguarda voi o qualcuno di vostra conoscenza.
3. Un plauso sincero è molto più importante di un elogio espresso per

manipolare una persona. Prendete nota di quando elogiare gli altri, e fermatevi, se possibile, prima di manifestare un'affermazione qualsiasi. Domandatevi quali sono le vostre intenzioni. Se gli elogi sono sinceri e non vi è segno di manipolazione, procedete. Se, invece, scoprite che state usando l'elogio come mezzo per raggiungere un fine personale, rifiutatevi di fare ogni commento. Scrivete di ciò che avete imparato e scoperto a riguardo.

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

14.

MASSIMIZZARE I RISULTATI CON L'AMBIZIONE ASSERTIVA

Quando avete a che fare con le persone, ricordiamoci che non abbiamo a che fare con creature logiche. Abbiamo a che fare con creature emotive, piene di pregiudizi e motivate dall'orgoglio e dalla vanità.

DALE CARNEGIE

In questo capitolo continueremo la discussione sull'ambizione assertiva sottolineando come voi, in quanto leader, potete massimizzare l'energia positiva dell'ambizione per ciascun membro del gruppo di lavoro.

GUIDATE CON L'ESEMPIO

Negli ultimi vent'anni, è stato tutto un fiorire di libri e programmi audio sul management efficace. Dale Carnegie fu uno dei pionieri che diede avvio a questo processo. Oggi i principi per la costruzione del successo di Dale Carnegie sono più importanti che nel passato, e se c'è ancora un'idea che continua a rimanere, questa è “guidate attraverso l'esempio”.

Fra le migliaia di tecniche e strumenti per consolidare la leadership, l'adagio “fate ciò che dite” spicca sempre sopra tutto il resto. Non c'entra il fatto che siate l'allenatore di una squadra di football professionale, oppure il presidente di una multinazionale, o ancora il genitore di una famiglia che sta crescendo. Ogni grande leader conosce questo segreto e lo impiega in ogni momento di ogni giorno.

Guidare con l'esempio non soltanto istruisce i membri del vostro gruppo ma li ispira a raggiungere risultati più grandi. In questo modo, si fa scoccare

l'ambizione assertiva. Se mostrate che cosa deve accadere invece di parlarne, voi e il vostro gruppo di lavoro raggiungerete l'obiettivo molto più rapidamente. Ciò può rappresentare un problema per un leader che vuole circondarsi di persone che "fanno quello che dico e non quello che faccio". Non c'entra quello che volete che gli altri facciano. Se non volete dare l'esempio per primo, sarete inefficaci. In conclusione, se siete davvero interessati a migliorare il rendimento dei vostri collaboratori, il messaggio deve venire anzitutto dall'alto.

IL LEADER MODELLO

Ecco un esempio di ciò che questo significa. Quando Mike fu nominato nuovo responsabile del marketing della sua azienda, sapeva che questo lavoro era proprio ritagliato su di lui. I risultati in quel settore aziendale erano lentamente decresciuti e questa caduta stava mettendo in discussione la capacità dell'azienda di migliorare ed espandersi. Mike era ambizioso in modo assertivo rispetto a questa situazione e voleva accendere la stessa ambizione nel suo gruppo di lavoro.

Prima di entrare in questo nuovo ruolo, Mike aveva considerato il problema nel suo insieme. Sostanzialmente, la forza vendita non era stata capace di rispondere alle più ragionevoli aspettative. Se le cose non fossero migliorate in fretta, Mike avrebbe dovuto licenziare gli attuali impiegati e fare nuove assunzioni. Un fatto che lo impensieriva. Mike comprese che le cose dovevano migliorare, non soltanto per il suo bene, ma anche per il bene di tutte le persone che lavoravano per lui.

Ancora prima di entrare operativamente nell'azienda Mike sapeva, grazie a questa valutazione dell'ufficio marketing, in cosa consistesse la difficoltà. Molto semplicemente, il precedente responsabile dell'ufficio non era stato capace di incarnare una giusta leadership. Non c'era stato un problema con i membri del gruppo in sé. Questi rimbalzavano soltanto il messaggio che veniva dato loro, ovvero che la comunicazione verbale era una degna sostituta dell'azione.

Con lo stesso lavoro duro che si aspettava anche dagli altri, Mike migliorò rapidamente il morale del team. Fece capire che non avrebbe chiesto agli altri più di quanto non fosse in grado di fare lui stesso. Mike arrivava presto, lavorava con concentrazione e volontà e rimaneva fino a tardi. Rese chiaro che aveva forti ambizioni per l'ufficio, e voleva che anche gli altri avessero gli stessi obiettivi. Mike fece di se stesso un esempio, e invitò i membri del gruppo a seguire il suo

esempio.

In poche settimane l'ufficio del marketing sembrava animato da un gruppo totalmente diverso. Le persone erano stimolate dal loro lavoro, si impegnavano nelle loro finalità, e nutrivano ambizioni per il proprio futuro. I risultati migliorarono rapidamente e furono sul punto di superare i record societari.

Che cosa sarebbe successo se ciascuno dell'ufficio marketing fosse stato rimpiazzato con l'intenzione di risolvere il problema? La risposta è che non sarebbe successo niente, a meno che non ci fosse stato un cambiamento nello stile di leadership del capo ufficio. Ciò che mancava non erano lavoratori talentuosi ma un giusto esempio da seguire. Quando vi fu l'inversione di tendenza questa non fu dovuta al gruppo di lavoro, ma al cambiamento della leadership e delle aspettative.

Questo è il solo e più importante principio nella costruzione dell'ambizione assertiva per il vostro gruppo. Rivolgete una minore attenzione a ciò che dite alle persone e più attenzione a quello che fate. Se c'è qualcosa che volete vedere negli altri, assicuratevi che possano vederla in voi per primi.

Ora, tenendo in mente questo principio molto importante, possiamo considerare alcune altre tecniche significative che potete usare per trasmettere l'ambizione assertiva ai membri del gruppo e quindi ottenere il massimo rendimento sia a breve sia a lungo termine.

I PRIMI MINUTI DEL GIORNO SONO IMPORTANTI

Per esempio, siete consapevoli del fatto che i primi minuti della giornata sono sempre il momento più importante nel rapporto con il gruppo di lavoro. Dovete stabilire il tono per il resto della giornata, potete ispirare tutti a raggiungere risultati più grandi oppure potete guidarli senza ambizione o energia. Dipende da voi.

L'importanza di cominciare ogni giorno con entusiasmo, richiede quattro tattiche specifiche.

Tattica 1: arrivate presto

Anzitutto, arrivate presto. Non c'è niente di più frustrante per un dipendente che vedere il proprio supervisore, manager o leader andare a zonzo per ore dopo che il giorno di lavoro è cominciato. È molto difficile rispettare i leader che non danno quello che si aspettano di ricevere, specialmente quando si tratta di qualcosa di talmente basilare come arrivare al lavoro in orario. Così arrivate prima al lavoro oppure insieme ai collaboratori e fate in modo che l'azione dimostri le aspettative riposte nel team, in voi stessi e nell'azienda.

Tattica 2: siate sempre energici

In secondo luogo, tenete alto il vostro livello energetico. I modi e le attitudini sono contagiose. Nel momento in cui si attraversa la porta per primi, state inviando tutta una serie di messaggi. Questi messaggi sono convogliati da ciò che dite, da come siete vestiti, e persino da come state in piedi o camminate. Potete entrare con le spalle curve e trascinarvi per l'ufficio e con questo farete sapere a tutti che il giorno sarà lungo e monotono. Se entrate con passo dinamico e un gran sorriso sul volto, porterete l'entusiasmo di una nuova giornata di lavoro produttivo. Ognuno ha una vibrazione e, in quanto leader, la vostra vibrazione può spesso influenzare quella del vostro gruppo. Così usate questo potere per migliorare la qualità di ogni giorno.

Tattica 3: salutate il vostro team con entusiasmo e buonumore

Terzo, abituatevi a incontrare e salutare il gruppo di lavoro con entusiasmo e buonumore. Comportarsi in questo modo significa mostrare un'ambizione assertiva da vero leader. Se c'è una differenza fondamentale tra il leader che ispira un'ambizione e quello che la soffoca, questa è la direzione indicata quando per primi si entra al lavoro al mattino. Alcuni scelgono di recarsi direttamente nell'ufficio o nella loro postazione di lavoro. Altri fanno un percorso più comunicativo, ripagato immediatamente da morale e produttività

migliori.

Cominciate la giornata salutando i vostri collaboratori. In questo modo, farete comprendere attraverso le vostre azioni che li considerate risorse importanti della società. Se correte nel vostro ufficio senza riconoscere le persone che vi circondano, potete soltanto minare il successo di coloro che contano su di voi in quanto leader.

Tattica 4: abbiate un piano di azione chiaro

Il quarto punto è direttamente connesso al tema dell'ambizione assertiva. Riguarda il livello di aspettative che avete per i membri del gruppo. Comunicare queste aspettative può essere un fatto molto semplice. Cercate di avere un piano di azione relativo alle necessità quotidiane. Condividete questo piano con il vostro gruppo nelle riunioni della mattina.

Le persone hanno bisogno di essere guidate. Necessitano di sapere dove si stanno dirigendo e perché. Così, quando salutate i vostri impiegati, fate sapere loro quali risultati vi aspettate di vedere alla fine della giornata e come ne potranno beneficiare. Basarsi su chiare ambizioni e aspettative ogni mattina indirizzerà la giornata nel verso giusto. Per fare questo è importante che la vostra presenza sia sentita in maniera proattiva e positiva. Evitate di presentarvi come il capo nel senso antico del termine, oppure come un capomastro. Come sempre, siate fiduciosi e assertivi invece che aggressivi o passivi. La cosa più importante è comunque essere presenti.

LA PIGRIZIA

Nel corso della nostra discussione sull'ambizione assertiva sarebbe un errore non considerare rapidamente l'opposto dell'ambizione, ovvero la pigrizia. Ignorare la realtà delle persone pigre in ambito lavorativo sarebbe come rifiutare di riconoscere la presenza di un elefante nella sala riunioni. I pigri sono dovunque. Si tratta di persone che vanno a mezza velocità, o anche a tre quarti, o forse non sono veloci per niente. Non è male cercare di portare questo problema

alla superficie. Significa essere onesti, significa riconoscere che cosa sta succedendo in modo che possa essere affrontato con efficacia.

