



RELAZIONI E COMUNICAZIONE

Volume 1

Passivo, Attivo Partecipativo

Lo stile che adottiamo con gli altri definisce chi siamo e chi saremo. Questo è un libro per fare scelte consapevoli.

Paolo Casciato

Titolo dell'opera: Passivo, Attivo, Partecipativo

Autore: Paolo Casciato

Anno di pubblicazione: 2023

Codice ISBN: 9791221022315

www.paolocasciatopubblicazioni.it

Tutti i diritti sono riservati e protetti,

non solo quelli relativi a quest'opera.

L'autore rende esplicito che qualsiasi riproduzione dei contenuti di questo libro, anche in forma parziale, è proibita senza previa autorizzazione scritta che deve essere richiesta a info@paolocasciatopubblicazioni.it

Le **illustrazioni** del libro sono miei post originali.

Da alcuni anni pubblico quotidianamente riflessioni su comunicazione e relazioni anche sulle piattaforme social LinkedIn, Instagram, Twitter, Facebook.

I post sono consultabili e ricercabili per argomento nel mio sito **www.apropositodicomunicazione.it**

L'immagine di copertina è di Jakob Owens, fotografo e cineoperatore, che ringrazio.

Sommario

Perché e per chi questo libro	6
Cosa c'è in questo libro	11
Comunicazione e Relazioni	15
Competenze, Fiducia, Passione	19
Il Segreto della Comunicazione.....	27
Quattro vantaggi della Comunicazione	33
La dinamica degli atteggiamenti	35
Pianificare la Comunicazione:	
Quando e a chi serve un	
Piano di Comunicazione	36
L'Effetto Pigmaliione.....	38
Tutti comunichiamo sempre:	
Cinque Assiomi della comunicazione	39
Come funziona la Comunicazione	43
Rumori, Elementi di disturbo e Codici.....	47
Esprimere e capire l'intenzione comunicativa	
autentica	50
Coraggio e Rispetto, Relazioni e Risultati	52
Superare le barriere alla comunicazione	54
Comunicazione Verbale, Paraverbale,	
Non Verbale	56
La Comunicazione Verbale	56
La Comunicazione Paraverbale	61
La Comunicazione Non Verbale	64
Linguaggio del corpo: Attenzione!	67
Le emozioni e il corpo.....	69
Cosa dicono gli occhi.....	79
Dimmi dove guardi... ..	80
Gesti e Atteggiamenti	81
Posizioni, Movimenti, Gestualità.....	83
Piacere! La stretta di mano	89
Opportunità e rischi con la	
Comunicazione Non Verbale	91
Autoprotezione: ci stanno mentendo?	93
Sistemi di comunicazione non verbale.....	97

La prossemica	98
Ascolto Passivo, Ascolto Attivo, Ascolto Partecipativo	101
Evitiamo il non-ascolto!	106
L'ascolto è tanto importante quanto complesso.....	108
Superiamo le ambiguità	109
Ascoltatori eccellenti e Pessimi ascoltatori	114
Importanza delle domande	117
Quanti tipi di domande conosciamo?	118
Comunicare e Persuadere	121
La persuasione richiede preparazione, non improvvisazione	123
La persuasione scienza dell'influenza	126
L'empatia? È tutto	129
I benefici tangibili dell'empatia	131
Come essere empatici	132
Perché a volte non riusciamo?	132
L'assertività	135
La nobile arte della resilienza	139
Stili di personalità	141
Le personalità di colore Rosso	145
Le personalità di colore Giallo	149
Le personalità di colore Verde	154
Le personalità di colore Blu	159
Colori vicini e colori opposti	163
Frecce in su e frecce in giù	164
Stili di interazione	167
Giver, Matcher, Taker: Facciamo la scelta giusta	168
Stili di comunicazione	177
Lo stile di comunicazione Assertivo	178
Lo stile di comunicazione Aggressivo	179
Lo stile di comunicazione Passivo	180
Qui c'entra la nostra autostima	182
Ecco!	185

Perché e per chi questo libro

La comunicazione non si insegna. Si impara. Per essere più preciso direi che la comunicazione non si insegna tanto quanto si impara.

