FORMAZIONE ESSENZIALE

LA PARTE DIFFICILE DEL LAVORO

25 COMPETENZE PER LAVORARE CON LE PERSONE, AFFRONTARE I PROBLEMI E DECIDERE

Paolo Casciato

Titolo dell'opera: LA PARTE DIFFICILE DEL LAVORO
25 COMPETENZE PER LAVORARE CON LE PERSONE, AFFRONTARE I PROBLEMI E DECIDERE
Autore: Paolo Casciato
Anno di pubblicazione: 2026
Pagine: 303
ISBN: 9798140230074
www.paolocasciatopubblicazioni.it

© 2026 Paolo Casciato. **Tutti i diritti sono riservati e protetti**. 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 ottenuta e richiesta a **info@paolocasciatopubblicazioni.it**

Da anni pubblico riflessioni su comunicazione e relazioni, anche sulle piattaforme social LinkedIn, Instagram, X, Facebook. I post sono consultabili e ricercabili per argomento nel mio sito **www.apropositodicomunicazione.it**

A chi sceglie di migliorare
il modo in cui svolge il proprio lavoro
insieme agli altri.

Cara lettrice, caro lettore[1],

impariamo un mestiere, studiamo, sbagliamo, accumuliamo esperienza; con il tempo molte situazioni lavorative diventano più semplici: riconosciamo un problema, sappiamo come affrontarlo, capiamo prima e meglio ciò che ci viene chiesto.

Ci sono però situazioni nelle quali l'esperienza da sola non basta: confrontarsi con chi la pensa diversamente, chiarire una richiesta ambigua, ammettere un errore, prendere una decisione senza avere tutte le informazioni, stabilire le priorità quando tutto sembra urgente. In questi momenti entrano in gioco capacità che vanno oltre la conoscenza del proprio mestiere.

Questo libro parla della dimensione che ciascuno di noi deve affrontare, quale che sia la professione che svolge o il ruolo che occupa: lavorare con gli altri. La parte difficile del lavoro.

Ti invito a leggere queste pagine senza sentirti sotto esame. Ritroverai situazioni familiari, comportamenti che forse riconoscerai e domande per le quali potresti non avere ancora una risposta.

Prendi ciò che ti serve, metti in discussione ciò che non ti convince e continua a cercare, nelle prossime occasioni lavorative, un modo sempre migliore per ascoltare, comprendere, decidere e agire. Insieme agli altri.

Buona lettura.



Rimaniamo in contatto? Mi farà piacere:
paolo@paolocasciatopubblicazioni.it

[1] In alcuni passaggi utilizzo il maschile grammaticale per rendere più scorrevole la lettura. Il libro si rivolge a tutte le persone, indipendentemente dal genere. I miei libri sono sempre aperti e rivolti a chi è curioso e a chi ama partecipare.

INDICE

Lettera

Prologo

La distanza tra sapere e agire 21

Questionario e schede di osservazione

La persona che portiamo al lavoro

Consapevolezza di sé 41
Autoregolazione emotiva 49
Iniziativa 56
Resilienza 65
Apprendimento continuo 74

Le parole, le persone, le relazioni

Ascolto attivo 87
Empatia 96
Comunicazione 104
Assertività 114
Dare e ricevere feedback 122

Il lavoro che si fa insieme

Collaborazione 133
Fiducia 141
Gestione dei conflitti 150
Negoziazione 160
Leadership collaborativa 169

I problemi e le decisioni

Pensiero critico 181
Capacità di sintesi 190
Problem solving 198
Capacità decisionale 209
Gestione delle priorità 219

Quando il lavoro cambia

Adattabilità 229
Creatività 238
Gestione del cambiamento 247
Uso critico dell'IA 256
Pensiero sistemico 268

La tua prossima giornata di lavoro

Questo libro finisce. Il tuo lavoro continua 279
Per approfondire.....291

L'autore 293
Altre letture, nuove prospettive 297

PROLOGO

LA DISTANZA TRA SAPERE E AGIRE

Possiamo conoscere perfettamente il nostro mestiere e trovarci in difficoltà durante una riunione; possiamo avere ragione su una questione tecnica e non riuscire a convincere nessuno; possiamo individuare un problema prima degli altri ma aspettare troppo a lungo prima di segnalarlo. Oppure possiamo prendere una decisione corretta senza considerare le conseguenze che produrrà sul lavoro di altre persone.

