



*Iscriviti alla newsletter su [www.anteprimaedizioni.it](http://www.anteprimaedizioni.it) per essere sempre aggiornato su novità, promozioni ed eventi. Riceverai in omaggio un estratto in eBook dal nostro catalogo.*

Immagine di copertina: Adobe Stock © Melita

© 2020 Il Quadrante s.r.l.  
corso Re Umberto 37 – 10128 Torino

Prima edizione: ottobre 2020  
ISBN 978-88-6849-200-7

Pierluigi Troilo

# ASSERTIVITÀ AL LAVORO

*La comunicazione efficace nelle relazioni*





*Alla mia prima maestra: mia madre.  
Che ha scritto il libro della mia vita.  
Al suo ricordo, che segna  
inesorabilmente questa nuova era.*



Grazie a chi ha contribuito a dar vita e forma a questo lavoro: Chiara Ghezzeo, Geremia Seclì, Ilaria Ragnoli, Silvia Romagnoli e Marco Valeri.

Grazie per sempre a Clara, Sofia e Massimo, discenti e docenti delle mie lezioni di vita.



## Introduzione

### *Assertività*

Una persona che non rispetta la fila, un operatore di call center troppo insistente, un familiare che abusa della tua pazienza, un vicino di casa che parcheggia impropriamente nel tuo spazio privato, un venditore eccessivamente incalzante, un amico che si approfitta della tua disponibilità. E poi, sul lavoro, un capo che ti svalorza davanti agli altri, che ti chiede cose impossibili, un collega che ti mette in ombra davanti a un cliente, un collaboratore che mostra menefreghismo, un cliente che ti chiede continuamente favori...

Ti è mai capitato?

A me sì! E sono sicuro che qualcosa di simile sia capitato anche a te. E cosa succede, poi, in quei casi?

Ogni giorno può accadere di vivere situazioni in cui senti che *le tue reazioni non sono state appropriate*, in cui poi ti penti di...

- o, da un lato, non aver detto nulla, di non aver espresso il tuo pensiero, ritrovandoti a provare frustrazione (*passività o remissività*)

- oppure, dall'altro lato, aver aggredito e punito l'altra persona, risultando eccessivo<sup>1</sup> (*aggressività*).

Capita, cioè, di pentirsi di *non aver manifestato rispetto né per l'altro e nemmeno per sé stessi*, di non esser stati chiari riguardo ai propri sentimenti e alle proprie scelte, di non aver chiesto quanto volevamo, di esserci lasciati prevaricare oppure di aver prevaricato, di non esserci assunti la responsabilità dei nostri comportamenti. In altre parole, capita di non esser stati assertivi: di non aver messo in atto una *comunicazione assertiva*, una comunicazione che risulti efficace nel garantire delle relazioni e degli stati emotivi equilibrati, che pone chi la agisce...

*passività*

*assertività*

*aggressività*

*... esattamente al centro fra la passività e l'aggressività.*

Nella mia ricerca, a dir il vero, ho riscontrato che questo «pentimento» avviene meno in chi ha avuto un atteggiamento aggressivo, come se questi sia stato inconsapevole del proprio comportamento oppure perché, tutto sommato, abbia dato sfogo ad un picco di energia che, una volta espressa, abbia lasciato il posto ad una condizione normale, di quiete.

Qualcosa di diverso invece accade a chi ha voluto assecondare, ha trattenuto il suo pensiero (se non la sua rabbia) o ha fatto fatica a dire di *no*. A me è capitato tante volte di non dire *no* a chi mi chiedeva di fare qualcosa, sebbene io non ne avessi

<sup>1</sup> Cara lettrice e caro lettore, è solo per ragioni puramente stilistiche che mi rivolgo a voi lettori usando il maschile. Ciò non di meno, voglio porgere le mie scuse al pubblico femminile.

voglia, di non dire *no* a qualcuno con più autorità di me, di non dire *no* ad amici e persone care che, a volte, hanno abusato della mia cortesia.

Mi sono anche ritrovato a dire di *sì*, ma controvoglia, alle richieste di chi ritenevo essere più bisognoso o meno fortunato di me, in termini materiali, fisici o psicologici, per poi scoprire che, anche in quei casi, qualcuno si stesse approfittando di me.

A ripensarci adesso, credo di essermi comportato così perché temevo, alternativamente:

- il loro giudizio;
- che avrebbero pensato che fossi irrispettoso;
- che non fossi all'altezza;
- che non fossi indispensabile;
- ...