Mi caratterizza nei confronti della comunicazione un approccio pragmatico. Ancora dopo tanti anni di studio e di pratica professionale nutro un rispetto e un timore reverenziali per lo strumento comunicazione; ne ammiro la potenza, ne temo le illusioni e le conseguenze.

Questo mio lavoro appassionato e intenso di riassunto e organizzazione di quel che so e ho capito in materia di comunicazione e relazioni interpersonali e di impresa ha l'ambizione di fornire a chi ha obiettivi chiari nella propria vita lavorativa e personale elementi e motivi di riflessione e strumenti efficaci per realizzarli, i propri obiettivi. Perché tutto — sempre — parte dagli obiettivi.

Proprio perché **tutto parte dagli obiettivi** — idealmente dai propri obiettivi personali che saranno unici e la cui realizzazione contribuisce a definire chi siamo e ci consente negli anni di diventare la migliore versione possibile di noi stessi — il percorso che ho tracciato e che propongo in questo mio libro offre spunti e contenuti utili prima di tutto per conoscere meglio sé stessi, valorizzarsi, correggersi se serve.

Riuscire a capire chi siamo e riuscire a realizzare il proprio potenziale sono — o dovrebbero essere... — per tutti un dovere morale e un requisito indispensabile anche per dare un contributo significativo, positivo e originale, riconoscibile e riconosciuto, alle persone con cui interagiamo e alle realtà in cui viviamo. Alla nostra società.

Conoscersi: per crescere tutti siamo passati o dobbiamo passare da qui! Crescere: è o non è questo il motivo più profondo per il quale ci impegniamo — e così tanto! — a vivere, a vivere bene?

Faccio fatica a pensare a una persona impegnata sul lavoro, con obiettivi specifici chiari e ambiziosi da conseguire o superare, che non lo faccia perché ha obiettivi personali altrettanto sfidanti e alti da conseguire.

Chi non ha deciso o ancora non sa chi vuole essere e come vuole essere visto e riconosciuto dagli altri: amici, colleghi, capi, eccetera, difficilmente trova una dimensione, una posizione e un equilibrio che possa considerare soddisfacenti.

La definizione dei propri obiettivi di realizzazione personale è un prerequisito per la scelta del lavoro che si vuole svolgere, e ancor prima del percorso di studi che si sceglie di intraprendere, degli approfondimenti monotematici, dei Master, e così via. Anche le passioni personali e lo sport — che è fatica! — vanno nella stessa direzione, credo, della realizzazione di sé.

Sono convinto che **iniziare proprio da sé e dai propri obiettivi personali** sia la mossa strategica più importante per decidere poi attraverso la comunicazione (che altro non è se non uno strumento per realizzare sé stessi e i propri obiettivi) cosa, come, insieme a chi, quando fare quel che deve essere fatto per realizzare sé stessi e contribuire significativamente ai progetti cui partecipiamo.

Bisogna trovare tempo ed energie di qualità da dedicare anzitutto a noi stessi. Prima possibile nella nostra vita. E facciamo fatica, non ci pensiamo, rimandiamo. Paradossale, no?

Le nostre vite vanno di fretta. E ci ritroviamo — a volte accorgendocene, noi stupiti e rammaricati — storditi da una miriade di distrazioni esterne a noi, estranee alla nostra vita. Bombardati continuamente da tanti, troppi stimoli analogici e sempre più spesso digitali viviamo una grande parte della nostra vita in uno stato di post-sbornia individuale e sociale.

La dicotomia tra le dimensioni personale e lavorativa dilania molti; per decenni il lavoro è stato promosso e vissuto come lo strumento principe per la realizzazione di sé anche da un punto di vista personale.

