

Enrico Cheli

# RELAZIONI IN ARMONIA

Sviluppare l'intelligenza emotiva  
e le abilità comunicative per stare  
meglio con gli altri e con se stessi

*Teorie, tecniche, esercizi, testimonianze*

FrancoAngeli



Trenda

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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.



# Trend

*Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

Enrico Cheli

**FrancoAngeli** 

## **RELAZIONI IN ARMONIA**

Sviluppare l'intelligenza emotiva  
e le abilità comunicative per stare  
meglio con gli altri e con se stessi

*Teorie, tecniche, esercizi, testimonianze*

**Trend**

2a edizione Copyright © 2004, 2005 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).*



# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. Come e perché stanno cambiando le relazioni interpersonali</b>	»	13
1. La rivoluzione interpersonale	»	14
2. Luci e ombre del cambiamento	»	15
3. L'esigenza di creare nuovi modi di relazionarsi	»	17
4. Educare alla comunicazione, alle relazioni, alle emozioni	»	18
<b>2. Comunicazione, relazione, emozione (e consapevolezza)</b>	»	19
1. Il modello CO.R.EM.	»	21
2. Dalla intelligenza emotiva alla <i>coremotional literacy</i>	»	27
<b>3. La comunicazione inizia con se stessi</b>	»	31
1. Comunicazione intrapersonale e conoscenza di sé	»	34
2. Far dialogare le nostre molteplici sub-personalità	»	35
3. La rappresentazione di sé tra maschere e spontaneità	»	41
3.1. Dietro le maschere	»	43
3.2. Essenza e apparenza	»	46
3.3. Il bisogno di avere una maschera	»	47
3.4. Amore incondizionato e amore condizionato	»	49
4. Ritorno alla spontaneità	»	52
5. Percorsi di autoconsapevolezza	»	54
<b>4. Le relazioni interpersonali</b>	»	57
1. Motivazioni e funzioni delle relazioni	»	57
1.1. Le teorie dello scambio	»	58

1.2. La relazione come contatto e compagnia	pag.	62
1.3. La dimensione di confronto e crescita	»	63
2. Dinamiche di relazione	»	66
2.1. La definizione delle regole e del potere	»	68
3. Disturbi e patologie comunicative	»	70
3.1. L'incongruenza comunicativa come fattore patogeno	»	71
3.2. Incongruenza dialogica e squalifiche transazionali	»	73
4. Incomprensioni, fraintendimenti e blocchi nella comunicazione	»	77
4.1. Fraintendimenti e conflitti sulle aspettative	»	80
<b>5. Dinamiche relazionali ed emozionali tra gioco e dramma</b>	»	82
1. L'analisi transazionale e il modello genitore-bambino-adulto	»	82
1.1. I "giochi" relazionali delle persone	»	88
2. La competizione per l'attenzione e per il potere	»	89
2.1. I drammi del controllo	»	92
3. Il <i>Voice Dialogue</i>	»	100
3.1. L'ombra come fattore che ci spinge a criticare gli altri	»	102
3.2. Le dinamiche di vincolo	»	103
<b>6. Ascolto, empatia, consapevolezza</b>	»	109
1. Le relazioni come opportunità di crescita	»	109
2. Riconoscere e accettare le differenze per comprendersi meglio	»	112
2.1. L'ascolto	»	114
2.2. Il feedback	»	115
2.3. Come ascoltare meglio	»	119
3. Simpatia, compassione, empatia: ovvero l'arte di percepire le somiglianze con l'altro	»	121
3.1. Evoluzione e repressione della capacità empatica	»	124
3.2. L'empatia come strumento di aiuto	»	128
3.3. Sviluppare l'empatia	»	129
4. Sviluppare la consapevolezza	»	130
4.1. I livelli della consapevolezza nel voice dialogue	»	130
4.2. Riconoscere e trasformare i drammi di controllo	»	135
5. Il contatto corporeo: un linguaggio da recuperare	»	139
5.1. I tabù del contatto	»	139
5.2. Reimparare l'arte del contatto umano e dell'abbraccio	»	141
6. Tecniche ed esercizi	»	142
6.1. Esercizi per sviluppare l'empatia	»	142
6.2. Esercizi per sviluppare la consapevolezza dei messaggi non verbali e delle loro implicazioni emozionali	»	144



