



COMUNICARE TRA COLLEGHI



COME MIGLIORARE I RAPPORTI DI LAVORO

ONE  4
we take care

ONE4

COMUNICARE TRA COLLEGHI

Come migliorare i
rapporti di lavoro

ISBN: 9788899127329

Questo libro è stato realizzato con
StreetLib Write (
<http://write.streetlib.com>).

ISBN: 978-88-99127-25-1

Questo libro è stato realizzato con
StreetLib Write
<http://write.streetlib.com>

Indice

INTRODUZIONE	2
I REQUISITI DELL'EFFICACIA	5
I DIVERSI ATTEGGIAMENTI	21
I QUATTRO STILI	36
IL SENSEMAKING	51
LA CAPACITÀ PERSUASIVA	74
CONCLUSIONI	83
CONTATTI	85
EDITORE	87

INTRODUZIONE

Per assioma si intende un principio di per sé già così evidente da non aver bisogno di essere dimostrato. Il primo dei cinque assiomi che Paul Watzlawick, unitamente ai suoi più stretti collaboratori del californiano Mental Research Institute, indicò in “Pragmatica della comunicazione umana”, un libro pubblicato nel 1971 e che in materia resta tuttora una pietra miliare, sancisce che “è **impossibile non comunicare**”.

Si racconta che Michelangelo una volta scolpito il Mosé trovò il suo capolavoro così reale da scagliargli contro un martello ed esclamare “Perché non parli?”. Le statue certo non hanno il dono della parola. Ma la parola non è l'unico mezzo di comunicazione. Nell'essere umano tutto comunica, intenzionalmente o meno, compreso il silenzio. Ossia la completa assenza di comunicazione verbale, che può assumere più significati impliciti o espliciti. Paradossal-

mente un silenzio può esprimere una volontà di non comunicare con l'altro, ma già il manifestarlo in quel modo è comunicazione.

Sempre Watzlawick definì la comunicazione un “processo di scambio di informazioni e di influenzamento reciproco che avviene in un determinato contesto”. Il termine deriva dalla fusione dell'aggettivo latino *communis* col sostantivo *actio*, che tradotti stanno per “**co-mune-azione**”, il che comporta necessariamente una relazione fra due o più individui.

Dato per acquisito che “è impossibile non comunicare”, verrebbe da dire che l'incomunicabilità – condizione esistenziale che ha ispirato una folta corrente di letterati nel Novecento – non esiste. In realtà, il fatto che una comunicazione parta non significa che arrivi a colui o a coloro alla quale è diretta e, anche se questo avviene, non significa neppure che chi ne è destinatario ne afferri compiutamente il senso.

Quante volte ci è capitato di doman-

darci, alla fine di un discorso altrui, “Ma cosa ci voleva dire?”. Oppure quante volte ci è capitato di essere fraintesi? In questi tipi di situazione alla base c’è una comunicazione che si è rivelata inefficace e le ragioni per le quali è risultata tale possono essere molteplici. Ne tratteremo diffusamente nelle pagine che seguono.

IL FINE ULTIMO LA COMPRESIONE



La comunicazione non è
quello che diciamo, bensì
quello che arriva agli altri.

Thorsten Havener

Quante volte un titolare o un manager si è trovato nella situazione di non riuscire a trasmettere efficacemente un pensiero, un concetto, un obiettivo ad un proprio collaboratore? Quante volte ha dovuto ripetere all'infinito le stesse cose fino alla frustrazione? Lo stesso vale anche per cosiddetta comunicazione *bottom-up*, cioè dal basso all'alto: in un'organizzazione le buone idee non sono prerogativa esclusiva dei vertici.

Quante volte un collaboratore non è

riuscito ad esporre compiutamente un problema o un punto di vista oppure a segnalare in modo appropriato un'incongruenza o un inconveniente ad un diretto superiore?

Troppo frequentemente in casi come questi si finisce per scoraggiarsi e per lasciar perdere, pensando che forse siamo noi e pochi altri a renderci conto veramente di come stanno le cose. Troppo spesso si finisce così per dire “non mi capiscono!” o, ancora peggio, “non vogliono capire!”.

La comunicazione ha come fine ultimo la **comprensione**. Siamo abituati a considerare il verbo comprendere come sinonimo di capire o di intendere e nell'uso comune in effetti lo è. Già l'etimologia, ossia ciò che ha originato la composizione di una parola, ci aiuta però a chiarire che i tre verbi hanno sfumature diverse. Capire deriva dal latino *capĕre* che significa prendere. Intendere sta per “tendere verso”. Comprendere nasce dalla sintesi di *cum-prehendere*, dove il latino *cum* equivale all'odierno “con” e

vuol dire insieme.

In questa chiave comprendere non è perciò semplicemente aver udito o captato qualcosa (*capĕre*) o essere stati attenti a coglierlo (“tendere verso”). Comprendere significa che ciò che ci arriva è esattamente ciò che l’altro ha espresso e che quel contenuto ora, oltre che dentro di lui, è anche dentro di noi.

Immaginiamo di vedere all’opera uno chef. Sta preparando un piatto piuttosto elaborato e lo seguiamo passo dopo passo. Quando potremo dire di avere davvero compreso come si prepara quel piatto? Soltanto quando noi stessi saremo in grado di rifarlo. Ne deriva che:

- **Ogni cosa non compresa deve essere ricordata.**
- **Ogni cosa compresa diventa parte di noi ed è utilizzata in maniera naturale.**



TECNICHE DI COMUNICAZIONE	CANALE DI PERCEZIONE	PERCENTUALE APPROSSIMATA DI APPRENDIMENTO
Solo verbale	Solo udito	20%
Grafica – gestuale – iconica (*)	Solo vista	30%
Mista	Udito + vista	50%
Mista interattiva	Udito + vista + discussione	70%
Mista interattiva + sperimentazione	Udito + vista + discussione + uso	90%

(*) iconica = simboli o immagini che rappresentano la realtà

La tabella qui sopra è frutto di uno studio dell'università di Udine e ci mostra come le modalità di comunicazione producano esiti totalmente diversi in termini di apprendimento (e quindi di comprensione nel senso più ampio del termine).

Se lo chef del nostro esempio si limitasse a spiegare verbalmente come si prepara un determinato piatto, chi lo ascolta certamente apprende qualcosa ma mediamente non si oltrepasserebbe il 20% del suo potenziale di comprensione. Su cinque operazioni che gli vengono illustrate, una diverrà per lui un dato acquisito: se lo chef ha spiegato che basta aggiungere una presa di sale per evi-

tare che il guscio delle uova sode si rompa durante la bollitura forse se lo ricorderà per tutta la vita ma di altri quattro accorgimenti non avrà memoria o non saprà metterli in atto correttamente.

Se lo chef preparasse il piatto ma, come in un film muto, non proferisse parola, il potenziale di comprensione salirebbe al 30%. Questo dato già ci dice che la vista è un canale più efficace dell'udito. Ne consegue che anche una ricetta scritta, da potere avere sotto gli occhi, ottiene lo stesso risultato.

In entrambi i casi siamo comunque ancora lontani da una comunicazione che si possa definire efficace. Nella combinazione udito più vista, con lo chef che spiega ma allo stesso tempo esegue il piatto, il potenziale di comprensione sale al 50% (comunicazione verbale 20% + comunicazione visiva 30%).

Nella modalità mista interattiva, lo chef interagisce con chi lo vede all'opera, che ha l'opportunità di chiarire eventuali dubbi o chiedere delucidazioni. Il

potenziale di comprensione raggiunge il 70%. Se poi lo chef ci aggiunge la sperimentazione, cioè fa in modo che li lo segue contribuisca sotto la sua guida alla preparazione del piatto, il potenziale di comprensione tocca il 90%.

Sembra proprio che questa tabella ci mostri che il semplice parlare, senza che ci sia una mutua interazione, produce al massimo una comprensione della metà di ciò che viene detto! Dobbiamo convenire che il coinvolgimento attivo dell'altra parte in gioco nella comunicazione è essenziale perché la comprensione possa avere luogo. Non meravigliamoci se ci siamo ritrovati a ripetere mille volte le stesse cose ad un nostro interlocutore. Rendiamoci conto che, nel migliore dei casi, non siamo andati oltre il 50% della potenziale comprensione.

Se vogliamo che la nostra comunicazione sia efficace, dobbiamo fare qualche passo ulteriore per aumentarne il livello qualitativo e non solo lavorare sulla quantità o la proprietà delle parole

dette o sui sistemi utilizzati per trasferire i concetti.

PERCHE' SIAMO INCOMPRESI

L'opposto della comprensione è l'incomprensione. Ed è frustrante scoprire che qualcuno al quale abbiamo esposto con cura, con precisione e con le dovute maniere un'idea o un concetto ci ha frainteso o proprio non ne ha afferrato il contenuto. In queste situazioni quasi sempre si tende ad attribuire la responsabilità all'altro, mettendone in dubbio le capacità intellettive ("Non gli entra assolutamente in testa") o sospettando atteggiamenti ostili ("Lo fa apposta!").

Un po' di causatività, cioè il sentirsi noi stessi almeno in qualche misura causa di questo tipo di malintesi, non guasta mai. La domanda da porsi quindi è: "Mi sono spiegato bene?". Ovvero: la mia comunicazione è stata efficace?

Le incomprensioni sono sostanzialmente imputabili a tre distinti fattori.

In un primo caso dipendono dalla cosiddetta "**emissione inefficace**". Nor-

malmente già noi stessi riusciamo a dire l'85% di ciò che vorremmo dire e chi ci ascolta nell'elaborare quanto abbiamo detto qualcos'altro lo perde per strada. A volte poi diamo per scontate cose che per l'altro non lo sono. Oppure inconsapevolmente diciamo cose che si prestano ad equivoci. O ancora non adattiamo il nostro modo di esprimerci all'interlocutore. Un conto, ad esempio, è spiegare la stessa cosa a un adulto o a un bambino.