La pigrizia, come qualsiasi altra cosa, è diventata più sofisticata nel ventesimo secolo. Le persone pigre adottano molti trucchi per lasciare intendere che stanno realmente facendo qualcosa. Uno degli espedienti più comuni è quello definito del “mammut lanoso”. Durante l’era glaciale, i primitivi cacciatori-raccoglitori desideravano trovare un animale che fosse grande e ricco di carne a sufficienza perché una tribù potesse sopravviverci per un anno intero: il mammut lanoso appunto. Ma i mammut lanosi esistono anche nelle situazioni lavorative ben più contemporanee. Essi sono animali rari, ma se un pigro ne trova uno, vale tanto oro quanto pesa. Osserverete che quando un pigro fa qualcosa di buono ama riposarsi sugli allori fino alle calende greche. Se fa qualcosa di buono significa che non deve fare altro per qualche mese. Questo è il bello del mammut lanoso.

Il problema è che anche i pigri non sono avvantaggiati da una tale situazione. Si potrà forse trovare una sicura nicchia aziendale dove girarsi i pollici tutto il tempo, ma non sarà possibile fare carriera. In definitiva poi, niente è più difficile ed estenuante quanto essere sempre annoiati. E non c’è niente di più deprimente.

Una perfetta illustrazione di questo principio può essere la guerra di Corea nei primi anni cinquanta. Quando le forze nordcoreane catturarono un gruppo di truppe americane, ai soldati fu offerta una scelta. Se avessero sottoscritto un documento che accusava gli Stati Uniti di crimini di guerra e che portava in auge la causa del nemico, la prigionia sarebbe stata trasformata in una vita di lussi. I prigionieri sarebbero stati accontentati in qualsiasi desiderio, non sarebbero stati in pericolo e niente di quello che avrebbero chiesto gli sarebbe stato negato. Dall’altra parte i militari che avessero rinunciato a firmare il documento sarebbero vissuti nelle peggiori condizioni possibili, vivendo nella costante paura di essere uccisi e al minimo regime di cibo e acqua. Nonostante queste minacce, pochissimi militari accettarono di cooperare con i nordcoreani. Alcuni cooperarono ma con esiti davvero singolari. Nonostante le condizioni di vita privilegiate, presto la salute dei voltagabbana ne risultò inficiata. Alcuni si tolsero la vita mentre altri soffrirono di quella che oggi potrebbe essere definita una depressione clinica. Al contrario, quelli che non avevano scelto la via più facile sembravano in qualche modo trovare energia e forza nelle difficoltà che dovevano fronteggiare e la percentuale di sopravvivenza tra questi militari era più alta che tra i primi.

Ciò rivela un punto molto importante. Il successo non implica il fatto di sentirsi a proprio agio. Al contrario, il successo reale sembra comportare un certo grado di sconcerto. Abbiamo bisogno di qualcosa per cui lottare, di un

obiettivo verso il quale indirizzare l'ambizione. In assenza di questo possiamo anche pensare che saremo soddisfatti, ma in verità saremo soltanto compiacenti e insoddisfatti.

Così, se incontrate pigrizia nel vostro gruppo di lavoro, non esitate a confrontarvi con questo tema e a sottolinearne i pericoli. Questo è il meglio per l'azienda e gli individui che vi lavorano. Di primo acchito le persone potrebbero sentirsi offese o in collera ma alla fine vi ringrazieranno.

IL FALLIMENTO COME SEGNO POSITIVO

Anche se avrete fatto un gran lavoro per impregnare il vostro team di ambizione assertiva, ci saranno comunque situazioni nelle quali le cose non andranno esattamente nella direzione voluta da tutti. Non dovete soltanto aspettarvelo ma realmente attenderlo con impazienza. Perché? Se non si presentano un certo numero di errori tra i membri del gruppo, questo può significare che non si è mirato abbastanza in alto. In altre parole non vi sarà stata una sufficiente ambizione assertiva.

Guardiamo più da vicino cosa questo significhi. Non dovete auspicare il fallimento. La caduta di un brillante successo vi renderà consapevoli che, ogni anno, milioni di grandi idee non vanno a buon fine. In quanto leader è vostro interesse assicurarvi che il gruppo perda il meno possibile. Come passo in quella direzione, siate consapevoli dei processi mentali dei dipendenti di oggi. Affrontate il fatto che le menti dei vostri collaboratori sono un campo di battaglia, un territorio nel quale energie positive e negative sono costantemente in conflitto. Il vostro compito è di far vincere quelle positive!

Questa energia positiva non è nient'altro che l'ambizione al successo insita in ogni essere umano. Ogni nuovo giorno offre nuove opportunità di crescere, imparare e progredire più del giorno precedente. Il successo ha un significato diverso per ciascuno, ma l'idea sottostante al raggiungimento dei sogni e degli obiettivi stimola e ispira tutti noi.

La spinta al successo e alla realizzazione è fortissima, ma talvolta una forza negativa può portare a un arresto. Se abbandonata a se stessa, questa forza negativa può prevalere in un istante. Ciò che la rende particolarmente pericolosa è il fatto che non potete toccarla con mano. Per sua stessa natura si nasconde dietro le quinte.

LA PAURA DI FALLIRE

Cosa significa? La forza negativa nel gruppo di lavoro può essere semplicemente la paura del fallimento. Non è tanto qualcosa che il gruppo fa, quanto piuttosto qualcosa che teme di fare. A un livello individuale, questa paura tarpa l'ambizione individuale di asserire le idee nel mondo. Collettivamente, erode la fonte di innovazione che può migliorare il rendimento dell'azienda. La paura del fallimento porta le persone a stare tranquille, a rimanere quiete e a tenere le grandi idee sotto chiave per sempre.

Consentire alla forza negativa della paura di dominare un gruppo priva i membri di questo gruppo e la società di qualcosa di molto importante. Non è tanto l'opportunità derivante da una nuova iniziativa. Quanto la possibilità come fine in se stesso. Certamente ci saranno molte volte in cui non sarà il caso di rischiare. Infatti, sarà così per la maggior parte dei casi. Talvolta potrà anche costare all'organizzazione un po' di denaro. Tuttavia, la strada più sicura per un fallimento a lungo termine è non rischiare un fallimento a breve termine.

Così quale forza prevarrà nelle menti del vostro gruppo di lavoro? La risposta è soltanto vostra. Dipende dall'energia e dell'atmosfera che creerete nel team, e specialmente in voi stessi. La saggezza tradizionale potrebbe consigliare di evitare il fallimento a tutti i costi, ma i leader assertivamente ambiziosi invece lo aspettano e lo accolgono.

Un rapido esempio può chiarire questo aspetto. Supponete che il vostro gruppo abbia a che fare con un centinaio di clienti tutti perfettamente soddisfatti. Cosa potrebbe esserci di meglio? Va tutto a gonfie vele, no? Beh, non proprio. Perché, che cosa avete imparato? Che cosa avete ottenuto da quel centinaio di clienti che può aiutarvi a raggiungere il migliaio di clienti che non avete mai incontrato? Quasi certamente, non saprete quali sono le ragioni che hanno fatto sì che l'esperienza dei clienti si sia rivelata positiva. Sapete soltanto che i clienti hanno portato a termine i loro affari e sono andati avanti senza lamentarsi. Questo va molto bene nel breve termine, ma quali nuove opportunità sta aprendo?

Supponiamo che il vostro team decida di cercare qualcosa di nuovo. Qualcosa come un nuovo prodotto o servizio oppure un nuovo modo di renderli accessibili ai clienti. In ogni caso, supponiamo che non funzionino. I clienti non sono affatto contenti. Anzi, si lamentano come pazzi. Vero, questo rappresenta un fallimento in un certo senso, ma da un punto di vista più ampio state offrendo il successo su un vassoio d'argento. I clienti infuriati vi stanno dicendo esattamente cosa potete

fare per migliorare il vostro business. Senza congetture o supposizioni. State ottenendo specifiche istruzioni su come non fare qualcosa, il che significa un grande passo nella direzione di imparare a farlo nel modo giusto. Queste persone infuriate stanno indicando territori vergini molto ampi. Ora, voi e la vostra squadra avete soltanto bisogno dell'ambizione per scoprirli.

Quando date ai membri del vostro gruppo di lavoro la libertà di cercare nuove proposte, di assumersi delle responsabilità, e anche di accettare un ragionevole rischio di fallimento, sarete stupiti dall'abbondanza di idee che cominceranno a sorgere. E alcune di queste funzioneranno. Certo forse la maggior parte non funzionerà, ma un singolo grande colpo vi ricompenserà per i molti andati a vuoto. Se fate i calcoli, vedrete che le probabilità sono dalla vostra parte sul lungo termine. È significativo come alcune delle innovazioni di maggior successo siano venute dagli impiegati di basso livello a cui è stata data la possibilità di essere ascoltati. Se create un'atmosfera nella quale il 100% del successo viene demandato a ogni livello del gioco, metterete in circuito l'ambizione dalla quale dipendono realmente successo e realizzazione.

Guardando ancora al nostro esempio dei clienti infuriati, non otterrete soltanto più idee quando consentirete la possibilità di un fallimento a breve termine ma otterrete anche accesso a una dettagliata *road map* per il successo. Quando un membro del gruppo fallisce, fate i passi necessari per imparare tutto il necessario da quell'esperienza. Si tratta di un'informazione preziosa. Quando sapete perché qualcosa non funziona, non siete lontani dal capire come può funzionare. E funzionerà.

RICREARE L'AMBIZIONE ASSERTIVA NEL VOSTRO GRUPPO

Quando parliamo di creare l'ambizione assertiva nei membri del gruppo, dobbiamo fare una distinzione tra la teoria e la pratica. È facile constatare perché è meglio avere un team ambizioso invece che uno competente. In pratica, cosa può essere fatto specificamente perché questo accada? Per rispondere a questa domanda, consideriamo un processo in tre fasi da attuare a partire da oggi.

