

*Alle nostri mogli, ai nostri figli e a tutte le persone  
a cui vogliamo bene.*

Gli autori



# ***Relazione e comunicazione efficace***

*Gian Carlo Manzoni | Raffaele Malorgio*

Relazione e comunicazione efficace

**Autori:** Gian Carlo Manzoni - Raffaele Malorgio

**Collana:**



**Publisher:** Fabrizio Comolli

**Progetto grafico:** escom - Milano

**ISBN:** 978-88-8233-632-5

Copyright © 2007 **Edizioni FAG Milano**

Via G. Garibaldi 5 – 20090 Assago (MI) - [www.fag.it](http://www.fag.it)

Finito di stampare: nel mese di maggio 2007 da escom - Milano

*Nessuna parte del presente libro può essere riprodotta, memorizzata in un sistema che ne permetta l'elaborazione, né trasmessa in qualsivoglia forma e con qualsivoglia mezzo elettronico o meccanico, né può essere fotocopiata, riprodotta o registrata altrimenti, senza previo consenso scritto dell'editore, tranne nel caso di brevi citazioni contenute in articoli di critica o recensioni.*

*La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.*

*Nomi e marchi citati nel testo sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive aziende. L'autore detiene i diritti per tutte le fotografie, i testi e le illustrazioni che compongono questo libro.*



# Sommario

GLI AUTORI .....	9
PREFAZIONE .....	11
MICROSOFT AULAPMI .....	13
INVITO ALLA LETTURA .....	15
INTRODUZIONE.....	17
<b>1. L'INIZIO DELLA RELAZIONE .....</b>	<b>21</b>
Scopo del capitolo .....	21
1. In principio era la Parola.....	22
2. Dopo la parola venne l'ascolto .....	27
3. In principio c'era anche il caos .....	30
4. L'inizio della comprensione e della relazione .....	37
5. Comunicare partendo da noi .....	40
Sintesi .....	44
Esercizi e spunti di riflessione.....	45
<b>2. LA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE.....</b>	<b>47</b>
Scopo del capitolo .....	47
1. Cosa significa comunicare.....	48
2. Le 10 regole della comunicazione.....	51
3. La comunicazione non verbale .....	56
4. Prossemica nelle relazioni.....	59
5. Relazione e atteggiamento .....	61

6. Relazione, educazione e verità.....	62
Sintesi.....	64
Esercizi e spunti di riflessione.....	64
<b>3. COMUNICAZIONE E RELAZIONE IN AZIENDA</b>	
<b>E NELLA VITA.....</b>	<b>65</b>
Scopo del capitolo .....	65
1. Relazionarsi e comunicare in azienda.....	66
2. Il cambiamento nel tempo delle relazioni .....	70
3. Tempo per comunicare e tempo per ascoltare .....	78
4. Assertività nella comunicazione .....	79
5. Ascolto empatico .....	81
Sintesi.....	85
Esercizi e spunti di riflessione.....	85
<b>4. COSTI E OBIETTIVI NELLA RELAZIONE.....</b>	<b>87</b>
Scopo del capitolo .....	87
1. Cibernetica e comunicazione: i presupposti della relazione....	88
2. Costi e benefici delle relazioni .....	90
3. Relazione e autostima .....	93
4. Relazionarsi emotivamente .....	98
5. La relazione nel rapporto a due .....	99
Sintesi.....	100
Esercizi e spunti di riflessione.....	101
<b>5. I TERRITORI DELLA RELAZIONE.....</b>	<b>103</b>
Scopo del capitolo .....	103
1. Gli effetti della magia .....	104
2. Interpretazioni, mappe e territori di relazione.....	109
3. Relazioni efficaci e inefficaci.....	113
4. Le relazioni nei sistemi efficaci .....	125
5. Curare l'altro, le parole e il corpo per migliorare le relazioni .....	131
Sintesi.....	141
Esercizi e spunti di riflessione.....	142

