

L'assertività nella vita privata e professionale

**Prospettive metodologiche
e suggerimenti pratici
per migliorare la qualità
delle relazioni**

a cura di
Giuseppe Pasero

Laboratorio Sociologico

Manualistica, didattica,
divulgazione

LS

FRANCOANGELI



Laboratorio Sociologico (attiva dal 1992) intende mettere a fuoco temi e problemi di ordine teorico, epistemologico e sostantivo della sociologia come disciplina scientifica. La Collana individua nel tentativo di contribuire alla *riduzione della diseguaglianza fra gli uomini e nel principio universalistico della tolleranza* i propri cardini costitutivi e fornitori di senso. Dentro una *logica generale di rete*, alcuni principi epistemologici assolvono ad una funzione di “filo sottile e tenace”, che le ga le cose e di fatto le contiene. Tali principi possono in estrema sintesi essere così accennati:

- a) *adduzione*: combinazione creativa ed integratrice fra induzione e deduzione, fra osservazione che azzera le proprie credenze e conoscenza che muove dalle proprie ipotesi;
- b) *laicità critica*: distanziamento, almeno parziale e ipotetico, da ogni specifica teoria globale e consolidata o, detto altrimenti, distacco da ogni forma di “beatificazione” epistemologica;
- c) *referenzialità storico-geografica*: riconduzione della sociologia a scienza della società, che trova un suo posto epistemologico circoscritto (razionale-empirico) nel flusso spaziale e temporale della vita;
- d) *connessione*: scoperta e valorizzazione dei fili e dei nessi che legano fra loro le cose, senza che queste scompaiano o siano da quelli assorbite;
- e) *eco-analisi*: superamento di ogni forma di riduzionismo, per un approccio globale che isoli e valorizzi il tema di studio e nel contempo lo ricomprenda nel tutto (possibile) di riferimento;
- f) *pluralismo*: legittimazione a monte della variabilità e pre-condizione quasi naturale di ogni epistemologia e di ogni ipotesi di natura ricompositiva;
- g) *integrazione*: opzione per una conoscenza che si fonda e migliora col contributo reciprocamente funzionale di più metodi e tecniche, dando per scontato che anche questa è una scelta parziale, contingente e che esclude comunque qualche aspetto o pratica non compatibile o fruibile;
- h) *concorsualità*: orientamento epistemologico verso un “reale” da agire e produrre, che prevede più accessi alle cose in concorrenza fra loro sia sul versante della somma sia su quello della sottrazione;
- i) *verità*: concetto da intendersi con la “v” minuscola, ma che non può essere lasciato a negare nelle onde del relativismo e della comunicazione. Verità come “inter” fra “auto” ed “etero”, come concorrenza e contribuzione collettiva sulle cose (limite dell’“auto” e dell’“etero”);
- l) *empatia*: vedere l’altro dalla sua prospettiva; osservare il mondo ponendosi dal suo versante; cogliere l’alterità a partire dalle sue categorie “altre”.

Coerentemente con tale impostazione, Laboratorio Sociologico articola la sua pubblicistica in quattro sezioni: *Teoria, Epistemologia, Metodo - Ricerca empirica ed Intervento sociale - Manualistica, Didattica, Divulgazione - Sociologia e Storia*.

Ogni sezione della Collana nel suo complesso prevede per ciascun testo la valutazione anticipata di due referee anonimi, esperti nel campo tematico affrontato dal volume.

Laboratorio Sociologico

Direttore: Costantino Cipolla (Bologna)

Comitato Scientifico: Natale Ammaturo (Salerno); Massimo Ampola (Pisa); Ugo Ascoli (Ancona); Claudio Baraldi (Modena e Reggio Emilia); Maurizio Esposito (Cassino); Leonardo Benvenuti, Ezio Sciarra (Chieti); Giovanni Bertin (Venezia); Danila Bertasio (Parma); Annamaria Campanini (Milano Bicocca); Gianpaolo Catelli (Catania); Bernardo Cattarinussi (Udine); Roberto Cipriani (Roma III); Ivo Colozzi, Stefano Martelli (Bologna); Celestino Colucci (Pavia); Raffele De Giorgi (Lecce); Roberto De Vita (Siena); Paola De Nicola (Verona); Antonio Fadda (Sassari); Pietro Fantozzi (Cosenza); Maria Caterina Federici (Perugia); Franco Garelli (Torino); Guido Giarelli (Catanzaro); Guido Gili (Campobasso); Antonio La Spina (Palermo); Clemente Lanzetti (Cattolica, Milano); Giuseppe Mastroeni (Messina); Rosanna Memoli (La Sapienza, Roma); Everardo Minardi (Teramo); Bernardo Valli (Urbino); Giacomo Mulè (Enna); Giorgio Osti (Trieste); Mauro Plumbo (Genova); Jacinta Prati (Brescia); Antonio Scaglia (Trento); Silvio Scanagatta (Padova); Francesco Sidoti (Bari); Francesco Vespasiano (Benevento); Angela Zanotti (Ferrara).