La competenza tecnica rimane indispensabile: un ingegnere deve conoscere ciò che progetta, un commercialista deve padroneggiare le regole della professione, un tecnico deve sapere come intervenire su un impianto. Nessuna capacità relazionale può sostituire conoscenze insufficienti o un lavoro eseguito male; eppure, una parte rilevante dei risultati professionali dipende da ciò che accade intorno alle conoscenze tecniche.

Dipende da come interpretiamo una richiesta, da quanto riusciamo a spiegare ciò che sappiamo, dalla nostra disponibilità ad ascoltare un'obiezione e dalla capacità di decidere quando le informazioni rimangono incomplete. Dipende anche dal modo in cui affrontiamo un errore, collaboriamo con persone differenti e riconosciamo le conseguenze delle nostre scelte.

È qui che emerge una distanza importante: quella tra sapere cosa sarebbe opportuno fare e riuscire a farlo quando la situazione lo richiede.

Quasi tutti sappiamo che dovremmo ascoltare prima di rispondere, ma questo non ci impedisce di interrompere un collega quando siamo convinti di aver già capito il problema; sappiamo che una decisione dovrebbe fondarsi su informazioni attendibili ma talvolta utilizziamo un dato senza controllarne la provenienza; conosciamo l'importanza delle priorità e continuiamo a riempire le giornate di attività che lasciano poco spazio al lavoro essenziale. Certo: la difficoltà dipende anche dalle condizioni nelle quali agiamo: il tempo limitato, le pressioni, le abitudini, le responsabilità e le relazioni di potere.

Questo libro si occupa della distanza tra ciò che sappiamo fare e ciò che facciamo: è una distanza che attraversa professioni, livelli di responsabilità ed esperienze differenti, e che possiamo imparare a riconoscere, affrontare e, almeno in parte, ridurre.

Cosa intendo per competenza

Nel linguaggio professionale si utilizza spesso la parola competenza per indicare qualità molto diverse: conoscenze, esperienze, attitudini, capacità personali e comportamenti. Qualche volta lo stesso termine viene usato per descrivere ciò che una persona sa e ciò che riesce effettivamente a fare.

In queste pagine adotteremo un significato operativo: una competenza è **la capacità di utilizzare conoscenze, esperienze e risorse personali per affrontare una situazione e produrre un risultato adeguato alle condizioni nelle quali ci troviamo**.

La definizione comprende ciò che sappiamo, ma richiede di osservare anche come agiamo: conoscere l'importanza dell'ascolto è diverso dal riuscire ad ascoltare una persona con la quale siamo in disaccordo; conoscere un metodo per risolvere problemi è diverso dall'ammettere che stiamo continuando a correggere gli effetti di una causa mai affrontata; comprendere i vantaggi della collaborazione è diverso dal condividere tempestivamente un'informazione che potrebbe aiutare un collega.

Nel libro osserveremo le competenze attraverso comportamenti, decisioni e conseguenze. Una persona può esercitare una determinata capacità con efficacia in alcune circostanze e incontrare difficoltà in altre; può comunicare chiaramente con i colleghi ed esitare davanti a un superiore; può affrontare bene i problemi tecnici e sentirsi meno sicura quando deve gestire un conflitto.

Queste differenze non rappresentano necessariamente contraddizioni: mostrano che le competenze vengono esercitate all'interno di situazioni concrete, influenzate dalle persone coinvolte, dalle risorse disponibili e dal grado di autonomia.

Considerare le competenze come caratteristiche immutabili rischierebbe di trasformarle in etichette: una persona sarebbe comunicativa, un'altra poco resiliente, un'altra ancora priva di leadership. È più utile chiedersi quali comportamenti una persona riesca a utilizzare, in quali condizioni e con quali risultati.

Questo approccio permette di **considerare le competenze come capacità sviluppabili**: possiamo migliorare attraverso l'esperienza, il confronto, la formazione e l'osservazione delle conseguenze delle nostre azioni.