Direi finalmente la dimensione personale sta iniziando a riprendere il centro della scena in cui realizziamo la nostra vita. Il fenomeno dirompente, per molti aspetti sorprendente e in costante evoluzione delle cosiddette *grandi dimissioni* che stiamo osservando nel mondo e

anche in Italia — ancora cercando di capirlo appieno — la dice lunga in tal senso.

Cerchiamo allora di **armonizzare e far sempre più coincidere i nostri obiettivi personali e lavorativi**. E — anche se non concordo, con rispetto, con chi dice che fare un lavoro che ci piace equivale a non lavorare — dedichiamo del tempo di qualità a riflettere sulla congruità con i nostri interessi personali degli obiettivi lavorativi che accettiamo o che ci assegniamo sin dall'inizio del nostro percorso lavorativo. Di tanto in tanto, durante quel nostro percorso, ricordiamoci di fare un check-up sul nostro bilanciamento vita-lavoro e aiutiamoci a realizzare la migliore versione di noi stessi.

Le ricerche di studiosi illustri inserite nel caleidoscopio delle mie idee e delle mie esperienze che ho raccolto in questo libro — e che continuerò a organizzare nei prossimi lavori dedicati ad argomenti complementari sempre in materia di comunicazione e relazioni interpersonali — sono certo possano essere utili per migliorare la qualità della nostra vita, la nostra efficienza ed efficacia nelle attività di tutti i giorni, quale che sia il lavoro che stiamo svolgendo o che desideriamo iniziare.

Ho nel cuore chi si trova catapultato improvvisamente e spesso impreparato in una fase della propria vita di riorganizzazione, riorientamento e riqualificazione, lavorativa o personale. A loro più di tutti è dedicato questo mio lavoro.

Chiunque (altro) può trarre grande beneficio dal fare un po' di chiarezza e dal rinfrescare le proprie conoscenze e la propria comprensione dei temi della comunicazione e delle relazioni interpersonali.

Chi cede allo sconforto e alla tentazione di pensare che i propri progetti di realizzazione personale o lavorativa non siano importanti o possibili può scivolare nel pensiero che la comunicazione non sia importante, che la propria comunicazione non sia importante. Succede, ma che duri un momento! Non di più: è orrendo e chi lo pensa vive in quei momenti una esperienza terribile. Comunicazione e relazioni interpersonali sane e solide servono anche per superare quei momenti.

Comunicazione e relazioni sono alla base della nostra vita a prescindere dalla nostra età, dal genere e dalla nazionalità, dallo stato civile e dallo stato del nostro conto in banca, dal lavoro che svolgiamo... Avvocati e Commercialisti, Ingegneri, Militari e Civili, Architetti e Psichiatri, Giornalisti e Magistrati, Formatori e Piloti, Medici e Impiegati, Magazzinieri, Negozianti, Cassieri, Commessi e chi fa qualsiasi altro mestiere del mondo. Siamo tutte persone, no? In fondo, su!

Approfondendo in queste pagine i temi della comunicazione e delle relazioni procediamo sui due livelli: **intra-personale** — per conoscerci, capirci, valorizzarci e continuare a migliorarci — e **interpersonale**: per ottimizzare le nostre relazioni con gli altri. Sono due livelli inscindibili per chi ci tiene davvero ai propri obiettivi. Per chi ci tiene a sé.

Comunicare meglio ci aiuta a capirci e farci capire; a verificare i nostri obiettivi e il valore che hanno per noi; a scoprire le intenzioni autentiche di chi comunica con noi. Impegniamoci a migliorare la nostra comunicazione e la nostra capacità di interagire in maniera efficace con gli altri. Migliorando noi miglioriamo anche il mondo che ci circonda: il contributo positivo e costante di ciascuno fa la differenza.

Vero: in un mondo ideale dovremmo impegnarci tutti e nello stesso modo in base alle possibilità di ciascuno; ma nel nostro mondo che ideale ancora non è saperlo e iniziare per primi ci dà un vantaggio competitivo i cui benefici saremo sicuramente felici di cogliere.