Corrispondenti internazionali: Coordinatore: Antonio Maturò (Università di Bologna).

Roland J. Campiche (Università di Losanna, Svizzera); Christine Castelain Meunier (Casa delle Scienze Umane, Parigi, Francia); Maria Cecília de Souza Minayo (Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, Brasile); Jorge Gonzales (Università di Colima, Messico); Douglas A. Harper (Duquesne University, Pittsburgh, USA); Jürgen Kaube (Accademia Brandeburghese delle Scienze, Berlino, Germania); André Kieserling (Università di Bielefeld, Germania); Michael King (University of Reading, Regno Unito); Donald N. Levine (Università di Chicago, USA); Everardo Duarte Nunes (Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, Brasile); Furio Radin (Università di Zagabria, Croazia); Joseph Wu (Università di Taiwan, Taipei, Taiwan).

Sezione Teoria, Epistemologia, Metodo (attiva dal 1992).

Responsabile Editoriale: Agnese Accorsi.

Comitato editoriale: Gianmarco Cifaldi; Francesca Cremonini; Davide Galesi; Ivo Germano; Maura Gobbi; Francesca Guarino; Silvia Lolli jr; Emmanuele Morandi; Anna Desimio (FrancoAngeli).

Sezione Ricerca empirica ed Intervento sociale (attiva dal 1992).

Responsabile Editoriale: Alice Ricchini.

Comitato Editoriale: Sara Capizzi; Laura Farneti; Carlo Antonio Gobbo; Ilaria Iseppato; Paolo Poletti; Elisa Porcu; Francesca Rossetti; Francesca Graziina (FrancoAngeli).

Sezione Manualistica, Didattica, Divulgazione (attiva dal 1995).

Responsabile Editoriale: Veronica Agnoletti.

Comitato Editoriale: Alessia Bertolazzi; Barbara Calderone; Silvia Lolli sr.; Laura Gemini; Linda Lombi; Ilaria Milandri; Annamaria Perino; Fabio Piccoli; Anna Buccinotti (FrancoAngeli).

Sezione Sociologia e Storia (attiva dal 2008).

Coordinatore Scientifico: Carlo Prandi (Fondazione Kessler – Istituto Trentino di Cultura).

Consiglio Scientifico: Alessandro Bosi, Giuseppe Papagno (Parma); Camillo Brezzi (Arezzo); Luciano Cavalli, Pietro De Marco, Paolo Vanni (Firenze); Sergio Onger (Brescia); Adriano Prosperi (Scuola Normale Superiore di Pisa); Renata Salvareni (Cattolica, Milano); Paul-André Turcotte (Institut Catholique de Paris).

Responsabile Editoriale: Matteo Bertaiola.

Comitato Editoriale: Barbara Baccharini; Roberto Battilana; Elena Bittasi; Stefania Bonatti; Alessandro Fabbri; Nicoletta Iannino; Anna Scansani; Paola Sposetti; Barbara Ciotola (FrancoAngeli).

L'assertività nella vita privata e professionale

**Prospettive metodologiche
e suggerimenti pratici
per migliorare la qualità
delle relazioni**

a cura di
Giuseppe Pasero

LABORATORIO SOCIOLOGICO



FRANCOANGELI

Manualistica, didattica,
divulgazione

Gli autori

Graziella Scuderi è professore associato di Pedagogia generale e sociale presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Catania. Ha sviluppato ipotesi e proposte di nuove forme di convivenza, di dialogo e di solidarietà alla luce delle prospettive aperte dalla valorizzazione della differenza nei rapporti tra persona e persona, tra culture, etnie e popoli diversi.