La crescita però non dipende soltanto dalla volontà individuale.

Un'organizzazione che scoraggia il dissenso rende difficile esercitare il pensiero critico; un carico di lavoro incompatibile con le risorse disponibili limita la possibilità di stabilire priorità sostenibili; una distribuzione poco chiara delle responsabilità può ostacolare la collaborazione anche tra persone competenti.

Per questo, nel corso del libro, incontreremo spesso una distinzione: ciò che possiamo modificare attraverso i nostri comportamenti e ciò che richiede cambiamenti nelle condizioni organizzative. Riconoscerla aiuta a evitare due errori opposti: attribuire ogni difficoltà alle persone oppure considerare irrilevante il contributo dei comportamenti individuali.

Perché proprio queste venticinque

Le competenze che influenzano il lavoro sono numerose; qualsiasi elenco potrebbe essere ampliato, modificato o organizzato secondo criteri differenti.

Le 25 competenze che ho scelto per questo libro e che porto nei miei Corsi di formazione costituiscono una proposta costruita intorno a situazioni che ricorrono in molte professioni: comprendere sé stessi, comunicare, collaborare, affrontare problemi, decidere e adattarsi a condizioni che cambiano. Sono capacità che possono essere riconosciute nel lavoro quotidiano e sviluppate attraverso comportamenti osservabili.

Il percorso di questo libro è organizzato in cinque parti:

1. **La persona che portiamo al lavoro** riguarda il rapporto con le proprie reazioni, l'iniziativa personale, la capacità di affrontare le difficoltà e l'apprendimento.
2. **Le parole, le persone, le relazioni** affronta ciò che accade nelle relazioni professionali: ascoltare, comprendere punti di vista differenti, comunicare, esprimere le proprie posizioni e utilizzare il feedback.
3. **Il lavoro che si fa insieme** considera le attività nelle quali il risultato dipende dal contributo di più persone: collaborazione, fiducia, conflitto, negoziazione e leadership diventano strumenti per affrontare responsabilità condivise.
4. **I problemi e le decisioni** riguarda la qualità del ragionamento e la sua traduzione in azioni: valutare le informazioni, individuare ciò che conta, comprendere i problemi, scegliere e stabilire le priorità.
5. **Quando il lavoro cambia** osserva come possiamo utilizzare le nostre capacità in contesti nuovi, immaginare alternative, contribuire alle trasformazioni organizzative, utilizzare criticamente l'intelligenza artificiale e riconoscere le conseguenze indirette delle decisioni.

È una distribuzione che serve a rendere più leggibile il percorso, anche se nella realtà le competenze raramente si presentano separate: un conflitto richiede ascolto, autoregolazione emotiva e capacità di negoziazione; una decisione complessa può coinvolgere pensiero critico, sintesi, valutazione delle priorità e collaborazione; l'introduzione di una nuova tecnologia può richiedere apprendimento, adattabilità e attenzione agli effetti sulle persone.

Le competenze dialogano continuamente tra loro; nessuna offre, da sola, una risposta sufficiente per tutte le situazioni.

La mia rappresenta quindi una selezione utile per osservare il lavoro, senza pretendere di costituire una classificazione completa o definitiva delle capacità professionali.

Come leggere e utilizzare questo libro

Ogni capitolo inizia con una situazione di lavoro. Incontreremo persone che devono affrontare richieste poco chiare, errori, contrasti, scadenze, decisioni e cambiamenti.

Le situazioni raccontate sono esempi narrativi costruiti per rendere riconoscibili difficoltà professionali concrete e mostrare come possano essere affrontate da prospettive differenti.

Le analisi che le accompagnano propongono interpretazioni, criteri e possibilità di intervento, tenendo conto anche dei limiti delle soluzioni perché un comportamento appropriato in una circostanza può risultare insufficiente o inadeguato in un'altra.

Al termine di ogni capitolo troverai alcune domande rivolte alla tua esperienza, nella sezione **NEL TUO LAVORO**, e una breve **PROVA SUL CAMPO**: un comportamento da sperimentare in una situazione professionale concreta. Puoi scegliere le prove che ritieni più utili, secondo le tue esigenze e le occasioni che incontrerai.