Più siamo meglio è; più siamo meglio stiamo tutti. E come diceva la canzone — mi dispiace per gli altri.

Io ci credo e per chi come me ci crede investo i miei quaranta anni di esperienza lavorativa e i miei quasi sessanta anni di età nelle pagine di questo libro.

Pronti? Cominciamo!

Cosa c'è in questo libro

Questo è un libro discorsivo, di facile lettura. È un libro leggero, non superficiale: come l'autore.

Chi legge questo libro fa chiarezza sull'importanza pratica e quotidiana della comunicazione e delle relazioni nella vita personale e professionale. Anzitutto per sé.

Il vantaggio profondo di fare ordine nelle proprie idee; avere a portata di mano strumenti per migliorare la propria efficacia nella costruzione, nella manutenzione e quando serve nella ricostruzione di relazioni utili con gli altri. Utili a chi? Utili a noi, e utili anche agli altri.

Il motivo per il quale ci impegniamo nelle relazioni interpersonali dipende da ciascuno di noi. Di sicuro non possiamo prescindere dall'instaurare e mantenere relazioni positive e costruttive con gli altri.

Al di là del fatto che siamo animali sociali — detto con rispetto — anche da un punto di vista meramente utilitaristico è evidente che abbiamo bisogno degli altri. Così come gli altri hanno bisogno di noi, e degli altri in genere.

Nessuna eccezione! Anche chi decide di vivere per meditare in isolamento e in silenzio in cima a una montagna o seduto sulla più alta colonna non è solo né vorrebbe esserlo: si rivolge a una qualche — qualsiasi — entità superiore e comunque è in contatto con qualcuno. Dal suo punto di vista in ogni caso spera di non essere e di non restare mai solo.

Tutti abbiamo relazioni interpersonali. **Molti**, non tutti, si impegnano anche nella dimensione intrapersonale sforzandosi di guardarsi dentro, di capirsi davvero. **Pochi** di quanti approfondiscono la conoscenza e la consapevolezza di sé si autocompiacciono e si autocelebrano. **Molti di più** si giudicano severamente, si criticano e si limitano pensando gli altri migliori di sé.

Credo l'obiettivo personale debba essere quello di trovare un giusto equilibrio per bilanciare il proprio autoapprezzamento — l'autostima — con il sano desiderio di continuare a migliorare ottenendo un riscontro soggettivo — ci piacciamo di più e ci vogliamo sempre più

bene! — insieme a positivi e costruttivi riconoscimenti da parte degli altri.

Come affrontare la lettura di questo libro?

Con appetito e con animo sereno. Ci saranno concetti e informazioni che confermeranno quanto già sappiamo, insieme a qualche elemento nuovo: niente di indigeribile; niente di cui eventualmente sentirsi in colpa di non aver mai capito davvero o saputo.

I concetti e i punti fondamentali alla base della comunicazione in fondo sono pochi — questa è la mia conclusione e profondissima convinzione su cui baso i miei Corsi di formazione a proposito di comunicazione e di marketing e le attività di consulenza che svolgo, oltre alle mie relazioni con gli altri. Pochi principi che, acquisiti e assimilati — al netto delle specificità e delle complessità di persone e situazioni — decisamente semplificano e migliorano la vita.

Muoviamo i primi passi da qui!

Credo sarà piacevole e utile avere qualche opportunità di verifica e qua e là di approfondimento. Chi dovesse scoprire qualcosa di nuovo lo farà in maniera semplice, spontanea, chiara e spero piacevole.

In ogni caso il beneficio per tutti sarà quello di sapere, e di sapere di sapere.

Buona lettura!

Comunicazione e Relazioni

Non sono mai stato innamorato delle definizioni da imparare a memoria, pur apprezzando la sfida, ma quando sono utili anche per me sono le benvenute.

