

al cor gentil



fotografia: Annie Spratt Petrehev



[Centopagine]

al cor gentil

10 Pensieri sulla comunicazione gentile

Fino all'apparizione dei primi rivoluzionari verso *stilmovisti* la condizione sociale si riteneva coincidesse con la condizione spirituale. La gentilezza di chi per nascita apparteneva alla *nobilitas* implicava qualità morali e comportamentali positive come il garbo, la grazia e la cortesia. Infatti gentilezza è dal latino *gentilis* e indica l'appartenenza a una *gens*, a una famiglia patrizia.

In nessuna epoca della storia umana questo è mai stato vero: la gentilezza è uno dei possibili modi per relazionarci con gli altri *sapiens* e col resto del creato, e quando è genuina è un ottimo modo per farlo.

E allora possiamo conservare gli aspetti migliori di quel significato originario, come il senso dell'amabile, del dolce, come il condividere con gli altri reciproci doveri di assistenza e difesa, o il tenere un comportamento fraterno anche con persone che magari nemmeno conosciamo. Per far risplendere la nobiltà dell'animo. Per essere empatici. Se poi andiamo all'inglese, *kind* è una persona *generous, helpful, thinking about other people's feelings*. E se poi la pensiamo come nome, *kind* diventa "tipo", "genere".

Bello, eh? Come se esistesse un solo *kind* di persone, quelle gentili, appunto.

Poiché la gentilezza è un atto comunicativo, vediamo come possiamo far sentire bene le persone che vivono con noi, al lavoro e più in generale nella vita, ricordandoci che, come non vediamo i colori tutti allo stesso modo, così ognuno di noi ha un modo personale di comunicare e di percepire il mondo.

Per essere gentili, dunque, serve una comunicazione gentile. Ecco il perché di questi pensieri sulla comunicazione gentile e 10 buoni motivi per farlo.

1. Perché vale l'equazione "be kind = be happy"
2. Perché bisogna allenarsi nell'ascolto
(e come farlo)
3. Perché è bene parlare in tutti i sensi
4. Perché conviene parlar chiaro (e come farlo)
5. Perché a volte conviene parlare vago
(e come farlo)
6. Perché siamo quello che siamo, e non solo quello che facciamo
7. Perché pensiamo sempre al futuro
8. Perché va sviluppata la cultura dell'errore
9. Perché bisogna saper dire buoni "no"
10. E al cor gentil, rempaira sempre amore?

1. Perché vale l'equazione “be kind = be happy”

Essere gentili aiuta a essere felici, e a far felici gli altri. Quindi abbiamo bisogno di gentilezza nella nostra vita? Certo che sì, e oggi ancora di più.

Così emerge da una ricerca pubblicata nel 2021 dalla [Harvard Business Review](#).

La trasformazione del lavoro causata dal Covid ha portato molte professioni al distanziamento, e molti professionisti a lavorare da casa, con continue riunioni online. Ha ridotto se non eliminato gli incontri informali che avvenivano in corridoio, in ascensore, al bar sotto l'ufficio, alla macchinetta del caffè. Momenti in cui ci si scambia un sorriso, dei *grazie* sentiti, racconti brevi ma appassionati su famiglia, hobby, eventi della vita, che ci facevano sentire bene.

Cosa possiamo fare allora? Praticare la gentilezza nella vita.

I vantaggi sono molti, e non solo nel lavoro.

Secondo questo studio, la gentilezza aiuta a ridurre il *burn-out*, aumenta l'autostima, innesca emozioni positive.

Essere gentili ci mette in connessione con le persone e produce un effetto domino di [nuovi atti di gentilezza](#), sviluppa una cultura della collaborazione e dell'innovazione.

Non a caso oggi si parla di *leadership gentile*. Un valore che, secondo un'altra [ricerca di Infojobs](#), effettuata nel 2020 per la giornata mondiale della gentilezza, è centrale nel lavoro

per oltre il 64,3% degli italiani intervistati, e che consiste nel saper

- creare spirito di squadra: non esiste “io”, esiste solo “noi, per i successi come per i fallimenti
- guidare il team verso gli obiettivi, senza imporre idee o metodi
- premiare i risultati e indagare gli insuccessi senza colpevolizzare
- sviluppare capacità di ascoltare e gratificare.