Per accompagnarti in questo percorso, prima dei venticinque capitoli trovi la sezione **QUESTIONARIO E SCHEDE DI OSSERVAZIONE**, con alcuni strumenti che puoi utilizzare durante la lettura e nelle settimane successive.

Il primo è un **Questionario di autovalutazione** sulle 25 competenze. Ti propongo di compilarlo in tre momenti: prima di iniziare la lettura (**T0**), dopo aver completato i capitoli (**T1**) e a distanza di 6–8 settimane (**T2**), quando avrai avuto ulteriori occasioni per mettere alla prova ciò che hai appreso.

Il confronto tra le risposte può aiutarti a riconoscere cambiamenti nella percezione delle tue capacità e a individuare aspetti sui quali continuare a lavorare.

Considera questi risultati per quello che sono: indicazioni utili alla riflessione personale, non misurazioni scientifiche delle tue competenze. Per valutare i progressi conta soprattutto osservare i comportamenti effettivi, le loro conseguenze e, quando possibile, raccogliere riscontri dalle persone con le quali lavori.

Troverai anche il **Registro delle situazioni** nel quale annotare le esperienze legate alle prove proposte nei capitoli: ciò che hai sperimentato, i risultati osservati e gli eventuali cambiamenti da introdurre. Puoi riprodurre la scheda oppure stamparla scaricandola dal mio sito www.paolocasciatopubblicazioni.it e utilizzarla tutte le volte che desideri. Anche poche annotazioni, riferite a episodi significativi, possono aiutarti a riconoscere aspetti che altrimenti rischieresti di dimenticare.

Puoi leggere i capitoli nell'ordine previsto oppure tornare su quelli che riguardano difficoltà particolarmente vicine alla tua esperienza. L'importante è conservare la possibilità di mettere in discussione ciò che pensi di sapere e verificare cosa accade quando provi a comportarti diversamente.

Le venticinque competenze non descrivono un modello ideale al quale dovremmo cercare di somigliare: offrono strumenti per comprendere meglio ciò che accade e ampliare le possibilità di azione.

Inizia dalle tue esperienze, dalle tue responsabilità e dalle tue condizioni di lavoro. La linea di partenza è ciò che sai già fare e il modo in cui lo fai oggi. Il lavoro da affrontare riguarda ciò che riuscirai a utilizzare quando ne avrai davvero bisogno.

LA PERSONA CHE PORTIAMO AL LAVORO

CONOSCERE SÉ STESSI, GOVERNARE LE PROPRIE REAZIONI, CONTINUARE A CRESCERE

CONSAPEVOLEZZA DI SÉ

Chiara esce dalla riunione soddisfatta. Il progetto è in ritardo, le questioni aperte sono molte e il tempo a disposizione è poco. Eppure, in meno di un'ora, il gruppo ha esaminato i problemi principali e individuato alcune soluzioni; lei ha tenuto la discussione sul concreto, ha richiamato l'attenzione quando qualcuno si allontanava dall'argomento e ha riassunto le decisioni prima di chiudere. Le sembra di aver fatto un buon lavoro.

Mentre raccoglie il computer e gli appunti, Stefano, un collega con il quale lavora da anni, le chiede qualche minuto: «Posso dirti una cosa? Durante le riunioni diventa difficile discutere con te.»

Chiara è sorpresa. Stefano precisa che, quando qualcuno presenta un'idea diversa dalla sua, lei tende a intervenire prima che l'altro abbia finito; a volte anticipa le conclusioni, altre volte spiega subito perché una proposta rischia di creare problemi. Il risultato, secondo lui, è che diverse persone preferiscono tacere.

Chiara ricorda la stessa riunione in modo completamente diverso: ha interrotto perché conosceva già alcuni ostacoli; ha chiesto di essere sintetici perché il tempo stava finendo; ha cercato di evitare una discussione inconcludente. Soprattutto, è convinta di aver lasciato a tutti la possibilità di parlare.

