

LA REGOLA 20/80 PER AVERE SUCCESSO NEL LAVORO E NELLA VITA

“Segui questa regola e migliorerai istantaneamente le tue relazioni “



DAMAYANTHIE BARBIERI

Coach e Recruiter

www.damayanthiebarbieri.com

Introduzione

Sono anni che mi esercito nel comunicare, nel vendere, nel raggiungere obiettivi. Vengo da un'esperienza come Head Hunter in una multinazionale leader di mercato, decisamente competitiva, di quelle nella quale o sei bravo o passi al competitor meno blasonato.

Negli anni (13 per la precisione) ho avuto l'opportunità (e la necessità) di affinare la mia capacità comunicative, di comprendere le persone, le loro aspettative, le loro bugie e di sapere vendere loro un progetto, una posizione lavorativa e fare la stessa cosa con un cliente, vendere il mio servizio, presentare un candidato, indirizzare una scelta, comunicare un rifiuto etc...insomma ho costruito il bagaglio del bravo recruiter.

Ho sempre pensato che per essere sempre sulla cresta dell'onda, fosse importante e addirittura necessario migliorare sempre più le competenze comunicative, la capacità di negoziare, di guidare la conversazione, di imporre la propria opinione.

Eppure, è stato quando ho studiato per diventare Coach professionista, che ho aperto gli occhi sulla questione.

Il coaching è una metodologia che si basa totalmente su un tema di ascolto profondo. Il coach ascolta, il coach dona una totale attenzione all'altra persona. Ascolta talmente attentamente che impara a leggere tra le righe, a cogliere le sfumature in modo da poter poi tramite delle domande ad hoc, far emergere problematiche, aspettative, desideri, potenzialità, soluzioni, e così accompagnare la persona al raggiungimento del suo obiettivo. Il coach parla pochissimo è il cliente che parla.

È stato proprio nell'esercitarmi ad ascoltare l'altro, senza imporre una mia opinione, un mio giudizio, senza anticipare il suo pensiero che ho capito che non è il dimostrare, il dominare, l'avere l'ultima parola, a renderci dei vincenti...al contrario è il **prestare attenzione**.

Ascoltare davvero quanto l'altro ci sta comunicando, come lo sta facendo, ci permette di comprendere a pieno le richieste, e notare i segnali deboli, e quindi di rispondere in modo puntuale. Contemporaneamente ci rende più piacevoli all'occhio dell'interlocutore che si sente ascoltato, accolto e compreso e si sentirà inconsciamente grato dell'attenzione ricevuta. Questo è uno strumento potentissimo che ci porta a vincere una negoziazione, trovare una soluzione win win, essere apprezzati, essere seguiti dalle persone, essere considerati dei leader e quant'altro.

In questi ultimi anni, esercitandomi con Coach, mi sono accorta che la tematica dell'ascolto è decisamente sottovalutata. Tutti pensiamo di essere capaci di ascoltare, e in una società dove comunicare (costantemente e ad ogni costo) è ormai un dictact, e siamo costantemente distratti da una serie di intrattenimenti infiniti, ascoltare ha decisamente perso il suo fascino.

Ecco allora cosa mi prefiggo nello scrivere questa breve guida:

- **portare l'attenzione sull'ascolto, renderti consapevole mentre comunichi.**
- **metterti a conoscenza delle insidie della comunicazione**
- **fornirti degli elementi pratici per applicare l'ascolto attivo**
- **farti comprendere quali sono i benefici che ne puoi trarre nei vari ambiti delle tue relazioni.**

BUONA LETTURA!

1.

Che cosa significa
ascoltare?

*Ascoltare vuol dire capire ciò che l'altro
NON dice.*

— CARL ROGERS

Blue thread

... dice aiutarlo a

“PARLARE È UNA NECESSITÀ, ASCOLTARE È UN'ARTE.”
(Goethe)

La regola 20/80 nella comunicazione cos'è

È una regola che ti consiglio di applicare fin da subito ed è semplicissima.

PARLA IL 20 E ASCOLTA L'80.

Ossia:

In una conversazione (con un interlocutore, ma anche con diverse persone) parla per il 20% del tempo e per il restante 80% concentrati nell'ascolto.

UN PO' DI TEORIA:

ASCOLTO PASSIVO, ASCOLTO ATTIVO

Ti avviso: Qui troverai delle nozioni sulla comunicazione che molto probabilmente già conosci e addirittura avrai studiato...ma per rendere completo il concetto ha senso rispolverarle velocemente.

Ascolto attivo definizione:

- L'**ascolto attivo** viene inteso come la capacità di saper **ascoltare** con un elevato grado di attenzione e partecipazione comunicativa. In pratica differisce dall'**ascolto** comunemente inteso come semplice ricezione di informazioni (**ascolto** passivo)
- L' ascolto attivo è la capacità di porre attenzione alla comunicazione dell'altro senza formulare giudizi. È un atto intenzionale che ci impegna a cogliere quanto l'altro ci comunica sia a livello esplicito e implicito, ponendo attenzione sia al livello verbale che non verbale.

Quando si parla di comunicazione, molti la immaginano come un'azione perlopiù rivolta all'esterno, collegata ad azioni come

parlare, scrivere ed esprimersi, tramite parole, l'arte, la danza, la musica etc...

Non dobbiamo dimenticare però che **la comunicazione è un processo a due vie, in entrata e in uscita, dove l'importanza si deve focalizzare tanto sull'emittente che sul ricevente.**

Tutti ne abbiamo **prova anche nella quotidianità**: quante volte ci siamo ritrovati a discutere con i famigliari perché le nostre parole erano state mal interpretate, non comprese. Quante volte abbiamo dovuto cercare di spiegarci meglio per farci capire? E quante volte al contrario ci capita di sentirci incompresi quando ci confidiamo con un amico o con il partner? Quante volte abbiamo iniziato una discussione pacifica che si è velocemente trasformata in una lite furiosa?

Ognuna di queste situazioni è spesso conseguenza di una comunicazione inefficace, dove si è posta poca attenzione all'ingresso delle informazioni...ossia c'è stata **manca di ascolto**

Come disse Carl Rogers:

"l'incapacità dell'uomo di comunicare è il risultato della sua incapacità di ascoltare davvero ciò che viene detto."

Il fatto che comunicare con gli altri sia per noi un atto naturale e spontaneo potrebbe farci pensare che anche saper ascoltare sia altrettanto spontaneo. In realtà, l'ascolto è un'attività complessa e ai tempi nostri tutt'altro che spontanea.

