

Silvio Trombetta

# Comportamenti efficaci nelle relazioni interpersonali

Gestire l'ansia sociale e le emozioni  
nel lavoro ibrido



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Silvio Trombetta

# **Comportamenti efficaci nelle relazioni interpersonali**

Gestire l'ansia sociale e le emozioni  
nel lavoro ibrido



**FrancoAngeli**

**TOOLS**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2022 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*A Beatrice e Giorgia,  
le mie principesse adolescenti*





---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	11
---------------------	------	----

## **Parte I Conoscere le dinamiche relazionali**

<b>1. Comportamenti efficaci nella relazione interpersonale</b>	»	17
<b>2. L'ansia sociale</b>	»	21
2.1. Quanti tipi di aggressività esistono?	»	25
2.2. Le forme della remissività	»	27
2.3. Impara a distinguere i comportamenti aggressivi da quelli remissivi	»	28
Esercizio 1	»	29
Soluzioni dell'esercizio n. 1	»	30
<b>3. Le emozioni e le relazioni interpersonali</b>	»	33

## **Parte II Essere consapevoli del proprio comportamento relazionale**

<b>4. Misurare l'ansia sociale</b>	»	43
Esercizio 2	»	45
4.1. Aggressivo, passivo o razionale: scopri il tuo tendenziale modo di essere	»	52
Esercizio 3	»	53

<b>5. Le cause dell'ansia sociale</b>	pag.	57
5.1. La critica	»	58
5.2. La perdita	»	62
5.3. L'intimità	»	65
5.4. L'attenzione	»	67
5.5. Il confronto	»	69
5.6. Esercitarsi sulle cause dell'ansia sociale	»	71
Esercizio 4	»	72
Soluzioni dell'esercizio n. 4	»	73
5.7. Scopri le cause principali della tua ansia sociale	»	74
Esercizio 5	»	77
5.8. L'analisi delle situazioni sociali attraverso il filtro della gestione delle emozioni	»	83
Esercizio 6	»	85
Soluzioni dell'esercizio n. 6	»	86

### Parte III

#### Lo sviluppo delle capacità relazionali al lavoro

<b>6. Cosa fare per migliorare le proprie modalità di relazionarsi con gli altri</b>	»	95
6.1. Come neutralizzare e prevenire l'ansia sociale	»	95
6.2. Esercitarsi per comprendere gli antidoti	»	99
Esercizio 7	»	100
Soluzioni dell'esercizio n. 7	»	102
6.3. Come esercitare l'intelligenza emotiva	»	105
<b>7. Come “sconfiggere” l'ansia sociale nelle situazioni di lavoro</b>	»	109
7.1. Il rapporto fra capo e collaboratore	»	111
7.1.1. Il colloquio di feedback	»	116
7.1.2. Come migliorare il rapporto capo-collaboratori lavorando sull'ansia sociale	»	123
7.2. Esporsi in pubblico ed ansia sociale: come comportarsi	»	128
7.2.1. Sconfiggere l'ansia sociale per essere efficaci nell'esporsi in pubblico	»	135
7.3. L'ansia sociale nel rapporto con il cliente	»	137
7.3.1. Come evitare l'ansia sociale durante le attività di contatto con il cliente	»	142
7.4. L'ansia sociale nel contatto “a freddo” con il cliente	»	152
7.4.1. Ascoltate le esigenze, come fare la presentazione commerciale?	»	155
7.4.2. La fase del feedback: il cliente formula le sue obiezioni e il venditore ha l'ansia sociale	»	159

7.4.3. Come rispondere efficacemente alle obiezioni del cliente	pag. 161
7.4.4. Oltre l'ansia sociale: la conclusione positiva della vendita	» 162
7.5. Come l'ansia sociale influisce nella gestione del tempo	» 163
<b>Ringraziamenti</b>	» 165
<b>Bibliografia</b>	» 167



---

# Introduzione

Se hai fra le mani queste pagine, sei molto probabilmente interessato/a a capire come sia possibile aumentare la tua efficacia relazionale.

È possibile che questo desiderio sia riferito a te: forse vuoi diventare tu stesso/a più efficace.

Potresti avere invece una necessità riferita ad altri, perché magari sei un manager e ti piacerebbe capire meglio come far funzionare in modo più efficace il sistema di relazioni interne al tuo team, ben sapendo che, se le relazioni fra le persone sono funzionali, anche le prestazioni complessive migliorano.

Potresti invece essere un/una business partner, un/una responsabile della formazione aziendale, una persona della funzione HR che vuole comprendere meglio quali approcci e soluzioni possono generare uno sviluppo positivo delle relazioni interpersonali da mettere a disposizione dell'organizzazione.

Potresti infine avere queste tre esigenze insieme: voler migliorare personalmente, far funzionare meglio il team che coordini e mettere a disposizione soluzioni anche per team altrui.

In tutti i casi, molto bene: hai in mano un libro che vuole guidarti in modo concreto a soddisfare le tue esigenze.

Non abbiamo alcuna ambizione di fornire soluzioni mirabolanti o miracolose.

Intendiamo offrire delle chiavi di lettura concrete relative al comportamento umano nelle situazioni nelle quali c'è una relazione fra le persone. Daremo spiegazione del perché si verificano alcune dinamiche, perché si attivano determinati comportamenti e non altri, quali sono i comportamenti che garantiscono maggiore efficacia relazionale e quindi esiti più vicini alle aspettative.

Ragioneremo della differenza che c'è fra l'intenzione che anima chi attiva un determinato comportamento e la percezione che, di quel comportamento,

ha colui o colei che ne è destinatario. E scopriremo che questo è un aspetto molto importante per migliorare la nostra efficacia relazionale.

Vedremo soprattutto cosa c'è alla base dei nostri comportamenti: elementi profondi e inconsapevoli che “colorano” il nostro modo di essere.

Comprenderemo che sviluppare consapevolezza del “dietro le quinte” delle nostre relazioni è decisivo per avere una maggiore capacità di orientare i nostri comportamenti e aumentare la frequenza con la quale adottiamo modalità di relazione efficaci.