Un pezzo di me, un... *piccolo* Pierluigi, non adulto ma bambino<sup>2</sup>, pur di sentirsi amato e riconosciuto e pur di non rischiare di essere abbandonato, si è *adattato* alle persone e alle situazioni (e, accidenti, se sono stato bravo ad adattarmi!), tutte le volte in questo modo:

*rinunciando a dire dei no!*

«No» che, invece, avrei potuto dire (e che mi avrebbe fatto bene dire!) ma che proprio non sono riuscito a pronunciare.

<sup>2</sup>Sono molteplici le teorie e i modelli psicologici, sia occidentali che di tradizione orientale, a riferirsi al «bambino interiore» quale stato della psiche a cui si associano emozioni, reazioni e sofferenze che sperimentiamo a partire dall'infanzia.

«Se dico no, succede un casino», «Se dico di no, non mi vorrà più bene», «Non posso permettermi di dire di no», «Se dico di no, rinunceranno a me e io sarò un fallimento».

Fraasi come queste possono circolare liberamente nella nostra mente, dando al nostro dialogo interiore il potere di «ipnotizzarci» e farci agire di conseguenza.

Altre volte, invece, sempre il *bambino* Pierluigi ha detto dei «no» in maniera automatica, come un bimbo, ora ribelle, ora offeso e ora capriccioso, che non sa dire altro che *no*, usando dei modi indelicati, se non aggressivi. Ed in effetti, fin dall'infanzia può avvenire che i comportamenti assertivi vengano «sabotati» da quelli suggeriti dall'ambiente in cui cresciamo, dalla cultura e dall'educazione. Già! A volte la «buona educazione» ci ha insegnato, nostro malgrado, che non va bene

- mostrare certe emozioni e i nostri veri sentimenti;
- chiedere cose in modo diretto;
- dare e ricevere apertamente;
- esprimere le nostre opinioni e preferenze;
- curare i nostri interessi e bisogni;
- dire *no* quando non vogliamo qualcosa

e altre simili ingiunzioni che abbiamo interiorizzato e che hanno resi illegittimi e limitati i nostri diritti all'autodeterminazione (Richo, 2016)

Può succedere a tutti di comportarsi in modo inadeguato rispetto alla situazione, un modo poco adulto e poco consapevole: un modo *automatico* di reagire o, piuttosto, di non reagire. Reazioni che hanno il sapore di vecchie abitudini, di comportamenti ereditati ed inefficaci.

A volte abbiamo risposto o ci siamo comportati in modo

aggressivo o poco empatico, come abbiamo visto fare dai nostri genitori o da altri adulti quando eravamo bambini.

Altre volte ci siamo comportati come dei bambini impauriti o impacciati, scivolando in una regressione istantanea, sebbene fossimo adulti già da un bel po'.

Però, altre volte ancora, ci siamo comportati in maniera lucida ed in armonia col mondo, in maniera rispettosa di noi e degli altri: un modo che ci ha fatto sentire bene.

### *Essere o fare?*

Ciò dimostra che non esistono distintamente persone aggressive, persone remissive e persone assertive. Quando si parla di comunicazione si parla di comportamenti, di atteggiamenti e di linguaggio e non di identità.

Si intende per *atteggiamento assertivo* quello che porta a una interazione che si basa:

1. su comportamenti partecipi e *proattivi*, e non passivi; atteggiamenti e condotte caratterizzati dall'andare incontro agli eventi, dall'anticipare, per quanto possibile, l'azione: non aspetti che le cose avvengano e che gli altri cambino o agiscano, ma ti muovi tu per primo, prendi l'iniziativa, cerchi le soluzioni;
2. su una condotta *responsabile* caratterizzata dalla piena fiducia verso sé stessi e gli altri; non ti lamenti, prendi atto della realtà delle cose e ti fai carico di cambiarle a partire da te;
3. sulla piena *manifestazione di sé* e sulla capacità di affermare i propri diritti, senza negare quelli degli altri e senza avere sensi di colpa o ansie: «Io merito rispetto. E porto rispetto anche a te!»;

4. su un atteggiamento *non giudicante* che evita l'uso di etichette, stereotipi o pregiudizi: allarghi la tua visione del mondo, ammetti il dubbio e riconosci nell'altro l'umanità che condividete;
5. sulla *consapevolezza* e la capacità di riconoscere e comunicare il proprio pensiero, i desideri, la disapprovazione e le valutazioni in maniera chiara e diretta e non in maniera minacciosa o aggressiva.