Ascoltiamo in modo inconsapevole, **Ascolto Passivo**, cosa che però non ci è utile nel creare rapporto con chi abbiamo di fronte. Un esempio è quando lavoriamo con la radio accesa o leggiamo un libro davanti alla tv: percepiamo i suoni ma non gli prestiamo attenzione e non raccogliamo informazioni. **Più che ascoltare stiamo sentendo**, ossia utilizzando automaticamente uno dei nostri cinque sensi, senza concentrazione.

L'ascolto passivo, non rinforza le relazioni, ma anzi è spesso causa di incomprensioni perché alza un vero e proprio muro tra i soggetti coinvolti nella comunicazione: chi ha la sensazione di non essere ascoltato si sente rifiutato e la sua prima reazione è quella di allontanarsi dalla persona che ha provocato questa sensazione.

I principali segnali di un ascolto passivo sono:

- sguardo sfuggente (ad esempio la testa abbassata sulla tastiera del pc, o sul telefono)

- domande incalzanti sull'argomento della conversazione per arrivare velocemente al nocciolo della questione (“ok, e quindi...”)
- svolgimento di altre azioni (ad esempio usare il cellulare, sfogliare il giornale, fare zapping in televisione)
- finire le parole o le frasi di chi sta parlando.
- fretta nell'offrire soluzioni e opinioni personali per chiudere la discussione prima possibile
- giudizi dati solo sulla base delle proprie esperienze, senza tenere conto di ciò che l'altro sta dicendo

.

Di contro **l'ascolto attivo**, è quello che rende possibile e soddisfacente la comunicazione, richiede attenzione e la reale intenzione di **creare empatia** e relazione con l'interlocutore.

L'ascolto attivo non è un semplice stare in silenzio ad ascoltare, ma richiede concentrazione sull'altro e su quanto sta dicendo al fine di comprenderlo, rielaborando e riformulando quello che ci sta dicendo.

Differenza tra sentire ed ascoltare

Le parole sentire ed ascoltare, vengono comunemente utilizzate come sinonimi, ma in realtà non hanno lo stesso significato.

Definiscono due azioni diverse.

Posso sentire mia madre lamentarsi ogni volta che rientro in casa, ma non significa che io l'ascolti realmente. Le sue parole, i suoni da lei emessi, possono essere captati dal mio orecchio, ma perché vi sia un reale ascolto **ci deve essere anche un'intenzione/attenzione alla comprensione** di quanto dice con il suo contenuto, e con i suoi modi.

Sentire prevede una ricezione passiva, **ascoltare prevede un'intenzione, un allertare tutti i sensi per captare tutte le informazioni verbali e non verbali che l'altro può esprimere.**

Ascoltare significa **donare attenzione** all'altra persona.

Ascoltare significa lasciare esprimere l'altro, significa rinunciare a dare forzatamente una propria opinione o un consiglio e lasciar esprimere l'altro, accettando anche un certo livello di frustrazione.

Sentire è un'attivazione dei sensi, ascoltare prevede una decodifica del messaggio.

Quanti messaggi ci sono in una comunicazione? Messaggio di contenuto e messaggio di relazione

Quando le persone ci parlano, trasmettono più di semplici contenuti. Ecco perché la necessità di concentrarci per decodificarli.

L'ascolto attivo prevede che ci si concentri sui diversi livelli della comunicazione per comprendere il messaggio nella sua totalità.

Paul Watzlavich, psicologo e filosofo austriaco, famoso esponente della scuola di Palo Alto, nel 1967 nel suo libro *Pragmatica della comunicazione umana*, ci fornisce quelli che ancora ad oggi vengono considerati gli **assiomi della comunicazione** umana, di seguito i primi due:

- **Non si può non comunicare.** Inteso nel senso che anche con il silenzio, stiamo comunicando qualcosa all'interlocutore. Ad esempio, quando la mia "simpatica" cognata ai pranzi di famiglia mi rivolge un algido saluto, e poi NON mi parla fino all'uscita di scena...mi sta comunicando molto di più delle tre parole che mi rivolge. Posso leggere molto sulla nostra relazione, dalla freddezza con la quale mi saluta, dal fatto che parla con tutti tranne che con me...etc. (In riassuntone? Mi sopporta a malapena...)

Infatti, il secondo assunto dice che:

- **In ogni scambio comunicativo viene veicolato un messaggio di contenuto e uno di relazione.** La parte di contenuto è definita dalle parole oralmente o in forma scritta, quello di **relazione da tutto ciò che non è verbale.**

Alcuni di noi sono più o meno portati al leggere il messaggio di relazione (a leggere i sottointesi per intenderci)

Spesso leggiamo istintivamente i messaggi di relazione sottointesi, ma affinare la nostra sensibilità, conoscerli, saperli riconoscere, sono strumenti in più per rendere il nostro ascolto e di conseguenza la nostra comunicazione maggiormente efficace.

I Tre livelli della comunicazione che dobbiamo conoscere, per completare il nostro ascolto:

VERBALE: ossia ciò che si dice o si scrive. I contenuti, la scelta delle parole, la costruzione logica del discorso e l'utilizzo dei termini caratterizzano questo livello.

PARAVERBALE: è costituito dal "come lo dico". Qualifica la forma del messaggio verbale: la variazione melodica di una frase, le differenti intonazioni consentono di riconoscere se la frase è interrogativa, esclamativa, imperativa, ironica, ecc.

- Tono: qualifica l'intenzione comunicativa. È un indicatore dell'intenzione comunicativa, del senso che si vuole dare a quanto si dice: tono interrogativo, tono riflessivo, tono sfidante, ecc.
- Tempo: evidenzia la velocità assoluta o relativa, l'uso delle pause che sono un fattore che serve a sottolineare, rinforzare, accentuare il contenuto verbale
- Timbro: è il colore del suono ovvero la percezione acustica del suono vocale e caratterizza la persona. Timbro gutturale, nasale.
- Volume: indicatore di distanza o di aspetti relazionali ed emotivi. Riguarda l'intensità sonora, il farsi ascoltare va calibrato a seconda della vicinanza o distanza dall'interlocutore.

NON VERBALE: tutto ciò che trasmettiamo con il nostro corpo: movimento, gestualità, mimica facciale, postura, prossemica, posizione nello spazio, aspetti estetici quali abbigliamento, o cura di sé.