Infatti, non parleremo mai di comportamenti giusti o sbagliati, ma ci occuperemo della coerenza fra obiettivi che vogliamo raggiungere e comportamenti che mettiamo in atto. Fra esiti che vogliamo generare e ciò che facciamo o che non facciamo.

Nelle relazioni interpersonali conta, infatti, adottare un comportamento che sia facilitante rispetto agli obiettivi che abbiamo: non esiste un bene o un male, ma creare (o non creare) le condizioni che ci servono per avere successo.

D'altro canto, il tema delle relazioni interpersonali è un tema vastissimo, già affrontato a tutte le latitudini e da tutte le angolazioni. Espressione fondamentale del nostro modo di essere, in quanto animali sociali, le relazioni interpersonali richiedono però un grande impegno gestionale, soprattutto perché siamo tutti diversi, abbiamo obiettivi differenti e solo a volte convergenti.

Ma – e qui sta lo snodo cruciale – abbiamo tutti bisogno degli altri per realizzare i nostri obiettivi.

È questa, in fondo, la ragione per la quale dobbiamo occuparci della nostra efficacia relazionale. Se non dipendessimo (in parte o in tutto, tanto o poco) dagli altri, potremmo tutto sommato anche vivere e agire senza diventare “bravi” nella gestione delle relazioni interpersonali.

Ma non possiamo permettercelo.

Dobbiamo mettere in relazione la nostra struttura di personalità e il nostro carattere con quello degli altri.

Guardando gli altri siamo talvolta affascinati dalle somiglianze e dalle compatibilità, anche se, a volte, vedere nello specchio, rappresentato dai comportamenti altrui, l'immagine riflessa dei nostri, ci può spaventare terribilmente. Così, una persona che ha un comportamento aggressivo ci dà fastidio, proprio perché vediamo in lei quella parte di noi che non ci piace, che non vorremmo che si esprimesse così.

A volte, ci intrigano invece persone che esprimono comportamenti tanto diversi dai nostri. Ci piacciono proprio perché sono lontani da quelli che siamo capaci di esprimere noi, e ai quali siamo abituati. Ma la diversità, quando è netta, alla fine pesa e, anche in quel caso, finiamo per faticare nel trovare un equilibrio soddisfacente nella relazione.

Dunque, come facciamo per diventare bravi? Cosa ci serve per esserlo?

Vale la regola delle 3 C:

- conoscenza;
- consapevolezza;
- capacità.

La conoscenza è sapere cosa serve per adottare sempre il miglior comportamento, in funzione degli obiettivi che abbiamo.

Consapevolezza è sapere cosa sta accadendo (e perché), lì, in quel momento: il famoso “qui e ora”.

La capacità è rappresentata dal riuscire a fare ciò che serve quando serve. L'espressione efficace della capacità presuppone la conoscenza. La sua implementazione funzionale implica la consapevolezza.

Dunque, conoscere, essere consapevoli e capaci favorisce, in definitiva, l'adozione di comportamenti efficaci.

Ora, se il tema è vastissimo, come ci siamo detti, e l'esplorazione dello stesso ha riguardato molte delle angolazioni possibili, di quale punto di vista ci serviremo nel nostro viaggio orientato a fornirvi elementi utili per comportarvi in modo efficace?

Partiremo da una considerazione che muove dall'osservazione empirica quotidiana: spesso, ognuno di noi mette in atto comportamenti disfunzionali. Almeno da due punti di vista: quello dell'esito che genera, confrontandolo con ciò che avremmo voluto far accadere; quello del nostro benessere personale, in quanto, quando il comportamento è disfunzionale, generiamo (anche in noi stessi) sofferenza psico-fisica e frustrazione.

Un mezzo disastro, direte voi. Già, in effetti, niente di buono o di utile.

Eppure, pensate a quante volte osserviamo comportamenti non adatti alla situazione. Nella vita di tutti i giorni, così come in ambito aziendale.

Quante volte una persona dovrebbe dire che non riesce a partecipare a una riunione (perché oberato di altre cose da fare), eppure risponde che sì, parteciperà?

Quante volte osserviamo una persona interfacciarsi in modo aggressivo, quando ci è chiaro (osservando la scena con terzietà) che quel comportamento non sta portando all'esito desiderato?

O, ancora, quanto spesso vediamo una persona non riuscire a dire fino in fondo ciò che pensa e ciò che prova, quando invece gli sarebbe proprio utile riuscire a farlo?

La questione che poniamo, in sintesi, è: perché non riusciamo sempre a mettere in atto il miglior comportamento relazionale possibile? Perché, viceversa, ne adottiamo *spesso* uno inefficace?

Cosa ci manca per invertire questo stato delle cose?

Le relazioni sono lo specchio del nostro mondo interiore, di quello che viviamo e sentiamo.



È lì che dovremo addentrarci per trovare le risposte che ci servono.

Le chiavi di lettura che utilizzeremo sono alcune di quelle che a noi sembrano molto efficaci e concrete: quella dell'ansia sociale e quella della gestione delle emozioni.

Due angolazioni che si toccano e si intrecciano, che svelano un mondo interiore articolato e complesso, ma, anche per questo, affascinante.

La struttura del libro segue il modello delle 3 C citato poco più sopra.

La prima parte è dedicata alla conoscenza: a partire dal prossimo capitolo faremo in modo di fornire tutte le indicazioni possibili per conoscere le dinamiche che si innescano e le loro conseguenze dal punto di vista comportamentale e relazionale.

Proseguiremo poi incardinando la seconda parte per sviluppare la consapevolezza di chi avrà avuto l'ardire di seguirci fin lì. Forniremo elementi utili a farvi fare il "punto-nave" del modo di essere di ciascun lettore, attraverso l'utilizzo di esercizi e test utili anche a definire un'eventuale direzione verso la quale muoversi per aumentare l'efficacia relazionale.

Infine, offriremo strumenti e suggerimenti per sviluppare le capacità e rendere il lettore più abile nel comportarsi relazionalmente nella maniera più appropriata, a seconda delle circostanze.

Entreremo nel merito di alcune situazioni di lavoro nelle quali è cruciale adottare un comportamento relazionale opportuno ed efficace.