6.3. Esercizi per individuare i propri e altrui giochi e drammi relazionali	pag. 145
6.4. Esercizi per facilitare il contatto corporeo	» 148
<b>7. Nuovi modi di comunicare</b>	» 150
1. L'importanza di creare un clima positivo	» 150
1.1. Accogliere e sentirsi accolti	» 150
1.2. Apprezzare gli altri e accettare i loro apprezzamenti	» 152
2. L'importanza di esprimere chiaramente i bisogni e i limiti	» 153
3. Affrontare problemi e divergenze in modo costruttivo	» 158
3.1. Primo: non drammatizzare	» 158
3.2. Esprimere e accogliere le critiche in modo costruttivo	» 160
4. La comunicazione assertiva	» 163
4.1. Le componenti dello stile assertivo	» 165
5. La gestione costruttiva dei conflitti	» 167
5.1. Come reagire costruttivamente ad un attacco	» 175
6. Tecniche ed esercizi	» 180
6.1. Creare un clima di sostegno e rispetto reciproco	» 180
6.2. Chiedere, negare, delimitare, criticare	» 183
<b>Bibliografia generale</b>	» 187



# Introduzione

Nelle attuali società occidentali l'esigenza principale delle persone non è più la mera sopravvivenza e neppure il possesso materiale, ma la qualità della vita: vivere con ritmi che rispettino i propri limiti; abitare un ambiente sano e accogliente; svolgere un lavoro che ci realizzi e gratifichi; nutrire il corpo e la mente di cibi sani, non manipolati; stare bene con se stessi, stimarsi, amarsi, rispettare i propri bisogni, coltivare i propri interessi, sviluppare i propri talenti; e infine – ultimo, ma non per importanza – avere buone relazioni con le persone con cui siamo in contatto, nella vita privata come in quella lavorativa o scolastica.

Le relazioni interpersonali incidono notevolmente su tutte le principali sfere del nostro vivere sociale: plasmano e modificano la nostra identità e il senso di individualità; determinano il grado di soddisfazione o insoddisfazione nella vita privata; si riflettono sulla gratificazione o frustrazione che ricaviamo dal lavoro. Se chiediamo alla persone che cosa le rende felici, la maggior parte ci risponderà: l'essere innamorati, il sentirsi amati, l'averne una buona relazione col partner, con gli amici, con i figli, con i colleghi. Se gli chiediamo cosa le rende infelici ci diranno: il litigare con qualcuno, il non sentirsi compresi, l'averne un cattivo rapporto coi colleghi di lavoro, col partner, con i genitori e via dicendo. Se poi vogliamo indagare più a fondo sulla insoddisfazione lavorativa, scopriremo che la maggior parte delle persone non si lamenta tanto della retribuzione o del fatto che il lavoro che svolge non corrisponde al titolo di studio posseduto, ma del fatto di lavorare in un ambiente sociale poco accogliente e amichevole, e di avere relazioni poco gratificanti con i colleghi e/o con i superiori. Insomma, sia la felicità che l'infelicità, sia la gratificazione che l'insoddisfazione dipendono non solo da aspetti materiali ma anche (talvolta soprattutto) da fattori comunicativo-emotivo-relazionali. Ciò nonostante, sia i singoli che le istituzioni dedicano a queste problematiche ben scarse attenzioni e risorse, e i risultati negativi di questa disattenzione non mancano purtroppo di manifestarsi. Ne sono chiari esempi: i molti an-

ziani che soffrono di solitudine e gli altrettanto numerosi bambini costretti a rapportarsi con la Tv e i videogiochi invece che con altri bambini; la freddezza e impersonalità – quando non la sospettosità e acidità – delle relazioni sul posto di lavoro, spesso caratterizzate da conflitti latenti tra colleghi, da invidie e gelosie, da rapporti di pura facciata o addirittura da dinamiche di mobbing; il bullismo e il nonnismo nelle scuole e nelle caserme; i difficili rapporti tra genitori e figli e tra parenti, e via dicendo. Al contempo, la percentuale sempre più alta di separazioni e divorzi, e soprattutto la conflittualità che li caratterizza, testimoniano la bassa qualità della comunicazione perfino nelle relazioni di coppia e l'incapacità di affrontare costruttivamente e pacificamente le molteplici e spesso nascoste diversità esistenti tra i partner.