Tutti questi aspetti completano lo scambio comunicativo. Vediamoli nel dettaglio:

- Postura: Posizioni che la persona assume in un dato momento, i movimenti. Alcuni esempi di postura:

dondolarsi sulle piante dei piedi, accavallare le gambe, postura eretta o incurvata in avanti, tesa o rilassata, dritta o obliqua, protesa in avanti con il busto, postura chiusa con le braccia conserte e rigide, il capo basso, ecc.

- Prossemica: distanza e posizione. È la scienza dello spazio umano che studia come l'essere umano utilizza lo spazio intorno a sé.

Le distanze interpersonali/prossemica:

- **Intima** = contatto fisico; o da 15 a 40 cm;
- **Personale**, piccola sfera di protezione che un individuo crea attorno a sé; da 45 a 120 cm;
- **Sociale** da 120 a 210 cm, fra persone che lavorano insieme; da 210 a 360 cm, fra persone che non lavorano insieme;
- **Pubblica** da 360 a 750 cm, fuori dalla cerchia che riguarda il soggetto; da 750 cm, personaggi ufficialmente di rilievo.

LA PROSSEMICA



- Espressione viso/occhi: congruenza e apertura: Le reazioni espressive, in particolare quelle facciali e vocali, sono estremamente importanti nelle interazioni interpersonali in quanto, essendo direttamente osservabili, permettono di fare inferenze rispetto allo stato emotivo dell'individuo osservato (e dunque anche rispetto il rapporto interpersonale in atto).

La parte più espressiva del volto sono gli occhi e la bocca.

La bocca può segnalare diversi stati emotivi, positivi o negativi tramite chiusura o apertura: dalle labbra aperte tipiche della sorpresa, a quelle semiaperte dell'ascolto, chiuse della riflessione, serrate della preoccupazione, serrate con le mascelle tese della rabbia.

È importante notare la congruenza delle espressioni della bocca con quelle degli occhi. Se la bocca ride e anche gli occhi ridono presumiamo armonia interna, se gli occhi rimangono seri o si fanno duri avvertiamo l'incongruenza.

- Gesti:

- *emblematici*: sostituiscono la parola
- *descrittivi*: accompagnano ed illustrano il discorso rendendolo più vivido
- *di regolazione* del comportamento dell'interlocutore ovvero assenso, dissenso, permesso di procedere con un garbato annuire del capo
- *di adattamento*: gesti finalizzati a dominare i propri stati d'animo o le emozioni. È come se la persona cercasse di trovare conforto giocando con la collana, con i baffi, la cravatta, l'orecchino, ecc. Tali gesti possono essere emessi volontariamente o inconsapevolmente e assumono sempre significato comunicativo.

- Abbigliamento e cura di se.

In genere concediamo più attenzione alle parole e prestiamo scarsa attenzione alla comunicazione non verbale e para verbale, lasciamo questi ultimi due livelli vengano percepiti (o meno) dall'istinto, non sapendo invece che sono la parte del messaggio che ha più importanza e impatto sul ricevente. Ciò che diciamo, **le parole, impattano per l'8%. La maggior parte di quello che recepiamo, capiamo, ricordiamo e accettiamo è dato invece dal non verbale e paraverbale, voce e corpo, impattano per il 92%.**

Il linguaggio del corpo dice la verità e spesso smentisce quello che diciamo a parole. A volte ci troviamo di fronte ad una discrepanza fra l'espressione facciale, quella verbale e quella corporea che parlando un linguaggio diverso contribuiscono a farci connotare diversamente i vari elementi. Così la sicurezza mostrata da un fermo sorriso può apparirci diversa se, ad esempio, viene contraddetta dal tremore delle dita o della voce. Il linguaggio del corpo è la via naturale attraverso la quale esprimiamo gli stati d'animo e può portare in contatto con le emozioni più profonde: le paure, le ansie, le gioie vengono trasmesse direttamente ai gesti della mano, ai movimenti delle gambe ai muscoli del viso.

Saper leggere quindi correttamente tutti e tre i livelli della comunicazione, diventa importante perché ci permette di comprendere a fondo quanto stiamo ascoltando. Al contrario saper allineare i tre livelli mentre emetto un messaggio (comunico) rendendoli congruenti fra loro, ci permette di essere maggiormente efficaci e persuasivi nell'interazione in quanto un messaggio di contenuto, rafforzato dal paraverbale e non verbale allineati è maggiormente leggibile e di impatto nel ricevente.

I Livelli dell'ascolto:

Ignorare = ascolto solo per dovere

Interrompere= ascolto solo ciò che so

Dialogo interno= penso già a quello che dirò

Ascolto selettivo= solo ciò che mi interessa

Ascolto con filtro=giudizio e pregiudizio

Ascolto Attivo= apertura al messaggio

PERCHE' NON E' SEMPLICE ASCOLTARE DAVVERO?

Necessità di esprimersi ad ogni costo

Abbiamo detto nei capitoli precedenti, che l'ascolto attivo prevede un farsi da parte per dare spazio all'altro, cosa decisamente complessa nella società di oggi che ci trascina verso una competizione relazionale. Con l'avvento dei social e di nuovi strumenti digitali, l'esposizione di sé, delle proprie opinioni ed emozioni e' spinto dalla gara di chi prende più **“Like”**. Assistiamo e subiamo ogni giorno i commenti e le opinioni di persone che dietro una tastiera sparano commenti, e giudizi su chiunque e su qualunque argomento seppur non sapendone quasi nulla in merito, e soprattutto senza conoscerne il contesto. Mai come **oggi il bisogno di esprimersi diventa impellente**, alla ricerca di una volante ed effimera **gratificazione** del momento. **Ciò fa sì che il termine comunicare assuma sempre più la valenza dell'esprimersi e l'ascoltare a sua volta del rispondere/reagire dare la propria opinione...portando così l'ascolto al minimo storico.**

Ascoltare diventa quindi ormai un analizzare quanto l'interlocutore dice e trovare l'accordo o il disaccordo con il messaggio. In caso di disaccordo anche cercare di convincere l'interlocutore della bontà della propria visione e cercarne il **consenso**.

Una delle frasi chiave di questa comunicazione è: "Non sono d'accordo".