Promettiamo che il viaggio sarà interessante: seguiteci.

---

# Parte I

## Conoscere le dinamiche relazionali



# 1

## Comportamenti efficaci nella relazione interpersonale

---

I comportamenti relazionali che siamo capaci di mettere in atto sono molteplici. Una loro elencazione completa ed esaustiva rischierebbe di essere un esercizio che si rivelerebbe incompleto e frustrante.

Ogni comportamento che siamo in grado di agire può essere da molto efficace a disastroso, in un'ipotetica scala della sua efficacia.

La collocazione che trova sul *grading* dipende molto dalle circostanze, perché abbiamo già detto che non c'è un comportamento *sempre* ideale e uno *sempre* sbagliato.

Si possono tuttavia individuare delle coordinate di riferimento.

Esistono una molteplicità di comportamenti che sono mediamente più efficaci di altri, nelle relazioni interpersonali. Ossia azioni che ci “garantiscono”, nella maggior parte delle situazioni, esiti positivi.

Per non assegnargli un'etichetta, che rischia di confonderci, proviamo a descriverli: partiamo dalle caratteristiche, insomma, prima ancora di dar loro un nome.

Porsi nei panni degli altri è una caratteristica positiva di un comportamento relazionale. Significa valorizzare il punto di vista dell'altro; empatizzare con la sua condizione; chiedersi quale vissuto ci sia, dietro a ciò che sta facendo o dicendo, o che non sta facendo o dicendo; insomma, andare oltre le apparenze e aver voglia di comprendere le emozioni profonde che attivano la controparte relazionale.

Ascoltare è un'altra caratteristica in genere efficace. Significa capire bene cosa pensa e come sta l'altro; dimostrare interesse verso l'altro; catturare informazioni utili.

Corollario dell'ascolto è il fare domande. Si tratta di un comportamento che rinforza i benefici generati dall'approccio all'ascolto. Anche attraverso le domande capiamo di più, entriamo in sintonia, portiamo “a casa” informazioni utili.

Queste caratteristiche, che potremmo riassumere come orientate ad aprirsi all'altro, vanno poi combinate con altre, affinché non diventino sterili.

Saper affermare con chiarezza ciò che pensiamo e ciò che proviamo (pensieri ed emozioni, dunque...) è un connotato che ci rende efficaci nell'interagire con gli altri: è chiaro che, se non riuscissimo ad affermare il nostro punto di vista, difficilmente riusciremmo a raggiungere i nostri obiettivi.

Infine, serve essere disponibili a convenire verso un punto d'incontro quando le aspettative, i desideri e le ambizioni dovessero essere confliggenti.

Quali sono invece, per converso, le caratteristiche di quei comportamenti che risultano mediamente molto poco efficaci?

Un meraviglioso studio di Carl Rogers<sup>1</sup>, uno dei padri della psicologia moderna, aveva l'ambizione di dimostrare quali fossero i comportamenti che, più di tutti, possedevano la proprietà di migliorare le relazioni interpersonali. Rogers scoprì anche, tuttavia, per effetto della sua analisi sperimentale, quali sono i comportamenti che, viceversa, hanno la capacità di deteriorare la relazione interpersonale, generando un potenziale conflitto nelle relazioni interpersonali.

Partiamo da qui per dire che le conclusioni alle quali Rogers arrivò ci permettono di definire l'atto del giudicare come un comportamento con caratteristiche non funzionali a stimolare una relazione efficace. Giudicare è una pulsione che tutti avvertiamo. O meglio, a volte, neanche l'avvertiamo, tanto è frutto di un incontrollato impulso, di un'immediata azione di riflesso verso ciò che osserviamo.

È sufficiente trovarci al semaforo nella nostra automobile per avere la pulsione di giudicare lo stile di guida del nostro vicino; o in fila all'Ufficio Postale per giudicare qualcuno che sta tentando di guadagnare indebite posizioni pur avendo un biglietto che lo assegna a un turno successivo rispetto al nostro.

Più il comportamento ci sembra "oggettivamente" riprovevole e più la pulsione di giudicare ci appare irresistibile.

Sono situazioni nelle quali facciamo fatica a fare lo sforzo in più che servirebbe: quello di comprendere che (forse) chi stiamo osservando comportarsi come non ci piace, in quel momento, con il suo vissuto, con le risorse a sua disposizione, ecco, non è proprio riuscito ad adottare un comportamento diverso da quello che stiamo osservando e che abbiamo l'irrefrenabile pulsione di censurare.

Giudicare e non empatizzare con lo stato emotivo degli altri non è un comportamento che ci aiuta a stare bene, né a gestire le relazioni con gli altri in modo efficace.

Far prevalere il nostro punto di vista su quello degli altri, ascoltare poco, invadere spazi che andrebbero lasciati agli altri, sono tutte caratteristiche di comportamenti che non facilitano modalità relazionali efficaci. Così come

1. Cfr. Carl Rogers, *La terapia centrata sul cliente*, Martinelli, 1970; e dello stesso autore, *I Gruppi di incontro*, Astrolabio, 1976; *Psicoterapia e relazioni Umane*, Bollati Boringhieri, 1978.

interpretare il pensiero altrui, ossia dare alle parole degli altri il significato che noi intendiamo dargli, è un comportamento che complica le relazioni interpersonali. Nella ricerca di Rogers, l'interpretare finì al secondo posto, dopo il giudicare, fra i comportamenti che, più di tutti, sono capaci di innescare dinamiche anti-relazionali e potenzialmente conflittuali.

Abbiamo anche detto che non riuscire a esprimere il nostro punto di vista non semplifica la nostra traiettoria verso il raggiungimento degli obiettivi: possiamo annoverare questa modalità fra quelle poco utili e poco virtuose.

Eppure, in quante occasioni osserviamo questi comportamenti? Quanto sono frequentemente praticati? Possibile che tutte le persone che li esprimono siano così determinate nel complicarsi la vita, complicarla agli altri e nel ridurre la qualità del loro benessere?