CREARE UNA CULTURA DI APPRENDIMENTO

Il primo livello è quello di creare una cultura di apprendimento nel vostro gruppo. Create un programma che informi regolarmente sulle ultime tendenze, ricerche, tecniche e strumenti relativi al vostro settore produttivo. Potete, per esempio, assegnare a turno a ogni membro del gruppo il compito di condividere qualcosa che quest'ultimo ha imparato. Potrebbe trattarsi di qualcosa proveniente dai giornali professionali, dai siti Internet, oppure dall'esperienza pratica nell'ambito lavorativo.

Questo soddisferà un fortissimo e umano bisogno nei vostri membri del gruppo e risponderà alla loro necessità di imparare e di crescere. L'educazione è veramente un gioco a somma zero. Se non imparate nuove cose, non significa che potrete starvene lì tranquilli. Rimarrete indietro davvero, e velocemente, perché nuovi concetti e nuove idee stanno entrando in gioco in modo incredibile e dovete tenervi aggiornati per stare al passo.

Esistono molte risorse che aiutano questo processo di sviluppo educativo. L'acquisto di libri e riviste è uno dei passi più semplici da intraprendere. Create una biblioteca nello spazio lavorativo, oppure fategli dare un'occhiata durante le pause. L'educazione non deve aver luogo in un ambiente accademico formale e i libri non devono stare necessariamente nelle biblioteche per essere letti. Anzi, probabilmente non ci dovrebbero stare affatto.

Il prossimo passo è leggermente più costoso e dispendioso in termini di tempo, ma è anche enormemente vantaggioso. Mandate i membri del gruppo a seminari oppure programmi di formazione. Questi torneranno indietro con un elevato senso di professionalità e con una maggiore ricchezza di nuove informazioni. È inutile dire, che anche voi dovrete seguire questi eventi per quanto vi è possibile. Essere un leader ambizioso in modo assertivo significa che dovete conoscere il vostro settore. Dovreste sempre essere consapevoli al massimo livello di quello che è stato, di ciò che è e ciò che sarà. Non vi aspettate che i membri del gruppo possano ottenere quel livello di professionalità fino a quando non l'avrete ottenuto voi stessi.

Il terzo passo è relativo a ciò che fate con le idee e le informazioni apprese. Il tempo o il denaro spesi nell'educazione vengono perduti, a meno che le lezioni non vengano messe in pratica. Ogni anno vengono spesi milioni di dollari per stimolare l'educazione, la formazione e lo sviluppo degli impiegati, ma quando questi tornano alle loro aziende, le idee spesso svaniscono. E così l'investimento è andato perduto. Per prevenire questo problema, dovete creare un'atmosfera nella quale le idee apprese dai vostri dipendenti siano valutate e condivise. Come sempre, si tratta di essere assertivi. Riunite la vostra squadra e domandate ciò che hanno appreso. Cercate di scoprire come ritengono che queste informazioni possano migliorare l'azienda. Fate che costoro condividano con il resto del team

le informazioni ottenute. C'è un potenziale di successo nelle loro idee, ma voi siete i soli a doverlo fare emergere.

Anche se non tutte le idee riusciranno, la ricerca della novità rappresenta il beneficio più grande nella formazione dei dipendenti. Il processo però non finisce qui. Anche se la vostra azienda migliora nel breve termine grazie alle nuove informazioni, il vantaggio più grande sarà quello a lungo termine. I costi necessari per plasmare un gruppo in termini di educazione, formazione e sviluppo saranno di gran lunga superati dai benefici che ne deriveranno.

Pensate a come potreste sentirvi se andaste a un seminario per la riduzione dei turni degli impiegati e, una volta tornati in azienda, nessuno vi chiedesse cosa avete imparato. Eravate esaltati alla possibilità di crescere. Avete appreso qualche idea davvero utile che si adatta bene alla vostra organizzazione, ma tutto è andato perduto.

Sarebbe stato invece del tutto diverso se il vostro superiore avesse ansiosamente atteso il vostro ritorno per sentire le vostre idee. Vi sareste sentiti necessari, importanti e ambiziosi verso il futuro.

Per capire come potreste sentirvi in quella situazione, cercate di mettervi nei panni dei membri del gruppo. La ricerca di nuove idee è il modo per dare a ciascuno la possibilità di far progredire l'organizzazione. Se la vostra squadra ha già ricevuto l'opportunità di imparare e crescere, significa che state andando nella direzione giusta. In caso contrario, sono necessari alcuni cambiamenti che devono essere realizzati subito.

OGNI CASO È UNICO

Prima di chiudere la nostra discussione sull'ambizione assertiva, c'è ancora un punto che necessita di essere espresso chiaramente. Riguarda il fatto che tutti dovrebbero essere produttivi e ambiziosi e che dovrete fare tutto il possibile per incoraggiare la produttività. Il reale significato dell'ambizione assertiva può però essere del tutto diverso da una persona all'altra.

Molti tra coloro che occupano posizioni di leadership cercano di motivare i propri dipendenti con un approccio del tipo "taglia unica". E invece gli individui che compongono un gruppo sono tanto diversi quanto un fagiolo e un ananas. Ognuno ha bisogno di motivazioni individuali, e spetta a voi il compito di scoprire quali esse siano caso per caso. Cosa risulta stimolante? Cosa smorza gli entusiasmi? Potrebbe volerci un po' di tempo e di sforzo da parte vostra, ma

scoprire le vere motivazioni che possono sollecitare i dipendenti sarà la miglior cosa che possiate fare per voi e per il vostro gruppo. Siate ambiziosi in modo assertivo in questo tipo di scoperte!

ATTIVITÀ

1. Fate un esame onesto della vostra vita. Fate sempre quello che dite? Dove e quando le vostre azioni non sono state corrispondenti alle vostre parole? Elencate quelle aree della vostra vita nelle quali le parole o le azioni non sono coerenti ai vostri valori. Dopo aver scritto questo elenco, impegnatevi insieme al gruppo nel modificare i vostri messaggi.
2. Abbiamo visto dall'esempio di Mike come questi, in quanto leader, si ritenesse responsabile del rendimento del suo gruppo di lavoro. Riflettete sulle vostre capacità di leadership ed elencate almeno tre cose che vi sentite di fare per motivare ulteriormente la vostra squadra, rinvigorirne il morale, la produttività e l'iniziativa.
3. Di seguito compare un elenco delle quattro tattiche per la leadership. Da lunedì a venerdì durante la prossima settimana considerate questa lista e controllate di aver usato tutte le tattiche indicate per ottenere entusiasmo e produttività da parte del vostro gruppo.

☐☐☐☐☐

Tattica 1: arrivare presto

☐☐☐☐☐

Tattica 2: rimanere energici

☐☐☐☐☐

Tattica 3: salutare il vostro gruppo con entusiasmo e buonumore

☐☐☐☐☐

Tattica 4: definire un chiaro piano di azione

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ

15.

RISOLUZIONE ASSERTIVA DEL CONFLITTO

Potete farvi più amici in un mese cercando di interessarvi agli altri di quanto non possiate fare in due anni cercando di ottenere l'interesse degli altri per voi.

DALE CARNEGIE

Abbiamo parlato a lungo delle capacità interpersonali e di come queste possano essere assertivamente messe in atto. Rimangono soltanto due capitoli nel libro entrambi pratici e importanti. Il primo ci conduce alla quinta ed essenziale capacità interpersonale, la risoluzione assertiva del conflitto. Il conflitto è una realtà nell'ambito lavorativo ed è essenziale che i leader padroneggino gli strumenti per affrontare e risolvere efficacemente i problemi sul lavoro prima che questi diventino troppo grandi. E vi sono molte ragioni per farlo. Spesso emergono problemi legali collegati al conflitto. Le costose implicazioni legali sono la conseguenza di quelli che all'inizio erano semplici incidenti sgradevoli. Ciò è particolarmente vero quando il conflitto si scatena intorno a problemi di razza, genere, età, etnia o in molte altre aree sensibili. Ciò che disturba di più è che vi siano stati incidenti molto pubblicizzati che mostrano la violenza di conflitti in ambito lavorativo. Tutti questi fattori hanno reso la prevenzione e la soluzione del conflitto due strumenti più preziosi che mai.

Ora, cerchiamo di cogliere il senso esatto di ciò che accade in questo genere di situazioni e quanto complesse queste possano diventare. A tale riguardo considereremo un incidente tratto dalla vita di un uomo più conosciuto per ben altro che per la sua volontà di entrare in conflitto. Come vedrete, la sua stimata reputazione apparirà più tardi nella sua carriera.

LA PREZIOSA LEZIONE DI LINCOLN SULLA RISOLUZIONE DEL CONFLITTO

Nel 1842, Abraham Lincoln aveva trentadue anni e svolgeva il suo terzo mandato nella legislatura dello Stato dell'Illinois. Lincoln aveva già una reputazione come avvocato instancabile, con doti atletiche, e come divertente narratore di storie umoristiche. Lincoln aveva anche l'abitudine di scrivere editoriali e lettere all'editore del suo giornale locale. Spesso questi articoli erano arricchiti da scherzi autoironici. Non sempre però. Talvolta Mary Todd, sua futura moglie, lo aiutava a redigere gli articoli per il giornale e queste collaborazioni tendevano ad avere una sorta di arguzia ancora più aggressiva. Di solito Lincoln e Mary usavano lo pseudonimo di Rebecca per firmare le loro lettere.

Nella primavera del 1842 Lincoln scrisse una lettera al giornale che attaccava particolarmente un altro deputato chiamato James Shields. Questo individuo non era molto popolare in città. Era considerato un millantatore e un chiacchierone. Nella sua lettera Lincoln impiegò uno stile satirico per attaccare Shields sulle sue prospettive politiche e per definirlo bugiardo e codardo. Stranamente, dopo l'apparizione della prima lettera, ne seguirono ancora tre in rapida successione, e tutte attaccavano Shields, che ne fu indignato. L'accusato dunque domandò di sapere chi avesse scritto tutte quelle lettere firmate con il nome di Rebecca. Naturalmente, anche Lincoln ne fu disorientato, e trovò presto che i colpevoli erano Mary Todd e un suo amico.