Come vedremo, avere buone relazioni non dipende dalla fortuna o dal frequentare le persone giuste, ma si consegue – come suggerisce il sottotitolo del libro – sviluppando l'intelligenza emotiva e le abilità comunicative. Purtroppo però né la famiglia, né la scuola si sono finora curate di farlo: nessuno ci ha mai insegnato ad impostare in modi sani e costruttivi i nostri rapporti con gli altri, a comunicare con efficacia, a gestire consapevolmente le nostre emozioni, ad esprimere appropriatamente i sentimenti. Per far fronte ai problemi e ai dissesti prodotti da questo analfabetismo comunicativo-relazionale-emozionale stanno emergendo da vari anni nuove professioni: dal counselor relazionale al mediatore familiare, dallo psicoterapeuta della coppia al consulente in organizzazione aziendale, dal formatore specializzato in comunicazione interpersonale all'addetto alle relazioni col pubblico. Non solo, ma anche molte professioni tradizionali si stanno accorgendo dell'importanza di integrare la propria formazione con saperi e tecniche attinenti la sfera interpersonale ed emozionale, dai manager ai formatori, dagli insegnanti ai medici finanche agli avvocati, specie quelli impegnati nei procedimenti di separazione o nelle controversie commerciali, che sempre più spesso si trovano a dover svolgere un vero e proprio compito di mediazione tra le parti. Anche i media hanno colto questo crescente bisogno delle persone di migliorare la qualità delle relazioni con gli altri, di parlarne e confrontare le diverse esperienze, di comprenderne le dinamiche, di individuare nuovi modelli e nuovi strumenti. Le riviste, soprattutto quelle femminili, dedicano continuamente servizi e rubriche a questi temi e anche la Tv ha proposto in questi ultimi anni numerosi programmi attinenti le problematiche interpersonali – da *Stranamore* a *Diario*, da *Forum* a *Amici di Maria De Filippi*, da *Al posto tuo* a *Love Line* (seppure con un taglio orientato alla spettacolarizzazione e al gossip, più che alla educazione).

Tuttavia, mentre cresce la domanda di formazione e alfabetizzazione, l'offerta educativa rimane scarsa e quasi esclusivamente appannaggio di istituti di formazione privati, per lo più limitata a corsi tecnici di breve o brevissima

durata (1-3 giorni), con una quasi totale latitanza da parte delle università<sup>1</sup>. Anche i libri in materia, specie quelli in lingua italiana, sono pochissimi e in gran parte datati. Proprio a partire da tali considerazioni ho avviato, da alcuni anni a questa parte, presso l'università di Siena, una serie di iniziative didattiche e di ricerca specificamente incentrate sulle competenze comunicativo-relazionali ed affettivo-emozionali; iniziative che, grazie anche alla collaborazione di vari colleghi, sono gradualmente cresciute fino a comprendere allo stato attuale: un Master biennale in “Relazioni interpersonali, comunicazione e counseling”, vari Corsi di Perfezionamento e di aggiornamento sull'intelligenza emotiva e sulle abilità comunicativo-relazionali, una Scuola estiva, nonché numerose attività di ricerca e corsi brevi di formazione su temi quali: la relazione medico-paziente, le relazioni di coppia, il mobbing, le relazioni a scuola (ulteriori informazioni sul sito web: [www.unisi.it/mastercomrel](http://www.unisi.it/mastercomrel)). Inoltre ho dedicato alla comunicazione, alle relazioni e alle emozioni una trilogia, di cui il presente volume fa parte<sup>2</sup>.

L'assunto di base su cui ho impostato sia i libri sia i corsi suddetti è che comunicazione, relazione, emozione sono dimensioni strettamente interdipendenti – tre facce di un unico processo – e quindi vanno studiate e sviluppate assieme, secondo un metodo olistico interdisciplinare. Focalizzarsi solo su una singola dimensione (quale che sia) è a mio avviso fuorviante sul piano scientifico e poco efficace sul piano educativo e anche su quello terapeutico. Purtroppo, come vedremo, ha prevalso finora proprio una trattazione settoriale di tali dimensioni, che non solo le ha separate l'una dall'altra, ma le ha affrontate in modo per lo più meccanicistico. Vivere le relazioni interpersonali in modo armonico è un'arte complessa che certamente richiede conoscenze scientifiche (*sapere*) e tecniche operative (*saper fare*), ma senza una adeguata consapevolezza da parte di chi le applica (*saper essere*), esse saranno come gusci vuoti privi di qualsiasi utilità. Come risulterà chiaro nel corso del libro, sono infatti convinto che in questo campo la formazione professionale e la crescita personale debbano procedere di pari passo, tant'è che ho dedicato molto spazio al tema della conoscenza di sé, o meglio, come l'ho ribattezzata, della comunicazione con se stessi: solo comprendendo le nostre reazioni