6. TECNICHE PER COSTRUIRE RELAZIONI EFFICACI .....	143
Scopo del capitolo .....	144
1. Gestalt e Pnl: forme dell'interazione e dell'intenzione.....	144
2. Buona fisiologia e pratica della comunicazione .....	150
3. Comunicazione e relazione efficace .....	156
4. Buoni obiettivi per buone relazioni .....	164
5. Il linguaggio di precisione e le imprecisioni del linguaggio .....	166
6. Consapevolezza della relazione e relazione della consapevolezza .....	169
Sintesi .....	175
Esercizi e spunti di riflessione.....	176
7. VIVERE LA RELAZIONE .....	177
Scopo del capitolo .....	177
1. Cambiare comunicazione, cambiando modalità e strategie ....	178
2. Sviluppare l'ottimismo e l'intelligenza nella comunicazione e nella relazione .....	185
3. Mediatori di relazioni e comunicazioni efficaci.....	190
4. Tornare bambini imparando dai bambini .....	205
5. Vivere la relazione .....	209
Sintesi .....	213
Esercizi e spunti di riflessione.....	214
CONCLUSIONI.....	215
BIBLIOGRAFIA .....	217
PERCORSO RELAZIONE E COMUNICAZIONE .....	219
Corsi propedeutici.....	219
Corsi a libera scelta correlati .....	220
Lezione in aula.....	221







# Gli autori

## **Gian Carlo Manzoni**

Ingegnere Elettronico (Politecnico di Milano) e Orientatore Familiare (Università di Navarra), Master in Ipnosi Ericksoniana e Pnl a livello clinico, è Trainer Counselor Privato e Aziendale a orientamento Gestaltico (SICO), Trainer in Pnl (R. Dilts) e docente e partner dell'istituto europeo NLPunion. È iscritto alla Global NLP Training and Consulting Community ed è Facilitatore professionista certificato dalla IAF (International Associations of Facilitators). Ha fatto parte dell'associazione di Ipnosi Ericksoniana Phoenix Ipnosi ed è ipnologo e responsabile editoriale di ipnosi.it. È formatore aziendale in sviluppo manageriale, comunicazione e cambiamento e managing partner di E-consultant. È practitioner accreditato e partner Insights Discovery®. Consulente dell'Università di Bergamo nell'area marketing e business technologies nonché di altre università italiane. Con significativa esperienza aziendale multinazionale in area marketing, tecnologia e web, e in attività di business development lato Internet (Microsoft, Italia Indicod-Ecr, Cegos Italia, NEC CI, Packard Bell), è Master in marketing dei media digitali ed esperto di marketing multicanale e digitale, customer service e direct sales. È stato tra i soci fondatori di [www.jobcafe.it](http://www.jobcafe.it), divenuto in pochissimo tempo il primo sito on-line per il mondo del lavoro e per questo acquistato da [www.stepstone.it](http://www.stepstone.it).

## **Raffaele Malorgio**

Dottore in Sociologia, è professore a contratto di Sociologia Generale presso l'Università degli Studi di Milano. È Formatore E-consultant nelle aree change management, sviluppo del potenziale, gestione del tempo, negoziazione e autostima. È esperto in sociologia della comunicazione, comunicazione assertiva e non verbale, ascolto attivo, dinamiche di gruppo, mobbing e disagio lavorativo, con particolare attenzione alle problematiche socio-organizzative in ambito aziendale, sanitario e ospedaliero.





# Prefazione

Quando iniziammo la collaborazione con l'AulaPMI di Microsoft Italia, ci chiedemmo come le aziende italiane e soprattutto le medie e piccole imprese avrebbero colto i messaggi e i percorsi formativi che stavamo cominciando a proporre.

Sapevamo e sappiamo che in Italia ci sono moltissime piccole aziende con un comportamento molto dinamico e che la loro sopravvivenza è continuamente a rischio a causa della loro limitata capacità d'investimento.

Decidemmo quindi di partire sapendo che potevamo fare qualcosa di utile per le piccole e medie imprese, soprattutto quelle che potevano riconoscere nella formazione on-line un prezioso strumento competitivo. Spronati quindi dall'intuizione di Glauco Ferrari, che in Italia era Direttore del Mercato Piccole Imprese di Microsoft, all'interno della Divisione Soluzioni e Partner PMI, iniziammo a utilizzare la piattaforma Microsoft LiveMeeting®, primi in Italia, per fornire strumenti di supporto per lo sviluppo delle risorse umane e per la pianificazione delle attività all'interno delle piccole e medie imprese.