Iniziamo allora proprio da una definizione semplice, chiara, efficace e utile di comunicazione:

La comunicazione è una relazione tra due o più persone basata su un interesse comune, esistente o da raggiungere.

Cosa notiamo? **Persone, Relazioni, Interesse comune**: senza questi tre elementi non c'è comunicazione; al più informazione, e neanche tanto efficace.

Qualsiasi forma di comunicazione — dalla comunicazione interpersonale tra amici o tra moglie e marito, tra colleghi o tra responsabili e collaboratori, con i clienti e con i fornitori, così come la comunicazione aziendale, di Studi e Ordini professionali, sino addirittura alla comunicazione internazionale tra Stati — può essere concettualmente ricondotta alla relazione tra due persone. Due persone che interagiscono e che comunicano in ruoli specifici, con obiettivi e valori specifici, ma pur sempre e sempre due persone. Almeno due persone.

In una coppia, ad esempio, c'è comunicazione se (dal momento in cui e fino a quando) le persone coinvolte hanno un interesse comune (o più interessi comuni). La loro relazione resterà attiva e sana fino a quando condideranno almeno un obiettivo. Qualsiasi obiettivo: divertirsi, viaggiare, fare figli, sposarsi, mangiare e bere bene, visitare mostre musei, andare ai concerti, o qualsiasi altro: la validità degli obiettivi comuni non dipende dalla natura in sé degli obiettivi.

Quando finisce l'interesse per quegli obiettivi comuni la coppia va in crisi; si sente dire... “non c'è più comunicazione”. Ecco: la storia tra loro è finita. Certo: non avevano più niente in comune! Se ne sono accorti entrambi (o almeno uno dei due), e la relazione è finita. Peccato, forse, a volte; ma non c'è niente di male in fondo. Può accadere, accade.

Quando uno dei due non si accorge della fine della relazione — perché è paradossalmente poco attento, poco interessato e poco capace di comprendere sé stesso e l'altro, prima ancora della relazione in sé — nascono problemi le cui conseguenze, a volte, si rivelano drammatiche.

Può accadere e spesso accade qualcosa di simile anche sul lavoro: cambia la realtà intorno, cambia la percezione che gli altri hanno di noi; gli obiettivi individuali e di gruppo divergono, non ci interessiamo, non cogliamo i segnali, non ci impegniamo a comunicare perché "è solo un lavoro e le relazioni sul lavoro non sono importanti"... e siamo fuori. Oppure l'azienda inizia ad andare male e... siamo fuori.

Comprendere il concetto della comunicazione come una relazione basata su interessi comuni aiuta ad affrontare più consapevolmente e più velocemente la realtà; a interpretare correttamente le dinamiche delle quali siamo parte; a vivere più profondamente e intensamente le relazioni interpersonali e ad accettarne le evoluzioni, anche quelle che ci sorprendono e che possono farci stare male.

Anche sul lavoro: può accadere, accade — ma almeno ci prepariamo, facciamo quel che possiamo per correggere e migliorare; male che vada siamo consapevoli e pronti ad affrontare quel che ci aspetta dopo.

La comunicazione è un elemento centrale per il successo di qualsiasi relazione: presentarsi, vendere e "vendersi" dipendono dall'efficacia della nostra comunicazione.

La comunicazione — sia la nostra sia quella degli altri — influisce su di noi e sugli altri e determina i nostri risultati e la nostra realizzazione personale e professionale.

Ah, la comunicazione di impresa!

Anche in azienda la comunicazione è troppo importante per illudersi di poterla lasciare tutta a... quelli dell'Ufficio Comunicazione! La comunicazione di un'azienda è una attività e una responsabilità diffusa; non "appartiene" ai comunicatori: pensarla si rivela un tragico errore.