1. I corsi di laurea in Scienze della comunicazione, tanto per cominciare, non affrontano affatto tutto lo spettro della comunicazione, ma solo la parte inerente i mass media, lasciando del tutto scoperta l'area *interpersonale*, e lo stesso avviene negli altri corsi di laurea dell'area delle scienze umane e sociali (sociologia, psicologia, scienze della formazione, scienze politiche, servizio sociale) dove gli insegnamenti su comunicazione e relazioni interpersonali sono assenti o marginali (per ulteriori dettagli a riguardo cfr. E. Cheli, M. Morcellini, 2004).

2. Gli altri due volumi della trilogia, che mettono in primo piano rispettivamente la dimensione comunicativa e quella emozionale, sono i seguenti: E. Cheli, *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale* (FrancoAngeli, 2004); E. Cheli, *Il risveglio dei sentimenti* (in corso di pubblicazione).

emotive potremo davvero comprendere le reazioni degli altri; solo ascoltando i nostri bisogni, lamenti e conflitti interiori sapremo riconoscere quelli altrui; solo prendendo coscienza delle nostre maschere potremo aiutare gli altri a liberarsi dalle loro, così da instaurare una comunicazione veramente spontanea, sincera e costruttiva. Non che un solo libro possa farvi raggiungere tutti questi traguardi, ma almeno può indicarvi un percorso per avvicinarvi, specie se, oltre a leggerlo, avrete la pazienza di eseguire almeno alcuni dei numerosi esercizi e tecniche di cui è corredato: ve ne sono per affinare la consapevolezza di sé e dell'altro; per sviluppare le capacità espressive, l'ascolto, la spontaneità; per accrescere l'abilità di prevenire e/o gestire costruttivamente i conflitti e trasformare i vissuti emozionali ad essi associati ecc. Attribuisco molta importanza agli esercizi, e anche nei corsi e seminari che porto avanti, la parte pratica, esperienziale, svolge un ruolo fondamentale; ritengo infatti che il solo insegnamento teorico non sia sufficiente a produrre una reale comprensione dei processi comunicativo-relazionali-emozionali, né tantomeno a innescare effettivi miglioramenti nella vita delle persone. Gli esercizi presentati in questo libro rappresentano solo una parte – la più semplice – di quelli che adotto nei corsi; alcuni li ho ideati io stesso, altri li ho ripresi e adattati da corsi e seminari che ho frequentato da allievo, tutti li ho personalmente e ampiamente sperimentati, prima su di me e poi su migliaia di persone che ho avuto come allievi o come pazienti in oltre venti anni di attività. Per quanto semplici, sono tutt'altro che banali; se alcuni lo sembrano è perché sono congegnati per rivolgersi alla dimensione emozionale o a quella corporea, molto meno sofisticate di quella intellettuale; dunque, prima provate a farli (con impegno, mi raccomando, non con sufficienza) e solo dopo averne constatato gli effetti, giudicateli. Potete farli da soli o con gli amici, a casa o in classe, e se proprio avvertite il bisogno della guida di un istruttore, consultate i siti web riportati in nota e iscrivetevi a qualcuno dei nostri corsi o seminari<sup>3</sup>. L'importante è farli, perché solo con l'esperienza diretta si può prendere coscienza di sé e migliorare le proprie abilità. Se vi fermate alla semplice lettura, senza fare l'esperienza diretta, personale di almeno alcune delle cose di cui il libro parla, sarà un po' come aver studiato un paese straniero sull'atlante, senza averlo mai di fatto visitato.

3. Vedi in particolare i siti: [www.relazioniinarmonia.it](http://www.relazioniinarmonia.it) - [www.corem.it](http://www.corem.it).