Un secondo fattore di incomprensioni è la “ **ricezione inadeguata**”. State dicendo qualcosa ad esempio che l'interlocutore, almeno in quel momento, non vuol sentire. È un po' come impartire istruzioni per telefono mentre la linea è disturbata.

Il terzo fattore è la cosiddetta “ **dissociazione**”. Dipende da una barriera insormontabile, quale ad esempio può essere la lingua: come si può dialogare con un cinese se non esiste un idioma comune? La dissociazione è un fenomeno più frequente di quanto si possa supporre:

quando due persone finiscono per ritenersi incompatibili si istaura fra loro una inossidabile impossibilità di comunicare in maniera efficace.

IL PESO DELLE PAROLE

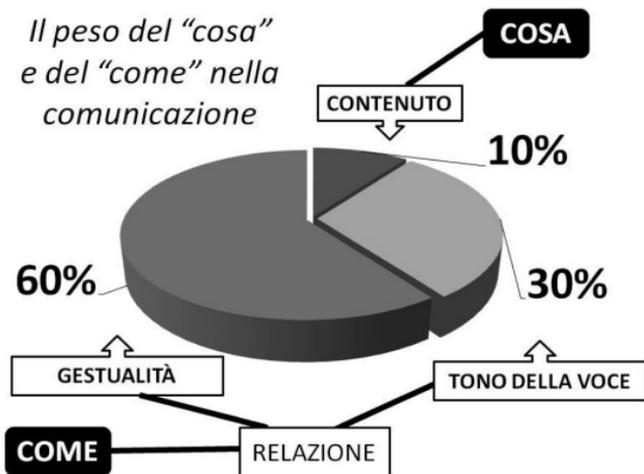
I cultori di statistiche hanno calcolato che in media pronunciamo più di 10 mila parole al giorno. Le donne, in genere più loquaci, sfiorano le 20 mila. Buddha ha scritto che le parole hanno il potere di creare e di distruggere. Carlo Levi titolò un suo romanzo “Le parole sono pietre”.

Nonostante tutto le parole sono soltanto un elemento della comunicazione. Gli esseri umani comunicano in due modi che gli studiosi hanno definito **numerico** e **analogico**. Per linguaggio numerico si intende la parola, per linguaggio analogico si intende qualsiasi manifestazione estranea al significato della parola ma non al modo in cui la parola viene detta. Del linguaggio analogico fanno poi parte un abbraccio, un sorriso, una pacca su una spalla, una smorfia,

uno sguardo, un pianto e così via.

I due linguaggi coesistono e sono complementari: il linguaggio numerico è costituito dal **cosa si dice** (il contenuto), il linguaggio analogico in rapporto alla parola è costituito dal **come lo si dice** (e qui entra in campo la relazione). Non di rado può capitare che a un bambino che combina un guaio si dica ad esempio “Bravo!”. Per il puro linguaggio numerico sarebbe una manifestazione di approvazione. Ma anche un bambino è in grado di comprendere che quel “Bravo!”, detto con irritazione e con un’espressione facciale tutt’altro che amichevole, ha un significato ben diverso. Per fare un altro esempio, il calore o la freddezza con cui si formula un’espressione di saluto sono più significativi delle parole pronunciate.

*Il peso del "cosa"
e del "come" nella
comunicazione*



Non si può negare che il contenuto in una comunicazione ha un peso variabile. Esistono parole che da sole possono generare euforia, gioia, sconforto o disperazione. Tuttavia in linea generale il contenuto, cioè il significato letterale delle parole, ha in media un peso del 10%. Sono il tono della voce e la gestualità che accompagnano quelle parole a determinare con quote rispettivamente fino al 30% e al 60% (come si evidenzia nel grafico a torta qui sopra, ricavato da analisi statistiche) l'impatto di una comunicazione.

Ancora una volta, facciamo un esem-

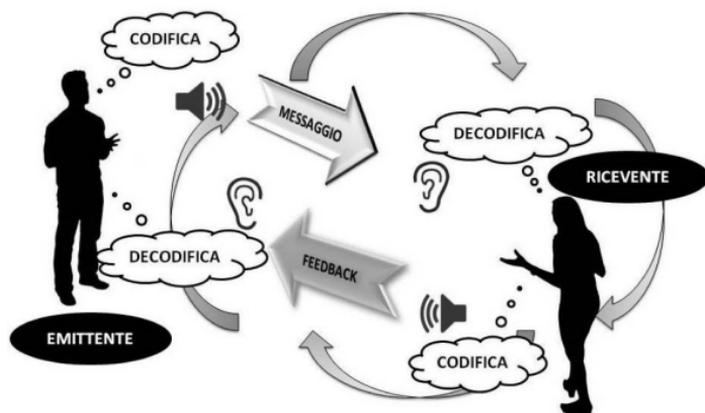
pio. Prendiamo l'aggettivo "attento". Nel rivolgerci a qualcuno, possiamo pronunciarlo con un bisbiglio e con un sorriso complice: verrà interpretato come un incoraggiamento. Ma se gridiamo "attento" con voce strozzata e con uno sguardo atterrito susciteremo verosimilmente il panico.

I REQUISITI DELL'EFFICACIA

Intesa come scambio, e perciò come relazione, la comunicazione ha uno sviluppo circolare. Parte da un soggetto **emittente** che elabora il contenuto di un **messaggio** da trasmettere ad un soggetto **ricevente** e lo fa utilizzando dei **codici** di linguaggio numerici e analogici, ossia verbali e non verbali. Il ricevente decodifica, cioè interpreta tutto ciò che ha percepito (parole, tono della voce, gestualità dell'emittente) e lo elabora: il risultato è ciò che ha compreso. In qualche modo restituisce all'emittente un **feedback**, cioè un messaggio di ritorno, utilizzando a sua volta dei codici di linguaggio numerici e analogici. Può trat-

tarsi di una semplice alzata di spalle o perfino di un silenzio. Il *feedback* esprime qual è il suo grado di comprensione o di incomprensione, di approvazione o di disapprovazione.

Chi ha avviato la conversazione decodifica quel *feedback* ed elabora come rispondere, inviando un nuovo messaggio.



Veniamo al punto. Quand'è che una comunicazione può dirsi efficace? La risposta in fondo è semplice: **quando è compresa**. Ovvero quando ciò che arriva al ricevente corrisponde a ciò che l'emittente voleva trasmettere.

L'efficacia è determinata da una molteplicità di elementi. Possono riguarda-

re:

- **IL CONTENUTO.** Qui ci si riferisce in primo luogo alla chiarezza, alla completezza, alla coerenza e all'inequivocabilità di quanto viene esposto. Ma non meno importante è la pertinenza dell'obiettivo: se stiamo ficcando il naso in questioni che non dovrebbero assolutamente riguardarci, è normale che la comunicazione sia controproducente.
- **IL CANALE.** Anche la scelta del canale ha la sua incidenza. Ragioni di opportunità o di tempestività possono rendere talvolta preferibile l'uso della posta elettronica o del telefono.
- **IL CONTESTO.** È importante distinguere fra comunicazioni che richiedono riservatezza ed altre che è più produttivo effettuare in riunioni più o meno allargate.
- **LA TEMPISTICA.** Se la circostanza o la situazione sono sbagliate, una comunicazione raramente

risulta efficace.

- **LO STILE.** Non ne esiste uno buono per tutte le occasioni: occorre flessibilità per saperlo adattare a proprio favore. Quando poi si ha davanti un interlocutore è importante che vi sia congruenza fra la comunicazione verbale e quella non verbale. La seconda deve confermare la prima e non smentirla, dando cioè la sensazione che si stanno dicendo cose delle quali noi stessi non siamo troppo convinti.
- Tutto qui? Niente affatto. La comunicazione efficace è innanzitutto il prodotto di una serie di **abilità relazionali** che qualificano il modo di porsi nei confronti degli altri per influenzarli positivamente.
- **La comunicazione è il principale strumento di relazione di cui l'uomo dispone per creare e mantenere una positiva interazione con i suoi simili.** E questo, in una

organizzazione, vale a tutti i livelli
e per tutti i ruoli.

UN PREREQUISITO: L'AUTOCONSAPEVOLEZZA

Del tempio di Apollo a Delfi, distante una manciata di chilometri dal golfo di Corinto, oggi rimangono solo alcuni resti riportati alla luce dagli scavi archeologici. Quando fu eretto, cioè più di tremila anni fa, sull'architrave del portale venne scolpito un famoso ammonimento: **“Conosci di te stesso”**. Conoscere se stessi significa avere una piena cognizione delle proprie capacità e dei propri limiti, dei propri schemi mentali, delle proprie reazioni. Ma più ancora essere consapevoli di cosa nei nostri comportamenti è giusto (e perciò va rafforzato) o è sbagliato (e perciò va corretto).

Ciascuno di noi ha una propria personalità che può somigliare ma non è mai uguale a quella di qualcun altro. La **consapevolezza della propria identità**, e di come essa in una relazione tende a ma-

nifestarsi in rapporto alla identità dell'interlocutore che si ha di fronte, è il prerequisito di una comunicazione efficace.

Proviamo a spiegarlo meglio. Esistono tratti della personalità che **favoriscono** la comunicazione efficace ed altri che la **impediscono**. Ci sono ad esempio persone che ci risultano istintivamente simpatiche e viceversa altre che sempre istintivamente ci risultano antipatiche. Un venditore che si lascia condizionare dall'antipatia che prova per un cliente difficilmente svilupperà una comunicazione efficace. Tradirà insofferenza, sarà sbrigativo, poco tollerante di fronte ad insistite obiezioni. Ma una trappola può essere anche la simpatia se fa sì che ci si trattenga dal dire cosa oggettivamente sarebbe giusto dire.