Il silenzio interiore questo sconosciuto

Un proverbio orientale dice: "Non c'è peggior maleducato di chi inizia a parlare prima che il suo interlocutore abbia terminato"

Quando la nostra necessità di esprimerci è più forte del desiderio di ascoltare l'altro, passiamo velocemente dall'ascoltare al sentire, succede ad esempio:

- Mentre si elabora una risposta per quando l'altro avrà finito di parlare, senza più prestare attenzione a quello che dice.
- Quando si interrompe l'altro per raccontare la propria esperienza in merito
- Quando si parla sopra all'altro

I bambini lo fanno continuamente, parlano tutti nello stesso momento, interrompono, alzano il volume per farsi sentire sopra gli altri, mossi dal loro incontenibile desiderio di esprimersi e di sentirsi riconosciuti ed accettati.

Tra gli adulti queste **incontinenze verbali** diventano però causa di **blocchi nel dialogo**, perché di dialogo non si può parlare, ma di sovrapposizione di opinioni, confronti durante i quali ognuno

segue il suo filone senza davvero ascoltare quello che l'altro sta dicendo.



Il dialogo comporta la capacità di ascoltare attentamente e in silenzio. Il dialogo è connotato dall'attenzione al decodificare quanto ci viene detto e ad esso rispondere se ci viene chiesto di farlo. Quindi il dialogo prevede un **silenzio interiore** nel momento in cui l'interlocutore parla. Silenzio interiore che permette di concentrarsi su tutti gli aspetti del messaggio. **Come facciamo a comprendere a pieno il messaggio se siamo impegnati a trovare nella nostra mente una soluzione, o un'esperienza da raccontare in risposta?**

Lo scrittore e oratore J. Krishnamurti riteneva che “**Ascoltare è un atto di silenzio**”. “Se non fermiamo il nostro monologo interiore e non prestiamo attenzione all'altro, non impareremo mai ad ascoltare.” Solamente un attento ascolto dà valore a quello che diremo. È difficile poter dire all'altro qualcosa di valido se non apriamo le orecchie per ascoltarlo. Solo così la persona che ha parlato sentirà che le stiamo dando l'importanza che merita, per questo sarà riconoscente e si creerà un clima di rispetto, stima e fiducia. Il dialogo quindi, è il risultato del giusto equilibrio tra il saper ascoltare e il saper parlare.

Ascoltare richiede diversi sforzi

Richiede lo sforzo di **TENERE A FRENO IL DESIDERIO DI RACCONTARSI ED ESPRIMERSI**, che è una delle cose più gratificanti che ci siano per l'essere umano. Raccontarsi, esprimersi è un bisogno forte.ma che implica al contrario anche la necessità di essere ascoltati e accattati.

Mettersi dal lato dell'ascoltatore, è mettersi dal lato più impegnativo. Prevede la frustrazione di mettere da parte il proprio egocentrismo, e concentrarsi totalmente sull'altro. Senza dare consigli, senza dare opinioni, o la propria visione.

Ascoltare diventa un vero mestiere, che prevede di fare spazio all'altro, prevede che l'occhio di buè sia focalizzato su quanto l'altro ci sta dicendo su tutti i livelli comunicativi.

Ascoltare richiede uno sforzo di **ATTENZIONE**. Stare attenti prevede dispendio di energia ed allenamento. **L'attenzione è minata e influenzata da distrazioni sia interiori che esterne.** Nel mondo esteriore siamo bombardati da **stimoli**: rumori vari, notifiche mail, sms, whatsapp, i diversi social. La pubblicità, la radio, la televisione, e le persone in carne ed ossa, nel mio caso i miei bimbi e mia madre che hanno la tendenza a parlare sopra.

Le distrazioni interiori invece sono legate ai nostri **PENSIERI** e al nostro continuo dialogo interiore. **Esempi di dialogo interiore durante una conversazione:**

- pensare di sapere cosa ci stanno per dire
- pensare alla risposta da dare mentre l'altro sta parlando
- pensare di avere e dover dare ogni volta la soluzione
- pensare che non sia importante per noi
- pensare di dover rispondere subito per timore di dimenticare quello che si vorrebbe dire
- pensare che quella persona non può avere nulla di interessante da dirci
- pensare ad altre cose che ci preoccupano o ci divertono.

Tendenza a giudicare

Un altro motivo per il quale l'ascolto attivo è difficile da applicare è la tendenza ad emettere giudizi di che implicano torto o cattiveria di quelle persone che non agiscono in armonia con i nostri valori.

La continua valutazione di quanto ci viene detto attiva il dialogo interiore giudicante e valutativo, e non permette la piena accoglienza del messaggio e delle sue sfumature.

Lo sforzo necessario, per ascoltare attivamente, sarà di spostare l'interesse dal nostro istintivo PERCHE' l'altro dice o vive una situazione al COME la dice.

“Se vuoi comprendere quello che l'altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e devi chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva”

Marianella Sclavi

ASCOLTO ATTIVO COME ATTIVARLO E ALLENARLO

Bene, ora passiamo alla pratica...

Ascoltare sé stessi

Affinché diventi attivo: “l’ascolto deve essere aperto e disponibile non solo verso l’altro e quello che dice, ma anche verso sé stessi per ascoltare le proprie reazioni, per essere consapevoli dei limiti dei propri punti di vista” (Spalletta, 2011).

Prima di tutto è importante imparare a **creare silenzio interno**, ossia **imparare a governare il proprio dialogo interno**. La meditazione può essere un buon modo per placare il chiacchiericcio interiore e imparare a silenziarlo quando necessario. Un primo passo più semplice (rispetto al diventare un guru della meditazione) è quello di diventare consapevoli, quando si attiva il nostro dialogo interiore. Farci caso ci servirà per imparare a limitarlo.

Secondo, è importante imparare a conoscersi e capire quando siamo pronti per dedicarci totalmente all’ascolto e all’altro.

“Prima di ascoltare l’altro è importante ascoltare sé stessi.”

Se abbiamo energie basse o siamo in uno stato emotivo di disagio (rabbia, tristezza, ansia etc.) lanciarsi in un percorso di ascolto attivo può essere difficile se non impossibile, perché si rischierebbe di cadere nell’ascolto passivo andando

internamente a concentrarsi sulle proprie problematiche, oppure di reagire giudicando a quanto di sta ascoltando.

Chi per mestiere o per passione (il manager, il genitore, il coach, il medico...) decide di applicare l'ascolto attivo in modalità accurata, deve prima imparare a prendersi cura di sé stesso, per avere il giusto atteggiamento di apertura mentale, e il giusto livello di concentrazione necessario.