Non pensiamo che la risposta a quest'ultima domanda-chiave sia affermativa. Pensiamo piuttosto che, tutti noi, in quanto esseri umani, eppure un po' animaletti quali in fondo siamo, in certe circostanze, arrivati a determinati punti di snodo della nostra dinamica relazionale, non riusciamo a imboccare il bivio giusto, a intraprendere la strada relazionalmente più efficace. "Non riusciamo" vuol dire che non possiamo esprimere quella capacità in quel dato momento. La capacità in sé la possediamo, ma, in quella determinata circostanza, in quel preciso istante, non riusciamo a utilizzarla.

Pratichiamo il comportamento giusto in tante altre situazioni. Ma in alcune altre, di fronte a qualcuno in particolare, o quando siamo in uno stato psico-fisico non ottimale, abbandoniamo le nostre conoscenze, la nostra consapevolezza e il nostro livello di capacità e adottiamo un comportamento non funzionale.

Accade a noi e accade agli altri. Non dimenticarne è già un passettino verso il miglioramento, perché significa capire che anche agli altri può capitare di non riuscire, esattamente come capita a noi. E se, in qualche modo, siamo legittimati noi, se, in fondo, quando ci capita, finiamo per auto-assolverci, lo stesso dovremmo fare con gli altri.

Uno sforzo più diffuso di tutti in questa direzione sarebbe una grande mossa per avere:

- relazioni più efficaci;
- benessere maggiore;
- livelli di conflitto molto ridotti o addirittura azzerati.

Ora, se di tutto ciò siamo convinti, l'unica cosa da fare è comprendere dove si annida e come agisce quel "diavoletto" che ci induce ad adottare comportamenti relazionalmente non efficaci.

Perché, compreso questo, potremmo intervenire. Potremmo prevenire.

Ecco, come abbiamo anticipato, in questo libro, qualche spiegazione la proporremo.

Prima di addentrarci nelle spiegazioni del fenomeno, dobbiamo, però, fare ancora qualche ragionamento preliminare.

Abbiamo bisogno di qualificare meglio l'effetto che fanno, sugli altri, i comportamenti che abbiamo descritto. Dunque, percepire<sup>2</sup> di essere poco ascoltati, che effetto genera? Che percezione abbiamo quando capita a noi di sentirci poco ascoltati? Come qualificiamo il comportamento di chi ascolta poco? E se il cattivo ascoltatore è anche un po' prolisso? Se è orientato a voler spesso imporre la sua opinione? A voler avere spesso (se non sempre) ragione? Se giudica con facilità ciò che gli capita di osservare intorno a sé, come lo qualificiamo?

In un test che abbiamo fatto, le parole più utilizzate per rispondere a questa domanda sono state: invadente, aggressivo, maleducato...

Questo è il tenore della percezione che questi comportamenti hanno sugli altri. È importante averne consapevolezza per acquisire un altro concetto-chiave: il tenore della relazione che ne scaturirà sarà tendenzialmente di medesimo segno, in quanto la controparte reagirà (in genere) con comportamenti tendenzialmente equivalenti.

Se ciò non accade, si verificherà un altro fenomeno, che abbiamo già qualificato come non facilitante del raggiungimento dei nostri obiettivi: la persona potrebbe subire il comportamento altrui (invadente, aggressivo, maleducato), con ciò configurando una modalità comportamentale passiva (assenza di reazione) o remissiva (patimento emotivo a fronte dell'azione altrui).

Il comportamento di tenore aggressivo e quelli passivi e remissivi sono due fenomeni opposti, eppure riferibili alla medesima matrice. Una persona aggressiva "proviene" – consentiteci questa licenza – dallo stesso contesto dal quale arriva una persona che si esprime con passività o remissività.

Ce lo spiega bene la teoria dell'ansia sociale, alla quale vi introduciamo nel prossimo capitolo.

2. La percezione è un concetto molto importante quando si parla di relazioni interpersonali e, in particolare, non può essere trascurato parlando di ansia sociale. Infatti, ciò che conta, nel rapporto con gli altri, non sono i dati oggettivi di una determinata dinamica relazionale, ma la percezione che il soggetto che la riceve ha di quella situazione. L'interlocutore, infatti, dovrà *fare i conti* con quella percezione e non con la bontà "oggettiva" del suo comportamento. Le virgolette evidenziano che è improprio parlare di qualcosa di oggettivo in questo ambito. Per quanto riguarda l'ansia sociale, scopriremo che la sua soggettività e relatività richiedono di tenere sempre in grande conto il concetto di percezione.

## 2 L'ansia sociale

Il disagio derivante da un'insoddisfacente situazione relazionale è definibile come "ansia sociale".

Per comprendere bene cosa essa sia pensiamo possa essere utile, innanzitutto, distinguerla da altre condizioni psico-fisiche che vengono definite "ansia", ma che nulla hanno a che fare con l'ansia sociale.

Quando infatti diciamo che "quella persona è molto ansiosa" non ci riferiamo all'ansia sociale, bensì, come molti di voi sanno perché l'hanno provata sulla loro pelle o perché qualcuno che conoscono ne soffre, ad un'ansia che definiamo qui impropriamente come "esistenziale" e che costituisce "una reazione psico-biologica a una valutazione di pericolo".

Questa ansia agisce su di noi facendoci avvertire una sensazione soffocante e di strangolamento che inibisce o complica la possibilità di fare le cose che vorremmo o che ci servirebbe fare in quel dato momento. Essa agisce in modo continuo nei confronti di certe persone, che ne sono patologicamente afflitte, facendo loro distorcere la visione della realtà, spesso in senso peggiorativo e pessimistico.

Nei confronti di altri soggetti, invece, essa compare soltanto in determinate situazioni che rappresentano *oggettivamente* un rischio che la persona teme di correre ed è un sentimento che in questi casi è ragionevole provare.