Per coprire l'identità della donna, Lincoln si assunse la responsabilità per tutte le lettere, anche se questo non bastò a Shields che sfidò Lincoln a duello. Lincoln non poteva che accettare, ma questo segnò un vero punto di svolta in quelle che oggi chiameremmo le sue capacità interpersonali.

Lincoln comprese di aver fatto un terribile errore con le sue lettere provocatorie. Sebbene Shields avesse certamente un carattere molto spiacevole, Lincoln riconobbe di essere stato l'artefice di questo conflitto che lo aveva portato a una sfida a duello. Secondo le regole del duello, spettava a Lincoln scegliere le armi. Poiché Shields era alto 1,80 m e Lincoln 1,95, quest'ultimo cercò di sfruttare al massimo il vantaggio dell'altezza selezionando una sciabola molto lunga. Prima che il duello avesse luogo, Lincoln scrisse comunque una lettera a Shields stesso nella quale si offriva di pubblicare sul giornale le sue scuse. Per un uomo che era già una figura pubblica con alte ambizioni politiche, si trattava di un passo decisivo. Lincoln sapeva di aver causato il conflitto e di avere la responsabilità di risolverlo, anche se questo significava perdere la faccia. Shields tuttavia rifiutò di accettare l'offerta di Lincoln, e il duello ebbe luogo come previsto.

Fortunatamente, non appena cominciò lo scontro, Shields capì subito che l'allungo di Lincoln rendeva impari la sfida, cosa che Lincoln chiarì passando

con la spada sopra la testa di Shields e tagliando il ramo di un albero. A questo punto gli accompagnatori dei duellanti intervennero e il combattimento giunse all'epilogo. E così anche il conflitto. I due uomini si strinsero la mano e tornarono alle loro vite. Lincoln aveva imparato una lezione molto importante e, da allora, non scrisse più alcuna lettera anonima. Né avrebbe mai più rivolto la sua arguzia a un'altra persona in pubblico. Anni dopo, riconobbe che l'incidente con Shields fu uno dei momenti più dolorosi della sua vita. Senza dubbio, fu anche uno dei ricordi più importanti. Con la lezione che ne aveva tratto, fu in seguito capace di provare compassione e rispetto per gli Stati del Sud dopo la loro disfatta nella Guerra Civile. Questo evento così importante giocò un ruolo significativo nel rifiuto di mettere in atto la dura repressione da molti auspicata. È bene notare anche che durante la guerra Lincoln chiese al suo vecchio nemico Shields di servire come generale nell'Esercito dell'Unione.

Ora, è bene distinguere due tipi di situazioni quando si affrontano i conflitti sul luogo di lavoro e le relative possibilità di risolverli in modo assertivo. La prima è quella nella quale siete implicati direttamente come una delle parti in conflitto, e la seconda riguarda quei conflitti nei quali siete una terza parte o un mediatore.

PARTECIPARE A UN CONFLITTO

Quando siete direttamente implicati in un conflitto come uno dei partecipanti, vi sono alcuni passi assertivi che potete e dovete fare al più presto. Nel momento in cui li esamineremo uno alla volta, sarà importante notare che nessuno di questi dipende da problemi specifici attorno ai quali ha avuto luogo il conflitto. Nessuno di questi si concentra nel determinare chi è nel giusto e chi nell'errore o chi è cattivo o chi buono. Nel peggior scenario, gli avvocati, o i mediatori professionali, possono prendere queste decisioni. Per il nostro scopo, tuttavia, assumiamo semplicemente che un aspro conflitto in un ambiente di lavoro sia implicitamente negativo e improduttivo. La nostra finalità sarà di portarlo a conclusione assertivamente nel modo più rapido e giusto possibile.

Nel considerare ogni situazione di conflitto, è bene partire dall'identificazione delle variabili. Esse rappresentano gli ambiti in cui vi è una reale possibilità di cambiamento e di aggiustamento. Quando sarete una delle parti in conflitto, individuerete a volte molte di queste aree possibili e talvolta molto poche. Alcuni elementi del conflitto possono sempre essere modificati e questi sono i

pensieri, gli stati d'animo e le risposte. Anche quando in un conflitto l'altra parte sembra non volere assolutamente cambiare, potete comunque esercitare un'influenza positiva. Dipende da voi. Certo, bisogna fare i conti con il proprio ego ma essere flessibili non significa farsi manipolare. Questa è proprio un'altra di quelle situazioni nelle quali potete scegliere l'assertività invece dell'aggressività o della passività. Consideriamo alcuni elementi specifici nel fare questa scelta.

FATE UNA VALUTAZIONE ONESTA

Anzitutto, realizzate una valutazione onesta delle forze in gioco nella specifica situazione. Una delle cose più difficili nei conflitti che nascono in ambito lavorativo è il fatto che questi siano totalmente privi della componente sentimentale. Quando sono in gioco denaro e lavoro, è impressionante quanto tutto evapori rapidamente. Tutti i pranzi, i ritiri aziendali, le partite di softball non significano niente se si arriva ai ferri corti. Paradossalmente, ciò rende i conflitti lavorativi più facili da risolvere dei problemi seri tra coppie, membri di famiglia o vicini. In questi conflitti, vi sono problemi emotivi molto profondi che possono rendere più difficile la soluzione di un problema. Nelle discussioni lavorative, invece, può essere scioccante realizzare quanto contano poco i sentimenti personali se le cose volgono al peggio.

Steve e la sua valutazione onesta

Se esaminate le forze in gioco nei conflitti, considerate la differenza tra ciò che le parti vogliono e ciò di cui hanno veramente bisogno. Vediamone un esempio. Steve è un esperto di risorse umane. Ha organizzato tavole rotonde nelle quali le aziende ascoltano gli esperti parlare dei problemi legati alle risorse umane e dove è possibile scambiare le informazioni. Ha organizzato di media una tavola rotonda al mese negli Stati Uniti, nei paesi che si affacciano sul Pacifico e nell'Europa occidentale. È molto importante per il lavoro di Steve che questi eventi abbiano luogo in hotel di prima classe, con servizi di ristorazione e

di alloggio eccellenti. È altrettanto importante che i relatori invitati siano riconosciuti come autorità nel settore. Steve è molto abile nel far sì che questo accada, il suo lavoro è stato un successo per più di vent'anni.

Recentemente, Steve ha valutato che il suo sito web doveva essere aggiornato per sottolineare anche altri aspetti dei suoi eventi. Ha avuto un sito web per diversi anni, ma non gli ha mai dato troppa importanza. Per i potenziali clienti il sito era uno dei modi di ottenere informazioni circa la sua attività mentre i clienti acquisiti trovavano la segnalazione degli eventi futuri. Quando un cliente fece notare come il sito sembrasse datato in modo imbarazzante, Steve cominciò a cercare un realizzatore di primo livello.

Fece colloqui con un certo numero di persone, e dopo un po' trovò Sharon, che sembrava avere esattamente la capacità di cui aveva bisogno. C'era solo un problema. Quando Sharon comunicò a Steve il suo preventivo, questi rimase a bocca aperta. L'idea di pagare una tale somma di denaro per un sito web sembrava offensiva. Sharon, tuttavia, sottolineò che si trattava di un prezzo di mercato ragionevole per uno sviluppatore di siti di alto livello. Secondo lei, questo era ciò che Steve avrebbe dovuto pagare se avesse voluto un lavoro fatto con i fiocchi. Avrebbe potuto anche pagare di meno, ma non avrebbe ottenuto un risultato ottimale.

Sebbene Steve e Sharon stessero discutendo da molto tempo, fu incredibile come rapidamente la negoziazione divenne ostile. A Steve sembrava quasi impertinente che Sharon fosse così esigente, mentre lui era stato così amichevole fino a quel punto. Da un punto di vista esclusivamente emotivo, non voleva più aver a che fare con lei.

Ma se Steve si fosse sbarazzato di Sharon, cosa avrebbe fatto? Sharon gli stava dicendo la verità quando affermava che si trattava di un buon prezzo per sviluppatori web professionali. Quando Steve si liberò della sua emozione, vide che aveva esattamente bisogno di ciò che Sharon gli stava offrendo. D'altro canto, ciò che Steve voleva era qualcosa di molto diverso. Desiderava uno sviluppatore di primo livello che chiedesse meno denaro. Nel mondo reale, tuttavia, dopo una ricerca ulteriore da parte di Steve, sembrava che questo non fosse possibile. In ogni caso, avrebbe dovuto certamente fare altri colloqui. Steve aveva le risorse finanziarie per pagare ciò che Sharon stava chiedendo. In verità la base del conflitto stava nel fatto che Steve si sentiva personalmente insultato da ciò che Sharon chiedeva. Una volta sbarazzatosi di questo tipo di sentimenti e concentratosi sulla realtà del problema, fu facile chiudere l'affare con Sharon. Questo non significò fare marcia indietro. Ecco un esempio di risoluzione assertiva del conflitto, che include essere assertivi sia con se stessi sia con l'altra parte.

Una valutazione onesta ed essenziale della situazione che includa i vostri bisogni è il primo passo verso la risoluzione del conflitto. Fare questa valutazione è una vostra responsabilità, ma non è la sola responsabilità nella risoluzione assertiva di un conflitto. Dovete anche fornire all'altra parte qualsiasi informazione necessaria per prendere una decisione e raggiungere lo stesso vostro livello di chiarezza.

Nella situazione che abbiamo appena visto, Sharon ha fatto un buon lavoro. È stata chiara riguardo a ciò di cui aveva bisogno, ed è stata chiara circa il fatto che non avrebbe potuto lavorare per meno. Ed ha anche reso chiaro che la sua posizione era in linea con la realtà del mondo lavorativo. Questo non significa essere aggressivi o passivi, questa è l'assertività. Sharon aveva fatto la sua ricerca, aveva fiducia nei fatti ed era stata capace di affermare la sua posizione molto chiaramente. Se fate questo onestamente e in modo convincente, c'è una buona possibilità che possiate prevenire l'inizio di un conflitto. Se il conflitto comincia, potete evitarne l'escalation oppure portarlo rapidamente a conclusione.