La prima reazione è difendersi: vorrebbe spiegare a Stefano che qualcuno deve pur tenere insieme la discussione. Poi le viene in mente un episodio di pochi minuti prima: una collega aveva iniziato a proporre una soluzione e lei l'aveva fermata per chiarire un vincolo tecnico. La collega aveva annuito e, da quel momento, era rimasta in silenzio.

Chiara aveva interpretato quel silenzio come un accordo. Stefano le sta suggerendo un'altra possibilità.

Più persone hanno partecipato alla stessa riunione, ascoltato le stesse parole e assistito agli stessi comportamenti. Eppure, ne escono con racconti differenti.

È da questa distanza che inizia la consapevolezza di sé.

La persona che crediamo di essere

Ognuno di noi porta al lavoro un'immagine abbastanza precisa di sé. Sappiamo, o crediamo di sapere, quali sono le nostre qualità, cosa ci riesce bene, quali situazioni ci mettono in difficoltà; abbiamo imparato a descriverci attraverso alcune caratteristiche: sono una persona disponibile, sono preciso, sono diretto, preferisco ascoltare, mi piace decidere.

Queste descrizioni servono a riconoscerci e a dare continuità alla nostra esperienza, ma hanno un limite: raccontano soprattutto il modo nel quale interpretiamo ciò che facciamo.

Chi si considera disponibile ricorda facilmente le occasioni nelle quali ha aiutato un collega, ma può accorgersi meno delle volte in cui ha risposto distrattamente a una richiesta; chi si ritiene diretto tende ad attribuire valore alla chiarezza delle proprie parole, mentre chi lo ascolta può aver percepito impazienza; chi è fiero della propria precisione può sottovalutare il tempo che gli altri dedicano a soddisfare le sue richieste di ulteriori verifiche.

Il problema riguarda anche le qualità autentiche: una persona può essere davvero competente, generosa o affidabile e produrre, in determinate circostanze, effetti diversi da quelli che desidera.

Le nostre caratteristiche, del resto, cambiano significato a seconda delle situazioni: la rapidità nelle decisioni è preziosa durante un'emergenza mentre può diventare un ostacolo quando serve raccogliere contributi differenti; la prudenza permette di evitare errori ma può rallentare un progetto che richiede di assumersi un rischio ragionevole; la disponibilità favorisce la collaborazione, fino al momento in cui accettare ogni richiesta sottrae tempo alle proprie responsabilità.

Conoscersi richiede quindi qualcosa di più che compilare un elenco di pregi e difetti: significa capire come le nostre caratteristiche si manifestano, in quali condizioni ci aiutano e quando iniziano a crearci difficoltà.

Quello che vogliamo fare e quello che facciamo

Chiara voleva rendere efficiente la riunione; Stefano ha osservato un comportamento che, secondo lui, scoraggiava la partecipazione. Entrambe le cose possono essere vere.

Questa distinzione è importante perché tendiamo a giudicarci attraverso le nostre intenzioni e a giudicare gli altri attraverso i loro comportamenti: quando interrompiamo qualcuno sappiamo perché lo abbiamo fatto: conosciamo l'urgenza, il ragionamento che stavamo seguendo, l'informazione che volevamo aggiungere. Chi viene interrotto ha accesso soprattutto a ciò che accade: stava parlando e ha dovuto fermarsi.

Lo stesso vale quando scriviamo un messaggio molto breve, rinviamo una risposta, correggiamo il lavoro di un collega o decidiamo senza consultare il gruppo: possiamo avere motivazioni del tutto ragionevoli, eppure quelle motivazioni potrebbero restare invisibili alle persone coinvolte.

Per questo è utile distinguere tre elementi: l'intenzione, il comportamento e l'effetto.

L'**intenzione** riguarda ciò che volevamo ottenere; il **comportamento** comprende parole, azioni, tempi e modalità che gli altri hanno potuto osservare; l'**effetto** riguarda ciò che è accaduto in seguito, incluse le possibili conseguenze sulla relazione e sul lavoro.

Tra questi elementi esistono collegamenti non sempre automatici: una critica può ferire anche quando è formulata con attenzione; un silenzio può indicare disaccordo, concentrazione oppure semplice stanchezza; una decisione presa rapidamente può essere interpretata come autorevole da qualcuno e arbitraria da qualcun altro.