La gentilezza crea ambienti inclusivi, in cui ci si prende cura dell'altro, dove ci si sente accettati e protetti. La gentilezza è un modo per connettersi con gli altri, e partecipare al benessere della comunità.

Come possiamo promuovere la gentilezza? Dando l'esempio, dedicando momenti a riconoscere gli altri, sviluppando empatia, mettendo in evidenza le caratteristiche positive di ciascuno, le capacità personali e professionali, non solo quando siamo in presenza, ma anche e soprattutto quando si lavora a distanza.

Promuovere una cultura professionale e manageriale gentile sviappa l'ideale di comunità e di attenzione per le esigenze degli altri.

*Il giorno più bello? Oggi.
L'ostacolo più grande? La paura.
La cosa più facile? Sbagliarsi.
L'errore più grande? Rinunciare.
Il primo bisogno? Comunicare
La felicità più grande? Essere utili agli altri.*

Madre Teresa

2. Perché bisogna allenarsi nell'ascolto (e come farlo)

Essere gentili è riconoscere l'altro, mettersi in connessione, ascoltarlo, e non solo con le [orecchie](#).

Ascoltare è un'attività complicata che coinvolge tutto il nostro sistema sensoriale, ma anche le nostre conoscenze, le nostre emozioni, la nostra volontà.

Quando ascoltiamo investiamo due risorse scarse e preziose: il nostro tempo e la nostra attenzione. Possiamo farlo però in modi diversi, ad esempio per rispondere a tono.

Spesso infatti ascoltiamo restando concentrati su noi stessi, sui nostri bisogni, senza dare piena attenzione a quello che dice il nostro interlocutore.

Oppure selezioniamo, dal discorso degli altri, elementi che ci permettono di mettere in luce le nostre opinioni, idee, critiche e consensi, per poi ribattere, appunto, o per difenderci. Essere gentile significa ascoltare l'altro in modo pulito, attento, empatico, per capire, per costruire una relazione profonda.

Come ascoltare? Aprendo i nostri canali percettivi, stando in silenzio, lasciando che il nostro interlocutore si esprima; dimostrando la nostra attenzione con piccoli cenni, con la postura del corpo; facendo domande aperte; rispettando i silenzi e parlando in termini affermativi; senza esprimere giudizi. Ascoltare per ascoltare. Punto.

Cosa ascoltare? Tutto quello che percepiamo. Possiamo cogliere i non detti, i silenzi, i segnali del corpo, gli elementi para-verbali (tono, ritmo, velocità...) e non verbali

(sguardo, mimica, gestualità...) della comunicazione. Questi elementi ci dicono a volte più delle parole, riguardo coerenza, sincerità, intenzione, stato d'animo di chi parla.

Venendo alle parole, ne esistono alcune che abitano il nostro vocabolario personale. Sono circa 250 quelle chiamate *hot words*, parole che ci scaldano il cuore, che ci danno energia, positiva o negativa. Descrivono le nostre passioni, le ambizioni, le nostre paure, le angosce, le persone o le cose che consideriamo amiche o nemiche. Di queste 250, circa 50 sono le *key words*, quelle che non solo ci scaldano il cuore: ce lo aprono, o ce lo chiudono, appunto, come le chiavi. I nomi dei nostri cari, i luoghi dei nostri ricordi, l'anno più felice o più terribile della nostra vita, i nostri valori, sono chiavi che aprono; diventano serrature inespugnabili se le sentiamo oltraggiare o sbeffeggiare.

Ascoltiamo, dunque, il linguaggio che il nostro interlocutore usa per esprimere le proprie percezioni, le proprie esperienze sulla realtà. Ascoltiamo i canali sensoriali che ispirano il linguaggio (*vedi punto 3 > Perché parlare in tutti i sensi*). Ascoltiamo le strutture logiche più usate, l'ordine delle parole nelle frasi, la sequenza delle frasi nel periodo (causa-effetto o effetto-causa? problema-soluzione o soluzione-problema? ecc.).

Ascoltare significa chiedere l'accesso alla mente e al cuore dell'altro.

Se ascoltiamo bene, in genere, questo ci viene concesso

❖ [7 allenamenti per ascoltare in modo efficace](#)

3. Perché è bene parlare in tutti i sensi

Quando parliamo, ascoltiamo, impariamo, comunichiamo, tutti noi abbiamo un canale sensoriale preferenziale, che si è sviluppato con il linguaggio quando eravamo bambini. Anche se usiamo tutti i sensi, il nostro canale preferenziale influenza la raccolta e l'elaborazione delle informazioni e determina quali parole, verbi, sostantivi, aggettivi, metafore usiamo per fare esperienza del mondo.