Non c'è contesto sociale (lavoro, famiglia, coppia, comunità...) in cui le dinamiche relazionali non portino ad incappare in situazioni che possono diventare vere e proprie *trappole* per i legami, per il benessere e per gli obiettivi degli individui.

Perché, come ripeterò anche più avanti, *il confronto e il conflitto sono inevitabili* e la volontà di vedere le cose da prospettive diverse, aprirsi all'altro e al dialogo e, infine, la capacità di gestire le emozioni, i propri confini e i propri atteggiamenti, possono aiutare a superare gli ostacoli alle relazioni sane ed equilibrate.

*Abilità sociali come la gestione efficace della comunicazione,  
servono oggi, forse più che mai,  
e si possono apprendere e migliorare.*

### *La comunicazione e il mondo del lavoro*

Il mondo del lavoro – il contesto che ho preso specificatamente in esame in questo libro – sta vivendo un periodo di riscoperta della comunicazione. In Occidente, siamo passati da una società manifatturiera ad un'economia sempre più fatta di servizi. Questo significa che per ogni posto di lavoro il con-

tatto con le persone si è moltiplicato decine di volte rispetto a trenta o quarant'anni fa. La conseguenza è che

*saper mantenere buone relazioni lavorative  
e sviluppare il proprio network  
è più che mai un fattore critico per il successo di un'impresa.*

Tuttavia le aziende e gli operatori economici stanno vivendo quest'era della comunicazione percependola, per lo più, in termini problematici. Soprattutto perché, anche nelle organizzazioni, si va facendo strada la convinzione crescente che la comunicazione è cosa ben diversa da un mero *contenuto funzionale* da trasferire come informazione o abilità, ma è piuttosto un *elemento vitale e sostanziale* (Amietta, 2001).

Le aziende, le organizzazioni, i team di lavoro, come pure gli individui singoli, sono ispirati dai *principi* in cui si crede. Sono i *valori* e le *motivazioni*, cioè, che ci portano ad agire in un certo modo, ad apprendere alcune cose piuttosto che altre e, infine, a determinare i luoghi e le persone che frequentiamo. Al punto che quando c'è incongruenza tra valori e obiettivi (fra le cose che pensiamo, facciamo e agiamo), ogni progetto che cerchiamo di portare a termine diventa un'occasione per l'insorgere di conflitti, vuoi con noi stessi e vuoi con gli altri.

E la comunicazione va intesa proprio come *valore oggettivo e fondante* di cui noi diventiamo portatori, sia che lavoriamo in proprio sia che lavoriamo in una organizzazione.

Allora è logico che diventi necessario far entrare a pieno titolo la comunicazione nel patrimonio di valori propri e di quelli condivisi da ciascuno dei componenti dell'organizzazione. Di più: ciò va condiviso, col tempo, con tutti coloro con cui interagiamo: mercato, leader d'opinione socio-politico-culturale, partner, follower e concorrenza.

Dunque, se vissuto come problema, quello della comunicazione, va inteso come di natura squisitamente strategica e, per questo, a livello di organizzazione tocca alle funzioni di vertice esserne consapevoli e gestirlo correttamente; mentre, per chi lavora in proprio, è imprescindibile formarsi e aggiornarsi per riuscire a relazionarsi efficacemente nei *network* e promuovere il proprio valore.

### *Tutti imprenditori, tutti comunicatori*

In questo libro, per semplicità, mi riferirò spesso all'«impresa» in senso lato, cioè all'impresa che quotidianamente vive chiunque operi nel mercato del lavoro, le cui dinamiche cambiano alla velocità della luce e impongono continui *uploading* di apprendimento e abilità.

Oggi possiamo intendere molti lavoratori come fossero imprenditori, al di là del ruolo, perché i rischi e le responsabilità sono sempre più in capo a loro. Non solo i classici imprenditori, i manager e i professionisti, oggi, vivono quei rischi e quelle responsabilità proprie di chi non ha un «contratto a tempo indeterminato» (volendo intendere, per quanto sia possibile, una sorta di «garanzia» di avere un lavoro e una retribuzione). Molte persone oggi vivono di lavori flessibili, se non precari, e hanno bisogno continuamente di «vendersi», di promuoversi ad ogni possibile offerta di lavoro e, dunque, di comunicare nel modo più efficace possibile il proprio valore.