L'esperienza è stata un successo per la motivazione che ci ha spinto e che ha spinto chi ha lavorato con noi sul progetto, soprattutto gli "studenti" dei nostri seminari on-line: dopo più di 20 corsi erogati, ormai diventati percorsi strutturati e articolati, abbiamo verificato che la motivazione prima, durante e dopo la partecipazione a un percorso formativo on-line è la vera molla per rendere possibile il mantenimento dell'interesse di una comunità di "studenti regolari" fino al coinvolgimento operativo direttamente in aula.

Il libro qui presentato ne è il giusto epilogo: da un lato descrive contenuti dei singoli workshop formativi, dall'altro li estende in un percorso

strutturato e più ampio, rendendoli strumenti non solo studiati e adattati alle esigenze tipicamente aziendali, ma anche utili a ogni esperienza di sviluppo personale e professionale.

Ringraziamo quindi tutti quelli che hanno permesso questo, da Alberto Mari, Small Business Portal Manager, e Francesca Rizzo, Small Business Portal Web Editor, con il loro responsabili diretti, che ci hanno seguito e ci seguono in questo percorso, al loro staff tecnico, ai nostri colleghi, anche scomparsi, che hanno permesso, con il loro impegno e la loro attenzione, la realizzazione di questo approccio integrato all'e-learning; infine, ringraziamo Microsoft Italia e l'editore, che hanno consentito, compreso e auspicato, la continuità operativa necessaria alla realizzazione del libro.

Rimangono le nostre attese per una buona lettura, la nostra motivazione e soddisfazione per il lavoro svolto e l'augurio di una buona scelta per un buon percorso.

*Ing. Gian Carlo Manzoni  
Managing Partner*



# Microsoft AulaPMI

Era la primavera del 2005 quando, per la prima volta, iniziammo a parlare di workshop online. E-consultant da un lato con la competenza formativa, Microsoft PMI dall'altro con la tecnologia e il grande pubblico collegato on-line, decidemmo di provare l'esperimento. Il progetto prese subito il nome di AulaPMI.

I primi webcast, realizzati su piattaforma Microsoft LiveMeeting®, e le prime vere e proprie lezioni in diretta on-line, ci vedevano ancora un po' a disagio, sia da un lato sia dall'altro della cattedra. Certo, di e-learning se ne parla ormai da anni su Internet, ma sono comunque poche le persone che hanno effettivamente partecipato a eventi in diretta, con un docente che presenta la lezione e la possibilità di fare domande dal vivo. Con l'arrivo dei primi commenti da parte del pubblico, ogni imbarazzo scomparve: erano entusiasti. Il webcast coniugava in un'unica esperienza la comodità di fruizione di una soluzione formativa online con l'efficacia di una lezione in diretta tipica degli eventi in aula. Un pubblico prevalentemente professionale, poco propenso ad assentarsi per periodi prolungati dall'ufficio, trovò subito comoda la soluzione di un appuntamento su Internet: due ore di lezione, senza tempi di spostamento e senza ritardi, possono essere sfruttate al massimo.

Oggi, dopo decine di webcast erogati e migliaia di utenti collegati in diretta, l'approccio a questa soluzione formativa è molto più disinvolto, sia da parte dei docenti sia da parte del pubblico. Le domande sono cambiate: non più difficoltà tecniche a prendere dimestichezza con l'ambiente ma molte più domande sulla lezione stessa, meno interazione con la tecnologia e più interazione tra allievi e docente. Per scelta non abbiamo mai parlato di e-learning per riferirci ad AulaPMI.

A torto o a ragione il termine e-learning è andato caricandosi di aspettative e connotazioni più grandi di quelle che normalmente è in grado di restituire. Più semplicemente abbiamo parlato di lezioni on-line, o di workshop. Appuntamenti con un docente in aula, con la sola differenza che l'interazione è mediata da Internet.

Vedere oggi AulaPMI approdare alla carta stampata riempie di soddisfazione: nata completamente on-line, l'iniziativa ha raggiunto popolarità e completezza tali da meritarse uno spazio in libreria. Non sono molti i progetti che hanno fatto questo percorso, solitamente l'on-line è l'ultima manifestazione di iniziative che prendono il via sulla carta o su altri media.