Se hai buone energie e il giusto livello di serenità, potrai fare della buona conversazione.

Coltivare l'empatia:

Definizione di **EMPATIA** "In psicologia, la capacità di porsi in maniera immediata nello stato d'animo o nella situazione di un'altra persona con nessuna o scarsa partecipazione emotiva."

Il modo per connetterci all'altro, ci dice Marshall Rosenberg nel suo libro, "le parole sono finestre", è percependo ciò che egli osserva, sente, ciò di cui ha bisogno, e cogliendo il suo bisogno, potremo scoprire che cosa arricchirebbe la sua vita. Scrive.

Concentrandoci su questi 4 aspetti, riusciremo ad entrare in empatia.

Le domande da porsi sono:

- che cosa vedo, che cosa sento, di cosa ho bisogno, che cosa ti chiedo per arricchire la mia vita,
- che cosa vedi, che cosa senti, di cosa hai bisogno, che cosa mi chiedi per arricchire la tua vita... (Marshall B. Rosenberg Le parole sono finestre)

Modalità per entrare in empatia:

- Rendere globalmente simile la nostra postura a quella di chi ci sta di fronte;
- Considerare uno dei suoi ritmi comunicativi (battito di palpebre, respiro, gestualità, eloquio) e replicarlo, in un momento leggermente successivo, senza scimmiottare.
- Mantenere il contatto oculare. L'ideale infatti non è mantenere lo sguardo fisso, né guardare direttamente nelle pupille. Invece si consiglia di partire dal punto in mezzo agli occhi dell'altro, fino a poco sopra alla punta del suo naso.

Poniamoci alcune domande:

- Che emozioni vediamo nell'altro di fronte a noi?
- percepiamo qualcosa di simile alla paura, a un timore, una preoccupazione? E di che cosa, veramente? Quale minaccia percepita incombe?

- Ci sembra che ci sia l'energia della rabbia, del risentimento? Chi o cosa ostacola il raggiungimento di uno dei desideri dell'altra persona?
- Ci sembra che ci sia la scarsa energia della tristezza, della malinconia? Che cosa sente di aver perso la persona che vi sta di fronte?
- Oppure vediamo la brillantezza della felicità, dell'appagamento e della tranquillità? Cosa ha ottenuto l'altro?
- Come sono concatenate tra loro le emozioni dell'altra persona?

E ancora:

Così facendo, **cosa proviamo?** Che cosa sentiamo dentro di noi? Riusciamo ad entrare meglio in relazione con l'altro? Ci sembra di capire qualcosa "oltre" alla semplice comprensione logica delle sue parole?

Concentrarsi sull'ascolto

- Prima cosa per concentrarsi: **Elimina le distrazioni del** mondo esteriore

Scegli un luogo appartato, dove le persone possano esprimersi liberamente senza essere continuamente interrotte.

E sì... spegni il cellulare o comunque silenzia il cellulare, in modo da massimizzare la tua capacità di cogliere tutti i segnali che l'altro ti sta lanciando,

- Secondo: **Mettere a fuoco l'intento di ascoltare in** modo attivo e ricordarci perché l'ascolto è importante ci mette nella condizione di partire col piede giusto. Ci aiuta ad attivare l'attenzione sull'altro, e a tornare più facilmente a concentrarci, quando intervengono distrazioni interiori.

Arginare il dialogo interno non è semplice, spesso non siamo consapevoli dei nostri pensieri che prendono una strada tutta loro, ma partire focalizzandosi sulla necessità di mantenere la concentrazione ed allenarsi a farlo, ci permette di accorgerci quando stiamo virando su altri pensieri e quindi di tornare sul nostro focus...ossia ciò che ci sta dicendo l'altro.

Quando ci capita di perderci o dare il via a pensieri giudicanti nella nostra testa, è bene, notarli, lasciarli fluire e tornare su chi ci sta parlando.

- Dopodiché: **stare in silenzio e prestare attenzione.**

Non giudicare

Come accennato prima, la nostra naturale tendenza a giudicare quello che ci viene detto secondo il nostro personale

schema di valori, fa sì che si creino degli intoppi nella comunicazione.

L'emettere internamente un giudizio, fa sì che spostiamo la concentrazione dall'altro alla nostra opinione, sul come avremmo fatto noi...

Il primo tipo di giudizio in genere è relativo a “quello che dici è giusto o sbagliato” oppure “sei una persona buona o cattiva”, e in base alla nostra personale percezione tendiamo a accettare o rifiutare il messaggio, e a trovare internamente tesi che avvalorano quanto l'altro dice oppure lo confutano...perdendo quindi la concentrazione su quanto l'altro sta dicendo.

Come fare allora per evitare di far scattare il meccanismo del giudizio?

Possiamo tenere a mente alcune riflessioni che ci possono aiutare:

- Non è necessario che le idee di chi parla e di chi ascolta siano allineate e non è necessario fare dei tentativi perché vengano modificate. “Ciò che conta è dare dignità a ogni verità, anche la più soggettiva.”
- Non dobbiamo pretendere di cambiare chi ci sta intorno. Al massimo possiamo cambiare noi stessi e i nostri pensieri se lo desideriamo.

- È possibile provare empatia per chiunque, in ognuno, anche la persona per noi più repulsiva, potremo trovare qualche minimo aspetto sul quale basare la nostra empatia.
- Le persone sono essere unici e speciali, non possono essere come le vogliamo noi, o come "è giusto che siano" in base ai nostri sistemi educativi e sociali di riferimento.
- Il giudizio non ci aiuta a comprendere gli altri e nemmeno ad apprezzarli.
- Se ci sentiamo migliori degli altri sarebbe opportuno portarli al nostro livello in modo che si sentano a loro agio.

E 'importante non emettere giudizio interno e altrettanto non palesarlo alla persona.

Leggere tutto e non solo i contenuti

Come già spiegato, la comunicazione è fatta di verbale paraverbale e non verbale.

Per allenare l'ascolto attivo e la corretta decodifica del messaggio è quindi importante concentrarci non solo sul contenuto ma anche su tutti quegli aspetti (voce, tono, ritmo, mimica, prossemica, gestualità etc...) che completano il significato del messaggio.

Alleniamoci quindi a riconoscere le espressioni del volto, a sentire le intonazioni, le parole calde, ad interpretare i gesti, a leggere la postura... etc...