La consapevolezza consiste anche nel riconoscere questa incertezza. Possiamo conoscere le nostre intenzioni, ricostruire i comportamenti e cercare riscontri sugli effetti; attribuire agli altri pensieri o emozioni senza verificarli rischia di creare una storia alla quale finiamo per credere.

I punti ciechi che ci accompagnano

Alcuni comportamenti ci sfuggono perché sono diventati abituali: c'è chi completa le frasi degli altri, convinto di dimostrare attenzione; chi riempie ogni pausa perché il silenzio lo mette a disagio; chi controlla continuamente l'avanzamento del lavoro perché teme di perdere il controllo delle scadenze; chi davanti a una critica inizia subito a spiegare le proprie ragioni.

Spesso questi comportamenti si sono sviluppati per rispondere a esigenze concrete: magari in passato anticipare i problemi era indispensabile, controllare ogni dettaglio evitava errori costosi o intervenire rapidamente permetteva di essere ascoltati.

Il fatto che un'abitudine sia stata utile aiuta a comprenderla; resta da verificare se continui a esserlo.

Un responsabile abituato a risolvere personalmente ogni difficoltà può trovarsi a guidare collaboratori competenti che chiedono maggiore autonomia; un professionista apprezzato per la capacità di individuare errori può scoprire che i colleghi esitano a mostrargli lavori ancora incompleti; una persona abituata a evitare i conflitti può accorgersi che alcune questioni rimangono aperte proprio perché nessuno le affronta.

I punti ciechi emergono spesso quando cambiano le circostanze: una qualità che ha sostenuto la nostra crescita professionale può diventare un limite in un ruolo successivo.

Per riconoscerli serve osservare le situazioni ricorrenti: se discussioni diverse finiscono sempre nello stesso modo, se riceviamo osservazioni simili da persone differenti o se incontriamo ripetutamente un certo tipo di difficoltà, vale la pena cercare un elemento comune.

A volte quell'elemento riguarda le condizioni di lavoro; altre volte riguarda proprio noi.

Il feedback è un'informazione, non una sentenza

Ricevere un'osservazione sul proprio comportamento è pesante soprattutto quando contraddice l'immagine che abbiamo di noi stessi.

Chiara si considera una persona aperta al confronto: sentirsi dire che durante le riunioni rende difficile esprimere opinioni differenti mette in discussione una qualità alla quale attribuisce valore. La tentazione di difendersi è comprensibile: spiegare le ragioni delle proprie scelte serve a ristabilire una coerenza tra ciò che pensiamo di essere e ciò che qualcuno ci sta raccontando. Eppure, proprio quel momento ci può offrire un'informazione utile.

Chiara può iniziare da un gesto semplice: trattenere la spiegazione che vorrebbe offrire e prendere sul serio la possibilità che gli altri abbiano vissuto la riunione in modo diverso. Non deve decidere subito se Stefano abbia ragione; deve accettare che il proprio ricordo, pur sincero, potrebbe essere incompleto. È questo il punto in cui la consapevolezza di sé smette di essere un’immagine rassicurante e diventa un confronto con la realtà.

«Sei autoritaria.» è un'etichetta che può generare facilmente una discussione sterile; «Quando Anna stava spiegando la sua proposta, sei intervenuta due volte prima che concludesse.» descrive invece un comportamento che è possibile ricostruire, discutere e decidere se modificarlo.

Naturalmente, anche chi offre un feedback porta nella conversazione il proprio punto di vista, le proprie aspettative e, qualche volta, interessi personali: un collega può interpretare come chiusura una decisione che era necessario prendere; un superiore può criticare un comportamento perché preferisce uno stile diverso, non necessariamente perché quel comportamento abbia danneggiato il lavoro.

La consapevolezza di sé richiede quindi anche capacità di valutazione: ascoltare un'osservazione significa prenderla sul serio, non considerarla automaticamente vera.

Contano gli episodi concreti, la frequenza con cui un comportamento si presenta, le conseguenze osservabili e la possibilità di raccogliere altri punti di vista.