### **L'ansia non sociale**

Secondo la definizione dell'Associazione Italiana Depressione ed Ansia, l'ansia intesa in senso non sociale è "un'emozione che può caratterizzarsi, lungo un continuum, come normale o patologica. La normale ansia riveste un ruolo importante per fronteggiare situazioni di crisi o dannose per l'individuo. In questo caso, l'ansia è un segnale naturale che informa il soggetto di un pericolo imminente e lo spinge ad attivare le sue risposte di adattamento. In altri casi invece l'ansia può essere inusualmente di elevata intensità e perdurare per un periodo eccessivamente lungo. Quando ciò accade, l'ansia provoca sofferenza e una disfunzione significativa delle normali attività della persona. In tal modo cessa di essere una risposta adattativa dell'organismo all'ambiente e diviene patologica".



Ma questa non è ansia sociale. L'aggettivo *sociale* è infatti significativo della differenza che c'è fra l'ansia che abbiamo sommariamente definito "esistenziale" e quella di cui ci interessa invece parlare in questo libro.

Come già detto all'inizio di questo capitolo, l'ansia sociale è quel malessere emotivo derivante da una situazione di rapporto con gli altri, che, per qualche motivo, in quel momento, ci crea disagio<sup>1</sup>.

Caratteristica peculiare di questo tipo di ansia sociale è la sua assoluta soggettività e relatività.

Tutti, pur in modo e a livelli diversi, soffriamo di ansia sociale; nessuno può dire, infatti, di non aver mai vissuto una situazione di disagio nel vivere rapporti interpersonali con gli altri, sia in ambito lavorativo, sia in ambito non professionale.

Scopriremo più avanti (nella parte II) che possono essere misurate modalità e livelli di "sofferenza" che agiscono su di noi per effetto dell'ansia sociale.

Intanto, però, teniamo presente che la teoria dell'ansia sociale è molto importante per rispondere al nostro quesito originario. Infatti, quel disagio derivante dalla condizione socialmente ansiogena che viviamo ci impedisce di rispondere a quella situazione con un comportamento opportuno: ossia, il migliore possibile, date le circostanze e gli obiettivi che intendiamo perseguire. Stiamo dicendo che quando siamo in una condizione di ansia sociale reagiamo a quella situazione con comportamenti che sono frutto di istinto; di un comportamento attivato in modo inconsapevole. Per spiegare meglio il concetto ci serviremo di una metafora che le scienze sociali<sup>2</sup> utilizzano, a mio avviso, con grande efficacia e che ci aiuta anche a spiegare perché, parlando di persone aggressive e remissive, abbiamo detto che "provengono" dallo stesso "luogo".

Il "luogo" è quello di una stanza buia. Il buio ha la funzione metaforica di rappresentare l'impossibilità di aderire ad un comportamento razionale ed il conseguente *obbligo* di far emergere un comportamento istintivo.

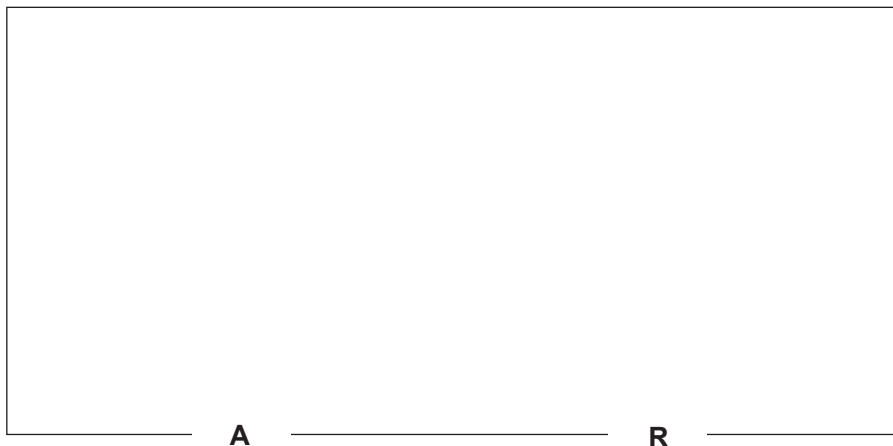
Da questa stanza si può uscire, perché è provvista di due porte, di ampiezza non necessariamente identica e comunque variabile da persona a persona.

Il nome che possiamo dare alle due porte è, rispettivamente, quello di *porta dell'aggressività* e *porta della remissività*.

1. Cfr. anche De Sio, il quale sostiene, con un approccio neurobiologico, che "l'ansia sociale consiste in un gran timore di provare umiliazione in una situazione sociale e, in particolare, di trovarsi in imbarazzo di fronte ad altre persone", e Tristano Ajmone, che definisce l'ansia sociale "lo stato di disagio soggettivo che si instaura in una persona quando è esposta all'interazione sociale. Dico "esposta" perché sovente si manifesta per il solo fatto che siano presenti altre persone, a causa dell'impossibilità di non comunicazione in modo analogico. Essere osservati significa, per l'ansioso, essere valutati, giudicati. Chi ha una immagine negativa di sé teme che gli altri possano, osservandolo, capire le sue carenze".

2. Per scienze sociali (dette anche Scienze Umane o Studi Sociali) si intendono le scienze che studiano l'essere umano nel complesso delle sue interazioni sociali.

Fig. 1



Fuor di metafora, stiamo dicendo che, da una situazione di ansia sociale, possiamo uscire soltanto attraverso l'esplicitazione di una miriade di comportamenti, ma sfortunatamente tutti afferenti alle categorie dei comportamenti percepiti come aggressivi o remissivi.

È chiaro, quindi, come questo spieghi il motivo per il quale, pur non volendo, ognuno di noi, talora, si comporta aggressivamente o passivamente e, spesso, non è contento del suo comportamento. Intanto perché non può fare diversamente: il *buio*, che nella metafora rappresenta l'oscuramento della nostra razionalità, ci impedisce infatti di scegliere una soluzione migliore; per cui, non c'è altra via d'uscita.

Significa che tutte le volte che percepiamo in noi e negli altri un comportamento aggressivo o remissivo, questo altro non è che il sintomo che manifesta il disagio sociale che costui sta vivendo.

È questo un tema assai interessante, perché di norma, di fronte a comportamenti che riceviamo come aggressivi (lo abbiamo già detto) siamo spesso orientati a reagire con un'azione uguale e contraria, ossia ad essere tendenzialmente, a nostra volta, parimenti aggressivi.