In base a questa preferenza, le persone si possono suddividere grosso modo in tre gruppi: i visivi (V), gli auditivi (A), i cenestesici (K) che racchiudono i gustativi, gli olfattivi, i tattili, più tutto il groviglio delle emozioni.

I *visivi* hanno forte immaginazione, attenzione a colori, dimensioni, distanze. Tono e volume di voce elevato, poche pause, respiro veloce, postura eretta, sguardo alto, gestualità ampia e descrittiva. Apprendono e comprendono con gli occhi, ricordano ciò che vedono. Usano parole come *vedere, osservare, chiarire, focalizzare, dipingere, tratteggiare; chiaro, limpido, cristallino, nitido, brillante, oscuro, fosco, torbido; immagine, quadro, scenario, schema, colori*.

Gli *auditivi* hanno tono di voce armonico, lineare, o con oscillazioni ridotte; gestualità a tempo con le parole; mani vicine al viso; testa inclinata verso la fonte del suono. A volte, quando pensano tra sé e sé, muovono le labbra. Imparano facilmente ascoltando, ricordano nei dettagli le conversazioni avute, prestano attenzione alla scelta delle parole, hanno una respirazione toracica. Usano parole come *ascoltare, sentire, parlare, dire, spiegare, suonare; acuto,*

sordo, stridulo, forte, piano; armonia, sintonia, dissonanza, campanello d'allarme.

I *cenestesici* hanno tono e volume di voce bassi, pause lunghe; spalle rilassate, sguardo basso, respiro profondo e lento; la gestualità muove dall'esterno verso il corpo. Sono attenti alle sensazioni che provano, sensibili al contatto fisico. Tendono a distogliere lo sguardo mentre raccontano, per rimanere in contatto con le emozioni. Le loro parole: *sentire, provare, gustare, fiutare, toccare; caldo, freddo, pesante, concreto, ruvido, gustoso; odore, contatto, sapore, sensazione, attrazione.*

Sono classificazioni orientative, che aiutano a riconoscere quale modalità usare per metterci in comunicazione con le persone che abbiamo di fronte, per fare in modo che il nostro essere gentile vada a segno più facilmente. Quando riusciamo a usare il canale sensoriale dell'altro, è una magia, creiamo sintonia, comfort.

Spesso i tre mondi risultano a sé stanti. I visivi han la sensazione che gli auditivi parlino troppo, con lunghe premesse e argomenti troppo dettagliati, insomma dei noiosi. I secondi invece trovano i visivi dei faciloni sbrigativi, che non approfondiscono e mancano del senso del racconto. I cenestetici possono apparire riservati e lenti perché quando si esprimono seguono il proprio tempo.

Comprendere il modello sensoriale dell'altro, accoglierlo e usarlo, è gentile. È questione di allenamento. Un allenamento che dà grandi frutti.

•❖ [Il linguaggio dei sensi](#)

4. Perché conviene parlar chiaro (e come farlo)

Essere gentili, far star bene gli altri, significa anche parlare, scrivere, comunicare in modo chiaro. Ecco dieci linee guida per questo.

1. Parole brevi. Le parole brevi entrano meglio nella mente di chi ci ascolta o ci legge e vi rimangono più a lungo. *Rapido*, anziché tempestivo; *partire*, anziché allontanarsi; *uso*, anziché utilizzo.

2. Parole semplici, comuni, concrete. Meglio *problemi* che problematica, *fare* anziché porre in essere; firmare *in fondo* anziché in calce; *pagare*, anziché effettuare il versamento.

3. Parole coerenti. Per esprimere lo stesso concetto, usiamo sempre le stesse parole; un congresso è sempre un congresso, non un convegno, o un workshop, o un meeting, o un simposio. Per essere chiari, abbandoniamo il concetto spesso equivoco di “sinonimo”.

4. Periodi brevi e lineari. Massimo 25 parole. Poi un punto. O una pausa. E non più di due frasi, meglio coordinate che subordinate. Sintassi essenziale: soggetto-verbo-complemento oggetto (chi-fa che cosa), altri complementi. Le frasi brevi sono più chiare e suggeriscono quel senso di urgenza che dà più efficacia al messaggio. Pochi incisi, che affaticano il pensiero.