Per non parlare poi delle nuove possibilità, che il web offre, di «inventarsi» lavori, servizi e prodotti, che generano nuove forme di imprenditorialità, che vanno dalla singola persona, ai network, alle organizzazioni più strutturate.

Penso, ad esempio, ai cosiddetti youtuber che – spesso gio-

vanissimi – si ritrovano da semplici appassionati o cultori di una attività o di una materia a veri e propri imprenditori che, di conseguenza, creano e gestiscono un'effettiva organizzazione economica che, per sua natura, ha la comunicazione come principale attività strategica.

Va detto che la comunicazione, nel contesto lavorativo, ha luogo per diversi scopi, in diversi ambienti e attraverso diversi canali, che possiamo sinteticamente classificare così:

- comunicazione interna e organizzativa;
- comunicazione istituzionale; relazioni pubbliche; media; reputazione; responsabilità sociale; comunicazione di crisi;
- comunicazione economico-finanziaria;
- comunicazione di marketing; corporate branding communication; advertising; immagine; azione social;
- comunicazione digitale.

In questo libro, mi occuperò solo dei processi, più o meno trasversali ai canali suddetti, che afferiscono alle *comunicazioni interpersonali*.

### *Il valore delle persone*

L'idea che vuole rappresentare questo libro, in virtù della ricerca che ho svolto, è questa:

- tanto più il lavoro è influenzato dagli effetti della globalizzazione e delle innovazioni tecnologiche
- tanto più è la risorsa umana, anzi, l'essere umano che può fare da discriminante del successo di un'impresa!

Ero responsabile di uno stabilimento di produzione di dispositivi medicali e, nel novembre del 2012, mi trovavo a Shanghai per conto dell'azienda per cui lavoravo. Ero lì un po' alla ricerca di partnership e un po' per «spiare il nemico»: stavo visitando, infatti, diversi stabilimenti di produzione di aziende che erano, rispetto alla nostra, sia potenziali fornitrici che, certamente e inesorabilmente, concorrenti.

Non dimenticherò mai una scena che è ormai una piccola *clip* indelebile nella mia mente: la guida che mi precede apre il grosso portone d'accesso al reparto di assemblaggio – come un lento sipario che si schiude sul palco – e mi si presenta davanti un impianto di assemblaggio identico a quello che avevamo realizzato nel nostro stabilimento in Italia. Con una «piccola» differenza: nella mia fabbrica l'impianto era condotto da tre operai e, invece, in quello di Shanghai ce n'erano ben diciotto!

Mi domandai come avremmo potuto competere, a parità di prodotto, con aziende che hanno a disposizione la nostra stessa tecnologia ed un costo del personale irrisorio rispetto al nostro. Infatti, da un lato, la tecnologia oggi ha delle evoluzioni rapidissime e le aziende si inseguono e superano di continuo e in poco tempo: basta vedere, ad esempio, come nel mondo degli smartphone non appena un'azienda crea nuove applicazioni, subito dopo le altre concorrenti hanno a disposizione le stesse soluzioni. Dall'altro, per effetto della globalizzazione, ci sarà ancora per molto tempo la possibilità di produrre in qualche Paese emergente a costi della manodopera bassissimi rispetto a quelli del nostro e delle altre nazioni d'occidente.

Dunque, mi chiesi: «Se non sono i costi di produzione né la tecnologia a fare la differenza, cosa può farla se non quel... chilo e mezzo di materia grigia che ci portiamo appresso nella scatola cranica??!!». Non che non lo sapessi, ma quel momento

e quell'immagine contribuirono a fissare in me la consapevolezza che qui voglio ribadire:

- tanto più il lavoro è influenzato dagli effetti della globalizzazione e delle innovazioni tecnologiche
- tanto più è la risorsa umana, anzi, l'essere umano che può fare da discriminante del successo di un'impresa!