In realtà, però, se ci pensate, la manifestazione di aggressività della nostra controparte, in quanto sintomo di un disagio, è sostanzialmente un segnale che la persona che si comporta così *sta male* e che ha pertanto bisogno d'aiuto per modificare le condizioni relazionali che gli creano disagio. Dovremmo insomma evitare di riprodurre e replicare condizioni per lui *socialmente* disagiati.

Vista nel quadro dell'ansia sociale, la situazione nella quale un soggetto è aggressivo con un altro e questi si comporta di conseguenza, altro non è che la seguente successione di comportamenti: la persona aggressiva per prima manifesta il suo disagio con l'aggressività; il ricevere questo comportamento

produce nell'altro un disagio sociale che, a sua volta, viene a manifestarsi in modalità aggressiva, e così via, dentro una spirale di azione/reazione ed attacco/difesa/attacco che non avrà fine se uno dei due soggetti non riuscirà a sfuggire a quella condizione di disagio (vedremo che questo è in realtà possibile e che il capire *come* è effettivamente una delle spiegazioni con le quali vogliamo portarvi in fondo a questa lettura). Si tratta, di fatto, del meccanismo che innescava alcune delle più frequenti situazioni conflittuali nei rapporti interpersonali.

Non fa alcuna differenza, d'altronde, se ad un primo comportamento aggressivo succede una reazione della controparte di tipo remissivo.

Sappiamo, infatti, che anche la passività è l'esplicitazione del medesimo disagio sociale e quindi due persone, delle quali una attacca aggressivamente e l'altra subisce passivamente, sono ugualmente l'espressione di due condizioni di ansia sociale.

Così come arriveremmo allo stesso risultato anche nel caso in cui avessimo di fronte due atteggiamenti remissivi: sarebbero sempre il frutto di quel disagio.

La verità è che bisogna trovare una terza via d'uscita. Ma come, si chiederanno i nostri attenti lettori, non s'era detto che la *stanza* (fuor di metafora, la condizione) di ansia sociale ha soltanto due vie d'uscita?

Il lettore ha ragione, ma quanto intendiamo, dicendo "trovare una terza via d'uscita", è che l'individuo sia in grado di padroneggiare quegli strumenti che gli permettano di *non entrare* (e, quindi, aggirare) la *stanza* dell'ansia sociale in tutte quelle situazioni che sono *per lui o lei, in quel momento ed in quel contesto* critiche.

Le parti in "corsivo" sono molto importanti per ribadire alcune peculiarità, già più sopra citate, dell'ansia sociale: la soggettività e la relatività.

Essa varia infatti in ragione del soggetto del quale stiamo valutando i comportamenti; ed è relativa alle singole condizioni di contesto esistenti in un dato momento.

È soggettiva e variabile caso per caso anche la probabilità che una persona che vive una condizione di disagio sociale manifesti questo malessere attraverso un comportamento aggressivo o remissivo.

In altre parole, cosa determina la "scelta" fra la modalità passiva e quella aggressiva? È determinata da una moltitudine di fattori: la propria indole caratteriale, la "forza" della controparte (intesa come personalità, ruolo), le condizioni di contesto (quali, per esempio, il livello di interesse per quella relazione interpersonale), ecc.

Dobbiamo però adesso approfondire cosa significa, in realtà, essere "aggressivi" o "remissivi". E quali sono le caratteristiche tipiche dei comportamenti che facciamo rientrare in queste due grandi categorie?

Cominciamo pertanto a definire i concetti di aggressività e remissività, per poi passare ad individuare quegli atteggiamenti che più frequentemente sono ad essi riferibili.

## 2.1. Quanti tipi di aggressività esistono?

Il dizionario della lingua italiana Garzanti definisce l'aggressività la "tendenza naturale ad aggredire" e aggressivo un aggettivo "proprio di chi aggredisce"<sup>3</sup>. In entrambi i casi vi è un rimando al verbo corrispondente, aggredire, che è definito "l'assalire a tradimento" e, per estensione, "l'investire [l'altro] con ingiurie e minacce".

Nella realtà di tutti i giorni sappiamo che un comportamento che valutiamo come aggressivo non deve necessariamente assumere caratteristiche simili a quelle indicate dal Garzanti.

Infatti, tanto per fare un primo esempio dei molti che si possono fare (e che in parte proporrò), esclamare "Era oraaaa!", ad un collega che con qualche minuto di ritardo ci ha consegnato una relazione che aspettavamo, è un modo per essere percepiti con molta probabilità come aggressivi, anche se tale comportamento non rientra certo nella definizione data dal Garzanti.

Vogliamo pertanto affermare un concetto: quando parliamo di comportamento aggressivo non ci riferiamo soltanto a quei casi di esplicita ed evidente carica aggressiva, tendente cioè ad "investire con ingiurie e minacce" un nostro interlocutore, bensì, ad una gamma di azioni molto più ampia, che vengono percepite da chi le riceve come manifestazioni di un comportamento aggressivo.

I comportamenti che nell'accezione qui proposta possono essere percepiti come aggressivi sono davvero moltissimi, anche perché nei rapporti interpersonali ciò che conta non è il valore oggettivo di un comportamento (e chi potrebbe stabilirlo, d'altronde?), quanto piuttosto la percezione che chi lo riceve ha di quel comportamento.

Tentare più volte di prendere la parola in una riunione online, interrompendo l'altro e deteriorando l'ascolto di tutti, può essere giudicato un comportamento aggressivo da chi è molto attento al rispetto di certe regole di netiquette; oppure potrebbe essere un gesto nemmeno notato da chi non bada troppo a queste cose.

Quanto sopra va detto perché inevitabilmente qualcuno potrebbe non trovare nelle esemplificazioni che stiamo proponendo qualche comportamento che, dal suo punto di vista, è realmente aggressivo e, viceversa, ritrovare menzionata come espressione di aggressività qualche azione che egli compie senza l'intenzione di "assalire" l'altro.