Fra i nemici della comunicazione efficace possiamo includere, sempre ad esempio, il sarcasmo ("Mi meraviglio di te, nemmeno un bambino si farebbe di questi problemi"), l'irascibilità ("La vuoi piantare? Mi hai rotto le scatole!") o l'in-

differenza (“Sono cavoli tuoi”). Innescono in automatico nell’interlocutore meccanismi di difesa, fra i quali l’aggressività o la negazione (“Non è assolutamente vero che...”), che interrompono la comunicazione.

L'INGREDIENTE CHIAVE

LA FAVOLA DEL PRINCIPE TACCHINO

(del rabbino Nachman di Breslov)

C'era una volta un principe che impazzito credeva di essere un tacchino. Se ne stava nudo sotto un tavolo, beccando ossa e pezzi di pane. Nessuno dei medici reali trovò il modo di curarlo. Dopo alcuni giorni un saggio si presentò al re dicendogli: "Credo di essere in grado di guarire tuo figlio". Il re gli permise di tentare.

Il saggio si spogliò, si infilò sotto il tavolo e prese a sua volta a raccogliere briciole e ossa. "Che ci fai qui, chi sei?" chiese il principe. "E tu, chi sei?" domandò di rimando il saggio. "Io sono un tacchino" asserì infuriato il principe. "Anche io sono un tacchino" rispose con assoluta calma il saggio. I due rimasero per qualche tempo sotto il tavolo e iniziarono a familiarizzare.

Trascorso qualche giorno, il saggio chiese alla servitù di poter avere due camicie. Una la indossò. "Che fai?" domandò insospettito il principe. "Non credere che a un tacchino sia proibito indossare una camicia. Si può benissimo farlo e continuare ad essere un tacchino" rispose il saggio. Dopo un po' il principe prese la seconda camicia e la indossò. Passò ancora un po' di tempo e il saggio fece un cenno alla servitù e si fece portare due paia di pantaloni. "Cosa ti fa pensare che non si può essere un tacchino se si indossano dei pantaloni?" disse rivolto al principe. Finì che li indossarono entrambi. La stessa scena, di lì a poco, si ripeté con le scarpe.

Quando furono completamente vestiti, il saggio chiese alla servitù del buon cibo. Poi si rivolse al principe e disse: "Cosa ti fa pensare che un tacchino non possa mangiare queste cose? Senza smettere di essere un tacchino possiamo farlo sopra al tavolo anziché sotto. E poi un tacchino può andarsene anche in giro dove più gli piace". I due si sedettero a tavola, mangiarono e poi presero a camminare insieme per la stanza. Dopo che si fu abituato a vestirsi come un uomo, a mangiare come un uomo e a camminare come un uomo, il principe rinsavì e di lì in avanti riprese ad essere uomo e a vivere come un uomo.

La favola del principe tacchino, tramandataci da un rabbino ucraino vissuto a cavallo del Settecento e dell'Ottocento, è molto popolare fra gli studiosi di psicologia e contiene i tre elementi chiave della comunicazione efficace, il cui fine ultimo – torniamo a ripeterlo –

è la comprensione.

Si tratta di:

EMPATIA

SINTONIA

**SCAMBIO DI INFORMAZIONI ED
EMOZIONI**

Cominciamo a definirli:

EMPATIA. È la capacità di entrare nel “mondo” dell’altro, di calarsi nel suo schema di riferimento per cogliere ciò che lui sente e comprendere perciò quali sono le sue richieste e i suoi bisogni. L’empatia è qualcosa di diverso dalla simpatia. Ce lo dice già l’etimologia dei termini: simpatia è “sentire con” mentre empatia è “sentire dentro”. Chi sono i nostri amici veri? Con chi ci confidiamo? Di sicuro con chi “sente dentro”, quindi capisce magari perché l’ha già sperimentato, il nostro stato d’animo. L’allegro di turno, tremendamente simpatico, potrebbe provare anche solo compatimento se gli si confessa una nostra ansia. È anche per questo che la ri-

cercatrice inglese **Theresa Wiseman** ha tratto la conclusione che l'empatia genera **connessioni** mentre la simpatia può provocare **disconnessioni**. Va da sé che l'optimum è quando si riesce ad essere allo stesso tempo simpatici ed empatici. Essere di bella presenza, gioviali, ironici e accattivanti, certamente facilita le relazioni interpersonali. Ma è soltanto l'empatia che fa sì che due persone entrino in **sintonia**, il secondo dei tre ingredienti.

Nella favola del rabbino Nachman, il saggio entra anche fisicamente nel mondo del principe: pure lui nudo, sotto il tavolo, a beccettare briciole e avanzi. Dimostra così empatia sia cognitiva (immedesimandosi nel punto di vista del principe) sia emotiva (condividendone il vissuto). Ciò gli consentirà di interpretare le cose non attraverso la propria logica ma cercando di seguire quella del principe.

SINTONIA. È il grado di accordo e di intesa che esiste con l'altro. La sintonia si crea attraverso progressivi avvicina-

menti, stabilendo punti di contatto sui quali si può trovare consenso e accettazione. Ad un persona con la quale si è sintonia si è disposti a riconoscere anche **il ruolo di guida.**

Nella favola il saggio esercita perfettamente questo ruolo dopo essersi guadagnato gradualmente, un passettino alla volta, la fiducia del principe.

- **SCAMBIO DI INFORMAZIONI ED EMOZIONI** . Avremmo potuto dire Comunicazione con la “C” maiuscola o nel senso più pregnante ed autentico della parola. Abbiamo preferito una perifrasi per non ingenerare confusione. La comunicazione è efficace quando è effettiva comunicazione, non è cioè un monologo ma un dialogo, in cui tutte le parti hanno un loro spazio. Una comunicazione perciò animata dal desiderio e dalla volontà di trasferire quello che pensiamo o proviamo e dal desiderio e dalla volontà di ascoltare quello che pensa e prova l'altro.

- *Nella favola, pur esercitando un ruolo guida, il saggio non impone. E neppure forza il principe anche solo incitandolo o prendendolo per mano. Gli prospetta semplicemente delle opportunità di provare nuove esperienze, lasciandogli libera scelta.*
- I tre elementi sono indissolubilmente legati tra di loro. **Un elemento non può variare senza che gli altri due ne siano influenzati.** In altre parole, si può intervenire su un singolo elemento e fare leva su questo perché gli altri due si modifichino nello stesso senso, in meglio o in peggio. L'emergere di un disaccordo ad esempio non incrina solo la sintonia ma allontana sul piano empatico (“Pensa solo ai suoi interessi e non ai miei”) e comunicativo (“Basta, non ne parliamo più”).
- Sui tre elementi chiave della comunicazione efficace sono basate peraltro le più moderne politiche di marketing: intercettare il punto

dei vista dei consumatori, allinear-
si ai loro desideri e bisogni, intera-
gire con loro.

I DIVERSI ATTEGGIAMENTI



Non possiamo pretendere che un interlocutore ci comprenda se noi, per primi, non comprendiamo lui. Di fronte ad un interlocutore che ci manifesta un problema o uno stato d'animo possiamo avere atteggiamenti di vario tipo, a seconda della natura di quanto ci viene esposto e della rilevanza che personalmente gli attribuiamo. Ciascuno di noi in genere ha un atteggiamento spontaneo che rientra in una di queste categorie:

VALUTAZIONE
INTERPRETAZIONE
SOSTEGNO
INVESTIGAZIONE
SOLUZIONE
COMPRENSIONE

Anche in questo caso vediamo di definirli:

VALUTAZIONE. È l'atteggiamento tipico di chi tende a dare risposte che esprimono un giudizio, critico o meno ("Non ti si può affidare niente, perché sei inconcludente").

INTERPRETAZIONE. È l'atteggiamento di chi deforma il pensiero altrui e dà una spiegazione per lui plausibile ma diversa di ciò che gli viene detto ("Non credo che tu te la sia presa per questo, c'è sicuramente ben altro").

SOSTEGNO. È l'atteggiamento di chi tende ad incoraggiare o a consolare ("Capita a tutti di sbagliare, troverai di sicuro un modo per rimediare").

INVESTIGAZIONE. È l'atteggiamento di chi sospetta che vi sia una verità nascosta e insiste per scoprirla ("Dov'eri quando la merce è partita? E chi altri era con te?")

SOLUZIONE. È l'atteggiamento di chi taglia corto e tende a giungere ad una soluzione immediata che è quella che vede lui, senza esaminare alternative e senza volerne sapere di più ("Non voglio storie: pagalo e cambiamo fornitore").

COMPRESIONE. È l'atteggiamento di chi vuole capire come un problema è effettivamente vissuto dall'altro, vuole assicurarsi delle sue dimensioni ed essere certo di avere bene inteso ciò che gli è stato rappresentato, facendoselo confermare. È un atteggiamento che crea fiducia e fa sì che l'interlocutore si esprima senza riserve, in un clima di cooperazione. Ed è l'atteggiamento che **più contribuisce** ad una comunicazione efficace.

Quello che segue è uno degli esercizi proposti all'Università Cattolica di Milano nell'ambito di un corso sulla relazione d'aiuto e sulla tecnica del colloquio. Riporta il frammento di un colloquio fra un medico del lavoro e Martino, un impiegato neo assunto, che espone le difficoltà che sta incontrando. La docente del corso, Lucia La Torre, ha proposto agli studenti sei ipotetiche risposte che il medico potrebbe avere fornito. L'esercizio consisteva nel riconoscere quali rispettivamente corrispondevano alle sei categorie che abbiamo appena indicato.

«Allora, Martino, come va con i colleghi d'ufficio?»