# 1. Come e perché stanno cambiando le relazioni interpersonali

*Fra tutti i cambiamenti che sono in atto nel mondo, nessuno è più importante di quelli che riguardano le nostre vite personali: sessualità, relazioni, matrimonio e famiglia.*

(A. Giddens, 2000: 69)

Per millenni e fino a tutta la prima metà del XX secolo, la vita di relazione si è svolta secondo regole e schemi cui dovevano conformarsi tutti i membri di una data comunità. Vigeva una morale rigida, autoritaria, repressiva, che metteva al bando ogni forma di deviazione e devianza, e dunque anche di creatività: non era pensabile percorrere altre strade, cambiare le regole, vivere il ruolo di genitore, figlio o coniuge in modi diversi dal resto della comunità, se non subendo la riprovazione sociale o sanzioni perfino più gravi. Si tenevano le distanze e ci si dava del lei o del voi perfino tra marito e moglie, tra madre e figli, tra amici: il ruolo e la posizione sociale erano preponderanti sulla personalità e sull'identità personale; importava molto più *cosa eri* che non *chi eri* – un nobile, un borghese o un contadino; un padre o un figlio; un dipendente o un padrone; un docente o un discente. Si trattava insomma di una società in cui l'autorità prevaleva sulla libertà, il controllo sulla spontaneità, la formalità sulla creatività. Il forestiero, lo sconosciuto, il diverso erano guardati con timore e sospetto; le diversità – nelle idee, nei comportamenti, nella religione – non erano tollerate, anzi erano fonte di scherno, di scontro e perfino di guerra.

Così come il mondo esteriore era uniforme, monolitico, anche il mondo interiore era rigido e tutto d'un pezzo: solo alcuni tratti della personalità erano ammessi e approvati dalla famiglia, dalla comunità, dalla religione di appartenenza e tutto il resto andava rinnegato, represso, rimosso. Gli uomini dovevano sviluppare solo ed esclusivamente tratti maschili, le donne solo quelli femminili. Un uomo non poteva piangere, intenerirsi, commuoversi; una donna non doveva mostrare forza, autodeterminazione, intraprendenza. Insomma, le persone erano assai poco consapevoli di sé, cioè – detto in altri termini – vi era poca o nessuna comunicazione con se stessi. Parimenti, era assai carente anche la comunicazione con gli altri.

*Nella società patriarcale, basata sulla autorità, la comunicazione aveva inevitabilmente un ruolo marginale.* Comunicare, come ricorda l'etimologia

del termine<sup>1</sup>, comporta un flusso bidirezionale di informazione in cui vi è partecipazione paritetica dei soggetti coinvolti – compartecipazione appunto; nella società gerarchica del passato i flussi informativi erano invece prevalentemente unidirezionali: c'era chi indottrinava e chi imparava, chi ordinava e chi obbediva.

## 1. La rivoluzione interpersonale

Nel corso del XX secolo e soprattutto a partire dagli anni '60, l'assetto patriarcale e gerarchico della società è stato duramente contestato ed in brevissimo tempo si è così passati da rapporti impostati su copioni socialmente pre-stabiliti e rigidi a relazioni autodeterminate e flessibili, dalla comunicazione formale alla spontaneità, dal controllo e repressione delle emozioni all'espressività senza freni. “L'estensione dei diritti civili amplia la sfera della libertà personale e l'esercizio della decisione volontaria. L'autonomia di scelta nelle relazioni affettive permette di stabilire legami che dipendono solo da noi. La ricchezza della vita associativa ci consente di partecipare liberamente a molte reti di rapporti” (A. Melucci, 1994: 28-29).

Come ho meglio illustrato altrove (cfr. E. Cheli, 2004a), i precursori di questo mutamento si erano affacciati sulla scena vari secoli prima – con le aperture artistiche e filosofiche del rinascimento e poi col diffondersi delle idee democratiche durante l'illuminismo, culminato nelle rivoluzioni americana e francese – ma solo a partire dagli anni '60 questo mutamento sociale e culturale è penetrato nelle famiglie, nelle scuole, nelle aziende, insomma nei sistemi micro e mesosociali, scardinando valori e modelli relazionali vecchi di secoli e aprendo la strada ad una maggiore libertà nel modo di vivere le relazioni tra coniugi, tra genitori e figli, tra insegnanti e allievi, tra imprenditori e lavoratori e via dicendo.