Nataschia Fochi si è laureata in giurisprudenza presso l'Università di Roma Tor Vergata. Ha frequentato il XVI Corso Jemolo presso l'omonimo Istituto di Studi Giuridici del Lazio e il Master di Retorica tenuto da Giuseppe Pasero. Ha sviluppato un interesse specifico per le questioni inerenti la comunicazione interpersonale in ambito forense.

Maria Luisa Zuccarello è dottore di Ricerca in Fondamenti e Metodi dei Processi Formativi presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Catania. Si occupa in particolare di questioni inerenti la Pedagogia interculturale e ha collaborato per circa tre anni a processi formativi per la Regione Lazio coordinati da Giuseppe Pasero.

La cura redazionale ed editoriale del volume è stata realizzata da Veronica Agnoletti

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate nel sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione. Osservazioni in merito alla fortuna di alcuni vocaboli, di Giuseppe Pasero	pag.	9
Prima parte		
1. Saper comunicare: una nuova professione, di Giuseppe Pasero	»	17
1. Qualche nota sul training al comportamento assertivo	»	17
2. Competenze e super-competenze	»	19
3. Un po' di storia	»	21
4. Parafrasando Prévert. Qualche digressione sull'amore di traslazione	»	23
5. Quanto un modello di matrice clinica potrebbe essere utile, oltre che compatibile, con le esigenze di sviluppo proprie di un'organizzazione complessa?	»	27
6. Il nostro modello "storico" di comportamento assertivo. Una breve sintesi	»	29
7. Vivere nelle relazioni, governare le relazioni	»	32
8. Verso la distinzione ed una definizione "appropriata" di comportamento assertivo	»	33
Esercitazioni	»	36
2. Interpretazione dei risultati e Carta dei diritti assertivi, di Giuseppe Pasero	»	55
1. Il questionario di Gambrill e Richey	»	55
2. I criteri interpretativi	»	57
3. La concezione multicomponentiale dell'ansia	»	58
4. A questo punto, come si procede? Il questionario di Richardson e Tasto	»	60

5. Paure sproporzionate, risposte sproporzionate: automatismi innati o comportamenti appresi? Il questionario di Buss e Durkee	»	62
6. Come mai manca lo “zero”?	»	67
7. Ancora sull’ansia come prodotto di apprendimenti inadeguati, con una sintesi in forma di breve elenco dei diritti assertivi ed un corollario	»	69
8. La “Carta” dei diritti assertivi	»	70
9. Un corollario: esiste qualche forma di ansia positiva	»	71
3. Assertività e linguaggio, di Natascia Fochi	»	75
1. Il linguaggio come veicolo del comportamento assertivo. Assertività e fattori condizionanti, ovvero qualche nota sul dire e sul fare	»	75
2. Assertività ed ascolto	»	79
3. Comunicazione e modelli comportamentali: assertività, aggressività, passività	»	81
4. Modelli comunicativi	»	85
5. Dalla comunicazione al linguaggio: le teorie di Austin e Grice	»	86
6. Paul Grice	»	93
7. Qualche ipotesi di ricerca	»	94
4. L’irresistibile potere delle minoranze, di Giuseppe Pasero	»	97
1. Proviamo a cambiare prospettiva: un’ipotesi metodologica	»	98
2. Quali sono gli scopi dei processi d’influenzamento sociale?	»	101
3. Alcuni pregiudizi relativi alla natura delle minoranze e loro confutazione, ovvero i fatti talvolta contano più delle teorie	»	103
4. Esercizio dell’influenzamento e prime ipotesi per la messa a punto di un “manuale del perfetto influenzatore”	»	106
5. Cinque condizioni	»	108
6. La retorica sotto il segno di Pallade Athena	»	122
7. I cinque stili di comportamento	»	124
8. L’arte della retorica e l’arte della tessitura	»	132

Parte seconda

1. Assertività e gestione della differenza , di <i>Maria Luisa Zuccarello</i>	pag.	135
1. L'Assertività nella prospettiva pedagogica interculturale e la questione dei flussi migratori. Un nuovo strumento per favorire l'identità e la cittadinanza nella società contemporanea?	»	135
2. Alcune categorie descrittive del concetto di contemporaneità	»	136
3. Insicurezza postmoderna e "identità straniera"	»	145
4. Il senso di cittadinanza in quanto ideale etico e utopico	»	149
5. La componente etica del modello comportamentale assertivo	»	152
6. Qualche considerazione (provvisoriamente) conclusiva	»	154
7. Differenza e alterità: una suggestione "biologica" proposta da Hèlén Rouché	»	155
Conclusioni , di <i>Graziella Scuderi</i>	»	159
1. Il valore della differenza nella dimensione educativa	»	159
2. Sessualità e corporeità femminile: i canoni di un'alterità possibile	»	163
Riferimenti bibliografici	»	169

