

**Antonietta Zecchini**

**DA UN DIALOGO INTORNO AL TEMA DEL  
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E  
DELL'ASSERTIVITÀ**



***Dialoghi***

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo**

**Anno IV, numero 2, 2013  
Numero speciale edito il 14 Gennaio 2014**

# DIALOGO SULL'ASSERTIVITÀ

di Antonietta Zecchini

## Premessa<sup>1</sup>

In un contributo pubblicato su *Dialoghi* 2, 2011: “La comunicazione assertiva: dalla sapienza biblica al comportamento organizzativo”, Antonietta Zecchini riprendeva il concetto di assertività cercando di fare chiarezza all'interno delle definizioni che lo accompagnano e mettendone in luce le implicazioni organizzative e la validità in ogni contesto: lo faceva ricorrendo alla sapienza biblica come repertorio di particolare significato sotto il profilo non solo etico ma pratico, ritrovando nei testi sacri (in questo caso *Proverbi* e *Siracide*) tutti i diversi aspetti che connotano il cammino dell'assertività. Il successivo “Commento” di Lauro Mattalucci metteva in luce alcuni quesiti sulla spendibilità e sulla sovente mancata applicazione del comportamento assertivo nei contesti organizzativi (e più in generale). Il dialogo tra Zecchini e Mattalucci si può leggere integralmente sul sito della rivista alla pagina [http://www.dialoghi.org/files/Dialoghi\\_Zecchini\\_con\\_commento.pdf](http://www.dialoghi.org/files/Dialoghi_Zecchini_con_commento.pdf)

A seguire, Zecchini, partendo da una specifica domanda che il suo Interlocutore poneva, replica con alcune argomentazioni tratte da osservazioni sul campo, che sostengono la necessità di investire sullo sviluppo di comportamenti assertivi (fin dalla prima formazione scolastica).

## Dialogo

Negli ultimi tempi in vari interventi formativi sulle competenze relazionali in organizzazioni pubbliche e private, ho avuto modo di riflettere e confrontarmi sul tema dell'Assertività con persone molto diverse, ma accomunate dalla necessità di affrontare situazioni comunicative complesse, sia nel contesto lavorativo, che personale.

Ho così deciso di riprendere l'argomento del mio articolo scritto per la rivista *Dialoghi* nel 2011 dal titolo “La comunicazione assertiva: dalla sapienza biblica al comportamento organizzativo”, rispondendo anche al commento di Lauro Mattalucci al suddetto articolo.

La domanda di fondo che Mattalucci si pone e ci pone nel suo commento per un approfondimento e una discussione è la seguente:

«Perché i suggerimenti comportamentali che possiamo rinvenire in libri sapienziali antichi, che hanno fondato la cultura giudaico cristiana, letti e meditati da generazioni e

---

<sup>1</sup> A cura della redazione.

generazioni, non sono riusciti ad entrare nella prassi quotidiana? Perché non si sono trasformati in *habitus*, ma hanno invece bisogno di ancorarsi ad una *téchne*, un saper fare da apprendere faticosamente in sede formativa in modo che esso sia impiegabile in specifiche circostanze?»

Rispondo al quesito con una citazione biblica, tratta dal libro del Qohelet:

«Ciò che è stato sarà e ciò che si è fatto si rifarà; non c'è niente di nuovo sotto il sole» (Qohelet 1,8 - 9)

Accanto alle citazioni dei libri sapienziali, che anticipano gli insegnamenti riproposti dalla teoria dell'Assertività, troviamo infatti molti esempi del comportamento non assertivo, definito "stolto" in contrapposizione ai comportamenti del "saggio".

Gli studi moderni sul comportamento umano e organizzativo hanno definito in forma scientifica i diversi stili comunicativi, dando il nome a modalità da sempre presenti nell'agire umano, indicando anche le molteplici difficoltà insite da sempre nei processi comunicativi e proponendo come aiuto tecniche e metodi per migliorare e rinforzare modalità acquisite come *habitus*, ma non funzionali a gestire situazioni specifiche e complesse.

La persona sempre assertiva non esiste, insegna la teoria della Assertività, ma il comportamento assertivo si può apprendere e migliorare, partendo dalla consapevolezza dei diversi stili di comportamento, che noi e gli altri utilizziamo e dall'assunzione di responsabilità delle proprie azioni.

Molte sono le cause che ostacolano l'agire assertivo nelle prassi quotidiane.

Il modo con cui ognuno di noi si comporta e si relaziona con gli altri è influenzato da vari fattori, che rendono molto più automatico il ricorso a modalità non assertive, piuttosto che a quelle assertive. Molti sono i condizionamenti culturali, familiari e sociali che in situazioni critiche ci portano ad utilizzare comportamenti aggressivi, passivi o manipolatori, anche se non funzionali alla situazione da affrontare.