Come comportarvi in caso di conflitto

Se vi trovate in conflitto, pensate a quello che fanno i bambini piccoli quando litigano nella sabbiera e non comportatevi allo stesso modo! Non insultate le altre persone. Non puntate il dito. Non cercate di dare un'immagine di completa innocenza a scapito dell'altro. Queste tattiche finiscono solo per accrescere le giustificazioni e gli atteggiamenti difensivi dall'altra parte. Parlate del vostro comportamento invece di quello di qualcun altro. Se vi sentite nervosi è molto meglio dire "Aspetterò finché hai finito di parlare" che "Perché non hai già finito di parlare?". Non sempre è facile mostrare quel tipo di controllo ma, a lungo termine, è molto più produttivo.

Un altro punto chiave: concentratevi sul presente o sul futuro. Non restate aggrappati al passato. Nei conflitti sul lavoro ricordare quello che avvenne la scorsa settimana o lo scorso anno è quasi sempre una cattiva idea, indipendentemente da ciò che volete ottenere. La gente spesso fa riferimento ai successi passati come se fosse un modo di ottenere quello che vuole adesso: "Guardate quello che ho fatto lo scorso anno per questa azienda! Ora non potete trattarmi così!" Tutto ciò potrebbe essere vero, certo, ma essenzialmente è una

questione sentimentale. Come abbiamo detto, l'aspetto positivo ma anche negativo delle relazioni lavorative è che essenzialmente non sono sentimentali. Le amicizie tra colleghi sono significative soprattutto se tutto va bene. È sorprendente vedere quanto in fretta dei compagni diventano estranei quando sul lavoro cominciano i problemi.

Invece di parlare del passato, date enfasi al possibile contributo attuale e futuro, presupponendo che questo conflitto venga risolto in maniera soddisfacente. Questa è la vostra reale carta vincente. In questo modo dimostrerete che è nell'interesse di tutti soddisfare le vostre richieste. D'altra parte, se non riuscite a presentarvi come una risorsa importante per il futuro dell'organizzazione, la vostra posizione ne risulterà molto indebolita. Perciò siate sempre consapevoli di ciò che l'impresa veramente necessita, e del perché non sarebbe possibile rispondere a queste necessità senza il vostro contributo.

Ancora sul tema del passato, evitate l'impiego di certe parole e frasi che tendono a perpetuare problemi comportamentali e a trascinarli nella situazione presente. Per esempio, se la discussione si surriscalda, vi trovate a ripetere, "Tu lo fai sempre..." o, "Ti comporti sempre in questo modo..." Questo genere di descrizioni e generalizzazioni negative tende spesso all'appagamento personale. Nel cercare di risolvere un conflitto è molto meglio essere consapevoli di ogni cambiamento positivo, pur se minimo, e accentuarlo.

La crisi missilistica cubana del 1962 può essere considerata come uno degli esempi più importanti di questo principio. Come probabilmente già sapete, in quel periodo il mondo fu più che mai prossimo a una guerra atomica, con gli Stati Uniti e l'Unione Sovietica che si confrontavano sulla presenza di testate nucleari russe a Cuba. A un certo punto, gli Stati Uniti ricevettero quello che sembrava essere un messaggio positivo dai russi, che suggerivano un modo in cui si sarebbe potuto risolvere il conflitto. Mentre il presidente Kennedy e i suoi consiglieri studiavano il messaggio, giunse una seconda comunicazione che seguiva una linea molto più dura. Allora Kennedy fece una mossa brillante. Decise di rispondere immediatamente al primo messaggio e di ignorare il secondo. La decisione di rafforzare il lato positivo, invece di concentrarsi su quello negativo, salvò letteralmente il mondo. Pertanto ricordate questo principio. È assertivo ed è efficace.

Infine, e forse è la cosa più importante, cercate di essere ottimisti. Immaginate uno scenario in cui siete riusciti a risolvere un conflitto con successo. Presupponete che le vostre richieste siano state veramente soddisfatte e che, ufficialmente, possiate essere considerato il "vincitore" della disputa. A questo punto, è molto importante resistere alla tentazione di esultare per il risultato. Se non permettete all'altra parte di ritirarsi onorevolmente, potete essere certi che

prima o poi il conflitto riprenderà. Ma la prossima volta il risultato potrebbe non essere così favorevole. Come già menzionato, questa è una cosa che Lincoln capì quando si delineava la fine della Guerra Civile, e un conflitto aperto tra gli Stati non ebbe mai più luogo. È una cosa che gli alleati non compresero alla fine della prima guerra mondiale e ne risultarono la catastrofe economica e l'ascesa di Adolf Hitler.

Se alla fine di un conflitto in un contesto lavorativo non riuscite a essere benevoli, forse non trasformerete la controparte in un dittatore fascista, ma quasi sicuramente vi pentirete del vostro comportamento. Dopo tutto, il fine della risoluzione assertiva di un conflitto non è un “win” (una vittoria) ma un “all-win” (una soluzione vantaggiosa per tutti). Se tenete a mente questo, farete un passo significativo verso la gestione delle capacità interpersonali, non solo verso la gestione del personale.

COMUNICAZIONE NON VERBALE

Nel corso della nostra discussione sulla risoluzione del conflitto, ci siamo dedicati principalmente alla comunicazione verbale. Abbiamo enfatizzato cosa dire o non dire. Ma la verità è che il 90% delle relazioni umane avviene attraverso una comunicazione non verbale. Questa comprende espressioni facciali, gesti e linguaggio del corpo in generale. Può anche includere la scelta del vostro abbigliamento, che cosa ordinate per pranzo, oppure il ritardo o l'anticipo a un appuntamento.

Normalmente tendiamo a reagire più a ciò che pensiamo che qualcuno dica invece che a ciò che qualcuno intende dire o dice veramente. Questo succede soprattutto nelle situazioni conflittuali. Per questa ragione, dovete prestare la stessa attenzione sia ai vostri segnali non verbali sia alle vostre parole. In questo contesto il linguaggio corporeo è particolarmente importante. Infatti, il linguaggio del corpo ha così tanto potere da generare fiducia oppure eroderla quasi istantaneamente. Quindi non fate errori: una buona comunicazione non verbale è una risorsa importante per la risoluzione del conflitto.

A livello più elementare, un linguaggio positivo del corpo significa sorridere, guardare negli occhi, non porsi né troppo vicino né troppo lontano dall'altra persona. Ma c'è molto più di questo. Quando corrispondete o riflettete le posture, i gesti e il tono di voce degli altri, il loro cervello riceve dei segnali molto rassicuranti. Il messaggio che il vostro linguaggio-specchio suggerisce è:

“Ehi, questa persona è proprio come me”. Poiché le persone si fidano di chi gli assomiglia, potete considerare la comunicazione non verbale come una specie di danza. Voi seguite i passi, ma se li seguite davvero bene sarete in grado di condurre. Ancora una volta, questo è un buon sistema sia per prevenire il conflitto sia per portarlo a una risoluzione positiva.

Ricordate: la chiave è cercare di essere sempre quanto più sottili e discreti possibile. Il proposito del rispecchiamento, per esempio, non è quello di mimare precisamente quello che fa l'altra persona. Non si tratta di grattarsi la testa ogni volta che l'altro lo fa. Piuttosto si tratta di porre l'interlocutore a proprio agio nel tentativo di capire il significato delle sue azioni e celando le vostre intenzioni alla sua consapevolezza.

Vediamo ora alcuni accorgimenti specifici per ottenere questo risultato.

Primo, restate in “sincro” assicurandovi che il linguaggio corporeo, le parole e il tono di voce corrispondano perfettamente. Supponete che qualcuno vi dica quanto sia dispiaciuto per un grave insulto. Potreste sentirvi gratificati dalle sue parole. Ma come vi sentite se le sue braccia sono energicamente incrociate al petto? E se il suo sguardo si sposta continuamente mentre parla? E ancora, se il suo intero messaggio non verbale vi dice che continua a pensare che siete un'enorme spina nel fianco? In questo caso, il senso positivo delle sue parole è molto meno assertivo della negatività di tutto il resto.

Secondo, quando state parlando animatamente con un'altra persona, mantenete il contatto dello sguardo, senza guardare in cagnesco o fissare, e non dimenticate di battere le palpebre! Per capire quanto sia importante, fate una prova allo specchio e guardatevi mentre strizzate leggermente gli occhi oppure guardate in obliquo. Persino la minima differenza ha un effetto enorme su come venite percepiti.

Terzo, valutate l'atmosfera e lo spirito dell'incontro, e cercate di interagire con l'energia dell'altra parte. State in piedi, camminate o sedetevi, proprio come fa anche l'interlocutore. Cammina velocemente o piano? Si inclina verso di voi o si allontana? Quindi adattate gradualmente la vostra postura affinché corrisponda o rifletta quella dell'altro. Come abbiamo già visto, non dovete fare in modo che risulti troppo ovvio. Non è un gioco di sciarade. Si tratta di usare una capacità interpersonale basilare con finezza e gusto. Oltre ai gesti, è bene allinearsi anche al tono della voce. Il tono della voce è composto da tre elementi: timbro alto o basso, velocità o lentezza, volume alto o moderato. Se chi vi sta attorno parla con toni delicati, o con più enfasi, voi dovrete fare lo stesso.

Quarto, fate uno sforzo per risultare positivi ed entusiasti, anche se la discussione assume toni pesanti. La gente viene sempre influenzata dall'energia positiva. Per quanto possa essere difficile, risolvere assertivamente un conflitto

significa sorridere e apparire sicuri di sé comunque vada. Se cominciate a sentirvi irrimediabilmente ostili, fate un respiro profondo oppure chiedete un bicchier d'acqua. Fate uno sforzo specifico per migliorare il vostro umore.