5. Linguaggio positivo/affermativo. Invece di affermare qualcosa, spesso neghiamo il suo contrario (*non va dimenticato che...*), magari per attenuare un giudizio; ma così portiamo gli altri a soffermarsi proprio su ciò che neghiamo. Il linguaggio positivo/affermativo è più gentile.

6. Modi e tempi verbali semplici. Il congiuntivo e il condizionale sono eleganti, esprimono sfumature o desideri, ma l'indicativo è più efficace. “Qualora volessi accettare l'invito ne sarei felice;

molto più chiaro: *Se vieni sono felice*. Meglio limitarsi a tempo presente, passato prossimo, imperfetto, futuro semplice.

7. Verbi in forma attiva. È più chiara e incisiva di quella passiva, che mette in secondo piano il soggetto. La forma passiva è utile per addolcire un'affermazione: spostando il soggetto in fondo, attenua la responsabilità. Attiva: *Malgrado i solleciti, la produzione non ha rispettato i tempi previsti*. Passiva: *Malgrado le sollecitazioni, i tempi previsti non sono stati rispettati dalla produzione*.

8. Usare i verbi, non le nominalizzazioni. La nominalizzazione si compie quando si volge un verbo in sostantivo. Il sostantivo è statico, il verbo è dinamico. Se dici *costruire*, vedi il muratore, la malta, i mattoni e il muro. Se invece dici *effettuare la costruzione*, spegni il verbo in un sostantivo, e ti serve un altro verbo per tenere in piedi la frase. I verbi fanno vedere le azioni.

9. Comunicare per punti. Se devi presentare una serie di valori, meglio scandirli per punti. Scrivendo, a lettere alfabetiche, per esprimere una priorità; o a numeri, per una priorità ancora più marcata; parlando, possiamo contare con le mani, o muoverle nello spazio. Per il pubblico sarà più agevole seguirci nel pensiero.

10. Limitare sigle, parole straniere, maiuscole, luoghi comuni. In un contesto omogeneo, un'espressione gergale o una sigla sono utili. "Odg" è chiaro in ambito aziendale (ordine del giorno). Ma con un pubblico più ampio può generare equivoci. Parole italiane, dove possibile. Poca differenza, in termini di effetto, tra *performance* e *prestazione*, *background* ed *esperienza*, *skill* e *competenze*, ma più rischi d'incomprensione. L'*aziendalese*, il *burocratese*, il *medichese*, tutti i linguaggi specialistici sono poco gentili se usati fuori dal loro contesto naturale.

❖ [Parlare e scrivere semplice: oggi, un dovere](#)

5. Perché a volte conviene parlare vago (e come farlo)

Abbiamo appena visto che, se vogliamo farci comprendere, è necessario semplificare la nostra comunicazione. Parlar chiaro, in genere, è gentile.

Qualche volta, invece, per essere gentili, dobbiamo rimanere nella vaghezza, come suggerisce [Milton Erikson](#) psicoterapeuta e ipnoterapeuta statunitense, che curava i propri pazienti con il solo linguaggio (cfr. *La mia voce ti accompagnerà*), attraverso un modello che oggi prende il suo nome.

Ci sono situazioni in cui nell'affrontare una persona è bene non essere troppo diretti; rischiamo di rompere equilibri, generare incomprensioni, sviluppare emozioni negative. Meglio allora usare un linguaggio vago, simbolico, fatto di metafore, esempi, storie che racchiudono un messaggio da cogliere e che attirano l'interlocutore al cambiamento senza spingere e forzare. È come una coperta calda in cui ci si può avvolgere, che fa stare bene, magari in quelle giornate di nebbia in cui si intuisce il profilo delle case senza vedere i dettagli e, anche un brutto paesaggio diventa suggestivo.