È tempo, quindi, di chiudere il computer e tornare a leggere.

Capacità di *relazione*, *team working*, *comunicazione* in azienda sono tra gli *skill* professionali più richiesti nelle ricerche di personale. Non basta più essere bravi nel proprio lavoro e il lavoro stesso raramente è un fatto individuale. Le occasioni di interazione professionale si moltiplicano all'infinito: lavoro di gruppo con i colleghi, negoziazione con i fornitori, relazione con i clienti, comunicazione con la stampa, contatti con i competitor e così via in un intreccio che apparentemente non è mai sufficiente. Senza contare che l'efficacia comunicativa non si ferma all'ambito professionale ma prosegue nella vita di tutti i giorni: da un lato, quindi, l'azienda che vuole essere competitiva non può trascurare questo fattore, dall'altro l'individuo può aspirare a una crescita personale e professionale solo investendo nelle proprie capacità di relazione.

*Alberto Mari*

*Small Business Portal Manager*

*Microsoft*

*Maggio 2007*



# Invito alla lettura

Agli inizi del terzo millennio la sfida dell'innovazione – forse la sfida maggiore che oggi le piccole e medie imprese italiane si trovano a fronteggiare – richiede un nuovo modo di fare impresa e, quindi, di ripensare il lavoro.

Da sempre le aziende vincenti dedicano ingenti risorse alla formazione degli uomini d'impresa a tutti i livelli: gli imprenditori, i manager, gli impiegati e gli operai.

Oggi ancora più di ieri la società e il mondo delle aziende hanno bisogno di stili dinamici, capaci di misurarsi anche in contesti estremamente volatili o troppo normativi che possono frenare l'azione imprenditoriale. E un'impresa innovativa è un'impresa che, prima di tutto, propone nuovi modi di formare il proprio personale: l'iniziativa di e-learning di Microsoft AulaPMI ed E-consultant è un buon esempio di come si possa innovare la formazione nell'epoca della rivoluzione digitale.

Ogni processo innovativo è frutto dell'energia messa in circolo dalle persone e dalle relazioni, dalla loro comunicazione e dalle loro energie per il cambiamento.

Alla base di tutto c'è un capitale personale e sociale che costituisce la vera intelligenza produttiva: se questo capitale viene messo in circolo e condiviso, se viene esposto e valorizzato, ogni azienda, impresa, sistema locale e/o distretto entra in un "circolo virtuoso" che aiuta a valorizzare le migliori esperienze proprie e altrui, mettendole a sistema.

Alcune di queste risorse possono essere già presenti sul territorio, altre trovarsi in associazioni o network di riferimento, altre addirittura in rete, come l'iniziativa di Microsoft AulaPMI e di E-consultant qui raccolta in forma di volumi.

Solo sviluppando forme e risorse efficienti e ragionate di formazione e di investimento, messe a disposizione delle persone, delle comunità e dei territori, infatti, si possono individuare percorsi sostenibili di sviluppo e di crescita per ogni attore coinvolto.

Occorre abilitare queste risorse, da un lato in noi stessi, dall'altro nei collegamenti che si stabiliscono tra i diversi attori del sistema innovazione.

Questa collana ne è un esempio, facilitando la costruzione di relazioni e di collegamenti e attingendo e condividendo quelle conoscenze che possono permettere di creare valore economico.

Rimane poi all'imprenditore o all'imprenditore di se stesso avere quella visione e quella capacità di assumere i rischi che ogni scelta, anche innovativa, comporta.

Questo, in poche parole, mi pare l'obiettivo (raggiunto) di questa collana.

*Giorgio D'Amore*

*Presidente Giovani Imprenditori Assolombarda*





# Introduzione

Comunicare è, certamente, ciò che facciamo più spesso e lo facciamo operativamente con gli strumenti che abbiamo appreso nel corso della nostra vita.