Quinto, se vi state preparando per un incontro in cui potrebbe manifestarsi un conflitto, assicuratevi di essere vestiti in modo appropriato. Ancora prima che diciate qualcosa, indossare gli abiti sbagliati può essere estremamente inopportuno. D'altra parte, potete ricorrere al principio del rispecchiamento e vestirvi semplicemente come la situazione richiede.

Quindi, prestate particolare attenzione all'importanza della stretta di mano. Si tratta di un gesto onorevole che ha radici profonde nella nostra cultura, particolarmente significativo nella risoluzione del conflitto. Dopo tutto, l'intenzione originaria della stretta di mano era la riprova che le parti non nascondevano coltelli nelle mani! In genere, una decisa stretta di mano è un segno molto assertivo, ed è un gesto significativo quando si concludono degli affari e si risolvono conflitti.

Infine, dopo ogni incontro in cui è stato superato un conflitto, è un'ottima idea scrivere a mano una nota breve e sincera all'altra parte, in tono positivo e conciliante. Fatelo sia che siate vincenti, vinti o riappacificati. Un gesto simile non significa soltanto comunicare. È un vero regalo, e quando fate un regalo a qualcuno ne sarete ricompensati.

Soprattutto ricordatevi che il superamento di un conflitto è basato per lo più sull'intenzione. Sentirete in cuor vostro quando sarete pronti a fermare la disputa. Quando sentite quell'impulso, non permettete al vostro ego di ostacolarvi nella risposta. Allo stesso modo, siate attenti ai segni di superamento del conflitto dell'altra parte. Spesso questi segni sono quasi impercettibili e sottili, cercate di non ignorarli. La risoluzione assertiva di un conflitto significa cogliere ogni segnale positivo e utilizzarlo al meglio.

ATTIVITÀ

1. Il resoconto di come Lincoln chiese umilmente scusa a James Shields per le lettere pubblicate sul giornale è molto significativo. Lincoln si prese la responsabilità e, ammettendo di aver commesso degli errori, si scusò umilmente. Riflettete sulla vostra carriera. Siete mai stati disposti a farvi carico di ogni responsabilità per qualsiasi errore commesso da voi o dal vostro gruppo? Fate una lista di questi errori passati per i quali vi considerate

responsabili. Se c'è qualcosa che dovete confessare, non è mai troppo tardi. Dopo di ciò, impegnatevi a prendervi la completa responsabilità delle vostre azioni.

2. Se siete in conflitto, potete scegliere una linea di condotta che passo dopo passo vi porterà a rendere l'esperienza quanto più piacevole e produttiva possibile. La prossima volta che vi troverete in una situazione conflittuale, seguite i passi del tracciato qui sotto e mettete una x nelle caselle in cui necessitate di migliorare le vostre capacità, e un segno nei punti in cui siete stati efficaci.

- ☐ Fate una valutazione onesta degli elementi basilari della situazione.
- ☐ Includete nella valutazione le vostre necessità.
- ☐ Evitate la retorica contro le altre persone. Questo genererà soltanto una loro risposta difensiva.
- ☐ Parlate del vostro comportamento nei confronti di qualcun altro.
- ☐ Siate concentrati solo sul presente e sul futuro.
Non rivangate incidenti passati.
- ☐ Fate attenzione al vostro linguaggio corporeo non verbale. La postura deve restare aperta, reattiva. Non incrociate le braccia e non allontanatevi dall'interlocutore. Questi sono segni che rivelano un atteggiamento di difesa e di chiusura mentale.
- ☐ Indipendentemente dal risultato ottenuto, concludete con una frase gentile e speranzosa.

3. Scrivete una lista delle lotte interne o dei conflitti che state fronteggiando. Poi stilate il piano d'azione che dovete adottare per risolverli. Quando è possibile, datevi una scadenza. Fate un respiro e prendete coscienza di essere stati coraggiosi e produttivi.

16.

GESTIONE ASSERTIVA DEL CONFLITTO E NEGOZIAZIONE

Quando siamo adirati con le persone a noi nemiche, conferiamo loro un potere su di noi: potere sul sonno, sull'appetito, sulla pressione sanguigna, sulla salute e sulla felicità. I nostri nemici danzerebbero con gioia se solo sapessero quanta paura ci hanno fatto, quanto ci hanno sfibrati e come si sono vendicati di noi! La nostra rabbia non li ferisce affatto ma turba i nostri giorni e le nostre notti.

DALE CARNEGIE

In questo capitolo finale concluderemo la nostra discussione sulla risoluzione assertiva del conflitto. Vedremo come questa si connette in realtà con alcuni temi estremamente importanti sia per una carriera di successo sia per la vostra vita in genere.

Ogni giorno venite coinvolti da molte situazioni di potenziale conflitto. Vi trovate continuamente in contesti in cui le vostre necessità e richieste non sono le stesse del vostro prossimo. Infatti, dato che non ci sono due persone perfettamente uguali, ogni circostanza della vita rientra virtualmente in questa categoria di esperienza. In tutte queste situazioni in cui i vostri desideri differiscono da quelli di qualcun altro, esistono tre possibili sviluppi.

Primo, potreste uscirne “vincenti”. Potreste ottenere tutto ciò che volete, mentre l'altra parte non ottiene niente. Ma potrebbe anche accadere il contrario. Voi potreste essere “perdenti”. Vengono raggiunti gli obiettivi dell'altra persona, non i vostri.

Nel mondo reale è raro che si verifichi una completa vittoria per entrambe le parti. Solitamente il risultato si trova a metà strada. Ci sono il dare e l'avere, e altre forme di compromesso. La situazione è risolta, e questo avviene attraverso la negoziazione. In una negoziazione ci sono conflitti di interesse. Spesso ciò che una persona vuole non è esattamente ciò che vuole anche l'altra. Di solito entrambe le parti preferiscono cercare delle soluzioni invece che rinunciare,

andarsene o semplicemente infuriarsi l'una con l'altra.

Pertanto, chiamiamo negoziazione la risoluzione di un conflitto ottenuta diversamente dalla mera schermaglia interpersonale. Prendiamo in esame alcune tattiche e strategie di negoziazione efficace, che, dopo tutto, sono il mezzo attraverso il quale avviene la risoluzione dei conflitti.

GESTIRE IL CONFLITTO

Sono poche le persone che amano i rapporti conflittuali con gli altri esseri umani. Conflitti con superiori, subordinati o colleghi non sono esperienze piacevoli, soprattutto se il conflitto diventa ostilità. Negoziare la soluzione per un conflitto può esaurire mentalmente e prosciugare emotivamente. Comunque, il procedimento può essere semplificato se tenete d'occhio i potenziali vantaggi. Una negoziazione efficace può essere un'esperienza molto positiva sia personalmente sia professionalmente. La chiave è individuare il conflitto dall'inizio e gestirlo invece che perderne il controllo. In questo modo avrete spianato la strada per negoziare una soluzione. Quando esiste un conflitto di interessi, non negatelo, ma non ingigantitelo nemmeno. Ripromettetevi di mantenere un atteggiamento positivo nella negoziazione. Di fatto, il vostro impegno è una capacità umana assertiva, e dovrebbe essere la solida base del vostro approccio alla risoluzione dei conflitti.

Se siete come la maggior parte delle persone, è probabile che cerchiate di evitare un conflitto insorgente, oppure lo neghiate. Un'alternativa migliore è quella di usare il conflitto come una rappresentazione delle vostre capacità interpersonali assertive e creative. L'azienda moderna si sta svincolando dal potere e dai titoli ufficiali. I confini delle responsabilità e dell'autorità sono più vaghi. Ne risulta che, sul posto di lavoro del futuro, i conflitti o i potenziali conflitti saranno più ricorrenti. Perciò la capacità di negoziare può essere un elemento preponderante per la vostra carriera. Inoltre, esistono delle tecniche molto specifiche ed efficaci che rapidamente possono fare di voi un negoziatore capace, a partire da oggi.

Un abile negoziatore comincia con un concetto chiave in mente. È conscio dell'importanza di soddisfare i propri bisogni, ma vede anche l'importanza di soddisfare l'altra parte. L'obiettivo per voi è sentire che il conflitto è stato risolto con successo e per l'altra persona l'obiettivo è sentirsi allo stesso modo.

In breve, dovete mirare a un risultato "all-win" (tutti vincitori). L'aspetto

magico di una buona negoziazione sta nel generare una situazione “win-win”(vincitore-vincitore) persino quando appare come una “win-lose” (vincitore-vinto). La verità è che quasi tutte le negoziazioni hanno almeno alcuni elementi di “win-win”. Il punto sta nel trovarli.

Per aiutarvi a farlo, vediamo tre principi strategici fondamentali.

Primo, assicuratevi di avere un approccio “all-win”.

Secondo, mettete in chiaro che cosa volete e perché lo volete.

Infine, prefiguratevi in modo dettagliato il vostro “piano B” o via di fuga. Vale a dire, le circostanze in cui necessiterete di porre termine alla negoziazione senza una risoluzione. Nonostante questo possa sembrare lo scenario peggiore, le persone assertive saranno capaci di impedire che sia peggio di quello che deve essere.

Come leader, evitate di vedere la negoziazione in senso competitivo per cui dovete fare un sacrificio per risultare “vincitore”. Anche una negoziazione fallimentare può essere la prima pietra per costruire relazioni che possono avere vantaggi a lungo termine per voi e per la vostra società. In questo senso, la negoziazione non finisce mai veramente. Una negoziazione fallita può spesso essere l’inizio di una fase futura.

Ognuno di questi principi è essenziale per risolvere il conflitto in un contesto lavorativo. Vediamoli ora nel dettaglio.

La chiave è il vostro atteggiamento mentale

Quando cominciate un processo di negoziazione, l’atteggiamento mentale con il quale affrontate l’esperienza è fondamentale. Dovete partire presumendo che una soluzione “win-win” esista e che avete il compito di portarla alla luce. Anche se nel profondo del cuore nutrite seri dubbi in proposito, dovete convincervi che è vero. In altre parole, dovete assumervi la responsabilità di ottenere un risultato positivo invece che delegarla all’altra parte o a circostanze esterne. Questa può sembrare un’impresa difficile, ma immaginarvi come elemento di controllo è certo di gran lunga preferibile che lasciare il vostro destino nelle mani di qualcun altro. Perciò abbiate un atteggiamento positivo, e mettete l’autodeterminazione alla base di quell’atteggiamento mentale. Voi avete il controllo e lo gestirete in modo da soddisfare tutti quanti.