«Ah, che vadano al diavolo: io ho cercato di fare del mio meglio, ma quando il direttore e il suo vice si sono arrabbiati con me perché mi ero sbagliato nel compilare una fattura compilata, questo mi ha... cerco di fare meglio che posso... cerco veramente di fare meglio che posso, ma quando arrivano a dirmi che non è abbastanza... ciò mi dimostra sempre più chiaramente che sono un buono a nulla».

LE SEI IPOTETICHE RISPOSTE:

1. Via, Martino, cerchi di fare il punto! È proprio così grave questa faccenda? Basta non drammatizzare!

2. *In altri termini, appena la si critica, lei ha la tendenza a mostrarsi colpevole?*

3. *Aveva fatto del suo meglio, ma le hanno fatto rilevare che aveva commesso uno sbaglio e, di colpo, si è messo a pensare di non valere nulla.*

4. *Via, vecchio mio, se si lascia smontare da una cosa simile, allora si che dimostrerà di essere un buono a nulla!*

5. *Mi dica, Martino, è solamente a causa di questo episodio che ha iniziato a dubitare di se stesso?*

6. *A questo punto deve prendere in considerazione tutto ciò che è riuscito a fare e non farsi ottenebrare dalle sue imperfezioni. Faccia il bilancio dei suoi successi.*

Sareste in grado di individuare quale delle sei risposte rivela comprensione? E quale è di sostegno? Se volete provare ad identificarle, non andate oltre nella lettura, perché nelle prossime righe le etichetteremo una per una. Attenzione a non confondere: comprensione non va intesa come indulgenza o come disponibilità a giustificare (“Non fa niente, può capitare a tutti”). Significa aver compreso le dinamiche e il senso di ciò che è stato riferito.

1. *Via, Martino, cerchi di fare il punto! È*

proprio così grave questa faccenda? Basta non drammatizzare!

Questa è una risposta di sostegno. Invita Martino a ridimensionare la portata dell'episodio e a non abbattersi.

2. In altri termini, appena la si critica, lei ha la tendenza a mostrarsi colpevole?

La risposta è di tipo interpretativo: il medico fa intendere di aver dedotto che ogni critica, giustificata o meno che sia, induce Martino a convincersi di aver commesso uno sbaglio.

3. Aveva fatto del suo meglio, ma le hanno fatto rilevare che aveva commesso uno sbaglio e, di colpo, si è messo a pensare di non valere nulla.

È questa la risposta che segnala comprensione: il medico ha riformulato esattamente quanto Martino gli aveva esposto e rappresentato.

4. Via, vecchio mio, se si lascia smontare da una cosa simile, allora sì che dimostrerà di essere un buono a nulla!

Questa è una risposta valutativa: Martino si è davvero lasciato smontare da quanto è accaduto e perciò si è verificata la condizione che a giudizio del medico dimostrerebbe che è un buono a nulla.

5. Mi dica, Martino, è solamente a causa di questo episodio che ha iniziato a dubitare di se stesso?

Risposta di tipo investigativo: il medico sospetta che ci siano altre situazioni che hanno

fatto crollare l'autostima di Martino e vuole farle venire a galla.

6. A questo punto deve prendere in considerazione tutto ciò che è riuscito a fare e non farsi ottenebrare dalle sue imperfezioni. Faccia il bilancio dei suoi successi.

Questo è una risposta di tipo risolutivo: il medico ha già archiviato il problema di Martino e considera il discuterne, per farsene un'idea più precisa, soltanto una perdita di tempo. È una risposta sul genere "il caso è chiuso, passiamo oltre".

L'ASCOLTO ATTIVO

Uno dei paradossi della comunicazione efficace è che essa è **principalmente ascolto**. Questo comporta che ciò che si dice, se vogliamo che venga compreso, va concepito in funzione di chi ascolta. Ma c'è un altro paradosso: deve ascoltare anche chi parla e deve saperlo fare pure nel momento stesso in cui lo fa.

Facciamo qualche passo indietro. Siamo in auto e la radio è accesa. La stiamo sentendo o la stiamo ascoltando? **Sentire** è un **percezione acustica** e se possediamo il dono dell'udito certamente sentiremo. **Ascoltare** è un **funzione attiva**: richiede di concentrarsi su ciò che la radio sta trasmettendo. E se non lo facciamo stiamo sentendo ma non ascoltando: probabilmente non saremmo in grado di ripetere nemmeno le ultime tre parole andate in onda.

L' **ascolto attivo** è una competenza re-

lazionale che a giudizio degli esperti migliora l'efficacia della comunicazione all'incirca di un 60%. L'espressione "ascolto attivo" è stata coniata dallo psicologo americano Thomas Gordon che ha suggerito anche un metodo per attuarlo: prevede in una prima fase attenzione, poi riflessione su quanto l'interlocutore ha esposto, quindi verifica su ciò che si è compreso attraverso la riformulazione ("Se ho capito bene, mi stai dicendo che...") e infine approfondimenti.

Resta il fatto che l'ascolto attivo è un' **abilità** e come tale, esercitandola, può essere migliorata. È l'abilità in una conversazione di cogliere tutti quei segnali, verbali e non verbali (di ascoltare perciò anche "ciò che si vede"), che volontariamente o involontariamente emette l'interlocutore e di saperli elaborare per interagire di conseguenza. Con l'ascolto attivo, come ha lasciato scritto Drucker, di una conversazione si può riuscire ad ascoltare quella che a volte è la parte più importante: il non detto.

COME FARSI ASCOLTARE?

Non è facile trovare buoni ascoltatori. Il nostro ascolto spesso è di tipo **selettivo**: tratteniamo ciò che ci appare rilevante e lasciamo correre ciò che non ci sembra tale. Cioè ascoltiamo a tratti. Il fatto poi che all'ascolto si accompagna un'elaborazione mentale di ciò che ci viene detto può finire per distogliere la nostra attenzione. Ci fissiamo su qualcosa ("Perché sta dicendo questo?") e sviluppiamo dentro di noi dei ragionamenti che ci impediscono di seguire il filo del discorso dell'interlocutore.

Altre volte, ancora, saltiamo prematuramente alle conclusioni. Interrompiamo l'interlocutore convinti di sapere dove vuole a parare, attribuendogli intenzioni che invece non ha. E questa è una delle modalità che in genere fanno morire sul nascere una comunicazione efficace, magari generando un astioso battibecco.

La capacità di ottenere ascolto dipende da vari fattori. Ad esempio:

- **LA CREDIBILITÀ.** Riguarda sia

la considerazione che ha di noi colui al quale ci stiamo rivolgendo sia la competenza che ci viene riconosciuta sull'argomento che trattiamo. Da un politico corrotto siamo poco disponibili ad ascoltare lezioni di morale.

- **L'ARGOMENTO.** Siamo poco propensi ad ascoltare cose verso le quali abbiamo scarso interesse. Non a caso in una stessa comitiva spesso c'è una netta separazione fra ciò di cui si mettono a discutere gli uomini (ad esempio di calcio) e ciò su cui si sviluppa la conversazione delle donne (ad esempio i trattamenti estetici).
- **IL LINGUAGGIO.** Se chi parla usa termini astrusi o comunemente incomprensibili finiamo per non ascoltare. Un esempio è il cosiddetto "politichese".

La capacità però di farsi ascoltare dipende notevolmente dall'abilità di gestire una comunicazione che catturi l'attenzione e la mantenga viva. Per riuscir-

ci occorre cercare di ottenere il **coinvolgimento** dell'interlocutore.

CATTURARE L'ATTENZIONE. Per stimolare l'ascolto di un interlocutore sono particolarmente utili alcune veloci premesse che anticipano e inquadrano il messaggio. Servono a creare attesa. Qualche esempio:

“Ho bisogno di parlarti perché voglio chiarire...”

“Quella che sto per dirti è una cosa importante....”

“Vorrei il tuo parere su una questione che...”

“Ti voglio dire cosa ho notato che non va in...”

MANTENERE VIVA L'ATTENZIONE. Il segreto essenzialmente sta nella costante ricerca di un *feedback*. Solo prestando attenzione all'ascoltatore, mostrando interesse nei suoi confronti e conservando il contatto visivo ci si può rendere conto, da una quantità di segnali, se la sua attenzione si sta allentando e perfino se certi gesti che in apparenza manifestano comprensione (come i cenni di assenso) sono soltanto meccanici e

poco convinti.

Il *feedback* si ottiene anche chiamando in causa l'altro ("Vedi qualche altra possibilità?", "Dimmi esplicitamente se non sei d'accordo"). Una delle chiavi che chi parla ha per mantenere desta l'attenzione è proprio **cedere la parola**. Più si offre all'interlocutore l'opportunità di esprimere i suoi dubbi o le sue perplessità, più si disporrà di elementi per modulare e rendere più efficace la propria comunicazione.

COME ASCOLTARE?

L'ascolto, come abbiamo detto, non è solo un fatto acustico. Anche quando ascoltiamo un notturno di Chopin o una sinfonia di Beethoven si innesca in noi qualche tipo di sensazione che va al di là della semplice captazione del sonoro. Quando assistiamo ad un film entriamo talora così in empatia con un personaggio da gioire o da commuoverci per situazioni che sono soltanto finzione scenica.

In una relazione possono entrare in

gioco poche componenti (“Mi dai fastidio, togliti di torno!”). Ma pensiamo ad esempio ad una conversazione fra due coniugi che, dopo una serie di dissapori, si siedono ad un tavolo per chiarirsi animati dalla precisa volontà di salvaguardare il loro rapporto. La loro comunicazione sarà tanto più efficace se nel reciproco ascolto ciascuno dei due mostrerà:

- **Capacità empatiche.** Mettendosi nei panni dell’altro per comprendere ad esempio cosa ha sofferto e le sue ragioni.
- **Capacità intellettive.** Comprendendo ad esempio le effettive cause che hanno generato determinati conflitti.
- **Capacità interpretative.** Comprendendo il giusto senso di ciò che ascolta.
- **Capacità intuitive.** Comprendendo ad esempio, anche se non le dichiara, quali sono le reali aspettative dell’altro.
- **Capacità percettive.** Osservando

l'altro e comprendendo ad esempio se in base a come si sta esprimendo appare sincero.