Conta anche il contesto: in un ambiente dove ogni errore viene punito, le persone potrebbero evitare di esporsi; se il dissenso viene scoraggiato, il silenzio può apparire come consenso; se la critica è utilizzata per esercitare potere, chiedere feedback può diventare un'esperienza poco utile o persino rischiosa.

La responsabilità personale vive sempre all'interno di relazioni e condizioni organizzative. Comprenderle permette di attribuire a ciascuno la propria parte, evitando tanto di giustificare ogni comportamento quanto di addossarsi problemi che dipendono da altri.

Conoscersi può diventare una scusa

Esiste una forma di consapevolezza particolarmente comoda: quella che ci permette di spiegare benissimo i nostri comportamenti senza modificarne neppure uno: «Sono fatto così.», «So di essere impaziente.», «Quando sono sotto pressione divento molto diretto.»

Queste affermazioni possono descrivere difficoltà reali; il problema nasce quando diventano la conclusione del ragionamento. Una persona che conosce perfettamente la propria tendenza a interrompere gli altri e continua a farlo in ogni riunione ha acquisito una spiegazione senza aver ancora sviluppato una capacità diversa.

L'introspezione può perfino trasformarsi in un'attività rassicurante: analizziamo il nostro carattere, ricostruiamo le esperienze passate, cerchiamo motivazioni profonde; a volte arriviamo a capire molte cose di noi stessi. Il lavoro, intanto, continua a essere attraversato dagli stessi problemi.

La consapevolezza diventa una competenza quando modifica le possibilità di scelta: Chiara potrebbe decidere che, nella riunione successiva, lascerà terminare le proposte prima di valutarle; potrebbe chiedere chiarimenti invece di anticipare immediatamente le obiezioni; oppure potrebbe distinguere il momento dedicato a raccogliere le idee da quello nel quale è necessario decidere.

Sono cambiamenti piccoli, verificabili e compatibili con la sua responsabilità di coordinare il gruppo.

Potrebbe anche scoprire che alcune interruzioni sono necessarie: la questione, allora, sarebbe imparare a renderne chiaro il motivo e a restituire la parola a chi stava intervenendo.

L'obiettivo è disporre di più alternative rispetto alla risposta abituale.

Questo vale anche per chi evita di prendere posizione, cerca continuamente conferme, reagisce male alle contrarietà o tende ad assumersi responsabilità che appartengono ad altri: riconoscere il proprio comportamento offre l'occasione di decidere quando mantenerlo e quando provare qualcosa di diverso.

Serve tempo, perché le abitudini tendono a ripresentarsi soprattutto quando siamo stanchi, preoccupati o sotto pressione. Un cambiamento riuscito una volta rappresenta un primo risultato che deve ancora dimostrare di poter durare.

Anche gli errori successivi possono offrire indicazioni: permettono di capire quali situazioni rendono più difficile comportarsi come vorremmo, e quali accorgimenti ci aiutano davvero.

La conoscenza di sé riguarda anche la capacità di riconoscere i propri progressi senza considerarli come trasformazioni definitive.

La persona che gli altri incontrano

Immaginiamo Chiara qualche settimana dopo, al termine di un'altra riunione: il progetto presenta ancora difficoltà; qualcuno ha avanzato una proposta poco praticabile e lei ha dovuto spiegare perché su una questione importante ha preso una decisione diversa da quella suggerita dai colleghi.

La differenza è nel modo in cui si è arrivati a quelle conclusioni: Chiara ha ascoltato l'intera proposta prima di intervenire; ha chiesto se ci fossero elementi che le sfuggivano; ha spiegato quali vincoli rendevano necessaria una decisione; in un paio di occasioni ha sentito l'impulso di interrompere, e ha scelto di aspettare.

Alla fine chiede a Stefano se abbia osservato qualche cambiamento. La risposta potrebbe essere positiva; potrebbe anche essere incerta: forse un'altra riunione servirà a capire meglio. In entrambi i casi Chiara avrà qualcosa su cui lavorare.

La consapevolezza di sé inizia quando accettiamo di osservare anche la persona che gli altri incontrano lavorando con noi; cresce quando impariamo a confrontare quell'immagine con la nostra, senza rinunciare al giudizio personale; diventa utile quando ci permette di agire diversamente.