Lo possiamo fare ponendoci alcune domande:

- Che aspetto fisico ha
- Che abbigliamento adotta?
- Che modo di gesticolare ha? I suoi gesti sono in sintonia con quello che dice oppure no?
- Che modo di parlare ha?
- Che postura ha? È aperto o chiuso? Ci si mostra di fronte o di fianco?
- Che espressione del volto ha? ci sembra che gli occhi e la bocca comunichino la stessa emozione? Mantiene il contatto oculare o lo distoglie? E in che momenti del dialogo?
- Come usa la voce? Ha un tono che definiremmo pacato o tende al nervosismo? Il volume è adeguato alla situazione o troppo alto (o basso)? Parla velocemente o lentamente?
- Usa alcune parole in modo ricorrente?

Dimostrare di aver compreso

Un passaggio importante è far capire all'altro che lo stiamo ascoltando e che abbiamo compreso quanto ci sta dicendo.

Come?

- Facendo cenni di assenso con il capo per trasmettere alla persona che stiamo ascoltando.
- Dicendo frasi tipo: "Ti ascolto", "Continua pure"
- Facendo **DOMANDE** di approfondimento.

Fare domande, può essere utile per comprendere meglio alcuni aspetti o alcune parti non verbali del messaggio che non ci siano chiare, e per allargare il contenuto.

Fai Domande per comprendere meglio

Le **domande aperte** sono da preferire in fase di ascolto attivo perché lasciano ampia possibilità di risposta, tendono ad ampliare ed approfondire la relazione, stimolano l'esposizione di opinioni e pensieri. Consentono all'interlocutore di esprimersi liberamente e di far emergere ciò che desidera comunicare, e quindi ci permettono di:

- manifestare interesse nei confronti dell'interlocutore
- ottenere informazioni
- incoraggiare il dialogo

- conoscere gli eventuali problemi o disagi dell'altro
- aumentare il livello di intimità

Delle buone domande aperte vengono formulate con i classici:
Chi, come, dove, quando, cosa.

Le domande aperte permettono di approfondire il mondo personale dell'interlocutore, il mondo che gli gira intorno e le soluzioni che immagina.

Le **domande chiuse** costringono ad una risposta sola, indirizzano il discorso, e possono sembrare limitative.

Nella fase di ascolto attivo sarebbe da evitare il **Perché**, in quanto le domande che iniziano con il perché possono essere percepite dalla persona come colpevolizzanti

Come formulare le domande:

- Utilizzare voce chiara e parlare lentamente
- Fare domande brevi e semplici
- Utilizzare un linguaggio simile a quello dell'interlocutore

Riformulare

Ossia restituire con altre parole.

Serve per far capire all'altro che abbiamo ascoltato e capito, ci permette di verificare se abbiamo capito bene e da significato alla conversazione.

Come fare:

Risposta eco: ripetere le ultime parole pronunciate dalla persona per sollecitare una prosecuzione dell'esposizione.

Parafrasi: Ripetizione di concetti espressi dall'altro utilizzando termini propri.

Riassunto: riproporre i concetti ascoltati facendo un riassunto preciso e chiaro

Per fare un Riassunto, dobbiamo aver compreso correttamente quanto ci è stato detto, individuare gli elementi chiave del discorso e riproporli in modo chiaro ed empatico.

Il silenzio attivo

Può essere utile in un contesto in cui la conversazione è serena e c'è piena fiducia tra le parti, **restare in silenzio e non intervenire quando l'interlocutore termina o fa una pausa.**

Con il silenzio, offriamo all'altra persona la possibilità di approfondire i propri pensieri, e uno spazio in più che viene spesso percepito come un invito a continuare a parlare o a chiarire maggiormente il concetto.

Qualche pratica:

Giorgio Nardone

Giorgio Nardone, uno dei maggiori esponenti della Scuola di Palo Alto, ha ideato, in 10 anni di studi, delle tecniche avanzate la cui applicazione permette di sviluppare le capacità di comunicazione, e quelle di ascolto.

Prendiamo ora in considerazione le sue tecniche sull'ascolto attivo, che permettono di entrare velocemente in sintonia con l'interlocutore e di creare una relazione efficace.

1. **Comprensione del messaggio:** prima fase, nella quale dobbiamo assicurarci di capire fino in fondo ciò che la persona sta dicendo. Mentre ascoltiamo in silenzio, dobbiamo contrastare la naturale tendenza a interpretare le sue parole secondo le nostre esperienze personali, i nostri giudizi e la nostra scala di valori. Per approfondire e capire meglio ciò che ci viene detto, dobbiamo porre **domande aperte**, cioè domande che prevedono una risposta diversa da un semplice sì o no. Inoltre, quando ci accorgiamo che alcune questioni sono confuse, possiamo usare le **domande a illusione di alternative**, grazie cui offrire due possibili soluzioni che aiuteranno l'altro a proseguire nei propri ragionamenti in modo più chiaro. Ad esempio, possiamo chiedere: "Pensi che sarebbe meglio fare così... o in

quest'altro modo...?", oppure: "Cambierebbe qualcosa se invece di dire questo... dicessi questo...?".

2. **Entrare in sintonia:** mentre si ascolta, bisogna prestare attenzione più a ciò che non viene detto e non solo alle parole. Gestualità, postura, toni di voce, ritmo del discorso sono tutti segnali importanti delle emozioni e dello stato d'animo di chi abbiamo davanti. Diventa fondamentale quindi interpretarli in modo da **stabilire la giusta connessione emotiva** e agevolare la comunicazione. E' bene mantenere il **contatto visivo**, (senza fissarlo in modo imbarazzante), e assumere una posizione che rifletta quella dell'interlocutore per metterlo il più possibile a suo agio e creare rapport.

3. **Manifestare interesse senza giudicare:** quando qualcuno ci confida un problema o ci chiede un consiglio, dobbiamo resistere alla fortissima tentazione di fornire soluzioni, giudizi, e valutazioni personali. La cosa migliore da fare, in questi casi, è approfondire la comprensione del concetto, tramite frasi riformulanti come: "Mi sembra di capire che...", "Quindi da quello che dici deduco che...". Procedere di tanto in tanto a questo tipo di verifica permette sia di evitare incomprensioni, sia di trasmettere all'altro il proprio sincero interesse.