Quante volte le conseguenze di un'educazione molto rigida e troppo formale hanno condizionato comportamenti passivi, anche in persone con competenze tecnico professionali elevate, che avrebbero potuto dare contributi di grande valore con un comportamento più assertivo?

O quanti esempi abbiamo incontrato di comportamenti aggressivi o manipolatori agiti da persone che ricoprivano ruoli di responsabilità, senza nessun rispetto per gli altri, condizionati da modelli e schemi di riferimento stereotipati acquisiti nella loro storia personale?

Quante convinzioni o credenze determinano comportamenti di tipo non assertivo, come ad esempio pensare che "o si domina o si è dominati", che "il mondo è dei forti o dei furbi", che "il cliente ha sempre ragione", che "esprimere le emozioni o i sentimenti è una forma di debolezza", che "se chiedi qualcosa disturbi", che "dire no non va bene", etc.

Anche le abitudini comunicative acquisite in contesti culturali di provenienza, se usate in modo automatico o istintivo possono causare incomprensioni e conflitti con interlocutori di differente provenienza e cultura. Ad esempio, l'uso istintivo delle "battute" nei confronti degli altri, anche nell'esercizio del proprio ruolo, rende il comportamento aggressivo nei confronti degli altri, che possono non comprendere o non sentirsi rispettati.

Anche le emozioni, come ad esempio la paura o la rabbia possono ostacolare l'assertività. La paura del giudizio degli altri o del conflitto o delle conseguenze delle proprie azioni, può indurre comportamenti passivi, iper-adattati, vittimistici. In altri casi, la paura,

come anche l'ira, può provocare comportamenti aggressivi o persecutori, nella convinzione che la miglior difesa sia l'attacco, oppure come reazione difensiva al pericolo percepito.

La paura di conseguenze negative di una comunicazione chiara e diretta nei rapporti lavorativi spesso crea fraintendimenti e incomprensioni, con effetti ben più gravi di quelli temuti. Come dice il detto popolare «Le strade che portano all'inferno sono lastricate di buone intenzioni!»

Le organizzazioni sono fatte da persone, che lavorano con e per altre persone, interagendo con esse. Come lasciare alla sola capacità individuale il difficile compito di comunicare soprattutto in situazioni complesse e con interlocutori "critici", in presenza di così tanti ostacoli all'uso di una comunicazione efficace?

Come è necessario apprendere competenze tecnico professionali o linguistiche nuove per svolgere il proprio lavoro in un'organizzazione specifica, altrettanto necessario è acquisire o sviluppare competenze comunicative e relazionali adeguate al ruolo e ai rapporti di lavoro.

Per essere efficaci, i corsi aziendali sull'Assertività richiedono una formazione esperienziale, fatta attraverso i training assertivi, sperimentando modalità verbali e non verbali funzionali, in modo da permettere ai partecipanti di acquisire delle modalità di comportamento assertivo come proprio bagaglio personale da utilizzare in situazioni specifiche.

Nella mia ormai trentennale esperienza nella Formazione degli adulti, ho avuto la possibilità di organizzare, gestire e condurre percorsi formativi, in organizzazioni pubbliche e private, che hanno permesso alle persone di acquisire modalità di comunicazione assertiva, sia nell'esercizio della leadership, che in ruoli professionali, con benefici personali e aziendali osservabili e concreti.

Ho potuto rendermi conto che migliorando la comunicazione interpersonale e organizzativa, si ottengono benefici sia per la qualità del servizio o del prodotto offerto, sia per il benessere organizzativo, sia nella capacità di affrontare situazioni di crisi e cambiamento.

Investire sullo sviluppo di comportamenti assertivi, basati sul rispetto dei diritti propri e degli altri, propositivi e costruttivi, orientati all'assunzione di responsabilità e all'apprendimento continuo, fa la differenza.

La scuola stessa dovrebbe farsi maggiormente carico di questo investimento, per rinforzare la consapevolezza e il rispetto dei diritti umani e aiutare lo sviluppo di competenze comunicative e relazionali sempre più necessarie alle nuove generazioni, contrastando così anche il dilagare di fenomeni come il bullismo e l'uso della violenza su donne, bambini e minoranze.

## **Riferimenti bibliografici**

Bonetti D, Meneghelli A. (2013), *Assertività e training assertivo. Guida per l'apprendimento in ambito professionale*, Milano, Franco Angeli.

Anchisi R., Gambotto Dessy M. (2013), *Manuale di assertività. Teoria e pratica delle abilità relazionali: alla scoperta di sé e degli altri*, Milano, Franco Angeli.

Iannaccone N. (2005), *Stop al bullismo. Strategie per ridurre comportamenti aggressivi e passivi a scuola*, Molfetta (BA), La Meridiana Edizioni.