3. Sono numerose le definizioni di aggressività. Il Dizionario di Psicologia di Umber to Galimberti (cfr.) definisce l'aggressività "una tendenza che può essere presente in ogni comportamento e in ogni fantasia rivolta all'etero o all'autodistruzione, oppure all'autoaffermazione". Per un ulteriore approfondimento sul tema, si consulti la bibliografia allegata.

Ciò è assolutamente normale ed è spiegato dalla soggettività della percezione che ognuno di noi ha della realtà (e quindi anche dei comportamenti altrui, oltre che dei propri)<sup>4</sup>.

Ma quale potrebbe essere il minimo comune denominatore di queste esemplificazioni? In altre parole, quali sono gli elementi caratteristici del comportamento aggressivo?

Propongo di provare ad individuarli seguendo uno schema logico del tipo: cosa riesce a fare chi è aggressivo e cosa invece no.

Sicuramente l'aggressivo è quel soggetto che riesce ad affermare il proprio punto di vista, ossia ciò che prova, che sente o che pensa.

Questo è un comportamento positivo e potremo apprezzarlo meglio quando parleremo di passività, nel prossimo paragrafo: è apprezzabile infatti che la persona trovi emotivamente la forza di dire ciò che prova, sente o pensa.

L'elemento negativo caratterizzante l'approccio aggressivo riguarda, invece, la *modalità* con la quale vengono esplicitati i propri pensieri ed emozioni.

L'aggressivo, infatti, afferma sì il suo punto di vista, ma lo fa senza tenere nel minimo conto il punto di vista della sua controparte relazionale. Non ascolta, non capisce, ed interpreta cosa l'altro pensa, quali sono i suoi sentimenti; e, anche quando comprende pensieri ed emozioni dell'altro, non li tiene in nessuna considerazione. Questo insieme di atteggiamenti viene percepito da chi li subisce come un comportamento aggressivo.

In sintesi, potremmo dire che caratteristiche tipiche del comportamento aggressivo sono:

- l'affermare il proprio punto di vista;
- il non tenere in nessuna considerazione il punto di vista dell'altro.

È chiaro, pertanto, che, nell'immaginare di dover aiutare qualcuno – o noi stessi – a non essere aggressivo dovremo lavorare sul cambiamento della modalità con cui vengono manifestati i pensieri e le emozioni. Perché il farlo senza tenere in considerazione il punto di vista dell'altro ci costringe a pagare un “prezzo”, relazionalmente inteso, che complica il raggiungimento dei nostri risultati: infatti, coloro che hanno ricevuto da noi un approccio comportamentale aggressivo “ce la faranno pagare” appena saranno nelle condizioni di farlo.

Aggiungiamo a questo il disagio interiore che viviamo dopo aver assunto un comportamento frutto di aggressività.

Non è infrequente, infatti, che le persone, *dopo* essere state aggressive, affermino insoddisfazione per il proprio modo di agire e rammarico per come hanno trattato l'interlocutore.

4. Si veda nota 2 infra.

## 2.2. Le forme della remissività

La caratteristica negativa che connota il comportamento remissivo, nell'accezione che a noi interessa, è rappresentata dal non riuscire ad affermare ciò che la persona pensa, prova o sente.

Viene percepito remissivo infatti chi subisce l'altro ed inibisce la propria capacità di affermare il suo punto di vista.

Da questa inibizione derivano una serie di comportamenti piuttosto tipici della modalità in discorso.

Fra i più frequenti, ci sembra il caso di citare il comportamento di chi si difende producendo scuse e/o bugie. Si dirà che costui non è remissivo, ma piuttosto un bugiardo o un mistificatore. In realtà, però, riflettiamo: perché, per difendersi, questa persona ha bisogno di dire bugie o trovare scuse? È abbastanza ragionevole sostenere che lo fa (anche) perché, in quel momento, è incapace di dire ciò che pensa.

Immaginiamo che una persona chieda al proprio capo: "Perché non mi deleghi mai a fare quella cosa?"; e postuliamo che il capo non lo faccia perché ha scarsa fiducia in lui.

Dato che questo è ciò che pensa, egli dovrebbe dire, pur col dovuto garbo, qualcosa del tipo: "Guarda, ti dico la verità, credo che per svolgere questa attività tu debba prima dimostrarmi che posso fidarmi totalmente di te". Dicondo così dimostrerebbe di affermare esattamente il suo pensiero.

Sappiamo invece che molto spesso ci si trincerava dietro frasi del tipo: "Hai ragione, scusami, ma ho sempre tante cose da fare che non ho mai tempo di parlatene; non ti preoccupare, però, prima o poi...". Ecco, questa risposta sostanzia un esempio di comportamento percepibile come remissivo.

Più in generale, si configura un comportamento remissivo quello nel quale c'è una condizione in cui si finisce per *subire* il comportamento, l'idea, i problemi altrui, e che determina rinuncia ai propri diritti e desideri, sottovalutazione del sé, lamentazioni continue, autopercezione di essere in difetto, un frequente uso di giustificazioni intese come la creazione di veri e propri "alibi", idonei a scagionarsi da eventuali responsabilità.

In pratica la raffigurazione che la persona remissiva ha di sé nel rapporto con l'altro è del tipo:

io ————— LUI

dove l'io è piccolo piccolo e l'altro (LUI) è così grande da essere visto come il dominatore, in quello specifico momento, del rapporto interpersonale.

È chiaro che questa condizione somatizza un malessere ed un senso di insoddisfazione che tutti noi abbiamo ben presente se ritorniamo con la mente

ad episodi in cui abbiamo dovuto (nel senso che non siamo stati capaci di fare altro) subire una situazione, una persona, ecc.

Pertanto, aiutare qualcuno a non essere remissivo significa permettergli di trovare dentro di sé la forza per riuscire a dire esattamente ciò che pensa o prova.

### **2.3. Impara a distinguere i comportamenti aggressivi da quelli remissivi**

Può sembrare esercizio pleonastico quello di distinguere i comportamenti remissivi da quelli aggressivi, perché hanno manifestazioni così diverse fra loro che dovrebbe essere facile non confonderli.

Tuttavia, se questo è senz'altro vero per le manifestazioni più estreme di questi due comportamenti, lo è di meno quando osserviamo comportamenti più ordinari e meno netti.