Thomas Gordon

Thomas Gordon, uno psicologo statunitense che si è occupato di comunicazione in vari ambiti suggerisce di migliorare la nostra capacità di ascolto attivo in 4 fasi:

1)Ascolto passivo: inizialmente è importante ascoltare l'altro restando in silenzio e senza interromperlo. In questo modo stiamo comunicando attenzione nei suoi riguardi e disponibilità all'ascolto. Prestiamo attenzione anche alla comunicazione non verbale.

2) Messaggi di comprensione: restare in ascolto comunicando messaggi verbali e non verbali che evidenzino il nostro interesse e l'atteggiamento di ascolto. Ad esempio: "Capisco...Ti ascolto... Sto cercando di capire..." e fare cenni con il capo, sorridere, mantenere lo sguardo.

3) Messaggi di incoraggiamento: sono dei messaggi che incoraggiano calorosamente l'altro ad approfondire ciò che sta dicendo: "Continua pure... Dimmi... Spiegami pure...".

4) Ascolto attivo: in questa fase è opportuno riflettere il contenuto del messaggio dell'altro restituendoglielo con parole diverse. Questo consente a chi ascolta di verificare se il messaggio è stato compreso e all'altro di sentirsi ascoltato con attenzione. Per fare ciò possiamo utilizzare 3 strategie:

- Parafrasare: consiste nel riformulare i concetti dell'altro utilizzando parole diverse. Ad esempio: "Quindi mi stai dicendo che... Dal tuo punto di vista... Mi pare di capire che...".
- Riflettere i sentimenti dell'altro: "Deve essere stato brutto... Ti sarai sentito male... ". Questo consente all'altro di sentirsi compreso e ascoltato in modo empatico, con partecipazione emotiva.
- Riepilogare: riassumere ogni tanto ciò che il nostro interlocutore ci sta dicendo.

Gordon ci dice inoltre che per comunicare bene ci sono: 12 barriere da abbattere

che caratterizzano il non ascolto e che limitano il potenziale della comunicazione. Per questo **vanno evitate** il più possibile.

Eccole di seguito

1. **Ordinare, esigere**

2. **Minacciare**
3. **Fare la morale**
4. **Dare soluzioni già pronte**
5. **Persuadere con argomentazioni logiche**
6. **Giudicare, disapprovare, criticare, mettere in dubbio.**

“Perché ...?” “Chi ...?” “Ma cosa hai fatto?” “Come?”

La persona si sente impegnata a rispondere alle domande indagatorie dell'altro, e questo finisce spesso per renderla ansiosa e fargli perdere di vista il suo problema.

7. **Fare complimenti e approvare immeritatamente:** Indicano che l'altro ha un'alta aspettativa su di noi. Tali messaggi possono apparire come tentativi manipolatori, orientati a incoraggiare i comportamenti desiderati e causare ansietà o disappunto quando la percezione che si ha di se stessi non coincide con gli apprezzamenti dell'altro.
8. **Umiliare, ridicolizzare**
9. **Interpretare, analizzare i comportamenti altrui**
10. **Consolare, minimizzare:** La rassicurazione implica che la persona in crisi stia esagerando. Spesso l'altro coglie il messaggio come “Non mi piace che tu stia male”. Spesso chi rassicura e consola lo fa perché non riuscirebbero altrimenti ad affrontare i forti sentimenti negativi che prova chi è turbato.

11. **Cambiare argomento:** “Parliamo piuttosto di...” “Perché non provi invece a...?” “Adesso non è il momento ...”
Minimizzando il problema, chi ascolta scoraggia l'altro ad aprirsi quando si trova in difficoltà.
12. **Indagare, interrogare**

COME L'ASCOLTO ATTIVO MIGLIORA LE RELAZIONI

L'ascolto attivo è la forma di comunicazione che crea nell'altro la sensazione di essere stati: capiti, accettati e rispettati, sia nei sentimenti che nelle idee.

Aiuta ad approfondire la comunicazione e le relazioni, abbassa le tensioni emotive, il senso di minaccia e libera dall'ansia, aiuta ad accettare come naturali ed umani i propri sentimenti e ad imparare che il sentimento è un amico;

Facilita l'analisi del reale problema e di conseguenza inizia la risoluzione dello stesso.

Sul piano relazionale: consolida il rapporto tra le persone, creando relazione, e mutua attenzione e cura.

Con l'ascolto attivo è possibile:

- evitare la maggior parte degli errori comunicativi che portano alla creazione di barriere e sentimenti di incomprensione tra ruoli e contro ruoli in differenti tipi di relazione;
- rendere attenti ai sentimenti e vissuti emotivi che accompagnano ogni tipo di comunicazione e che spesso restano sullo sfondo o non vengono percepiti per mancanza di attenzione verso la comunicazione non verbale, consentendo di cogliere la serie dei significati insiti nelle parole degli altri per poi restituirli a specchio;
- dare l'idea di essere presenti nella situazione, di essere disponibili a essere con l'altro e incontrarlo realmente;
- offrire uno spontaneo rinforzo al sé dell'altro: ciò si basa sull'assunto che in ogni relazione, ogni "buon incontro" in cui possiamo sperimentare sentimenti di fiducia e accettazione per come siamo, agisce da rinforzo nutritivo del nostro sentimento di coesione e integrità interni;
- stimolare in chi parla una genuina espressione di sé, con tutta la necessaria ricchezza emotiva, dissuadendo dalla

narrazione sterile e improduttiva, sovente carica di giudizi e prefigurazioni, oppure volta a replicare il pensiero comune intorno a determinati argomenti, in specie quelli che creano modi di pensare dicotomici e radicalizzanti (questioni etniche, immigrazione, terrorismo, abuso e maltrattamento).

Perché l'ascolto attivo è così importante?

L'attenzione degli esseri umani è guidata da ciò che viene considerato interessante, rilevante, importante.

Prestare attenzione ad una persona significa pertanto dirle: tu sei importante.

Si può vedere facilmente con i bambini. Cercano costantemente l'attenzione dei genitori perché ricevere l'attenzione delle persone più importanti per loro li fa sentire importanti.

Questo bisogno di rilevanza (sentirsi importanti) non scompare quando da bambini cresciamo e diventiamo adulti.

E' un bisogno di tutti gli esseri umani sentirsi importanti, degni di attenzione, essere capiti e accettati.

Quindi la risposta alla domanda perché l'ascolto attivo è importante è molto semplice:

perché quando ascolti attivamente fai sentire l'altro importante, capito, accettato. Lo fai sentire meritevole della tua attenzione.

La presenza mentale che si accompagna all'ascolto attivo è un regalo, un dono che facciamo all'altro.