- **Capacità valutative.** Dando una rilevanza e un peso a ciò che ascolta e osserva.
- Tutte queste capacità esigono un atteggiamento costruttivo. Non può esserci vero ascolto senza una autentica **disponibilità ad ascoltare**. Se manca, la comunicazione non potrà essere efficace. Si ridurrà ad un tentativo, più o meno riuscito, di avere il sopravvento sull'altro, indipendentemente da tutto. In primo luogo della comprensione.

L'ASSERTIVITA'

Secondo Julian Libet e Peter Lewinsohn, due psicologi americani, l'**assertività** è la “capacità di utilizzare modalità di comunicazione che rendano altamente probabili reazioni positive e annullino o riducano reazioni negative”. Dunque l'assertività è uno stile che mette in

grado di comunicare, se è doveroso, anche cose non particolarmente gradite in maniera tale da **non lasciare spazio** a dissensi, obiezioni, incertezze od esitazioni. Non va naturalmente confusa con l'accondiscendenza, con la quale non ha nulla a che vedere.



Il termine assertività deriva dal latino “*ad serere*” che significa **condurre a sé**. Gli studiosi sono concordi nel ritenere l'assertività una **tecnica**. Non è perciò una qualità innata, benché caratterialmente si possa essere più o meno predisposti, e come tale può essere appresa,

migliorata e perfezionata con l'esercizio.

Chi sa **padroneggiare** nella comunicazione lo stile assertivo conosce ed applica anche quegli accorgimenti che impediscono all'interlocutore di far scivolare la conversazione su aspetti che non si intendono discutere (tecnica dello "*smoking*", cioè dell'effetto fumo), di evitare che ci irretisca facendoci perdendo la necessaria lucidità e le staffe (tecnica del "*fogging*", cioè annebbiamento) o di sviare il discorso (in gergo è la tecnica del "disco rotto").

Trattata in un libro dello psicologo americano Manuel Smith pubblicato nel 1975 ("Quando dico no, non mi sento colpevole"), la tecnica del disco rotto consiste nel ripetere ossessivamente, anche con le stesse parole, un concetto che si intende affermare. Un po' come succede quando un disco ha uno sfregio e la riproduzione si blocca su un solco ripetendo all'infinito ciò che vi è inciso. È una tecnica di cui hanno fatto e fanno largo uso molti esponenti di partito nei *talk show* (ribadendo ad esempio più vol-

te “La magistratura è politicizzata” oppure “Le sentenze si rispettano” ad ogni argomentazione dell’avversario che tenti di dimostrare il contrario). Il presupposto è che se vogliamo ottenere una cosa (un rimborso che ci spetta, ad esempio) dobbiamo ribadirlo e non permettere che l’interlocutore accampi scuse o tiri fuori alternative per dirottarci su un obiettivo a lui più gradito.



LA TECNICA DEL DISCO ROTTO

DIPENDENTE: “Quei dati che mi ha chiesto potrei consegnarglieli domani”.

MANAGER: “Mi servono entro stasera”.

DIPENDENTE: “È un lavoro un po’ brigoso. E in più ho una pila di fatture da registrare. Giuro che al massimo domani a mezzogiorno li avrò sul tavolo”.

MANAGER: “Siete in due in ufficio e quei dati mi servono entro stasera”.

DIPENDENTE: “Ci terrei ad avere la contabilità aggiornata. Potrei farcela per le 10 di domattina”.

MANAGER: “Non entro nel merito di come organizzi il tuo lavoro. Però quei dati mi servono entro stasera”.

DIPENDENTE: “Dovrei anche fare qualche telefonata per controllarli bene. Le garantisco che domattina alle 10 saranno a sua completa disposizione”.

MANAGER: “I controlli sono necessari. Resta il fatto che quei dati mi servono entro stasera”.

DIPENDENTE: “Va bene, mi ci metto subito e glieli porto. Alla registrazione delle fatture provvederò dopo”.

Per avere effetto la “tecnica del disco rotto” esige perfetto autocontrollo, assoluta chiarezza del messaggio che viene ribadito, determinata persistenza. Perdere la calma, spazientirsi, entrare nel merito dei pretesti adottati dall’interlocuto-

re non fa altro che assecondarlo e distrarci dall'obiettivo. Potremmo dire che la "tecnica del disco rotto" contiene in sé gli elementi che costituiscono lo zoccolo duro della comunicazione efficace. Ma ciascuno di quegli elementi va allenato attraverso una serie di specifici e collaudati esercizi.

I QUATTRO STILI

Quando si parla di **stili comunicativi** comunemente si tende a distinguerne quattro: **assertivo**, **passivo**, **aggressivo** e **manipolativo**. Ciascuno di noi per temperamento o per inclinazione tende ad utilizzarne prevalentemente uno ma a seconda delle circostanze passa ad altri. A volte il passaggio avviene nel corso di una stessa conversazione. Davanti ad un bambino che fa i capricci può capitare di cercare di convincerlo a smetterla con uno stile assertivo ("Sei un ometto, ti pare che sia un comportamento da tenere? Su, fai il bravo"). Se non otteniamo immediatamente il risultato voluto, non

è insolito che il nostro atteggiamento cambi. Possiamo adottare uno stile aggressivo (alzando la voce e minacciando punizioni), oppure uno stile passivo (rassegnandoci e lasciando perdere) oppure ancora uno stile manipolativo (promettendogli ad esempio qualcosa che sappiamo in partenza che difficilmente potremo mantenere).

ASSERTIVO

Esempio: Esprimere e far valere le proprie opinioni ma rispettando quelle degli altri ("Io la penso così e ne sono convinto, ma non escludo a priori che...")

PASSIVO

Esempio: Rinunciare al proprio ruolo per timore di offendere o per compiacere ("Se la pensi così, fai come credi: non voglio creare problemi...")

AGGRESSIVO

Esempio: Imporre le proprie idee o posizioni senza tenere minimamente conto degli altri ("Si fa come dico io, punto e basta...")

MANIPOLATIVO

Esempio: Cercare di ottenere qualcosa dagli altri creando in loro un senso di colpa ("Dopo tutto quello che ho fatto per te, come puoi...")

Un buon comunicatore predilige certamente lo stile assertivo ma ciò non vuol dire che non debba sapersi adattare alle circostanze, ricercando se c'è un **punto di equilibrio** fra due poli (assertività-passività, assertività-aggressività e assertività-manipolazione) che consente di rendere la sua comunicazione più ef-

ficace. Cosa vogliamo dire? Lo stile passivo, quello aggressivo e soprattutto quello manipolativo sono nemici della comunicazione efficace. Tuttavia:

- **L'ASSERTIVITÀ** può richiedere talvolta una dose di **AGGRESSIVITÀ** se vogliamo far valere dei legittimi diritti che ci vengono con ostinazione negati.
- **L'ASSERTIVITÀ** può essere mitigata dalla **PASSIVITÀ** per risultare più concilianti verso un interlocutore di cui ci fidiamo particolarmente (“Io farei diversamente e ti ho detto anche perché, ma riconosco che tu in questo campo hai più esperienza per cui...”).
- **L'ASSERTIVITÀ** può essere condita con un pizzico di **MANIPOLAZIONE** (che in genere consiste in un apparente interesse per l'altro volto a mascherare l'esclusiva volontà di raggiungere i propri fini) quando dobbiamo proteggerci da atteggiamenti manipolatori nei nostri confronti.

"KEEP CALM" E "STAI SERENO"

Negli ultimi anni sono state vendute un'infinità di t-shirt con la scritta "*Keep calm*". Cioè mantieni la calma. Riprendono un celebre slogan coniato dal governo britannico agli inizi della seconda guerra mondiale per tenere alto il morale della popolazione (la frase completa era "*Keep calm and carry on*", mantieni la calma e vai avanti). È rimasto famoso anche lo "Stai sereno" con il quale Matteo Renzi invitò Enrico Letta ad andare avanti senza turbamenti nel suo mandato di premier: su quella espressione si è ironizzato molto perché, come sappiamo, di lì a poco proprio Renzi avrebbe scalzato Letta da Palazzo Chigi, prendendone il posto.

La capacità di **restare sereni e mantenere la calma** è una virtù essenziale per risultare un comunicatore efficace. **Nelle relazioni le cattive abitudini ci porta-**

no a reagire piuttosto che agire. Il fatto che ci siano, per esempio, situazioni da affrontare od argomenti da trattare che ci tolgono serenità (procurandoci stress, ansia o irritazione) induce in noi stati d'animo come l'insofferenza o il risentimento che non ci mettono in condizioni di comunicare con razionalità o lucidità.

Sul lavoro o nel privato possono capitare episodi che lì per lì ci fanno davvero imbestialire ma se vogliamo confrontarci e discuterne con il diretto interessato è determinante, per la qualità della nostra comunicazione, il sapersi dominare. Ossia avere la **padronanza di sé**, in altri termini l'autocontrollo, che è uno dei cardini della cosiddetta "intelligenza emotiva".