Da sempre le imprese, le organizzazioni e i professionisti hanno ricercato gli stessi obiettivi che, ridotti alla loro essenza, sono: il loro sostentamento e la loro crescita. Fra i diversi fattori che determinano il raggiungimento di tali obiettivi c'è *l'allineamento dei comportamenti e degli intenti delle risorse umane a quegli stessi obiettivi*: risulta, dunque, strategica la gestione di tale allineamento. Nell'evoluzione che ha vissuto l'impresa sono cambiati anche i fattori che condizionano tale allineamento e, fra questi, la considerazione strategica delle persone in termini di benessere organizzativo, ma

*il benessere organizzativo è strettamente correlato alla qualità delle relazioni interpersonali che si vivono sul lavoro e, dunque, alla qualità della comunicazione.*

*Il valore della comunicazione*

Quando si parla di *comunicazione* ci si riferisce a una situazione di *interazione* tra due o più attori, in cui un *messaggio*, possibilmente codificato da un soggetto *emittente*, più o meno consapevolmente, induce una *risposta*, più o meno consapevole, da parte di un soggetto *ricevente*.

Il processo della comunicazione è incentrato principalmen-

te sulla relazione tra i soggetti sociali e genera fra questi un rapporto di reciprocità e interattività: sulla base di significati condivisi ed elaborati, l'uno comunica all'altro e viceversa. Si costituisce, cioè, un *legame circolare*, in cui emittente e ricevente rinnovano continuamente scambi comunicativi – feedback – dall'uno all'altro, che hanno un determinato significato per entrambi gli interlocutori.

Gli importanti cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro, a partire dalla fine del XX secolo, spiegano come mai le *capacità comunicative ed emozionali* stiano assumendo una posizione di primo piano tra le doti (*soft skills*) ritenute importanti ai fini professionali (oltre alle *hard skills*, quelle specifiche e tecniche). Facciamo il caso di un'azienda: lì ognuno fa parte del sistema e quindi lo scambio di informazioni in seno al sistema stesso consente agli individui di sapere, ad esempio, se il loro lavoro va bene o necessita di modifiche, se va migliorato, o se deve essere completamente riorientato.

In altre parole, il feedback è la linfa vitale dell'organizzazione. In assenza di feedback l'individuo non ha idea di come vadano le sue relazioni con i superiori e con i colleghi né può sapere se sta soddisfacendo le aspettative degli altri (Goleman, 1999).

### *L'assertività non è la panacea*

L'assertività non è la soluzione unica e definitiva per le relazioni e l'azzeramento dei conflitti.

In una relazione a sfondo cooperativo, dove tutto sommato, le persone riconoscono la dignità intrinseca di ogni essere umano, l'assertività può essere un'ottima pratica e può funzionare molto bene.

Ma in situazioni in cui c'è la totale assenza di rispetto per l'altro e dove il potere sull'altro è prevalente ed organizzato per prevaricare, anche l'assertività può essere una scelta insufficiente e fallimentare: senza azioni forti o l'uso della forza diventa difficile far cessare le prevaricazioni (Scardovelli, 2008).

### *La struttura del libro*

Nel primo capitolo di questo manuale presento sinteticamente il *contesto* in cui avvengono le interazioni comunicative e relazionali di chi opera o vuole operare nel mercato del lavoro oggi. Questo è cambiato e cambia continuamente e nel passaggio dall'era industriale sino all'attuale era della globalizzazione, dell'innovazione e della comunicazione, possiamo osservare come, al cambiare dei fattori costitutivi del mercato del lavoro, è cambiata anche, nel suo ruolo e nella sua influenza, la comunicazione.

Nel secondo capitolo illustro quali sono *regole e meccanismi della comunicazione*, perché conoscerli ci aiuta a capire meglio noi stessi e le nostre relazioni con gli altri. Potrai riconoscere il tuo stile, la qualità del tuo ascolto e riconoscere se e quando sei davvero efficace quando parli. Inoltre, ho descritto quelle che sono le dinamiche e le criticità di quando ci troviamo a comunicare nei gruppi.

Nel terzo capitolo analizzo in particolare la *comunicazione interpersonale* perché è quella che più di tutte condiziona i rapporti tra i lavoratori e, all'interno di questa, nel quarto capitolo, esamino la cosiddetta *comunicazione assertiva*: come funziona, come può risultare determinante al fine di una crescita e un benessere personali, come può essere utile nel prevenire e risolvere contrasti e conflitti.

Infine, il quinto capitolo è una raccolta di *esercitazioni pratiche* utili sia per coloro che non sono avvezzi a lavorare sulla propria comunicazione e consapevolezza ma anche per chi è abituato a confrontarsi con le proprie abilità e ad investire sul loro miglioramento.