Mai come adesso l'umanità è stata così libera di vivere a proprio modo le relazioni con gli altri, di scegliere da soli le persone con cui relazionarsi e di esplorare nuove modalità attraverso le quali farlo, specie nelle relazioni sentimentali. “Ci sono pochi paesi al mondo dove non si svolga un intenso dibattito sulla parità sessuale, sulla regolamentazione della sessualità e sul futuro della famiglia, e dove questo dibattito non si verifica, è soprattutto per l'azio-

1. Il termine “comunicazione” deriva dal latino *communis* - *cum* (con, insieme) e *munia* (doveri, vincoli), ma anche *moenia* (le mura) e *munus* (il dono). *Communis* significa quindi: essere legati insieme, collegati dall'aver comuni doveri (*munia*), dal condividere comuni sorti (le mura che proteggono e accomunano), dall'essersi scambiati un dono. Comunicare ha la stessa radice di *comune*, *comunità*, *comunione*, *condivisione* e difatti si comunica per “compartecipare”, per “avvicinarsi fino a collegarsi”.



ne repressiva di governi autoritari o di gruppi fondamentalisti” (A. Giddens, 2000: 69). Esprimere liberamente le proprie emozioni e sentimenti è divenuto non solo possibile ma anzi auspicabile e così pure confrontare con sincerità i propri bisogni e le proprie paure, sia nel rapporto di coppia che in quelli amicali. Si sta riducendo sempre più quel timore e quella deferenza verso l'autorità che aveva caratterizzato i rapporti del passato e si afferma uno stile sempre più spontaneo e informale. Nel corso di pochi decenni si sta passando insomma da una società patriarcale, rigida, maschilista e autoritaria ad una società più aperta e democratica, in cui la comunicazione viene ad assumere un ruolo centrale in quanto facilita il sentimento di uguaglianza, evidenziando punti di contatto e somiglianze tra le diverse persone, culture e religioni. Al contempo essa favorisce il dissolversi dei dogmi, e delle ideologie – nate dall'idea egocentrica che esista un'unica verità (sempre la propria) – facendo emergere una visione sempre più pluralista e relativista della realtà.

## **2. Luci e ombre del cambiamento**

Questa rivoluzione nelle relazioni interpersonali rappresenta senz'altro un cambiamento evolutivo positivo, necessario presupposto per una società più libera e creativa, per rapporti umani più gratificanti, costruttivi e consapevoli, per una vita sociale che incarni nel quotidiano – e non solo nella sfera politica – i principi democratici della libertà, della autodeterminazione, della parità di diritti, della reciprocità. Tuttavia la medaglia ha anche il suo rovescio: col crescere della libertà è cresciuto anche il disagio esistenziale; il senso di identità e i ruoli sociali e sessuali sono entrati in crisi; stanno aumentando i conflitti, le separazioni, le controversie e la famiglia è in disfacimento, come pure la solidarietà e la coesione sociale; crescono la solitudine e l'individualismo; il rapporto tra cittadini e istituzioni è sempre più improntato alla sfiducia e l'ordine ne risente sotto più aspetti. Difatti, così come la società patriarcale del passato – improntata sull'ordine, la repressione e il controllo – ostacolava la maturazione degli individui e produceva relazioni affettivamente aride e scarsamente creative, la grande libertà attuale, non supportata da una adeguata consapevolezza e da appropriate abilità comunicative può portare all'estremo opposto, alla crisi e alla dissoluzione delle identità individuali e collettive, alla perdita dei valori e delle norme morali, insomma al caos sociale e esistenziale – e basta leggere i dati in costante aumento del disagio e della criminalità giovanile per rendersi conto che vi è più di un rischio in tal senso.

I nostri antenati erano indubbiamente molto meno liberi di noi nelle relazioni: dovevano seguire binari prefissati, uguali per tutti, regole rigide e spesso inumane, ruoli formali e affettivamente freddi; non potevano scegliere se spo-