Introduzione. Osservazioni in merito alla fortuna di alcuni vocaboli

di *Giuseppe Pasero*

Esistono vocaboli che potrebbero essere definiti, per qualche ragione, felici o fortunati grazie ad una propria intrinseca qualità, in virtù della quale il loro semplice suono esercita un'impressione immediatamente positiva sugli ascoltatori. Posseggono una carica di empatia sonora forse, prima ancora che contenutistica, tale da garantirne una rapida diffusione, tanto più forte quanto più il vocabolo sembra riferirsi a qualche cosa, ad un significato cioè, che in qualche modo suona familiare, quasi "naturalmente" noto, anche in assenza di reali costrutti concettuali.

"ASSERTIVITÀ" è, senza dubbio, uno di questi vocaboli fortunati. Il suono di questa parola, per riconoscimento diffuso, sembra avere il potere di trasmettere fulmineamente, a chi lo ascolta, una grande quantità d'informazioni, un po' come avviene con i simboli per coloro che sanno decifrarli.

C'è però, come facilmente prevedibile, un risvolto della medaglia. Esattamente come per i simboli, accade frequentemente che una conoscenza superficiale dell'argomento porti a interpretazioni, a decifrazioni che poco o nulla hanno a che vedere con ciò che il vocabolo in sé sta a significare; e, questo, ancora non basta. Quando appare uno di questi vocaboli, alle più o meno libere interpretazioni che ciascuno si sente abilitato ad elaborare sovente nella più completa buona fede si aggiunge il rischio - difficile da gestire - indotto dalla "vendibilità" del vocabolo in questione e direttamente proporzionale ai vantaggi economici che dall'uso di quei nomi si può sperare di ricavare. Quanto maggiori e tangibili sono tali vantaggi, tanto più grande è il pericolo che il vocabolo, in quanto tale, venga più o meno grossolanamente utilizzato come strumento per sdoganare - e vendere, beninteso, - contenuti che con esso hanno poco o nulla a che fare. Quanto più esso è ben risonante, quanto più incuriosisce e consente voli interpretativi diver-

si, tanto più diventa probabile un abuso sia sul piano terminologico che su quello concettuale.

Questo è puntualmente accaduto e per molti versi continua ad accadere con “ASSERTIVITÀ”, un termine che ha scontato la sua rapidissima diffusione mettendo a disposizione tanto della sfera privata quanto di quella pubblica suggerimenti e strumenti che, per buona fortuna, in molti casi si fondano su un serio lavoro scientifico svolto da singoli o da gruppi di professionisti orientati a proporre, a chi ne avverta l'utilità, un modello concettuale e comportamentale ragionevolmente formalizzato, facilmente identificabile e, soprattutto, sperimentalmente validato. D'altra parte, però, sono molto frequenti quelli che potremmo considerare come utilizzi impropri, puramente strumentali, di un codice capace di garantire da solo significativi successi di mercato, quasi indipendentemente dai contenuti che, inconsapevolmente, è chiamato a rappresentare. Non vogliamo però occuparci qui in alcun modo di polemiche d'etica professionale ma, piuttosto, acquisire ad ogni buon conto e prima di procedere oltre, il fatto che le imitazioni costituiscono uno dei segnali di massima consacrazione della bontà di qualsiasi nuova idea o nuovo “prodotto”. A rinforzo ulteriore di quanto abbiamo appena detto, da un lavoro svolto recentemente per il gruppo femminile romano ALEF nato dalla volontà di donne impegnate nel mondo del lavoro, della politica, dell'associazionismo e del sindacato, è scaturita la decisione di esplorare la possibilità di declinare “al femminile” alcuni temi più o meno direttamente connessi a quello dell'assertività, quali ad esempio l'esercizio della leadership, così come le tecniche finalizzate all'influenzamento, alla persuasione ed al convincimento. Sulla base di questa prima suggestione, abbiamo iniziato a sollecitare con sistematicità referenti femminili impegnati in aree professionali differenti, invitandoli a riflettere su quei temi adottando liberamente il punto di vista a loro più consono. L'adesione al nostro invito è stata così pronta, qualitativa e generosa da indurci a varare una ricerca che, inizialmente pensata come contributo in qualche modo a latere a queste pagine, ha assunto progressivamente un ruolo a tutti gli effetti centrale rispetto al filo conduttore del testo; contemporaneamente, con lineamenti propri, ha acquisito la fisionomia di un lavoro a sé, cui un altro gruppo sta attualmente dedicando una specifica, autonoma elaborazione. Crediamo che per chiunque si occupi attivamente della “questione femminile” il valore di queste e di quelle pagine risieda in larga misura nel fatto di essere stato costruito a partire da competenze culturali e professionali diverse, che si sono però riconosciute in temi sentiti immediatamente come comuni e che, al di là delle singole specificità, han-