Le appendici sono un'integrazione di quanto detto sull'efficacia della comunicazione interpersonale, dove vengono illustrate altre qualità e strumenti di chi fa della comunicazione un'occasione di crescita personale e comprensione empatica degli altri: qualcosa che non necessariamente *serve* alla persona assertiva, ma che può farla eccellere nella comunicazione efficace.

### *Un paio di cose*

Ho scritto questo libro utilizzando un gergo che possa accomunare un po' tutti: sia gli addetti ai lavori, sia gli appassionati che i curiosi. Per cui, di seguito, sarò sia confidenziale che distaccato, come si confà sia ad un caro amico e sia ad un serio ricercatore, e non lesinerò né toni semplici né quelli accademici, per essere al contempo sia immediato che rigoroso. Alla fine, lo scopo di questa faticosa integrazione è far sì che il libro che stai leggendo ti sia utile: nello scrivere ho avuto in mente sempre questo e mai il timore di giudizi che non riguardassero te e la tua voglia di apprendere.

Infine, voglio dirti qualcosa sulla pratica e gli esercizi che troverai nell'ultima parte del libro. Svolgili! L'assertività non è un valore o un ideale, è un comportamento, un'azione. Dunque, l'assertività va agita, va praticata. Ecco perché, al di là dei concetti espressi nel libro, gli esercizi che incontrerai potranno fare la differenza nella tua vita.

Scoprirai che alcuni ti risulteranno semplici, familiari e piacevoli. Altri invece potrai trovarli meno immediati e gradevoli, fino al punto di non volerli svolgere. In tal caso, tranquillo, non fa nulla e, soprattutto, non giudicarti per questo. Potrebbe non essere il momento giusto per quel dato esercizio. Potrebbe essere che quell'esercizio non faccia per te. Oppure, potrebbe essere che tu stia mettendo in atto le cosiddette *resistenze* perché gli esercizi vanno a «toccare» parti di te che meritano un lavoro di consapevolezza più profondo. In ogni caso, ricorda che

*è l'azione che fa la differenza.*

Avere buone idee, valori e parole ma poi non viverli coerentemente non ci fa cambiare. Invece, piccoli passi, piccole nuove abitudini e piccole pratiche consapevoli possono migliorare la nostra vita e il nostro rapporto con gli altri e con noi stessi.

Buona lettura!



# ASSERTIVITÀ AL LAVORO



## Capitolo 1

### La comunicazione nell'era della globalizzazione

#### 1. *Competenze comunicative oggi*

Per iniziare questo manuale di teoria e pratica dei processi comunicativi nelle relazioni e, soprattutto, all'interno del mondo del lavoro, partiamo col definire quelle che sono le *condizioni al contorno* del «problema» di una comunicazione adeguata o non adeguata, al fluire dei processi lavorativi e a quelli che sono gli scopi e i fini dell'«impresa» di ogni operatore economico, sia esso una singola persona che una grande azienda.

Credo che questo sia più che opportuno, poiché nell'ultimo ventennio le società occidentali (ma non solo queste) sono state investite da cambiamenti forti e velocissimi, sul piano sociale, politico ed economico: dai grandi processi politici in atto alla frantumazione delle ideologie e della gran parte degli ideali politici, dalla globalizzazione economica alle frenesie autonomizzanti delle più diverse regionalità (Felice, Mattosio, 2004). È, dunque, importante avere consapevolezza del *contesto spazio-temporale* in cui ci troviamo a vivere, realizzarci e comunicare, ognuno a suo modo condizionato dall'ambiente che lo circonda.

La nostra è una *società mediatica* in cui, giorno dopo giorno,

un continuo flusso di comunicazioni da parte dei media travolge le idee delle persone e influisce sull'opinione pubblica.

Nel *medium* per eccellenza che è la «rete» di Internet noi possiamo trovare di tutto e filtrare le informazioni, consapevolmente ma anche inconsapevolmente e, di conseguenza, scegliere, almeno in apparenza, le nostre preferenze e le nostre decisioni.

Dunque l'importanza dei media e del web determina, da un lato, che ci sia un forte controllo di questi ma, dall'altro, la necessità che questo controllo non scalfisca la libertà di informazione.

Per cui, in un'ottica globale, «emerge con forza un obiettivo davvero importante della nostra epoca: quello di fare in modo che il terzo millennio diventi effettivamente l'era della comunicazione, dello scambio che permette alle popolazioni di conoscersi meglio, comprendendo vicendevolmente le ragioni d'usi, costumi e fedi religiose differenti, migliorando la comprensione reciproca ed evitando gli scontri, anziché esacerbarli» (Verrastro, 2016, p. 132).