Un dono che aiuta a fare la differenza. Al lavoro e nella vita.

Perché ascoltando gli altri li facciamo sentire importanti e questo fa la differenza nella loro vita.

Se poi per caso sei un **manager o un genitore** l'ascolto è ancora più importante.

Se fai il **mestiere del genitore** è importante perché tramite l'ascolto faciliti la percezione di essere importante. La percezione di valere. Una percezione che sta alla base dell'**autostima**.

Se fai il mestiere del leader (sei un manager di persone o un imprenditore) tramite l'ascolto:

- rinforzi la percezione di valore delle tue persone
- e dai l'esempio.

Applicalo in famiglia, con il partner, la suocera. Applicalo con gli amici e parti dalla semplice regola 20/80. Parla poco e ascolta molto con attenzione. Vedrai che le persone attorno a te si sentiranno davvero ascoltate e le tue relazioni ne beneficeranno.

L'ascolto attivo a colloquio:

La predisposizione all'ascolto diventa fondamentale in fase di colloquio di lavoro.

In 13 anni di colloqui, ho notato in molti candidati una totale incapacità di ascolto durante il colloquio. Purtroppo, l'ansia da prestazione non aiuta, e tanti candidati si presentano a colloquio super carichi, pronti a rovesciare addosso al recruiter tutti i loro successi. Spesso vanno in over selling, parlano sopra, interrompono, non centrano la risposta, perchè troppo impegnanti a formulare la risposta prima ancora che il recruiter abbia terminato la domanda.

Al contrario in fase di colloquio, è fondamentale la fase di ascolto per comprendere che tipo di persona si ha di fronte e adeguare la propria esposizione.

DIVERSITA' DI RUOLO E SENIORITY:

Diverso è parlare con un Hr specialist, (magari neolaureato) rispetto all'Hr Director, rispetto all'imprenditore o all'Amministratore Delegato o ancor più con un Head Hunter esterno. Ognuno di loro ha un livello diverso di conoscenza dell'azienda e della posizione, pertanto ha senso modificare contenuti e approccio nell'esposizione. Ad esempio, in alcuni casi funziona concentrarsi maggiormente sul curriculum e sulle esperienze con l'hr, mentre parlare di strategie e vision potrebbe

essere più interessante per un imprenditore (naturalmente lo possiamo capire solo ascoltando bene le domande e vedendo cosa ci raccontano, quanto si sbottonano...etc)

DIVERSITA' DI INDOLE:

A colloquio possiamo incontrare persone estremamente formali e serie e al contrario persone alla mano, pronte al sorriso e alla battuta. Chiaramente sarà necessario adeguarsi per poter entrare in empatia e creare una relazione efficace. Però se sei totalmente concentrato su quello che tu devi dire...non avrai l'accortezza di cogliere il tipo di persona che hai di fronte.

COGLIERE LE PAROLE CALDE E LA TERMINOLOGIA

Ogni azienda ha un suo mood, ed ogni persona ha delle parole che utilizza più di altre...coglierle, e farle proprie nella conversazione ci permette di entrare sulla stessa lunghezza d'onda...

COGLIERE LO STATO DELLA PERSONA

Se ti fermi a guardare bene la persona che hai di fronte, ti accorgerai da piccoli segnali e la stai annoiando, oppure se l'attenzione è alta. Sta reprimendo uno sbadiglio, o cerca di

incalzarti? E' ora di tagliare un po' la tua esposizione e andare al dunque. E' arrivata trafelata e ti dice che ha altri 10 colloqui dopo? Non raccontargli la tua vita dal mesozoico ad oggi. ...concentrati sull'esperienze fondamentali.

Si è illuminata e ti bombarda di domande...prosegui e' la direzione giusta....

Insomma...ASCOLTARE PER ADATTARSI E CREARE RELAZIONE.

L'ascolto attivo ti consente di costruire relazioni basate sulla fiducia e il rispetto con gli altri

Benefici nelle organizzazioni

Uno dei maggiori **problemi riscontrati a livello relazionale nelle organizzazioni** di vario tipo, è la **manchevolezza** di chi ricopre un ruolo dirigenziale o manageriale **nel prestare attenzione ed ascolto ai propri collaboratori, ed anche la carenza di ascolto "attivo" tra i collaboratori stessi.**

Questa carenza nell' ascolto attivo può avere conseguenze negative sia a livello personale che organizzativo, causando l'insorgere di: abbassamento dei livelli dell'autostima o dell'auto-efficacia; episodi di stress e/o burnout; incomprensioni o conflitti sul lavoro; errori o rallentamenti nel raggiungere gli obiettivi

stabiliti. Infine, può compromettere l'immagine dell'organizzazione verso il cliente esterno.

La nota imprenditrice **Marina Salamon** sostiene che: "l'incapacità di ascoltare e/o comunicare con i collaboratori, siano imperdonabili" (Salamon, 2017).

L'ascolto diviene dunque una competenza chiave per gestire la comunicazione e le relazioni e per sviluppare il benessere all'interno delle organizzazioni.

I **vantaggi** legati ad un **ascolto efficace**, o **empatico**, sono tanti, in ogni ambito:

- riduce le incomprensioni
- induce l'interlocutore ad aprirsi ed esprimersi senza timori
- aumenta l'autostima e la fiducia in se stessi
- permette di immagazzinare più informazioni
- consente di eseguire meglio i propri compiti e di essere più efficaci nel lavoro favorisce la conoscenza di noi stessi

CONCLUSIONE

L'ascolto attivo è una pratica che va allenata, con costanza e attenzione.

La sua pratica può decisamente rendere le nostre relazioni più costruttive e maggiormente soddisfacenti.

ORA TOCCA A TE!!!

PROVACI!

E se ti interessa approfondire i seguenti temi:

- **come approcciare a colloquio**
- **come cercare lavoro**

**vai sul mio sito e scaricati le guide che ho
preparato per te, oppure contattami per una
consulenza specifica.**

BIBLIOGRAFIA

EDOARDO GIUSTI E ALBERTA TESTI L'Assertività. Vincere quasi sempre con le 3A.

THOMAS GORDON Leader Efficaci

PATRICE RAS L'arte di ascoltare

PAUL WATZLAVICH Pragmatica della comunicazione umana, studio dei modelli interattivi 1967

ALESSIO ROBERTI Le parole per migliorare la vita di chi ami...e la tua

MARSHALL ROSENBERG Le parole sono finestre