Un bellissimo esempio di vaghezza semantica in campo diplomatico è rappresentato dalla scelta del nome delle dichiarazioni congiunte che negli ultimi anni hanno avvicinato o addirittura sancito accordi fra alcune nazioni del mondo arabo e Israele, normalizzando le relazioni e favorendo la cooperazione. Si chiamano gli *accordi di Abramo*. Abramo è un cappello sotto al quale tutto il medio oriente può accomodarsi. Per tutt'e tre le religioni monoteiste è il patriarca. Ha un valore simbolico eppure con-

creto. Aldilà dei sentimenti dei leader che hanno avviato e/o sottoscritto accordi, consente un'operazione di comunicazione interna nei singoli paesi sostenibile per i governi, poiché ogni persona potrà trovare la propria libera e congruente interpretazione nel messaggio del patriarca Abramo, del padre Abramo. Il suo viaggio dalla Mesopotamia al Mediterraneo abbraccia, passo dopo passo, tutte i popoli del medio oriente: è vago, è simbolico, è una metafora, è un esempio, è una storia di fraternità fra il viaggiatore, lo straniero e chi lo accoglie e lo ospita.

Ma tutti possiamo usare il linguaggio della vaghezza.

Il direttore ha pubblicato sull'intranet un messaggio al nostro team per dargli visibilità.

Visibilità al messaggio o al gruppo? Ognuno lo interpreterà a proprio modo, scegliendo il significato più appropriato. *Sai che ci sono certe situazioni che ancora sono irrisolte e noi siamo qui proprio per questo. Quali situazioni? Quali risoluzioni?*

Poiché le persone agiscono secondo la propria idea di realtà, che non coincide mai con la realtà oggettiva, per andare loro incontro è utile muoversi verso il loro modello, la loro realtà, la loro logica. Il linguaggio vago è seducente a livello emotivo (parla all'emisfero destro del cervello), non è razionale, non è informativo. Crea sintonia senza generare l'ansia del cambiamento.

Parlare vago è persuasivo perché chiunque può sentirsi coinvolto, compreso, sentirsi vicino alla propria esperienza. In questo modo diventa più semplice prendere in considerazione altre possibilità e farle accettare: *scendere in campo, azzurri, forza Italia* e abbiamo detto tutto.

❖ [La magia della scrittura, pagg. 27-42](#)

6. Perché siamo quello che siamo, e non solo quello che facciamo

Sentiamo spesso parlare di zona di comfort: è la condizione nella quale ciascuno di noi sta bene col mondo che lo circonda, qualsiasi cosa significhi in quel momento. Si parla di zona di comfort, di solito, in relazione alle performance professionali o sportive, ma potremmo dire che è uno stato nel quale ci sentiamo a nostro agio, qualsiasi sia lo stimolo che proviene dall'esterno: niente ansia, niente stress.

A una più attenta analisi possiamo evidenziare due distinte aree di comfort: una visibile, esposta, e una invisibile, o quasi, e protetta.

La prima è riconducibile a quello che facciamo: le nostre capacità, il nostro comportamento, il modo nel quale ci muoviamo nello spazio e nel tempo. È tutto quello che gli altri vedono o riescono a vedere (e giudicare) di noi.

La seconda è visibile a pochi. Nasconde aspetti decisivi e sensibili per la nostra vita: i valori, le identità del nostro esistere, le missioni, piccole o grandi, nelle quali siamo impegnati.

Ogni giorno, senza che ce ne rendiamo conto, ci muoviamo in queste due differenti aree con opportunità e rischi relazionali, e nella seconda con grandi rischi. Per esempio colpire anche involontariamente un altro essere umano su un valore (es. senso di appartenenza) o su un'identità (es. maternità) è tutt'altro che gentile. E quindi?

Secondo il linguista Robert Dilts, il pensiero di ogni essere umano agisce su sei livelli, detti *livelli logici*, suddivisi in

due categorie logiche: *il mondo del fare* e *il mondo dell'essere*. Ogni livello viene innescato da una domanda specifica.

Nel fare, il mondo visibile:

- l'ambiente (*dove e quando?*)
- il comportamento (*che cosa?*)
- le capacità (*come?*).

Nell'essere, il mondo meno visibile:

- i valori e le convinzioni (*perché?*)
- l'identità/le identità (*chi?*)
- la missione/le missioni (*per chi?*).

Appare subito chiaro che il comunicatore gentile tende a usare le parole del mondo del fare. È più facile, è negoziale, è quella parte della *comfort zone* dove possiamo muoverci anche con opinioni e punti di vista differenti e a basso rischio di conflitto. Cosa differente è confrontarsi su un valore, identità, missione di una persona. La temperatura sale, entrano in gioco le emozioni, la difesa, la fuga o l'attacco.