La *comunicazione assertiva* è parte di un processo in itinere che vede i mercati, le imprese e i lavoratori allinearsi sempre più lungo una direzione che concilia sia i cambiamenti e sia la vita delle persone: i cambiamenti esponenziali di un'era (della comunicazione, appunto) dove globalizzazione e innovazioni tecnologiche caratterizzano e determinano le dinamiche sociali; la centralità di un uomo contemporaneo che è, istante per istante, in comunicazione, reale e virtuale, con i suoi simili.

Una direzione che concilia, per dirla con Stiglitz, «questioni etiche nel contesto del comportamento economico che vengono sollevate dalla necessità di creare armonia fra uomo e uomo e fra uomo e natura» (Stiglitz, 2016).

Quindi l'evoluzione della comunicazione nei contesti la-

vorativi, intesa come un *valore aggiunto* per il lavoro, è naturalmente legata all'evoluzione stessa delle organizzazioni, dei mercati e delle società e al loro progredire verso una *visione eco-sistemica* del mondo.

Un mondo, cioè, dove ognuno di noi è chiamato a contribuire al suo equilibrio per il bene e la sopravvivenza non solo dell'essere umano.

Un equilibrio che è instabile e quindi risente di ogni nostra attività, di ogni nostro gesto.

*Un corretto modo di pensare e di comunicare conduce ad azioni corrette.*

Ecco perché è diventato per molti (e per me!) un obbligo morale ed etico aumentare la propria consapevolezza attraverso l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze.

Secondo Parks (1994) «la competenza comunicativa rappresenta il grado con cui gli individui soddisfano e percepiscono di aver soddisfatto i loro scopi in una data situazione sociale, senza mettere a repentaglio la loro abilità o l'opportunità di perseguire altri obiettivi ritenuti più importanti» (in Lotto, Rumiati, 2007, p. 22).

Per competenza comunicativa si intendono sia le competenze *linguistiche* (fonologiche, sintattiche e semantiche) che quelle *pragmatiche* (comunicazione non verbale, contestuale, delle immagini).

Il «problema» delle competenze comunicative, in ambito lavorativo, oggi si amplifica perché le interazioni comunicazionali a cui viene esposto chi si muove nel mondo del lavoro sono sempre più frequenti, per la globalità dei mercati, la contrazione degli spazi e la tecnologia dell'informazione.

*Oggi, in base a come comunichiamo, le persone e il mercato ci definiscono, ci giudicano e valutano quanto noi possiamo offrire loro, al di là del servizio o del bene che possiamo offrire.*

Se gli altri interpretano la nostra comunicazione positiva, allora l'immagine che ne consegue produce benefici rilevanti e una migliore consapevolezza della nostra attività, nonché una maggiore stima di noi nell'ambiente in cui gli altri operano. Di conseguenza, questa immagine predispone favorevolmente altro pubblico nei confronti della nostra offerta, facilitando in tal modo il raggiungimento degli obiettivi reciproci.

Quando stiamo comunicando il nostro valore, non stiamo vendendo direttamente, ma generando dei nostri *testimonial*.

Se, invece, i nostri interlocutori avvertono la nostra comunicazione come negativa, si sedimenterà un'immagine che di volta in volta potrà essere associata a un cattivo prodotto, ad un servizio inefficiente ecc.

Ne consegue che tutto ciò che viene comunicato da una persona, da un brand, da un'azienda, avrebbe la necessità di essere continuamente controllato, verificato e aggiornato (Cocco, 2008).

Dunque, è assodata la necessità, da parte di chi lavora (e chi non ancora lavora), di operatori economici e delle aziende, di considerare strategici non solo i processi comunicativi ma anche l'incremento stesso delle *abilità comunicative*, a prescindere dal tipo di lavoro, funzioni e strutture organizzative.

## 2. *Comunicare con i nuovi stakeholder reali e virtuali*

Le imprese hanno a che fare – e quindi comunicano – non solo con le risorse umane in seno all'organizzazione e con gli abituali partner che sono portatori di interesse specifico (quali clienti, fornitori, finanziatori, istituzioni, concorrenti, distributori, azionisti, associazioni di categoria ecc.) ma emergono