Al lavoro portiamo sempre noi stessi: le nostre capacità, le convinzioni, le abitudini e le fragilità. La possibilità di riconoscerle ci rende più liberi di scegliere come utilizzarle.

NEL TUO LAVORO

Ripensa a una situazione professionale recente nella quale hai ricevuto una critica, incontrato una resistenza oppure ottenuto una reazione diversa da quella che ti aspettavi.

Ricostruisci l'episodio come se dovessi raccontarlo a una persona che era assente: descrivi ciò che hai detto e fatto, evitando per il momento di spiegare le tue intenzioni; aggiungi quello che volevi ottenere e confrontalo con quanto è accaduto.

Considera anche la possibilità che le altre persone abbiano interpretato la situazione in modo diverso dal tuo.

Chiediti: quale tuo comportamento abituale potrebbe sorprendere chi lavora con te, se scoprissi come viene realmente percepito?

PROVA SUL CAMPO

Nei prossimi giorni, dopo un confronto professionale impegnativo, dedica cinque minuti a tre brevi annotazioni:

1. **Intenzione**: cosa volevo ottenere?
2. **Comportamento**: cosa ho concretamente detto o fatto?
3. **Possibile effetto**: quale conseguenza potrebbe aver avuto il mio comportamento sull'altra persona o sul lavoro?

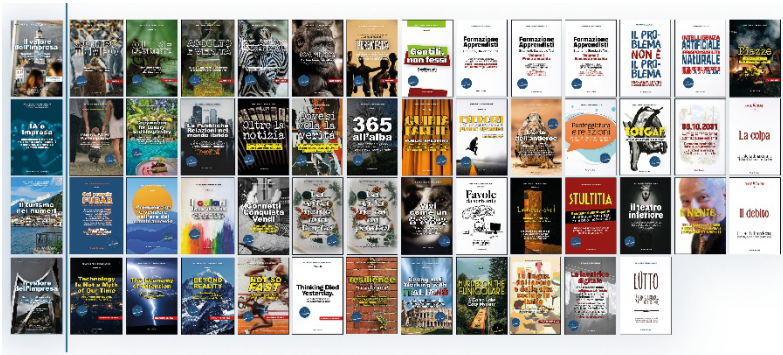
Chiedi poi a qualcuno che abbia partecipato al confronto un riscontro su un tuo comportamento specifico. Ascolta la risposta fino alla fine e chiedi un esempio, se necessario.

Confronta ciò che hai immaginato con quanto ti viene detto.

Individua un piccolo cambiamento da sperimentare nella prossima occasione simile.

Nel tuo **Registro delle situazioni** annota cosa hai scoperto, cosa hai deciso di provare e quali risultati potrai osservare.

Conoscersi serve soprattutto a questo: riconoscere il momento in cui possiamo scegliere di comportarci diversamente.



ALTRE LETTURE, NUOVE PROSPETTIVE

Ogni lettura lascia qualcosa da portare con sé: una domanda più precisa, un punto di vista nuovo, il desiderio di approfondire un tema o di esplorarne uno diverso.

Su www.**paolocasciatopubblicazioni**.it trovi tutti i miei libri organizzati per argomenti e interessi, per aiutarti a individuare con facilità ciò che può esserti più utile in questo momento: comunicazione e relazioni, crescita personale, lavoro e organizzazioni, formazione, pensiero critico, narrativa e altri percorsi.

Per ogni titolo puoi conoscere contenuti, temi, destinatari ed estratti, così da scegliere con maggiore consapevolezza dove proseguire.

Perché leggere ancora significa aggiungere strumenti, confrontare idee, riconoscere connessioni e continuare a guardare ciò che conosci da prospettive nuove.

Il tuo prossimo libro non sarà soltanto un altro libro ma il passo successivo del tuo percorso.

www.**paolocasciatopubblicazioni**.it



Rimaniamo in contatto? Mi farà piacere:
paolo@paolocasciatopubblicazioni.it



www.**paolocasciatopubblicazioni**.it


PAOLO
CASCIATO
PUBBLICAZIONI