Soltanto nel 1990 Peter Salovey e John Mayer, due psicologi, formularono il concetto di **intelligenza emotiva**, definendola come la "capacità che hanno gli individui di monitorare le sensazioni proprie e quelle degli altri, discriminando fra vari tipi di emozione ed usando questa informazione per incanalare

pensieri e azioni”. Il concetto è poi stato sviluppato e reso popolare da **Daniel Goleman**, che ha riconosciuto nell’intelligenza emotiva una qualità fondamentale per affrontare con successo la vita. Goleman l’ha definita come “la capacità di motivare se stessi, di persistere nel perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni, di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione, di modulare i propri stati d’animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare, di essere empatici e di sperare”.

Oggi l’intelligenza emotiva è unanimemente ritenuta un ingrediente essenziale del *self-management*, cioè nel gestire se stessi, tirando fuori il meglio. Le emozioni sono fonte di energia. L’intelligenza emotiva è in fondo la capacità di indirizzare quell’energia utilizzandola **razionalmente** per ottenere i risultati desiderati.



Per Goleman la **consapevolezza di sé** riguarda in particolare il saper riconoscere le proprie emozioni per **non dipendere** esclusivamente da esse. Solo riconoscendole si può avere **padronanza di sé**, dominandole e controllandole. Gli stati d'animo influenzano i risultati, nel bene o nel male. Le emozioni negative poi hanno un effetto tossico sulla **motivazione**: costituiscono un fattore di grande disturbo perché distolgono l'attenzione dagli obiettivi.

Sull'importanza della serenità di particolare rilievo sono gli studi e i libri di Jon Kabat-Zinn, un biologo statunitense che ha introdotto in occidente il concetto di "*mindfulness*" ricavandolo dalle discipline meditative orientali. Letteral-

mente *mindfulness* significa “pienezza di mente”. La chiave è appunto la serenità, condizione che permette di prestare attenzione alle cose con l’intenzione di farlo, nel momento presente e in modo non giudicante.

La prima parte di qualsiasi esercitazione pratica sulla comunicazione andrebbe perciò dedicata al conseguimento e alla capacità di mantenimento del giusto grado di serenità. Va da sé che se manca la tranquillità anche il più banale dei problemi diventa un ostacolo arduo e demotivante. Dobbiamo diventare più bravi a rimanere tranquilli e positivi di fronte all’ambiente, alle persone e alle comunicazioni che si vengono rivolte, anche se queste sono finalizzate a turbare il nostro stato d’animo e le consideriamo vere e proprie provocazioni.

NON BASTA LA PAROLA

Esistono sempre tre discorsi
dietro ad ognuno dei discorsi
che avete fatto: quello in cui
vi siete esercitati, quello che
avete realmente fatto e
quello che avreste voluto fare

Dale Carnegie



La comunicazione efficace non è semplicemente un fatto di eloquio, cioè di modo di parlare e di proprietà del linguaggio. Non è neppure semplicemente legata al livello culturale. La comunicazione è efficace quando raggiunge l'obiettivo che si pone: **far prendere coscienza all'altro di qualcosa** oppure **farli intraprendere un'azione** o ancora le due cose insieme.

Dal punto di vista della comunicazione il pianto di un neonato è più efficace di molti dei discorsi che quotidianamente ascoltiamo. La comunicazione è efficace, in sostanza, quando il messaggio di cui è portatrice si fa comprendere.

La comprensibilità dipende certamen-

te dalla **chiarezza espositiva**, ovvero dall'uso dei termini e dalla **consequenzialità logica** di un discorso. Consequenzialità logica significa ad esempio che vi sia coerenza fra una premessa e una conclusione.

Consequenzialità logica

- **PREMESSA:** *Sono sempre disposto ad ascoltarvi.*
- **CONCLUSIONE:** *Per cui parla liberamente.*

Consequenzialità illogica

- **PREMESSA:** *Sono sempre disposto ad ascoltarvi.*
- **CONCLUSIONE:** *Non voglio sentire critiche.*

Non dobbiamo però confondere un buon parlatore con un abile comunicatore. Ciò che distingue un abile comunicatore è la capacità di **trasferire un messaggio** in maniera che venga compreso con il senso e con l'intensità voluta. All'interno di un discorso quel messaggio deve essere chiaro e preciso. Jean Guitton, un filosofo francese, scriveva: "Il segreto dell'arte di esprimersi consiste nel dire la stessa cosa tre volte: si dice che la si dirà, la si dice, si dice la si è detta". È un prezioso suggerimento.

Saper trasferire un messaggio è una

delle abilità che va allenata. Esercitandola si diventerà più bravi sia nell'aver ben chiaro prima di parlare qual è il contenuto che intendiamo esporre sia nel farlo con la determinazione necessaria. La **volontà è uno strumento principe** per ottenere il trasferimento di un messaggio. Avere chiaro nella nostra testa quello che vogliamo dire è condizione minima imprescindibile per poter comunicare. Se siamo noi i primi ad avere le idee confuse, allora la strada della comunicazione diventa una salita ripidissima. Quante volte ci capita di renderci conto tardivamente di aver tralasciato una cosa che avremmo dovuto dire, perché ci siamo fatti trascinare dalla foga, distrarre da una divagazione o non l'abbiamo presa in considerazione prima di aprir bocca?

Parlare a ruota libera, ossia senza controllo e senza freni, è l'antitesi della comunicazione efficace. Solo quando si ha ben chiaro ciò che si intende dire si può manifestare la volontà di trasferirlo. Il desiderio di comunicare quello che ab-

biamo in testa è un processo che deve essere reiterato durante tutta la comunicazione. Di fatto, l'attenzione di chi ascolta è grandemente determinata dalla nostra sincera e schietta volontà di comunicare con l'altra persona. Nel momento in cui siamo davvero intenzionati e interessati a trasferire un messaggio veniamo ripagati con l'attenzione e la disponibilità del nostro interlocutore.

PRESTARE ATTENZIONE

L'attenzione è una risorsa limitata: Daniel Kahneman, psicologo israeliano Premio Nobel per l'economia nel 2002, l'ha definita "simile a una riserva di energia". La nostra attenzione è selettiva: davanti ad un vetrina con 20 paia di scarpe, si concentra su quelle che ci appaiono più interessanti. Per selezionarle le abbiamo viste tutte ma soltanto ad alcune abbiamo dedicato attenzione. Lo stesso avviene in una comunicazione: abbiamo ascoltato tutte le parole o le frasi che ci sono state rivolte ma ad alcune più di altre abbiamo prestato atten-

zione. A volte alcune, pur avendole udite, le abbiamo addirittura cancellate (“Hai detto così? Ma quando?”). In sostanza disponiamo di una sorta di filtro attentivo che recepisce alcuni stimoli e ne scarta altri.

Già il fatto che l’attenzione sia una risorsa limitata ci porta ad una prima conclusione: un buon comunicatore sa che non può abusare dell’attenzione altrui. Una regola d’oro è perciò non trasmettere troppi messaggi. Più sono e meno verranno memorizzati, quand’anche fossero compresi.

L’attenzione però non riguarda solo l’ascolto ma tutto ciò che si sta facendo. Prestare attenzione significa in parole povere **“essere lì con la testa mentre lo si fa”**, nel nostro caso mentre si comunica. Le cadute di attenzione dipendono dalla difficoltà di concentrarsi per cui si è per così dire “assenti”: talvolta siamo perfino capaci di dissimularlo. Spesso tuttavia non “siamo lì con la testa” perché nella testa c’è dell’altro: ci sono cioè quelli che vengono chiamati gli ele-

menti distruttori dell'attenzione. La mente cioè vaga altrove: ripensiamo a qualcosa che è appena accaduto, a un problema che ci sta assillando, a un impegno che ci aspetta...



L'attenzione è un processo che gli studiosi ci dicono dipende da un elaboratore centrale che se è impegnato su una cosa non può esserlo su un'altra. L'attenzione può essere alternata, cioè passare da un compito a un altro, ma controllandone solo uno per volta. Alcuni esperimenti hanno cercato di dimostrare che taluni individui riescono a dividerla ma se non siete in grado di seguire contemporaneamente due film non rientrate

fra questi. In definitiva, per essere efficaci occorre “essere lì” ad affrontare ogni singola cosa, facendo ogni volta solo quella cosa che si sta facendo.

Anche le **capacità attentive** possono essere notevolmente migliorate attraverso specifici esercizi di *training*. Con la ripetizione, quei comportamenti per i quali non si ha particolare predisposizione poco per volta diventano abitudini.

FIGHT, NOT FLIGHT

“*Fight*” e “*flight*” sono due termini inglesi pressoché simili, che si differenziano solo perché il secondo ha una lettera in più del primo. Vengono utilizzati in psicologia per definire due reazioni, del tutto opposte, che gli esseri umani hanno di fronte a una minaccia o generalmente a situazioni difficili da affrontare. Ci sono soggetti caratterizzati da atteggiamenti “*fight*”, cioè combattere, lottare. E altri caratterizzati da atteggiamenti “*flight*”, cioè volare, quindi scapparsene via, sottrarsi. Ci sono soggetti che sono

perciò pronti a sopportare il peso della responsabilità, ce ne sono altri che preferiscono rimanere nell'ombra e tenersi in disparte. Nel mezzo c'è poi un atteggiamento definito "*freeze*", cioè congelamento: non si scappa ma si resta imbambolati, paralizzati.

La capacità di **stare di fronte** a una persona o un problema, rimanendo positivi e sereni, è l'**abilità principe** per chiunque abbia un ruolo di responsabilità od aspiri ad averlo. Ovviamente il termine *fight* non va preso alla lettera: gli atteggiamenti inutilmente aggressivi, come abbiamo già sottolineato, sono controproducenti.

Ogni soluzione inizia con l'abilità di stare di fronte al problema.

Ogni problema inizia con l'incapacità di starvi di fronte.