no deciso con entusiasmo di cimentarsi con argomenti non sempre così vicini alla loro esperienza quotidiana.

La struttura di questo libro

Il libro che state leggendo è articolato in due Parti. La prima è composta da quattro capitoli mentre la seconda contiene un capitolo ed una conclusione.

- L'obbiettivo della Prima Parte, curata dall'autore di queste note, è quello di esplicitare il modello di Training al Comportamento Assertivo - finalizzato al potenziamento delle abilità di relazione richieste da differenti forme di professionalità oltre che da diverse culture organizzative - così come è stato messo a punto per la prima volta in Italia fra il 1981 ed il 1983 in collaborazione con Ettore Caracciolo e Paolo Moderato allora docenti presso l'Università degli studi di Messina, e Francesco Rovetto, in quegli anni docente presso l'Università degli Studi di Milano. Sono loro che hanno messo a disposizione tutti i protocolli culturali quanto gli indispensabili materiali di base che hanno consentito la prima costruzione di un solido modello di training, che ha assunto nel tempo connotati e caratteristiche proprie. A loro desidero rivolgere in quest'occasione un caloroso, affettuoso ringraziamento per il disinteresse e la disponibilità scientifica che mi hanno in ogni occasione dimostrato. Di tutto questo si parla nella prima parte, in cui vengono presentati anche gli strumenti di rilevazione normalmente utilizzati nei nostri seminari.

- A quest'intenzione sviluppata nel primo capitolo, che si ricollega alla storia dell'Assertività per le Aziende in Italia, si affianca quella di evidenziare il fatto che l'interesse per questo argomento ha rapidamente fatto maturare la natura strettamente comportamentale del linguaggio, fino a sfociare in una riflessione del tutto autonoma di tipo linguistico, in prima battuta, e poi in senso sempre più rigorosamente retorico, dialettico ed oratorio. Procedendo in questa direzione, Natascia Fochi, che ha partecipato ad un Master su "Retorica giudiziaria" da me svolto nel 2007 presso l'Istituto di studi giuridici del Lazio "Arturo Carlo Jemolo", si è posta l'obbiettivo di individuare le caratteristiche proprie del linguaggio assertivo. Le pagine qui raccolte nel secondo capitolo della Prima Parte, costituiscono un ampliamento, oltre che un brillante approfondimento della sua tesi di fine Master. Molto utili, per chiunque voglia approfondire la portata e le implicazioni del concetto di Assertività sono le pagine, dense di contenuti, in cui vengono sintetizzate in particolare le teorie linguistiche di J. Austin e di Paul Gri-

ce, per molti versi illuminanti rispetto alla definizione di un Linguaggio dell'Assertività. Dalle pagine di Natascia Fochi, peraltro, emergono in più di un caso nuove indicazioni per la ricerca e, sotto questo profilo, valga per tutte la segnalazione di un set comportamentale identificabile come "carisma assertivo".

Si tratta di un tema che, credo, meriterebbe un approfondimento sperimentale per i contributi non irrilevanti che potrebbe apportare agli studi sulla Leadership.