Se affrontate la negoziazione padroneggiando questo senso di autorità, avrete

più possibilità di trovare una soluzione “win-win”. Da questa prospettiva, sarà molto più facile esternare il vostro interesse per le necessità dell’altra parte e la vostra determinazione per arrivare a una soluzione positiva. Potete fare questo cercando di offrire alternative molto significative per l’altra persona. Potete enumerare le possibilità in modo tale che siano allineate agli interessi dell’altro, oppure consentirgli di dichiarare vittoria.

In genere tra i leader troviamo due tipi di personalità le cui caratteristiche determinano lo stile di negoziazione. Quando i leader autocratici interagiscono con i membri del gruppo sono determinati a ottenere quello che vogliono. Perché? Semplicemente per la loro posizione e la gerarchia nell’organizzazione. La loro risposta tipica potrebbe essere, “Perché io sono il capo”. Forse credono di negoziare, ma ciò che vogliono fare veramente è dare ordini.

Nel dare ordini, i leader autocratici non si rendono conto di quanto potrebbero essere in antagonismo con gli altri. Persino quando i loro ordini vengono eseguiti, il risultato potrebbe essere inadeguato o insufficiente. Questo è il fenomeno conosciuto come “obbedienza malevola”, in cui un ordine viene tecnicamente eseguito ma, allo stesso tempo, sottilmente boicottato. Prendiamo per esempio l’immagine di un leader autocratico che incarica il suo assistente di uscire per prendergli un panino per pranzo. L’assistente ritorna con un panino al prosciutto e il manager sbraita: “E questo lo chiami pranzo? Portami qualcosa di decente da mangiare!” Perciò l’assistente va in un ristorante a cinque stelle e gli procura un pranzo da cinquecento dollari. Pur avendo eseguito l’ordine tecnicamente, ha usato la sua obbedienza per rivoltarsi contro l’autorità. Come accade nel mondo della vendita per il “rimorso del compratore”, l’obbedienza malevola è un fatto ricorrente nella negoziazione con una personalità autocratica.

La personalità accomodante

Un secondo tipo nella negoziazione è la personalità accomodante, che può essere sia un leader sia un subordinato. Sono persone più attente alle esigenze altrui che alle proprie, non importa quale sia la loro posizione gerarchica nell’organizzazione. A volte, nell’intento di evitare il conflitto, non rinegoziano affatto e finiscono per sabotare i loro stessi interessi. La negoziazione implica il conflitto e per queste persone è troppo difficile forzare un certo numero di compromessi. Questo è il solo modo in cui possono partecipare effettivamente a

un'impresa d'affari.

ADOTTARE L'ATTEGGIAMENTO MENTALE COLLABORATIVO

Supponete di dover negoziare con entrambe le personalità appena descritte. Quale atteggiamento mentale adattereste? Positivo o negativo? Collaborativo o ostile? Se foste in trattativa con un individuo autocratico, gli o le permettereste di obbedirvi malevolmente? Vi prefiggereste segretamente di vincere la schermaglia contro il prepotente cominciando a fargli credere che abbia vinto? Oppure, se avete a che fare con una persona estremamente accomodante, approfittereste della debolezza di quella persona per i vostri interessi? A breve termine, potreste ottenere una certa soddisfazione da queste intenzioni ostili, ma non sarebbero veramente assertive nel senso autentico del termine. Forse vi siete affermati contro il vostro avversario, ma non siete stati assertivi contro i vostri stessi impulsi negativi. Non avete cominciato la negoziazione con un atteggiamento mentale positivo. Un atteggiamento positivo significa vedere quanto esiste di buono nell'altra persona e nell'intera situazione, ed enfatizzare quell'elemento. Certo, potrebbe non essere semplice dialogare con personalità tanto estreme come quelle che abbiamo appena descritto. Le capacità interpersonali sono spesso impegnative da mettere in atto, almeno a breve termine. Ma, a lungo termine, impiegarle bene rende a tutti la vita molto più semplice.

È importante capire che la negoziazione non si apprende seguendo uno schema preconfezionato di comportamenti da applicare a qualsiasi situazione. Questo potrebbe funzionare se ognuno potesse garantire di comportarsi in modo razionale e prevedibile. Ma non è possibile perché la gente è spesso emotiva e irrazionale. Per negoziare bene dovete prepararvi all'uso di una varietà di approcci mirati a chi è dall'altra parte del tavolo. La parola chiave è "preparare". Dovete prepararvi sapendo quello che volete e quello che vuole l'altra persona. Preparatevi a un comportamento potenzialmente corrosivo o remissivo dell'altra persona. Preparatevi a prendere la responsabilità di cambiare questi elementi in una situazione "win-win".

Più importante ancora, siate chiari riguardo agli obiettivi reali e in merito ai veri punti di discussione e cercate di individuare onestamente i bisogni dell'altro. Molte negoziazioni falliscono principalmente perché le persone hanno paura che si approfitti di loro. Così si perdono di vista i veri punti in discussione. In

generale ci si preoccupa maggiormente di capire se l'altra parte ha vinto, oppure se ha fatto un passo verso la vittoria. Questo è un approccio fondamentalmente debole, anche se si maschera come forza.

SIATE CHIARI IN MERITO ALLE RICHIESTE E ALLE NECESSITÀ

Questo è il nostro secondo principio strategico. Dopo esservi per primi impegnati a ottenere un risultato “win-win”, chiarite che cosa volete e perché lo volete. Fate inoltre una distinzione tra le vostre reali richieste e le reali necessità e quelle che servono soltanto a mire superficiali. Non concentratevi sulla grandezza o la forma del tavolo perché non è quello di cui si tratta realmente nella negoziazione.

Terzo, siate chiari sulle circostanze che vi farebbero rinunciare alla negoziazione. Oppure, per metterla in un altro modo, ci sono delle situazioni per cui prendereste la porta?

Se non ce ne sono, dovrebbero essercene perché in ogni negoziazione seria dovete essere preparati al taglio netto, se vedete che le vostre necessità non possono essere soddisfatte. Se avete duecentomila dollari per comprare una casa e il venditore ne vuole quattrocentomila, potete certamente cominciare una negoziazione assertiva. Potete trovare molti problemi marginali su cui discutere e forse dall'altra parte saranno fatte delle concessioni. Se però il venditore continua a chiedere il doppio dei soldi che avete, dovete essere pronti ad andarsene. Una volta che siete certi che la negoziazione è fallita e non c'è speranza, non cercate di trasformarla in una macchina dal moto perpetuo perché una cosa simile nel mondo reale non esiste.

D'altra parte, se veramente non esiste una situazione per cui prendereste la porta, e avete dall'altra parte un negoziatore determinato, potreste fare risparmiare del tempo a tutti semplicemente rinunciando alla negoziazione dall'inizio.

Ritorniamo all'esempio della casa. Supponete di abbandonare il venditore che voleva quattrocentomila dollari e di trovare un altro venditore che chiede duecentomila dollari (esattamente la cifra che avete a disposizione). Adesso avete una nuova idea che vi assilla. Forse dovrete comperare una casa per centomila dollari invece di spendere ciò che avete fino all'ultimo centesimo.

La vostra conversazione con il venditore potrebbe svolgersi più o meno così: “La casa che offrite per duecentomila dollari mi piace, però mi sto chiedendo se

posso trovare una casa altrettanto bella per centomila dollari. Perciò penso che mi guarderò attorno per un po'."

"Bene," dice il venditore, "si può guardare attorno tutto il tempo che vuole, ma le assicuro che non ci sono case come questa per centomila dollari."

Ciononostante, decidete di dare un'occhiata al mercato. Ciò che volete è un trilocale con doppio garage e piscina. In questo caso, queste sono le vostre necessità reali. Ma nel guardarvi attorno cominciate a capire che il venditore aveva ragione. Pare non esserci una casa simile per centomila dollari. Se volete intestardirvi, potete estendere le ricerche a un'area sempre più grande. Potete aspettare per vedere le offerte di nuove case sul mercato. Forse potreste aspettare per anni. In verità, se avete veramente bisogno di un trilocale e non ce ne sono altri disponibili, non potete uscire dalla negoziazione e dovrete accordarvi sul prezzo del venditore. In quel caso, fareste meglio a farlo prima che poi. Se non lo fate, non siete furbi. Siete soltanto testardi.

CHIARITE IL VOSTRO "PIANO B"

Quando cominciate una negoziazione, un concetto molto utile è avere sempre un "piano B". Vale a dire, ciò che farete se non potete assolutamente raggiungere un accordo. Se, per esempio, state negoziando sul salario, le vostre alternative potrebbero includere un lavoro altrove, una ricerca di lavoro più lunga, oppure restare al vostro posto di lavoro attuale. Questo è un punto cruciale perché la rinuncia alla negoziazione, o "piano B", stabilisce il limite per un accordo. Il risultato della negoziazione deve essere meglio del "piano B" o deve offrire gli stessi vantaggi.

Non è sempre semplice determinare la situazione per cui rinuncereste o "piano B". Dovete attribuire un valore concreto alle varie alternative. Ad esempio, conoscete il valore del vostro lavoro attuale, ma sarebbe conveniente accettare un aumento salariale di cinquemila dollari che implica il trasferimento in una nuova città? Nelle negoziazioni semplici, ci potrebbe essere un solo punto in questione simile a questo. Tuttavia, esistono spesso molte variabili che possono rendere poco chiaro il punto in cui rinuncereste alla negoziazione. Inoltre, è quasi altrettanto importante determinare il punto in cui l'altra parte rinuncerebbe o "piano B". Infatti, uno degli obiettivi della negoziazione assertiva potrebbe essere quello di avvicinarsi il più possibile al punto in cui l'altra parte sarebbe pronta a rinunciare.