Umanamente è comprensibile che vi siano situazioni che preferiremmo evitare o davanti alle quali affiora l'impulso di indietreggiare. In genere, se si cede a questo tipo di tentazione per un malin-

teso quieto vivere, non si fa altro che peggiorarle. Le vicende della vita e del lavoro ci portano poi a dover comunicare con persone che ci possono apparire antipatiche, sgradevoli o intrattabili. Spesso farlo è un'esigenza insopprimibile, se non vogliamo subire un torto o un sopruso oppure se non vogliamo che ci venga procurato un danno. Esiste sempre un giusto modo per far valere, di fronte a chiunque, le proprie ragioni e la stella polare è l'assertività.

IL RISPECCHIAMENTO EMPATICO



Le cattive abitudini che penalizzano le capacità comunicative riguardano so-

prattutto la parte dell'ascolto, benché le statistiche ci dicano che vi dedichiamo la maggior parte del tempo (il 40%). Più cioè del tempo in cui parliamo o del tempo che impegniamo a stendere o a leggere comunicazioni scritte. Gli esperti distinguono tre tipi di ascolto:

- **ASCOLTO FINTO O DI CIRCOSTANZA.** È per così dire ad intermittenza. Spesso ci si limita a cogliere e a isolare una parte del discorso altrui e mentalmente già si elabora cosa ribattere.
- **ASCOLTO LOGICO.** È il tipo di ascolto che usiamo più di frequente, in particolare in ambito lavorativo. Mentalmente controlliamo il contenuto di quanto ci viene esposto e il suo senso logico.
- **ASCOLTO ATTIVO EMPATICO.** È la modalità in cui si ascolta con un elevato grado di attenzione e di partecipazione. Cerchiamo di cogliere non solo “cosa” dice un interlocutore ma “come” lo dice e

“perché” lo dice.

Già più di duemila anni fa il filosofo greco Plutarco in un suo saggio sull'arte di ascoltare scriveva “La natura ha dato a ciascuno di noi due orecchie ma una lingua sola perché siamo tenuti ad ascoltare più che a parlare”. I bassi livelli di empatia e di interesse, che mediamente caratterizzano la maggior parte di noi, fanno diventare l'ascolto una attività estremamente selettiva. Perfino in famiglia capita che la nostra mente prenda a vagare altrove se chi ci parla non riesce a catturare la nostra attenzione nel giro di pochi secondi.

Ascolto è attenzione mirata verso qualcuno o qualcosa. Ascolto è la capacità di rimanere concentrati nel **provare interesse** per un periodo necessario a realizzare una comunicazione efficace. **L'ascolto è il primo passo della relazione.**

Le capacità di ascolto attivo si manifestano attraverso un processo di **restitu-**

zione, cioè nel trasmettere all'altro che si è effettivamente compreso quanto ha inteso manifestarci. È il cosiddetto *feedback*: quando rivela che c'è stato un elevato grado di attenzione e di partecipazione viene definito **rispecchiamento empatico**. Può consistere perfino in una semplice parola (“Perfetto”, “giusto”, “continua”) purché sappia dimostrare all'interlocutore che si è afferrato pienamente il senso delle sue parole ed il suo stato d'animo e si è interessato a quanto ancora ha da dirci. È attraverso il rispecchiamento empatico che si incoraggia la comunicazione.

Nella loro spontaneità, i bambini di fronte ad una raccomandazione o ad un rimprovero hanno **restituzioni genuine**. Ossia *feedback* facilmente decifrabili. Non è insolito invece che gli adulti forniscano *feedback* piuttosto ambigui, usando ad esempio espressioni come “bene” o “ho capito” per chiudere la bocca all'altro e cambiare discorso. Così un “ho capito” in realtà equivale ad una sorta di “non voglio capire di più” perché si

ha già un'idea preconcepita e si è sicuri che non cambierà quale che sia la spiegazione che l'altro possa aggiungere.

Le esercitazioni di ascolto attivo si fondano perciò sullo sviluppo del rispecchiamento empatico, cioè di quelle abilità comunicative che mettono in condizione l'interlocutore di riconoscere che si è compreso cosa ha detto o fatto, cosa ha provato o cosa sta provando. Attenzione: il rispecchiamento empatico esclude qualsiasi forma di giudizio. Ancora una volta va sottolineato che comprendere non significa approvare ("Hai fatto bene!") o disapprovare ("Hai sbagliato!").

Qui sotto sono rappresentati due tipi di restituzione. La prima rivela che è la conseguenza di un ascolto logico. La seconda che è la conseguenza di un ascolto empatico.



OTTENERE UNA RISPOSTA

A volte comunicare con una persona equivale ad entrare in un supermercato per acquistare un pacchetto di zucchero, uscire qualche minuto dopo con due borse colme di ogni genere di prodotti e poi una volta a casa accorgersi di aver comprato di tutto tranne ciò che davvero ci occorreva: lo zucchero! La comunicazione è efficace quando non è dispersiva. Dobbiamo cioè averne il controllo, perseguire lo scopo per il quale abbiamo avviato una conversazione, cominciare un discorso e finirlo dicendo le cose che avremmo voluto dire con chia-

rezza e in modo esauriente.

Nelle abilità comunicative rientra anche la capacità di **ottenere una risposta** a una domanda o a una richiesta. E non una risposta di comodo, evasiva, equivoca, detta solo per tenerci buoni e accontentarci. Quando diciamo ottenere una risposta non intendiamo che si debba estorcerla. La comunicazione è efficace quando si rispettano le regole di cortesia e si agisce con il dovuto tatto. Ma per dirsi efficace deve saper scalfire una eventuale scarsa disponibilità dell'interlocutore ad ascoltarci e a soddisfare quelle che possono essere delle nostre legittime richieste. E finché la risposta attesa non arriva, è necessario persistere per ricercarla.

Una risposta può avere un contenuto esplicito o in qualche modo implicito, ovvero sottinteso e deducibile. Ma non sempre quello che sottintende chi la fornisce è assolutamente deducibile. Qui sotto eccone due esempi.



Per quanto ovvia possa apparire una deduzione, è sempre bene chiedere una conferma attraverso una riformulazione del concetto espresso (“Quando dici che non vorresti far tardi intendi dire che, vista già l’ora, non è il caso di uscire proprio stasera?”) o una delucidazione sull’informazione ricevuta (“A buon punto significa che qualche nuovo cliente è già stato acquisito o che ne stiamo contattando diversi?”).

IL SENSEMAKING

Il termine *“sensemaking”* è entrato di recente nel vocabolario del management e definisce una delle abilità trasversali (le cosiddette *soft skills*) che oggi

vengono particolarmente apprezzate nel mondo del lavoro. Per *sensemaking* si intende la capacità di raccogliere informazioni e analizzarle **dando loro un senso** e una prospettiva per poter prendere decisioni. Perché le decisioni che prendiamo debbono avere un senso! Ma un senso debbono averlo pure le cose che diciamo e un senso certamente lo hanno le cose che ci vengono dette. Ma quest'ultimo, nella comunicazione, non è sempre trasparente.

Una conversazione è fatta di tanti più o meno percettibili segnali (il linguaggio, il tono di voce, la sottolineatura di alcune parole, la postura, la mimica facciale, la gestualità e così via) che un senso comunque ce l'hanno. Cogliarli e saperli leggere è un'altra abilità che può essere allenata e coltivata, sviluppando la capacità di distinguerne la rilevanza e di gestire al meglio il prosieguo della comunicazione, intercettando anche bisogni che spesso non sono compiutamente espressi.

Spesso nella comunicazione c'è qual-

cosa di trattenuto, qualcosa che per ragioni di varia natura si reputa sconveniente o inopportuno dire. È un “contenuto bloccato” che talora, a distanza di tempo, emerge con dei “Perché non me l’hai detto?” ai quali magari si replica con un “Perché non me lo hai chiesto”. Le domande sono il sale della comunicazione: è attraverso le domande che si va “oltre”, che si approfondisce non solo un contenuto appena accenato ma la stessa relazione. Ma le domande sono anche la verifica del *sensemaking*.

Alla radice di molte incomprensioni c’è sovente una domanda che non ci è venuta in mente o non si è voluto porre.



CHIUSE

Richiedono una scelta fra delle alternative
“È vero o falso?”

APERTE

Sollecitano spiegazioni o chiarimenti
“Perché sei arrabbiato?”

ORIENTATE

Includono o suggeriscono già una risposta
“Sei d'accordo che è giusto confrontarsi?”

DI PRECISAZIONE

Tese a raccogliere informazioni mancanti
“Chi e quando lo ha detto?”

ALCUNE
TIPOLOGIE
DI DOMANDE

INCROCIATE

Di controllo fra la coerenza di due risposte
“Fai sempre di testa tua?”
“Credi nel lavoro di squadra?”

LE FUNZIONI DELLA COMUNICAZIONE



A cosa serve la comunicazione? Il modello più accreditato è quello proposto da Richard Stevens, uno studioso scomparso alla fine del secolo scorso, che distinse otto funzioni:

1. **STRUMENTALE.** È una funzione vitale: comunichiamo per ottenere qualcosa e soddisfare bisogni anche elementari come comprare il pane.
2. **DI CONTROLLO.** La esercitia-

mo per ottenere dei comportamenti voluti da un altro. Lo fa un genitore con un figlio, un educatore con un allievo.

3. **INFORMATIVA.** La utilizziamo per ottenere da altri notizie ed opinioni in base alle quali regolare il nostro modo di agire.
4. **ESPRESSIVA.** È la funzione attraverso la quale manifestiamo i nostri sentimenti e i nostri stati d'animo.
5. **DI CONTATTO SOCIALE.** È la modalità che utilizziamo per stare in compagnia di altri anche solo per scambiare quattro chiacchiere.
6. **DI ALLEVIAMENTO DELL'ANSIA.** In situazioni che ci turbano in genere cerchiamo la vicinanza o l'appoggio di altri.
7. **DI STIMOLAZIONE.** È la funzione che utilizziamo per suscitare interesse in noi, verso di noi e negli altri o verso qualcosa.
8. **RITUALE.** È la funzione determinata dal ruolo che in una situa-

zione si ricopre, per cui l'altro o gli altri si aspettano da noi che si dica qualcosa. A questo ambito appartiene anche un semplice scambio di saluti fra conoscenti.