Questa modalità operativa, ovviamente, ha dei limiti dettati dalla non completa conoscenza di strumenti specifici per agire la comunicazione più consapevolmente. Secondo lo schema delle personalità esplicitato dai sociologi Kluckhohn e Murray (1953) l'uomo è:

- **come tutti gli altri uomini**, ossia tutti gli uomini hanno la medesima struttura fisiologica, psichica e anatomica;
- **come alcuni altri uomini**, ossia alcuni uomini assomigliano maggiormente ad alcuni gruppi in cui essi si identificano per ragioni sociali, culturali, ambientali, etniche ecc.;
- **come nessun altro uomo**, ossia ogni uomo in quanto individuo non potrà mai essere uguale a nessun altro, poiché egli possiede caratteristiche uniche.

Ognuno di noi è un individuo e, come tale, è unico nel suo genere. Ognuno agisce il mondo fuori da sé con le modalità che gli sono proprie.

Ma l'individuo non vive da solo: è un animale sociale e, pertanto, necessita del gruppo e delle relazioni con il gruppo.

A questo aggiungiamo che, per essere dei bravi comunicatori, si ha bisogno di sensibilità nell'ascoltare. Ci rendiamo quindi conto di quanto il processo di comunicazione può essere complesso.

Lo sviluppo di opportune competenze, finalizzate all'implementazione di capacità specifiche all'ottenimento di buone "performance", è auspicabile in ogni ambiente, sia esso familiare, sociale, aziendale o ludico.

Tale sviluppo può avvenire tramite la formazione continua, che permette a chiunque di prendere confidenza con strumenti tecnico-operativi i quali possono, nel medio e lungo periodo, migliorare le proprie capacità linguistiche e, soprattutto, d'ascolto.

L'ascolto è una parte fondamentale della comunicazione che permette agli attori della relazione di comprendere i contenuti e dare messaggi di ritorno in linea con le attese dell'interlocutore.

L'atto comunicativo, nel corso dei tempi e della storia, ha avuto modificazioni sostanziali permettendo la relazione tra individui anche di culture differenti.

La competenza linguistica non è sufficiente per poter affermare di essere dei bravi comunicatori.

È opportuno prendere coscienza del fatto che la comunicazione è parte integrante del proprio modo di essere. Ciò dipende da come percepiamo il mondo esterno tramite i cinque sensi.

I sensi (vista, udito, olfatto, gusto e tatto) rappresentano la *porta d'ingresso* di ciò che è esterno a noi. Il mondo è filtrato tramite la nostra esperienza soggettiva dando un significato personale a eventi e sensazioni.

Anche il nostro corpo comunica tramite gesti e posture. Tale modalità di trasmissione ha il nome di comunicazione non verbale (C.N.V.).

L'osservazione dei messaggi del corpo permette, a chiunque, di ottenere informazioni fondamentali sulla coerenza e congruenza dell'atto comunicativo.

In azienda trascorriamo un terzo della giornata, pertanto è opportuno creare una rete di relazioni sociali che consentano di vivere in maniera armonica le ore dedicate al lavoro.

La comunicazione ha un ruolo fondamentale nel creare buone relazioni. È auspicabile, quindi, acquisire strumenti tecnico-operativi finalizzati allo sviluppo di capacità personali.

A ciò si aggiunge la possibilità di comprendere tecniche più complesse o specifiche le quali forniscono maggiori competenze specialistiche.

Nell'ottica di implementare le proprie capacità è importante, a nostro parere, porre particolare attenzione anche allo sviluppo di se stessi tramite un percorso sull'autostima che può migliorare l'immagine che ognuno ha di sé.

Ciò produrrebbe, come effetto “boomerang”, un modo migliore di vedere il mondo e, di conseguenza, di porsi nei confronti del mondo secondo modalità più appropriate.

Sapersi porre in relazione con chiunque secondo un’ottica win-win (vincente-vincente) è fondamentale per il raggiungimento di obiettivi personali e aziendali.

Tramite questo libro indichiamo ai lettori percorsi tecnici ed operativi che faranno riflettere su quanto sia importante agire l’atto comunicativo in maniera più consapevole.

Inoltre, vi invitiamo a riflettere sulla necessità di imparare a “guardarsi dentro” e, individuando e ammettendo i propri limiti, predisporre verso un cammino di sviluppo delle proprie potenzialità.

Vi auguriamo una serena lettura.

