

Affrontare colloqui difficili

Testo: Maja Graf, vitamina B

1. Basi della comunicazione

Il teorico della comunicazione Paul Watzlawick ha formulato i seguenti assiomi della comunicazione umana:

È impossibile non comunicare: in presenza di altre persone ogni comportamento è una forma di comunicazione. Chi parla comunica qualcosa, ma anche chi sta in silenzio trasmette un messaggio. Questo vale anche – e soprattutto – nei colloqui difficili.

La comunicazione umana è sempre a due livelli: quando parliamo usiamo sempre contemporaneamente due diversi sistemi di espressione. Da un lato, usiamo parole e frasi (il linguaggio verbale) e, dall'altro, con il nostro corpo inviamo al contempo segnali non verbali o para-verbali. Nella comunicazione non-verbale rientrano la mimica, i gesti, il contatto visivo, la postura del corpo, il tono e la voce, l'aspetto esteriore, la "difesa del territorio", il mantenimento delle distanze. Quando il linguaggio verbale non concorda con il linguaggio del corpo, proviamo irritazione. Come regola generale, tutti noi crediamo più al linguaggio del corpo che alle parole.

Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto relazionale: il contenuto di un messaggio è di regola espresso soprattutto mediante il linguaggio verbale. Ogni messaggio comprende però al contempo anche informazioni su come ci rapportiamo nei confronti della persona che abbiamo di fronte. Questi segnali sono inviati prevalentemente attraverso il tono di voce, la mimica, il contatto visivo, la postura del corpo ecc. La controparte percepisce molto bene l'aspetto relazionale e reagisce spontaneamente. L'aspetto relazionale è di norma più importante dell'aspetto dei contenuti e determina se ciò che viene detto è recepito e come. Soprattutto nei colloqui difficili è importante esprimere – almeno sul piano relazionale – rispetto e considerazione per l'interlocutore o l'interlocutrice.

La comunicazione può essere compromessa dai differenti punti di vista dei due interlocutori: sembra essere una peculiarità di noi esseri umani vivere le nostre azioni sempre come reazione a qualcosa successo prima. Per questo la domanda "chi ha cominciato?" è molto frequente. Il nostro comportamento è spesso al contempo sia una risposta a uno stimolo, sia un nuovo stimolo a reagire.

2. Tecniche che favoriscono il dialogo

La meta-comunicazione: soprattutto nei colloqui difficili, è importante discutere anche del modo in cui ci si rapporta reciprocamente. Talvolta vale la pena di spiegare come abbiamo inteso o compreso qualcosa e quali emozioni ha suscitato in noi. La meta-comunicazione comprende però anche indicazioni sul ruolo che assumiamo nel colloquio, ad es. il ruolo di presidente, socio della direzione ecc.

L'ascolto: l'ascolto non è una tecnica, ma piuttosto un atteggiamento, un "essere presente". Ascoltare significa "esserci per l'altro", dedicargli un po' del nostro tempo, saper tacere, mettersi in sintonia con chi parla, essere attento, immedesimarsi nella prospettiva altrui. L'ascolto è la condizione indispensabile per affrontare con successo un colloquio difficile.

Il feedback: il feedback è un messaggio alla controparte sul modo in cui la sua persona o una delle sue affermazioni è stata recepita, vissuta o compresa. Grazie al feedback possiamo avere un'idea dell'effetto che facciamo agli altri, di ciò che il nostro comportamento suscita nelle altre persone.

Le regole per dare un feedback

- Il feedback deve essere **descrittivo** invece che giudicante. Descrivendo la mia percezione (riscontri soggettivi), lascio alla controparte la libertà di decidere se tenerne conto. Siccome non esprimo giudizi, la controparte sarà meno propensa a difendersi o a rifiutare tout-court il mio feedback.
- Il feedback deve essere **concreto**. Deve riferirsi ad eventi e comportamenti osservabili. Non deve essere generalizzante e descrivere la persona a tutto tondo o addirittura giudicare il suo comportamento in generale.
- Il feedback deve essere **adeguato** alla situazione. Deve tenere conto della situazione concreta, delle condizioni quadro e delle esigenze di tutte le persone interessate.
- Il feedback deve essere **utile**. Si deve riferire ai comportamenti che la controparte può effettivamente modificare.
- Il feedback deve essere fornito **tempestivamente**. Sarà infatti tanto più efficace, quanto più breve è il periodo di tempo intercorso tra il comportamento in questione e l'informazione sul suo effetto.
- Non tralasciare di dare un feedback anche quando si tratta di esprimere un **riscontro positivo!**

Regole per ricevere un feedback

- **Ascoltare:** sforzarsi di ascoltare con calma e assicurarsi di aver ben compreso cosa intende dire la controparte. A questo scopo chiedere chiarimenti: “Se ho inteso bene, ...”
- **Non giustificarsi:** sforzarsi di non mettersi subito sulla difensiva o ribattere immediatamente.
- **Riflettere:** lasciar agire il messaggio. Prendere coscienza delle emozioni suscitate dal feedback.
- **Comunicare:** far sapere come è stato recepito il feedback e la reazione che ha suscitato.

Consigli per i colloqui difficili

- Affrontare i colloqui difficili **subito** dopo gli episodi cui si riferiscono.
- **Prepararsi** accuratamente al colloquio.
- Entrare **subito** in argomento.
- Essere **chiari e schietti** nelle proprie affermazioni, ma sempre gentili e rispettosi.
- **Di tanto in tanto riassumere** gli esiti più importanti. E in ogni caso alla fine del colloquio.

3. Affrontare un colloquio impegnativo

Preparazione del colloquio

L'accurata preparazione del colloquio è una condizione importante per il suo successo. La preparazione comprende le seguenti riflessioni:

- Aspetti organizzativi*
- In che modo invitare al colloquio la persona interessata?
 - Quando ha luogo il colloquio?
 - Quanto deve/può durare il colloquio?
 - Dove ha luogo il colloquio? Com'è l'atmosfera del luogo?
 - Chi partecipa?
 - Come e dove sedersi?
 - Come evitare interferenze esterne?
- Contenuti*
- Quale obiettivo intendo raggiungere con questo colloquio? Quali aspettative sono realistiche?
 - Quale documentazione/documenti occorrono?
 - Cosa so del mio interlocutore/ della mia interlocutrice?

- Quali obiezioni / argomenti prevedo?
- Che risposte ho da dare?
- Quali sono i prossimi passi?

Struttura del colloquio

- Inizio:
contatto e
informazione*
- Saluto / creare il contatto (piano relazionale!)
 - Concordare la durata del colloquio
 - Formulare gli obiettivi e chiarirli
 - Chiarire i ruoli
- Parte principale:
argomentazione e
decisione*
- Comunicare le proprie osservazioni e percezioni
 - Chiedere l'opinione della controparte
 - Confrontare le due opinioni: convergenze e differenze
- Fine*
- Trarre le conclusioni / fare una sintesi
 - Stabilire i prossimi passi
 - Ringraziare l'interlocutore/l'interlocutrice, congedarlo/a

Dopo il colloquio

Soprattutto nel caso di un colloquio difficile, conviene prendere appunti o stendere un verbale con parole chiave (da conservare). Simili documenti scritti sono particolarmente importanti nei casi di conflitto.