sarsi o convivere, né, spesso, chi sposare, non potevano instaurare un dialogo alla pari col datore di lavoro né manifestare apertamente le loro esigenze. Non erano liberi di esprimere le proprie emozioni e sentimenti in pubblico, e spesso neppure in privato, né potevano vivere in modo libero e soddisfacente la loro sessualità. Erano meno liberi, certo, ma anche meno insicuri, meno ansiosi: le stesse norme e vincoli che ne limitavano la libertà erano anche una protezione contro l'incertezza, una guida sicura per orientarsi nella vita sociale, una solida fonte di identità. Una moglie e madre sapeva chi era, come doveva comportarsi, cosa doveva aspettarsi dal marito e dai figli. Un giovane non si portava addosso l'incertezza dell'adolescenza fino a trent'anni o più: a sedici o diciotto anni entrava nell'età adulta e gli venivano riconosciute interamente le prerogative proprie di tale stato. Due fidanzati non dovevano confrontarsi e accordarsi sulle regole e sugli obiettivi della loro relazione ma limitarsi a seguire modelli di comportamento che già i loro genitori, nonni, bisnonni avevano seguito e tramandato. Non che anche allora non vi fossero conflitti e problemi emozionali o sentimentali nelle relazioni, ma erano più sotterranei, più "certi" nelle possibili soluzioni (o repressioni). Le forme del malessere individuale e sociale non erano, come invece oggi, evidenti ed effervescenti: era un malessere che raramente sfociava nella ribellione, più spesso nella rassegnazione, che non prendeva la strada del confronto aperto, dello scontro o della separazione, ma quella del silenzio, del conflitto sotterraneo, della lenta morte dell'anima.

Le relazioni coniugali erano più basate sui valori della famiglia e del patrimonio che non sui sentimenti, e i coniugi vivevano per molti aspetti in due mondi separati: non esisteva alcun confronto sui vissuti emotivi né tantomeno un dialogo su piani più intellettuali. Oggi invece confronto e dialogo sono elementi essenziali al buon andamento di ogni relazione di coppia, sia essa formalizzata o meno. L'emancipazione della donna l'ha portata a cercare e talvolta pretendere dal proprio partner cose che non sempre lui è in grado di darle, perché nell'uomo, salvo casi isolati, non c'è stata finora una analoga evoluzione. La donna emancipata contemporanea ha mantenuto la competenza emotiva delle sue antenate e in aggiunta ha iniziato a sviluppare il proprio lato maschile, facendo propri alcuni aspetti della personalità in passato riservati ai maschi (la realizzazione individuale, il potere, la razionalità, l'autodeterminazione, l'aggressività); il maschio invece si è limitato a perdere le vecchie sicurezze e privilegi senza guadagnare niente in cambio, perché ancora non ha saputo/voluto imparare a sviluppare il proprio lato femminile (la sensibilità, l'affettività, la capacità di vivere le emozioni senza affogarsi, l'ascolto di sé e dell'altro ecc.).

### 3. L'esigenza di creare nuovi modi di relazionarsi

Ci troviamo nel bel mezzo di una fase di transizione in cui i vecchi valori e i vecchi modelli di comportamento sono crollati o stanno crollando, ma ancora non sono emersi nuovi schemi e nuove regole in grado di far fronte alle mutate situazioni e ai bisogni emergenti che caratterizzano oggi le relazioni interpersonali. Si crea pertanto un paradosso: si continuano ad applicare i vecchi modelli comunicativi alle nuove situazioni, si cerca di soddisfare i nuovi bisogni all'interno di vecchie e inadatte forme di relazione, si va incontro a complesse dinamiche comunicative ed emozionali con le poche e rozze conoscenze e abilità dei nostri avi, e tutto ciò non produce ovviamente alcun esito positivo. Si creano anzi frustrazione e irritazione, che ognuno attribuisce a manchevolezze o egoismi dell'altro ma che in realtà dipendono in buona misura da cause collettive legate al veloce e contraddittorio processo di cambiamento che stiamo attraversando e di cui tutti siamo vittime inconsapevoli, nella coppia come sul lavoro, nella relazione genitori-figli come in quella insegnante-allievi.