Quando cerchiamo una relazione o un accordo, il mondo dell'essere è da trattare con cura, con prudenza.

Faccio l'insegnante o sono un insegnante? la differenza ci dice molto. Non è solo un modo dire, cela due mondi di senso. Nella ricerca della qualità nella relazione, essere gentili significa proteggere la comunicazione da scivoloni dai quali è poi difficile rialzarsi, significa scegliere la giusta area di comfort nella quale muoverci: *hai fatto una stupidaggine* è molto diverso dal dire *sei stupido*.

❖ [I livelli logici](#)

7. Perché pensiamo sempre al futuro

Ci piacciono le storie. Siamo cresciuti con le storie, continuiamo a esserne attratti: cinema, teatro, canzoni, romanzi, perfino il gossip. Quante volte abbiamo ascoltato: «E vissero felici e contenti» e abbiamo immaginato un'altra storia, dopo la storia. Storie del passato, o storie del futuro. Spesso cominciamo le nostre giornate prefigurando il futuro così da organizzarci: il meteo, l'andamento del traffico, i trend, fino a chiedere al collega l'umore della capa prima d'incontrarla.

Raccontare storie significa raccontare emozioni. Pensiamo ai grandi leader. Con le loro parole ci portano in un altrove, verso un sogno, un paese più giusto, lontano da un oggi a volte faticoso. Martin Luter King, nel suo [celebre discorso](#), diceva: «Io ho un sogno, che i miei quattro figli piccoli vivranno un giorno in una nazione nella quale non saranno giudicati per il colore della loro pelle, ma per le qualità del loro carattere. *I have a dream, today!*»

Praticare la gentilezza può essere anche saper far sognare, spostare lo sguardo dell'altro verso un traguardo, un dopo, oltre il problema, o quel qualcosa che gli impedisce di andare avanti. Pensare al futuro non è solo connaturato al nostro essere umani: è anche un modo che ci aiuta a raccontare una storia di cambiamento, a farlo vivere prima nel racconto e poi nei fatti. Se io racconto una storia prima che accada, aiuterò le persone che mi ascoltano a far riconoscere i passaggi del cambiamento quando si verificheranno davvero. E anche a influenzarlo in modo positivo e

costruttivo, a sceglierlo, a guidarlo, a trarne beneficio. E così, in maniera gentile, non direttiva, condurrò il mio interlocutore in uno scenario ideale.

Come? Attraverso semplici domande che, in relazione a un cambiamento atteso, aiutano prima a precisare e poi a rendere operativo il cambiamento. Domande come “Cosa ti direbbe che l’obiettivo è stato raggiunto?” oppure “Quali sarebbero gli indicatori concreti e operativi del cambiamento?” aiutano a definire con maggiore precisione la meta che vogliamo raggiungere. Per poi cercare, attraverso una nuova domanda, le azioni che ci consentiranno di concretizzarlo: “Cosa hai fatto o è successo che ti ha permesso di raggiungere il risultato?”

Sono domande che provengono dalla tradizione del *problem solving* e dal *change management* e che hanno ispirato *Futuro anteriore*: un metodo di cambiamento gentile, guidato dalla narrazione prefigurativa, da una profezia che diventa un progetto, altro che sogno o magia. È un modo gentile per prendersi cura del processo, del piano, del tempo che dedichiamo a perseguire un risultato. Ci prendiamo cura del viaggio, ancor prima che della meta da raggiungere.

Per dirla con le parole del poeta Konstantinos Kavafis in *Itaca*:

*“E se la trovi povera, non per questo Itaca ti avrà deluso.
Fatto ormai savio, con tutta la tua esperienza addosso
già tu avrai capito ciò che Itaca vuole significare.”*

❖ [Futuro anteriore](#)

8. Perché va sviluppata la cultura dell'errore

Io non ho fallito duemila volte nel fare una lampadina; semplicemente ho trovato millenovecentonovantanove modi su come non va fatta una lampadina. Thomas Edison

Errore viene dal latino *errare* e significa sbagliare, ma anche vagare. Quindi la domanda riguardo a un errore è: è stato fatto per distrazione, sciatteria, dolo, oppure cercando, per quanto piccola, una nuova strada, una nuova via?