In qualsiasi contesto in cui gli esseri umani si trovano ad operare e a cooperare la comunicazione assolve tutte queste otto funzioni. In un'organizzazione maggiore è l'interdipendenza fra i singoli componenti che è richiesta per il conseguimento dei risultati attesi, maggiore è anche la necessità di comunicazione e maggiore è l'esigenza di velocità nella sua trasmissione.

LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

La connessione fra organizzazione e comunicazione è divenuta così stretta che oggi la tradizionale distinzione fra comunicazione interna, comunicazione esterna e comunicazione di prodotto o servizio è perfino considerata superata: si parla in termini onnicomprensivi di

comunicazione organizzativa. Le aziende moderne sono sistemi costituiti da un insieme di relazioni create e sostenute dalla comunicazione, che a sua volta è un sistema integrato (è visto cioè come un unico pacchetto) e strutturato (con regole, tecniche, risorse e strumenti).

Agli albori della società industriale la comunicazione interna, che in questa sede più ci interessa, era semplicemente utilizzata per fornire istruzioni e comandi. Oggi è un elemento essenziale e strategico per il funzionamento di una impresa nel suo insieme. È un processo di scambi comunicativi che deve coinvolgere tutti i componenti di una organizzazione: nelle aziende evolute non avviene più a **piramide** (ovvero a cascata dal vertice attraverso successivi passaggi fino ai livelli inferiori) ma a **rete**.

COMUNICAZIONE INTERNA: DALLA PIRAMIDE ALLA RETE



Esattamente come succede in una fa-

miglia, la comunicazione – senza alterare il rispetto dei ruoli e le responsabilità che comportano – è la chiave per favorire all'interno di una organizzazione il **coinvolgimento** (sentirsi parte attiva), la **condivisione** (l'unità di intenti) e lo **scambio di conoscenze e di saperi** (la crescita delle persone). Sono tre fattori che producono **motivazione**.

CONTENUTI E STRUMENTI



In una azienda i contenuti oggetto della comunicazione interna sono generalmente di due tipi: di **informazione** (notizie, dati, risultati che riguardano gli aspetti operativi, l'andamento e lo sce-

nario) e di **coinvolgimento** (valori, obiettivi, strategie, sfide, minacce). Questi ultimi puntano ad attivare nel gruppo e nei singoli componenti le energie psichiche per ottenere *performances* in linea con le aspettative individuali e collettive.

La trasmissione delle comunicazioni può avvenire in forma orale o scritta. Ragioni di praticità possono spingere nel primo caso a privilegiare eccessivamente il telefono e nel secondo caso ad abusare della posta elettronica. Telefono e posta elettronica sono strumenti di straordinaria utilità. Spesso l'efficacia di una comunicazione dipende dalla tempestività con la quale è fornita ed il telefono sotto questo aspetto è insostituibile. Altre volte una comunicazione deve essere così dettagliata e analitica che per risultare efficace va data in forma scritta, per cui una e-mail è di gran lunga preferibile.

In una molteplicità di situazioni, per pigrizia o altro, nelle aziende si ricorre però al telefono o alla posta elettronica

quando sarebbe viceversa ben più opportuno il **contatto personale**. La comunicazione interpersonale, faccia e faccia e a due vie (il che implica scambio e reciprocità), è la vera dimensione della condizione umana. E nelle attività di comunicazione interna ha una rilevanza strategica.

LA CAPACITA' PERSUASIVA

Una comunicazione risulta persuasiva quando incide sulle opinioni o sugli atteggiamenti di coloro che ne sono destinatari. Il contenuto e il mezzo attraverso la quale viene trasmessa hanno un peso. Lo ha anche il contesto: un rimprovero mosso in un momento sbagliato o in pubblico, piuttosto che in privato, può provocare ad esempio reazioni controproducenti.

Inevitabilmente un peso lo hanno le caratteristiche del soggetto ricevente, che determinano in grado di accettazione. La capacità persuasiva dipende però

in gran parte dalla **fonte**, cioè da chi effettua la comunicazione. Ci sono persone che siamo disposti ad ascoltare e altre no. Ci sono persone di cui siamo disposti a seguire indicazioni e consigli e altre che non riteniamo attendibili.

L'influenza, in termini di capacità persuasive, di una fonte può derivare dalla **credibilità** che gli si riconosce, dall'**autorità** che ha per il ruolo che ricopre o dall'**attrattività** che esercita sul destinatario della comunicazione.

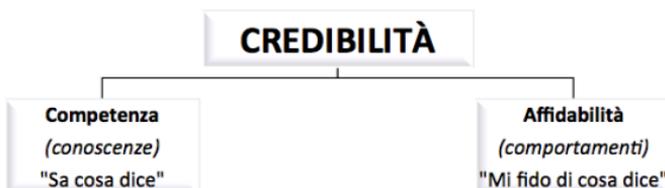
L'attrattività si manifesta per lo più a livello affettivo: cambiamo più facilmente i nostri atteggiamenti e siamo più concilianti se a chiedercelo è chi ci è caro oppure tendiamo ad emulare i comportamenti delle persone che ammiriamo.

L'autorità determina l'obbedienza, cioè un cambio di atteggiamento per evitare sanzioni. È un meccanismo che si sviluppa fin dall'infanzia, adeguandosi alle richieste di genitori o insegnanti.

La credibilità dipende dalla quantità di stima che si nutre nei confronti della

fonte in base alla competenza e alle esperienze, per cui si è convinti che parli a ragion veduta, e alla affidabilità che gli si attribuisce per i suoi comportamenti e la sua etica, per cui si è convinti che si esprima in modo sincero e disinteressato, senza secondi fini.

Herbert Kelman e Lee Hamilton, due psicologi che hanno concentrato i loro studi su questi temi, hanno concluso che l'autorità produce compiacenza ("Faccio come mi ha detto per farlo contento"), l'attrattività produce identificazione ("Faccio come fa lui perché vorrei essere apprezzato come lui") e solo la credibilità produce **interiorizzazione**, ossia un riconoscimento pieno della validità di quanto la fonte ha espresso ed un successivo stabile e duraturo cambiamento.



CONCLUSIONI

C'è un personaggio della letteratura che più di altri sintetizza in sé quelli che sono i crismi della comunicazione efficace: è il commissario Maigret. Creato dalla fantasia di Georges Simenon, il commissario Jules Maigret è il protagonista – fra romanzi e racconti – di oltre un centinaio di inchieste condotte seguendo sempre un personalissimo metodo: l'empatia. Ogni volta entra nella pelle e nel mondo delle vittime, dei testimoni, dello stesso colpevole e lo fa con umanità, con cautela, con pazienza attraverso domande prima generiche e poi progressivamente più avvolgenti, come un cerchio che si stringe e alla fine si attorciglia sulla verità, sulla soluzione del caso.

Il metodo Maigret si fonda sul fatto che prima è necessario comprendere e soltanto dopo che si è sicuri di aver compreso si può giudicare. A ben vedere, è lo stesso filo conduttore rintraccia-

bile in gran parte delle pagine precedenti.

La qualità della nostra vita e i nostri successi dipendono molto dalle abilità comunicative. Ci aiutano ad ispirare fiducia, a guadagnarci rispetto e considerazione, a farci degli amici, a realizzare i nostri progetti e i nostri scopi. Quando è associata ad una responsabilità, la comunicazione ci aiuta a motivare, a farci seguire, ad ottenere collaborazione, a risolvere o a prevenire problemi o conflitti.

Saper comunicare significa esprimere al meglio i contenuti di un messaggio e le intenzioni e l'intensità con le quali è trasmesso. Ma l'efficacia di una comunicazione dipende dall'accoglienza che le riserva chi la riceve, da ciò insomma che la comunicazione produce.

Ecco perché comprendere l'altro è condizione imprescindibile per farsi comprendere dall'altro. Come sapeva bene il commissario Maigret.

CONTATTI

Questo libro è frutto di anni di esperienza di ONE4 nel campo della formazione. Chi è ONE4?

Il brand ONE4 è la naturale evoluzione del gruppo OSM Network, che adeguandosi alle repentine modifiche del mercato ha strutturato una nuova serie di prodotti e servizi alle imprese indispensabili allo sviluppo delle aziende clienti e, consapevole della sua forza, è in grado di coprire a 360 gradi le esigenze di ogni azienda che desidera essere competitiva.

Sul nostro e-commerce puoi trovare altri ebook e materiali di approfondimento sui seguenti temi:

Ricerca e Selezione

Amministrazione e Finanze

Vendite

Miglioramento personale

Marketing

Leadership

Management

Di seguito trovi i riferimenti per contattarci.

ONE4 è un brand di OSM NETWORK SRL

Via Pavese 1/3

20089 Rozzano (MI)

Telefono: +39 02 89202691

Fax: +39 02 87181520

E-mail: info@one4.eu

www.one4.eu

[Facebook](#)

[Linkedin](#)

EDITORE

Titolo dell'opera:

Comunicare tra colleghi - Come migliorare i rapporti di lavoro

Edito da:

OSM NETWORK SA

P. Iva CHE - 477.143.091IVA

Sede legale e operativa:

Via Ferruccio Pelli, 10

Lugano – Svizzera

Telefono: +41 91 92 333 44

Fax: +41 91 92 333 45

E-mail: info@osmnetwork.ch

www.osmnetwork.ch

Prima edizione

Luglio 2017

ISBN 978-88-99127-25-1