- Nel terzo capitolo della stessa prima Parte, ho elencato e messo a disposizione dei Lettori, almeno di quelli che avranno avuto la benevolenza, oltre che la pazienza di seguirci fino a lì, una serie di suggerimenti, tecniche e "trucchetti" ai quali affidarsi, con un po' di spregiudicatezza, quando il mondo circostante sembra congiurare per impedire che i nostri progetti vadano a buon fine ed abbiamo l'impressione che proprio "Non ci sia più niente da fare...". Il Lettore troverà un capitolo di taglio in definitiva manualistico, sostanzialmente "scarico" di appesantimenti teorici ed orientato a suggerire, al contrario, microtattiche immediatamente applicabili, così come espresse, lungo i meandri meno agevoli della nostra vita di relazione.

- Nella seconda Parte, il capitolo curato da Maria Luisa Zuccarello nel quadro delle sue ricerche di dottorato in Scienze della Formazione presso l'Università di Catania svolte sotto la supervisione della Professoressa Graziella Scuderi, autrice della parte conclusiva di questo libro, apre l'ipotesi di un nuovo orizzonte applicativo dei costrutti assertivi. Essi vengono infatti collocati all'interno di un'ottica pedagogica interculturale riferita in particolare alla questione dei flussi migratori e delle difficoltà di relazione e di comprensione che inevitabilmente portano con sé. L'assertività viene ipotizzata come uno degli strumenti che, sotto il profilo pedagogico, potrebbero favorire l'incontro fra culture diverse all'insegna del valore etico del rispetto per la dignità altrui. Quest'ultimo costituisce, insieme all'attesa di concreti vantaggi relazionali, la coppia di postulati su cui si fonda il nostro training comportamentale. Comportarsi assertivamente significa innanzitutto pensare eticamente, secondo criteri che per molti versi richiamano i principi della solidarietà cristiana storicamente e strutturalmente caratterizzanti la cultura europea. Ad evitare che tale posizione possa essere in qualche modo confusa con una visione "buonista" dei rapporti fra individui così come fra culture nazionali diverse, M. Luisa Zuccarello esplora e propone un'ipotesi decisamente avanzata dal punto di vista concettuale, che qui viene proposta in forma estremamente sintetica. Costituisce infatti in questo momento soltanto l'idea di base di una ricerca appena iniziata, riguardante la possibilità di ricavare un modello generale dai lavori

condotti dalla biologa francese Hélène Rouch sulla funzione svolta dalla placenta nel rapporto tra madre - in quanto organismo ospitante - e figlio in quanto organismo ospitato. «Quelle que soit la façon dont s'effectue la reconnaissance de l'embryon en tant qu'  trangere, elle n'entraîne de toute façon pas une "guerre" mais plutôt une "negociacion" d  licate, men  e aux frontières...»¹ Un modello generale che riguarda oggi soprattutto la dimensione microsociale, ma che immaginiamo di poter sperimentare anche in quella pi   ampia definita, ad esempio, dall'esplosione delle dinamiche multiculturali e dei flussi migratori che caratterizzano i nostri anni.

- La Conclusione di questo lavoro    affidata ad un capitolo di cui    autrice Graziella Scuderi, alla quale rivolgo un particolare ringraziamento per aver generosamente acconsentito ad inserire questo suo lavoro nella cornice del nostro libro. In questo capitolo l'Autrice introduce e sviluppa - in chiave di "genere" - un tema intrinsecamente connesso a quello dell'Assertivit   in quanto modello comportamentale "istituzionalmente" non bellicoso, orientato all'accoglienza, alla comprensione dell'altro ed in ultima analisi alla costruzione di un Mondo popolato da un numero sempre maggiore di Soggetti liberi; un Mondo, infine, che vorremmo sempre pi   motivato a superare le divergenze facendo ricorso alla logica dell'accoglienza, del negoziato e del confronto dialettico, piuttosto che non alla forza o alla coartazione psicologica.

Le Parti di cui il nostro lavoro    composto, vogliono fornire al Lettore colto e curioso, al Manager, al Docente cos   come allo Studente, una visione pi   precisa del concetto di Assertivit   - nel senso almeno che questo termine ha assunto nell'esperienza personale mia ed in quella di chi ha lavorato con me nel corso degli ultimi anni - e, contemporaneamente, pi   ampia e variegata, allo scopo di esplicitare alcune direzioni di ricerca che a quel termine sono connesse e che pure, mi sembra, non siano state ad oggi affrontate con sufficiente completezza. In particolare la Conclusione, cos   come la seconda e la terza parte danno contributi diversi a questo scopo, portando argomenti e prospettive tanto pi   importanti quanto pi   di non "stretta osservanza" rispetto al protocollo storico su cui il modello comportamentale assertivo    venuto costruendosi nel corso di ormai molti anni.    infatti ormai lontano quel 1949 in cui Andrew Salter² utilizz   per la prima volta il termine Assertivness e formul   il primo modello di training al com-

¹ Hélène Rouch e altri, *Le corps, entre sexe et genre*, pagg. 117 e 118, L'Harmattan, Paris, 2007.