Per inciso: mi sono occupato di comunicazione di impresa e sono stato un comunicatore di impresa per oltre vent'anni: lo so. La comunicazione di impresa è un'arma strategica che può rivelarsi potentissima o devastante a seconda del modo in cui viene utilizzata. Non è corretto lasciarla in esclusiva nelle mani dei comunicatori

Chi in un'azienda si occupa di comunicazione deve essere un esperto, certo. Deve sviluppare le strategie, pianificare le azioni e occuparsi dell'implementazione di quanto definito, e supervisionarne lo svolgimento che necessariamente coinvolgerà più persone e altre aree oltre alla Funzione Comunicazione. Un capace Responsabile della Comunicazione coinvolge e prepara i colleghi interessati (Direzione, Marketing, Commerciale, R&D, Assistenza Tecnica, HR, altre Funzioni e ruoli...) per assicurare l'allineamento dell'organizzazione e per sostenerli con iniziative mirate di training e durante le attività di comunicazione di loro competenza.

Possiamo immaginare la comunicazione come un percorso circolare che inizia dagli obiettivi della comunicazione e si completa con la **verifica degli effetti**: abbiamo centrato i nostri obiettivi? Tra i due punti estremi identifichiamo una serie di elementi.

I principali sono visualizzati in questo mio post:



La comunicazione si occupa dunque dello studio, della preparazione e dei **perché** (gli obiettivi) **qualcuno** (l'emittente della comunicazione) dice **qualcosa** (quindi: quale è il messaggio) a **qualcun altro** (il destinatario della comunicazione), delle **modalità di trasmissione** di quel messaggio (come, dove e quando), degli **strumenti** scelti, e infine degli **effetti** che quella comunicazione ha provocato: erano quelli attesi? Se no, **cosa fare**? Quale altra comunicazione attivare? E così via.

In una immagine, così:



Affronterò in modo strutturato in un mio prossimo libro il tema della **Comunicazione di Impresa**.

Sono un **Formatore** specializzato in competenze relazionali e comunicazione interpersonale e di impresa. Sviluppo ed erogo Corsi di Formazione dinamici e coinvolgenti organizzati anche in collaborazione con primarie Scuole e Centri di Formazione e rivolti a Proprietari, Direttori e Manager; Personale di Segreteria, Vendita e Assistenza; Professionisti; Associazioni, Ordini e Studi Professionali; Studenti e Persone in percorsi di orientamento, inserimento e reinserimento lavorativo.

Dal 2011 sono **consulente** di Aziende, Studi e Ordini professionali per Comunicazione e Relazioni, Marketing e Vendite off-line e on-line, oltreché Formatore. Mi occupo della analisi di dati, situazioni, mercati e pubblici di riferimento; dello sviluppo e della realizzazione di strategie, tattiche e strumenti di marketing e comunicazione tradizionali e digitali e di soluzioni per il conseguimento di obiettivi di business e istituzionali.

Tra il 1996 e il 2011 sono stato dirigente responsabile della comunicazione internazionale, istituzionale e di marketing, dei rapporti con la stampa e delle relazioni pubbliche presso due aziende multinazionali.

Ho iniziato il mio percorso professionale e formativo nel 1984 lavorando per dodici anni come giornalista e addetto stampa; ho collaborato con quotidiani, televisioni e uffici stampa nazionali e internazionali. Sono iscritto all'**Ordine dei Giornalisti dal 1989**.

In **seconda elementare** ho scritto e impaginato — compresi titoli, occhielli e catenacci, e le immagini diseguate da me — la mia prima newsletter.

Sono romano. Ho vissuto e lavorato in varie regioni e città in Italia, all'estero per numerosi progetti professionali e in Russia per quattro anni.

Credo ancora nella comunicazione e nelle relazioni interpersonali. E insisto, nonostante i miei errori.

Paolo Casciato

www.paolocasciatopubblicazioni.it

FORMAZIONE: www.apropositodicomunicazione.it

CONSULENZA: www.ybcom.org

ISBN 979-12-210-2231-5



www.paolocasciatopubblicazioni.it