Facciamo alcuni esempi. La maggior parte dei separati e divorziati ritiene che le responsabilità principali del "fallimento" siano del partner e che il loro unico errore sia l'aver sbagliato persona, ma in realtà una larga fetta di responsabilità va attribuita alla inadeguatezza del "matrimonio" che – come ho meglio illustrato altrove<sup>2</sup> – è una istituzione patriarcale nata per soddisfare bisogni e aspettative diverse da quelle attuali. Anche nelle organizzazioni pubbliche e private mancano validi modelli di relazione: quelli vecchi – piramidali e gerarchici – non funzionano più, mentre i nuovi sono applicati raramente e spesso in modo contraddittorio: si richiede ai lavoratori di essere comprensivi verso il punto di vista dell'azienda, di sentirsi parte di essa, di dividerne le finalità e le difficoltà, ma alla fin fine si continua a mantenere la relazione entro modelli gerarchici a senso unico che sono l'esatta antitesi della partecipazione che si vorrebbe suscitare. Analoghe problematiche si ritrovano nei rapporti tra insegnanti e allievi, sempre più ingestibili; si sono abbandonati i modelli autoritari, ormai non più praticabili, senza però sostituirli con nuovi modelli in cui la disciplina e l'impegno scaturiscano da una crescita di consapevolezza e da una responsabilizzazione creativa degli allievi – ma limitandosi ad assumere un atteggiamento di rassegnato *laissez-faire*, che produce solo caos e lascia insoddisfatti sia gli insegnanti che gli allievi.

Le persone credono sempre meno ai vecchi valori, alle vecchie forme di relazione, hanno nuovi bisogni da soddisfare, nuove aspettative, nuove speranze,

2. E. Cheli, "Nuovi modi di stare in relazione", in I. Buccioni (a cura di), *Relazionarsi oggi*, edizioni Comune di Firenze, 2004, disponibile anche su web all'indirizzo: [www.unisi.it/mastercomrel](http://www.unisi.it/mastercomrel).

ma ancora non hanno imparato nuovi e più adeguati modi di comunicare e relazionarsi e soprattutto di orientarsi da soli, usando la propria consapevolezza per compiere le scelte, invece di seguire ciecamente binari prestabiliti da altri.

Per sfruttare i *vantaggi potenziali* di questa nuova e ampia libertà e per gestire le tensioni e le incertezze che essa comporta sono dunque necessarie nuove adeguate competenze sul piano della consapevolezza, della intelligenza emotiva, della comunicazione.

#### **4. Educare alla comunicazione, alle relazioni, alle emozioni**

Nonostante le riforme susseguitesesi negli ultimi decenni, il sistema scolastico è ancora fortemente imperniato su una educazione che si rivolge essenzialmente al linguaggio verbale e alle dimensioni cognitive e logico-razionale dell'intelligenza, trascurando o addirittura ignorando altre importanti dimensioni, da quelle senso-motorie a quelle comunicativo-relazionali, emozionali, artistiche. Nessuno ci ha mai insegnato a comunicare efficacemente e ad impostare in modi sani e costruttivi i nostri rapporti con gli altri. Impariamo a parlare e a scrivere ma non ad ascoltare e comprendere realmente l'altro in quanto diverso da noi. Ci viene insegnata una storia umana fatta di guerre ma non ci viene detto niente su come poterle evitare. Riceviamo una formazione professionale senza alcuna formazione *relazionale* per prepararci ai rapporti che avremo con i colleghi e con i superiori, che pure incideranno in modo determinante sulla nostra soddisfazione o insoddisfazione, sulla gratificazione o frustrazione che ricaveremo dal lavoro, influenzando quindi anche sul nostro rendimento. In alcune scuole ci si preoccupa perfino di dare una educazione sessuale agli studenti, ma niente viene fatto per fornire loro una qualche educazione sentimentale e relazionale. Insomma, viviamo in una società tecnologicamente avanzata, ma siamo poco più che analfabeti sul piano interpersonale.

Come si è detto, nella società patriarcale le abilità comunicativo-relazionali erano marginali e per di più le si riteneva doti innate. Questa tesi è oggi totalmente superata e sappiamo anzi che così come possiamo educare l'intelligenza razionale, possiamo – con opportuni metodi e strumenti – educare anche le altre forme di intelligenza, quali l'emotiva e la comunicativo-relazionale. Ne consegue che l'educazione comunicativa-relazionale-emozionale dei bambini e degli adulti dovrà essere tra le priorità dei prossimi anni se vogliamo perseguire una politica sociale imperniata sulla qualità della vita e sulla prevenzione – del disagio psico-sociale, della microconflittualità urbana e familiare, del mobbing e di tutte le altre patologie sistemiche che affliggono la nostra vita sociale. Solo così potremo davvero creare i presupposti per una vita sociale costruttiva e soddisfacente e per una pace, interna ed internazionale, effettiva e duratura.