Esercitarsi facilita lo sviluppo di due delle 3 C che abbiamo citato come assi dello sviluppo su questo tema: la conoscenza e la consapevolezza. Per aumentare le quali, proponiamo una serie di situazioni relazionali che vi preghiamo di leggere attentamente (a volte la differenza si annida nei dettagli) e rispetto alle quali chiedo a chi ci legge di classificare la risposta con cui una delle parti coinvolte nella situazione risponde o conclude la dinamica.

Il lettore potrà ragionarci sopra ed individuare, a suo modo di vedere ed alla luce di quanto finora appreso, le risposte che sostanziano un comportamento aggressivo e quelle in cui si riscontra una modalità che riconosce, invece, come remissiva.

Completate l'esercizio prima di andare avanti nella lettura, argomentando opportunamente ogni classificazione, perché non si tratta di tirare a indovinare, se si vogliono sviluppare conoscenza e consapevolezza.

Più avanti, infatti, troverete le soluzioni dell'esercizio che vi consentiranno di comprendere quel confine sottile che esiste fra due comportamenti così apparentemente distanti l'uno dall'altro, ma che, invece, come stiamo scoprendo, hanno una matrice in comune. Buon esercizio.

## Esercizio 1

Situazione	Risposta
1. Un impiegato desidera un aumento di stipendio e dice:	“Pensa di vedere la possibilità di darmi un aumento di stipendio?”.
2. Un dipendente è chiamato dal suo capo a rispondere di un compito non portato a termine per un imprevisto accumulo di lavoro. Il capo dice:	“Non è possibile continuare a lavorare in questa maniera. Qui si deve cambiare modo di lavorare”.
3. Una persona è stata a parlare al telefono con un suo amico per un po'. Vorrebbe chiudere la conversazione e per questo dice:	“Mi spiace molto, ma mi stanno chiamando sull'altra linea e devo lasciarti. Spero che non te la prenda”.
4. Ad una figlia è stato richiesto di occuparsi del bucato. Appena sta cominciando a riempire la lavatrice, un genitore dice:	“Non dimenticare di regolare bene il peso, ed assicurati di spingere i bottoni giusti. Non fai mai le cose come si deve”.
5. La moglie dice al marito che le piacerebbe tornare a lavorare a scuola. Lui non vuole che lei lo faccia e dice:	“Perché vuoi farlo? Lo sai che non sei capace di farcela con il peso di un lavoro extra”.
6. Un impiegato fa un sacco di errori nel suo lavoro. Il suo responsabile gli dice:	“Lei è veramente pigro e trascurato”.
7. Una donna chiama una sua buona amica per dirle ancora una volta che ha bisogno di sapere certe cose che riguardano il marito. La sua amica non è d'accordo a impicciarsi e dice:	“Ehi, Franca, tu lo sai che Giorgio si arrabberebbe con me se facessi ciò che tu mi hai richiesto. Dice che vado ad impicciarmi di troppe cose. Sai come la pensa riguardo a questo genere di faccende”.
8. Un impiegato della biblioteca pubblica chiama al telefono uno studente per chiedergli di restituire un libro che il giovane sa di non aver riconsegnato. Lo studente dice:	“Di che cosa sta parlando? Voi dovrete tenere in modo più preciso le vostre annotazioni, non ho mai avuto quel libro e non provate ad addebitarmelo”.
9. Un collaboratore di stanza di solito lascia l'ufficio in gran disordine. Il collega di stanza gli dice:	“È un inqualificabile disordinato, e questa stanza fa schifo”.



Situazione	Risposta
10. Un manager deve chiedere ad un suo collaboratore di trattenersi in ufficio oltre l'orario previsto. Dice:	"È necessario terminare il lavoro entro questa sera. Dovrà trattenersi per almeno 2 o 3 ore oltre l'orario e questo sarà, tra l'altro, un modo per dimostrare il suo attaccamento all'azienda".
11. Una persona si è lasciato libero l'intervallo dalle 4 alle 5 del pomeriggio di lunedì per certe cose che vuole o deve fare. Qualcuno gli chiede di incontrarla a quell'orario. Dice:	"Bene, d'accordo per quell'ora per quanto mi riguarda. Lunedì alle 4. Sei sicuro che va bene per te?".
12. Un amico chiede spesso piccoli prestiti in denaro che poi cerca di non restituire. Ancora una volta chiede un piccolo prestito che chi riceve la richiesta non è d'accordo a concedergli e dice:	"Ho soltanto soldi appena sufficienti per pagarmi la colazione oggi".
13. Un genitore sta parlando al telefono con uno dei figli sposati e vorrebbe che questi andasse a fargli visita. Il genitore dice:	"Ho fatto un bel sogno la scorsa notte. Ho sognato che i nipotini venivano a farmi visita".

## Soluzioni dell'esercizio n. 1

La prima risposta è *remissiva* poiché l'impiegato "desidera" un aumento di stipendio, ma non lo afferma in modo chiaro ed utilizza una modalità manipolatoria. Una delle espressioni utilizzabili in alternativa avrebbe potuto essere: "Penso proprio di meritare un aumento di stipendio per quanto ho dimostrato di saper fare, lei che ne pensa?". Solo in tal modo, infatti, egli potrebbe dire di aver realmente affermato ciò che pensa.

La seconda risposta è *aggressiva* perché, come è evidente, il contenuto di ciò che dice il protagonista è fuori dal contesto richiesto dalla situazione, è generica ed incondizionata e tende a ribaltare la responsabilità del compito disatteso sulle condizioni di contesto piuttosto che su di sé.

La terza situazione è molto interessante perché, ad una prima valutazione superficiale, essa appare molto cortese e sembra rispettare il canone di affermare il proprio punto di vista senza contemporaneamente "aggredire" l'altro. Ma, confrontando la situazione (nella quale si precisa che il protagonista *vorrebbe* chiudere la conversazione) con la risposta, nella quale questo concetto non è affatto affermato, si scopre che il protagonista intende chiudere la conversazione senza trovare la forza per affermarlo e cerca di farlo attraverso