Immaginiamo la NON cultura dell'errore come una bilancia a due piatti. Estremizzando, su un piatto c'è chi è alla ricerca di chi è stato, di chi è la colpa; e sull'altro, chi lo nasconde o peggio lascia qualcun altro col cerino in mano. Sono entrambi due comportamenti disfunzionali, guidati dalle emozioni più che dalle convinzioni e l'uno alimenta l'altro: difficile, se non addirittura inutile, cercare chi ha iniziato. L'approccio funzionale, evoluto e gentile non è cercare chi/perché, ma come/cosa farà funzionare qualcosa che non ha funzionato.

Esistono molte organizzazioni dove la cultura dell'errore vive e prospera a maggior vantaggio del clima, dell'equità, dell'impegno e, chiaramente, della capacità produttiva. Un esempio eclatante è una leggenda sulla leggenda Enzo Ferrari: per mantenere alta la concentrazione del team sugli errori da non commettere, Ferrari inventò "l'armadio degli errori" un gioco di parole derivato da "armadio degli orrori". Un armadio contenente, oltre ai pezzi difettosi o

sbagliati in fase di progettazione, i componenti danneggiati responsabili del ritiro di una vettura.

Chissà, forse ispirata da Enzo Ferrari, la città di Helsingborg, in Svezia, ha dedicato nel 2017 un museo all'errore. Il Museum of Failure raccoglie prodotti e servizi falliti e ha generato una mostra itinerante per fornire un'esperienza di apprendimento sull'importante ruolo che il fallimento rappresenta per l'innovazione. Si impara dai propri errori, non solo da quelli degli altri. Questo vale anche per i leader. Il team leader si assume sempre la responsabilità dei propri errori e di quelli dei collaboratori, per lasciarli concentrati sulla ricerca di soluzioni: liberi e protetti, liberi ma responsabili.

❖ [Julio Velasco: «Errore = prova in un altro modo»](#)

9. Perché conviene saper dire buoni “no”

A volte diciamo sì, quando dovremmo dire no.

O diciamo dei no maldestri. Oppure li evitiamo, o li rimandiamo. Dire di no è difficile. Si rischia di rovinare la relazione.

Una promozione da negare, un esame o un colloquio andato male, una proposta da respingere, un ordine da annullare. Ma anche una notizia terribile da un medico a un paziente. Una grana che prima o poi capita a tutti. Maggiore è la nostra sensibilità, più delicato sarà il tono del messaggio, che sia detto a voce, telefonato o affidato a un messaggio scritto.

Spesso cadiamo nelle formule sbrigative: *Spiacenti di comunicarle che...*, *Nostro malgrado dobbiamo informarla che...*. Frasi che non riducono l'impatto negativo sul destinatario. Anzi.

L'obiettivo gentile, nel comunicare un messaggio sgradito, è attutire l'impatto della cattiva notizia e conservare una buona relazione.

Conosciamo la struttura ideale: il *sandwich*. Nel giornalismo si definisce *good news-bad news-good news*, la notizia cattiva tra due buone; o anche con la sigla *3 K*, ossia *Kiss-Kick-Kiss*, un calcio tra due baci. Formule che schematizzano il concetto in modo forse troppo meccanico, ma comunque comode da ricordare.

Un bell'esempio di no positivo ci arriva dal modo della diplomazia e in particolare dal negoziatore [William Ury](#).

Al tavolo i delegati russi e quelli ceceni. Dopo aver pesantemente attaccato i russi, il vice presidente ceceno attaccò anche William Ury: «Tu sei americano. Guarda cosa stanno facendo gli americani a Porto Rico».

Questa la replica di Ury: «Apprezzo la tua critica al mio paese, che mi fa sentire fra amici con cui poter parlare sinceramente. E quello per cui siamo qui non è parlare di Porto Rico o del passato. Siamo qui per vedere se possiamo trovare un modo per fermare le sofferenze e lo spargimento di sangue in Cecenia». E la conversazione tornò sull'argomento.

Nessuna replica all'attacco, nessuna resistenza: sì alla relazione, no al contenuto e ancora sì alla relazione. Mettersi nei panni del destinatario è una pratica sempre difficile, ma di grande valore, soprattutto quando abbiamo un no da dare.

La gentilezza è modo, è metodo, è umano allenamento.

•❖ [Dire di no e proteggere la relazione](#)

10. E al cor gentil, rempaira sempre amore?

Beh? Che è, solo Guinizzelli può esprimersi così? Solo roba da *Stil Novo*, da poeti, o da cantori?