Se e quando arrivate davvero al vostro “piano B”, ecco alcune cose che dovete ricordare. Nella maggior parte delle situazioni conflittuali in ambiente lavorativo avrete una relazione continuativa con l’altra persona, perciò non lasciate il tavolo delle trattative con un atteggiamento pessimista e non lasciate che l’altra parte faccia lo stesso. Ancora una volta, non è facile, ma consideratelo come una prova della vostra assertività e delle vostre capacità umane. Così facendo, non vi precluderete la possibilità di un risultato migliore in seguito.

Ecco un esempio di come potrebbe funzionare. Kim e Gretchen sono due designer freelance. Una piccola casa editrice ha deciso di fare una nuova collana di libri di cucina che richiederà un massiccio intervento grafico. Kim e Gretchen sono state assunte per lavorare alla nuova collana. Nonostante non si conoscessero, hanno pattuito singolarmente una cifra di ricompensa molto simile. Entrambe erano entusiaste del nuovo progetto. E sono state anche gratificate nel ricevere una chiamata da Paul, il direttore esecutivo della casa editrice, che ha comunicato quanto fosse felice di dare loro questa opportunità.

Questo era un venerdì. Il lunedì seguente, nello studio di Kim e in quello di Gretchen il telefono squillò ancora. Questa volta non era Paul. Era il suo assistente; disse alle due designer che nel fine settimana Paul aveva pensato al nuovo progetto e aveva deciso di cancellarlo. Era dispiaciuto, ma quella era la sua decisione, con ringraziamenti per il tempo speso.

Kim si infuriò all’istante. Prima ne disse di tutti colori all’assistente di Paul, poi scrisse velocemente una email allo stesso Paul. Gli disse quanto era stato poco professionale commissionare qualcosa per poi ritirare improvvisamente l’offerta. Menzionò un altro lavoro che aveva dovuto accantonare per rendersi disponibile per questo progetto, e aggiunse che probabilmente ora aveva perso anche quello. Infine, fece notare la codardia di Paul nel dare al suo assistente il compito di comunicare la cattiva notizia. Da un punto di vista puramente oggettivo, quasi tutto ciò che Kim aveva detto era corretto.

Anche Gretchen era furiosa dopo aver ricevuto la chiamata dall’assistente di Paul, ma sapeva che momenti come questi mettono alla prova le capacità professionali delle persone. Parlò brevemente con l’assistente, ma in modo educato, e poi scrisse come Kim una email a Paul. Si sforzò di esprimere sia la sua gratitudine per l’opportunità, sia il suo disappunto per il fatto che il lavoro non avrebbe avuto luogo. In chiusura si augurò che, nonostante la mancata realizzazione di questo progetto, forse ce ne sarebbe potuto essere un altro dietro l’angolo.

Qual è il significato di questo episodio? Primo, meno di un anno dopo Paul aveva lasciato la casa editrice. Il suo vecchio assistente aveva preso il suo posto e una delle prime cose che fece fu assegnare a Gretchen un nuovo lavoro

importante. Pensò di chiamare anche Kim, ma gli era sembrata tanto ostile da fargli credere che non avrebbe più lavorato con lui.

In una situazione di rinuncia, è importante considerare le possibilità future, non i problemi presenti e non le questioni caratteriali. Resistete alla tentazione di attaccare chiunque sul piano personale. Se il dialogo slitta su quel piano, le persone coinvolte non faranno che difendere la propria autostima. Cercate di mantenere una linea di condotta orientata verso i vostri obiettivi a lungo termine. Se necessario, lasciate sfogare l'altra persona senza prendervela personalmente. Dichiarate apertamente di sapere che il conflitto non è personale e che riguarda i punti in questione. Questo servirà a prevenire un atteggiamento ostile e difensivo dall'altra parte, sia nel presente sia nel caso esistano future opportunità.

COLTIVARE QUALCHE BENE INTANGIBILE NELLA NEGOZIAZIONE

Oltre alle esplicite strategie trattate, esistono molti fattori intangibili che possono influire sulla negoziazione di un conflitto. Un linguaggio verbale e corporeo ostile può determinare la risoluzione. Dedicate più tempo ad ascoltare che a parlare e cercate il contatto diretto con gli occhi. Usate la parola "e" al posto di "ma". Impiegare "ma" scredita tutto quello detto precedentemente mentre l'impiego della "e" comunica un interesse per l'altra parte e per l'individuazione di un terreno comune.

Più specificamente, fate molta attenzione nell'usare telefono, email e altri mezzi di comunicazione non visivi. L'assenza di espressioni facciali, del tono della voce e di altri segni del faccia a faccia può generare numerose incomprensioni. Ancora una volta, rinnovate il vostro interesse per quanto concerne l'altra parte e la vostra determinazione nel trovare una soluzione valida per entrambi.

A volte può essere importante il luogo in cui la negoziazione avviene. Si svolge in uno spazio dove voi o l'altra parte non siete a vostro agio? Vi trovate in un luogo forse troppo confortevole? Nell'ambiente lavorativo si ha sempre l'impressione che le cose debbano proseguire su binari ufficiali, e la gente si comporta in base alla propria reputazione. Se è possibile, uscite per un caffè o soltanto per un giro dell'isolato. Come regola generica, qualsiasi cosa è meglio che incontrarsi nella fortezza privata di qualcun altro costruita con cura.

Se con questa persona avete avuto una precedente esperienza conflittuale, siate consapevoli di come questa storia potrebbe riflettersi sulla situazione

presente. Se è stata un'esperienza positiva, inquadrare la nuova interazione in quel contesto. Se l'esperienza è stata negativa trovate un modo, se possibile, per partire da capo. Altrimenti considerate l'ipotesi di chiedere a qualcun altro di gestire la negoziazione a vostro fianco. Tenete a mente che la gente dà un valore molto diverso ai vari elementi di un conflitto. Per esempio, negoziando per un lavoro, potreste assegnare un valore alto alla sede e uno basso al salario, o viceversa. Siate concentrati sui vostri punti di vista soggettivi e cercate di scorgere anche quelli dell'altra parte. Sapere cosa sia veramente "valutato" (non solo quantificato) significa risolvere una buona parte del conflitto assertivo.

Inoltre, siate sempre consapevoli della pressione del tempo. Se non esiste, generatela. In una negoziazione aziendale o di affari, ogni passo verso la risoluzione del conflitto dovrebbe avere un'indicazione temporale "che cosa, entro quando". Altrimenti, il principio dell'espansione del lavoro che riempie il tempo disponibile la farà da padrone. Anche per un tempo indeterminato!

Per concludere, eccovi un pensiero che si applica non solo alla risoluzione dei conflitti, ma a ognuna delle capacità umane trattate in questi capitoli. È una frase di Roger Fisher, un tempo professore ad Harvard e coautore di *L'arte del negoziato*, uno dei testi sulla negoziazione che ha venduto più copie in assoluto. Roger Fisher disse, "Sii incondizionatamente costruttivo. Affronta il conflitto con questa attitudine: 'Ti accetto come partner uguale nella negoziazione; rispetto il tuo diritto di essere diverso; sarò recettivo.' Alcuni tacciano il mio approccio di troppa gentilezza. Ma negoziare con questi principi è invece un segno di forza."

Ogni giorno e ogni settimana, ognuno di noi è impegnato in moltissime interazioni, ma questo non significa che miglioriamo nel farlo. Per migliorare dobbiamo conoscere le strutture e le dinamiche delle capacità umane. Dobbiamo pensare in modo chiaro, oggettivo e critico. Soprattutto, dobbiamo agire in modo assertivo.

Non esiste uno stile "migliore" delle capacità umane assertive. Dovrete trovare i mezzi e le tecniche più efficaci per voi. Sperimentate le idee esaminate in questi capitoli e capirete che cosa funziona meglio. Alcune idee citate da Dale Carnegie sono quasi divenute principi universali. Eccole di seguito.

Abbiate una pazienza illimitata. Non mettete mai gli altri alle strette, e cercate sempre di assisterli nel salvare la faccia. Per vedere attraverso gli occhi degli altri, mettetevi nei loro panni. Evitate di pensarvi più giusti e virtuosi degli altri e soprattutto, agite. L'inattività genera dubbio e paura. L'azione genera fiducia e coraggio. Se volete sconfiggere gli elementi negativi nella vostra vita, non state seduti a casa a pensarci. Uscite e attivatevi!

ATTIVITÀ

1. Essere inclini all'uso delle capacità di negoziazione può davvero farvi progredire nella carriera. Primo, sulla base delle informazioni date, fate una lista completa dei tratti che un buon negoziatore dovrebbe avere. Quindi elencate tutti i tratti che possedete tra quelli della lista. Riunite tutte le forze per sviluppare e mettere in pratica quei tratti che non possedete. Quindi tenete un diario sui cambiamenti e i risultati ottenuti per migliorare l'insieme delle vostre capacità.
2. I tre principi strategici fondamentali per rendere la negoziazione più efficace sono:
 - a. Impegnarsi ad avere un approccio "all-win".
 - b. Chiarire che cosa volete e perché lo volete.
 - c. Siate pronti con un quadro dettagliato del vostro "piano B" o condizione di rifiuto. Trovate un amico o un collega con il quale potete mettere in pratica queste strategie. Fate con il vostro partner delle false negoziazioni in cui ognuno dei due, onestamente, prenderà nota sia dei punti di forza sia delle opportunità di miglioramento dell'altro. Ripetete questo esercizio e divertitevi. Annotate i miglioramenti che fate con la pratica di queste tecniche.
3. Durante un conflitto, incentrare la vostra attenzione sul modo di soddisfare l'altro e al contempo continuare a prendervi cura dei vostri interessi, vi pone in una posizione molto influente. Accordarsi sul modo, comunque, comporta moltissima disciplina, presa di coscienza e pratica. La prossima volta che vi trovate in una situazione di negoziazione o conflitto, decidete coscientemente di mettere a fuoco le richieste dell'altro prima di coinvolgervi. A questione risolta, assicuratevi di annotare ogni nuovo sviluppo maturato plasmando la vostra posizione per avvicinarla alle richieste di qualcun altro. Spesso i risultati sono davvero straordinari!

APPUNTI SULLE ATTIVITÀ