² A. Salter, *Conditioned reflex therapy*, New York, Farrar, Straus & Giroux, 1949.

portamento assertivo, successivamente sviluppato da Joseph Wolpe nel 1958³ e da Arnold Lazarus nel 1966⁴.

Abbiamo infine deciso di pubblicare, in questo lavoro, la nostra batteria completa di esercitazioni con i relativi dati statistici necessari a leggere, sia pur in forma basica, i risultati di coloro che vorranno compilarle per rendersi conto direttamente del taglio che caratterizza e, crediamo, distingue il nostro lavoro. Mi sembra giusto però dichiarare che queste pagine rispondono anche ad un altro scopo - altro e di natura più strumentale - che si identifica con la necessità di disporre di uno strumento, agile e per quanto possibile aggiornato ed ordinato, da potersi utilizzare come “libro di testo” per i futuri seminari dedicati a questo intrigante sempreverde della formazione comportamentale.

Giuseppe Pasero
Alessandria, luglio 2009

³ J. Wolpe, *Psychotherapy by reciprocal inhibition*, Stanford, Stanford University Press, 1958.

⁴ J. Wolpe & A. Lazarus A. A., *Behavior therapy techniques*, New York, Pergamon Press, 1966.

Parte prima

1. Saper comunicare: una nuova professione

di *Giuseppe Pasero*

1. Qualche nota sul training al comportamento assertivo

Prima di iniziare la descrizione del modello al “Training al comportamento assertivo” così come è stato messo a punto anche grazie alla collaborazione dei miei colleghi in “Athena Consulenza Direzionale” di cui sono stato Socio Fondatore nell’ottobre del 1984, credo sia utile contestualizzare il nostro argomento rispetto alle ragioni che ci hanno portato a lavorare a quello che potremmo definire come il modello base di Training al Comportamento Assertivo utilizzando come lente d’osservazione le richieste, e le loro evoluzioni, avanzate dai Clienti che lo hanno adottato. La constatazione che il “saper comunicare in modo adeguato” sia di estremo rilievo per qualunque iter di sviluppo personale e professionale ha avuto, fin dagli anni settanta, un impulso particolarmente forte e diffuso, che si è per così dire consolidato definitivamente nel corso degli anni ottanta, assumendo con sempre maggior chiarezza lo statuto specifico di una teoria dell’educazione degli adulti. In verità, sia pure con gradi di consapevolezza molto diversificati, già durante gli anni sessanta si cominciavano ad avvertire i primi segnali inequivocabili di una complessità sempre crescente, di una instabilità che progressivamente sarebbe diventata, per quanto allora potesse sembrare paradossale una simile affermazione, quasi l’unico dato stabile su cui sarebbe stato possibile confrontarsi e fare quotidiano affidamento. Si sarebbe chiarito solo parecchio tempo dopo (ma è stato veramente capito?) che la decifrazione di quanto stava accadendo, e soprattutto sarebbe accaduto, richiedeva di adottare un nuovo angolo di prospettiva sia sotto il profilo teorico e metodologico quanto in relazione a quello operativo. Si trattava, ed è questa un’esigenza ancora oggi ben lontana dall’aver ottenuto un’organica soddisfazione, di approntare un sistema culturale strutturalmente trasversale, metaforicamente ricalcato sull’abitudine delle cene interdisciplinari di