Chi non ha scritto una poesia, una canzone, un diario segreto, idealmente dedicato alla persona amata?

Gioco, leggerezza, seduzione, narcisismo? Certo, ma anche inquietudine, paura, passione, desiderio, delusione.

E, spesso, disperazione: la musa ispiratrice delle lettere d'amore.

A volte sfocia in tragedia. La letteratura ce ne offre svariati esempi.

Famose ne *Il rosso e il nero* di Stendhal le lettere tra i due amanti, frutto della freddezza di Julien Sorel e della follia di Madam de Rênal.

Non hai voluto ricevermi questa notte? In certi momenti penso di non avere mai letto fino in fondo alla tua anima. I tuoi sguardi mi spaventano. Ho paura di te. Dio mio! È possibile che tu non mi abbia mai amata?

Quanto amare e quanto soffrire. A volte anche, disperatamente, sperare. Quale travaglio di sentimenti può consumarsi in poche righe!

Magnifico esempio di rassegnazione e dignità insieme, e di ricerca di un nuovo spiraglio, è la lettera di Aleksej Karenin, marito di Anna. Tradito, offeso, disperato, ripone

l'ultima speranza in un foglio di carta.

Mi sono accorto che la mia presenza vi è penosa. Per quanto dolorosa mi sia questa constatazione, vedo che è proprio così e che non può essere diversamente... ho preso sinceramente la risoluzione di dimenticare del tutto il nostro dissidio e di cominciare una nuova vita.

Dopo aver scomodato i mostri sacri, Stendhal, Tolstoj - non dobbiamo mai dimenticarceli -, veniamo a noi: cosa è diventata la corrispondenza amorosa da quando siamo sempre online?

Più facile, immediata, oppure più inflazionata, meno meditata? Non c'è il rischio di perdersi nel fluire ininterrotto di mail e messaggi? Difficile dirlo.

Una lettera d'amore, quando è un poeta a scriverla, s'infila nell'anima e vi resta per sempre.

Forse è meglio ridare la parola alla letteratura.

Così scrive Montale alla moglie.

*Ho sceso milioni di scale dandoti il braccio
non già perché con quattr'occhi forse si vede di più.
Con te le ho scese perché sapevo che di noi due
le sole vere pupille, sebbene tanto offuscate,
erano le tue.*

❖ [Roberto Vecchioni, *Le lettere d'amore*](#)

Collana  [Centopagine]

P. Carmassi, A. Lucchini - *Il linguaggio dell'accordo. Leggere, gestire e orientare i rapporti di forza nelle relazioni interpersonali*

A. Lucchini - *Acrobati di parole. Come ottenere l'equilibrio nelle relazioni con il linguaggio*

A. Lucchini, a cura di - *Il linguaggio della salute. Come migliorare la comunicazione con il paziente*

P. Carmassi, A. Pardini - *Ribaltà e contenti. Per un uso non ordinario dell'umorismo*

P. Carmassi, A. Lucchini - *Budo & Business. Tecniche e valori delle arti marziali nel lavoro*

M. Paganini - *Investigazione strategica. Perché la verità non rimanga l'unico segreto*

P. Carmassi, A. Lucchini - *Futuro anteriore. Il metodo per prefigurare e narrare il cambiamento, prima che avvenga*

G. Mari - *Cure & Care Coaching. La comunicazione che cura*

A. Lucchini - *SCRIBA. Scrivere in banca*

A. Lucchini - *Due orecchie, una bocca. Tecniche ed esercizi per ascoltare e per parlare in pubblico*

C. Lucchini, A. Lucchini - *Scrivere diritto. Tecniche di scrittura per la comunicazione giuridica*

C. Lucchini, A. Lucchini, L. Carpanè, P. Carmassi - *Dialogare bad news. Come, dove, quando, se. Un metodo per comunicare cattive notizie a parenti e famigliari*

C. Comaschi, *Sorridere (anche) dietro una masherina. Coe, e se, cambia la nostra comunicazione*

Carpanè L., Contaldo P., *Tè l'assicuro. Più che un metodo per scrivere nelle assicurazioni*



**«al cor gentil» è una pubblicazione online
nella collana Centopagine
edita da Palestra della scrittura S.r.l.
dicembre 2021**

**Fotografia di copertina concessa da unsplash.com
autore: Annie Spratt Penahev**