Cambridge citate da C. P. Snow nel suo ormai storico saggio *Le due culture* del 1953.⁵ Contemporaneamente, la necessità di elaborare le mappe e le proposte operative necessarie a navigare all'interno di Reti di Opportunità create e governate più dalle leggi del Caos e della Complessità che non da quelle dei Grandi Sistemi Pianificati attirava, sia pure ancora timidamente, l'attenzione di alcuni esperti di management. In particolare, assumevano progressiva chiarezza le previsioni relative alla diffusione della telematica e delle future strutture a rete che, di fatto, avrebbero ulteriormente complicato le cose sovrapponendosi, senza sostituirle, a quelle tradizionali di tipo verticistico-piramidale; e, proprio per questa ragione, sarebbe stata la telematica ad assorbire la più grande quantità di risorse. Parallelamente, con incertezze di varia natura e soprattutto con mezzi di fatto inadeguati, si andava investendo nei processi di empowerment e di addestramento alla self-governance necessari al funzionamento delle pianificate strutture a rete. Un'inadeguatezza di risorse ed un sottodimensionamento di investimenti che ha segnato negativamente non soltanto lo sviluppo tecnologico in termini strettamente industriali e produttivi, ma anche la possibilità di fondare, consolidare e diffondere una nuova cultura manageriale capace di gestire strategicamente, con visioni forti, trasformazioni di scenario tanto significative quanto imminenti ed ineludibili. Un sottodimensionamento di investimenti di cui oggi, a tutti i livelli, il nostro Paese mostra - rispetto alle realtà internazionali di riferimento - le indesiderabili conseguenze. Andava in sintesi consolidandosi, comunque, l'impressione che il modo in cui era stato trattato fino ad allora il tema della comunicazione all'interno delle organizzazioni - e non solo - dovesse essere drasticamente riconsiderato, e che fosse necessario immaginare nuove coordinate e nuove categorie di riferimento. In particolare, ci si rendeva sempre più rapidamente conto del fatto che per un numero altrettanto rapidamente crescente di persone - e di fatto in ogni tipo di professionalità - stava diventando essenziale il saper inviare e ricevere correttamente le informazioni, avere scambi d'idee e d'opinioni, contribuire attivamente a ridurre per quanto possibile le difficoltà e gli intoppi che rendono difficile il mantenersi aggiornati sui momenti evolutivi dell'organizzazione di appartenenza. D'altra parte, con inequivocabile evidenza, veniva chiarendosi quale importanza rivestissero due variabili, in particolare, tra quelle necessarie a garantire un livello di prestazione relazionale e professionale costantemente elevato:

⁵ C. P. Snow, *Le due culture*, Feltrinelli, Milano, 1964, p.16.

Prima variabile

- La presenza di un consolidato livello di consapevolezza relativo ai sentimenti ed agli atteggiamenti maturati rispetto al proprio lavoro ed alla sua “struttura di qualità”: spirito di appartenenza, identificazione con la mission organizzativa oltre ad una ragionevole condivisione dei valori e del processo di vision cui fa riferimento l’Organizzazione di appartenenza.

Seconda variabile

- La presenza delle abilità relazionali necessarie a gestire ed a trasferire agli altri, chiaramente ed efficacemente, quegli stessi atteggiamenti e sentimenti.

Appare inoltre evidente quanto sia sempre più alto il numero delle attività in cui la raccolta e l’elaborazione di dati, così come la loro comunicazione/distribuzione in ambiti diversi, tendono a diventare qualche cosa di più che semplici contenuti di una “diversa” professione, ed a identificarsi, al contrario, con la professione stessa. Abbiamo così progettato i nostri seminari con l’obiettivo di individuare eventuali difficoltà di natura emotiva - ma, vogliamo sottolinearlo, prive di qualunque valenza patologica - che potrebbero ostacolare lo sviluppo e la diffusione dei criteri della qualità all’interno delle reti relazionali private o professionali in cui ciascuno di noi è coinvolto quotidianamente, riducendo contemporaneamente il livello di prestazione comportamentale degli individui e dei gruppi.

2. Competenze e super-competenze

Abbiamo assunto dunque come molo di partenza il diffondersi di professionalità che necessitano della capacità di costruire relazioni corrette ed efficaci tra persone in quanto competenza insostituibile tanto per lo sviluppo di piani strategici di lungo o lunghissimo respiro quanto per il passaggio dalle fasi progettuali a quelle esecutive di programmi più o meno complessi, fino all’organizzazione della propria attività quotidiana. In questo senso, il nostro modello di Training al Comportamento Assertivo si è programmaticamente differenziato da quelli di matrice clinica per il fatto di rivolgersi a popolazioni che, per definizione, possiedono livelli di competenza sociale nella norma quando non superiori alla norma. Per queste persone, sovente coinvolte in situazioni professionali complesse, si rende opportuno o necessario nell’ambito della comunicazione interpersonale il raggiungimento - attraverso interventi mirati di potenziamento - di un livello di eccellenza