



# LA FLESSIBILITÀ: una strategia vincente nella gestione della comunicazione professionale e delle relazioni interpersonali

**N**el mondo del lavoro, come è noto, la comunicazione rappresenta una delle competenze fondamentali di ogni professionista, indipendentemente dal settore in cui opera. Interagire efficacemente col proprio *team*, con i clienti, con i superiori e con i diversi altri interlocutori è indispensabile sia per ottenere credibilità, sia per raggiungere gli obiettivi prefissati. Una adeguata comunicazione aiuta ad esprimere le idee in modo chiaro e convincente, e il farsi comprendere da tutti, adattando in modo situazionale il registro linguistico (a seconda dell'interlocutore con cui si ha a che fare), permette di essere compresi dal maggior numero di persone a cui ci si rivolge. Credo che possiamo essere tutti d'accordo nel dire che la comunicazione interpersonale efficace è un patrimonio utile da coltivare per raggiungere l'eccellenza professionale. Di fatto, la comunicazione trascende il mero scambio di informazioni, trasformandosi in uno strumento potente per costruire relazioni solide, superare sfide e promuovere una cultura organizzativa in cui la chiarezza e l'autenticità sono valori chiave. Per ogni professionista, affinare questa competenza si traduce in un investimento duraturo, una molla per la crescita personale e un pilastro per il successo in un mondo professionale sempre più interconnesso e dinamico.

## **COSA VUOL DIRE ESSERE FLESSIBILI NELLA GESTIONE DELLE RELAZIONI PROFESSIONALI**

La comunicazione interpersonale è una realtà

in continua evoluzione e la chiave per il successo risiede nella flessibilità. Ma cosa significa esattamente essere flessibili nell'interazione con gli altri? Significa anzitutto riuscire a regolare il proprio stile comunicativo in risposta alle esigenze del momento, garantendo un flusso armonioso e comprensibile di informazioni tra le parti coinvolte. La flessibilità comunicativa si manifesta attraverso la variazione dei toni, gli stili di linguaggio, i livelli di formalità/informalità e le modalità di espressione in base al contesto, attraverso l'adattamento del linguaggio alle peculiarità di chi ci sta di fronte. Questo facilita la comprensione reciproca, riducendo il rischio di fraintendimenti e migliorando la chiarezza del messaggio. È come un balletto dinamico in cui siamo pronti a cambiare passo, adattando la nostra comunicazione per meglio connetterci con gli altri. Essere flessibili consente di stabilire un collegamento più profondo con gli interlocutori, creando un terreno fertile per la costruzione e il mantenimento delle relazioni. In particolare, in situazioni di conflitto, permette di adottare approcci comunicativi che conducono alla risoluzione evitando incrementi di tensione. E, ancora, la flessibilità rende possibile navigare con successo tra contesti formali e informali, professionali e personali, producendo l'adattamento alle diverse esigenze di ciascuno scenario, generando un clima di reciproca sintonia grazie alla comprensione e al rispetto della prospettiva altrui. ►



Esistono alcune “attenzioni” che possono essere messe in pratica per coltivare la flessibilità. L’ascolto attivo, per esempio, permette di capire su quali leve agire per adattare la nostra comunicazione al livello di ricezione degli altri. Quando siamo concentrati sull’ascolto, siamo in grado di cogliere le sfumature della conversazione, di comprendere le esigenze dei presenti e, conseguentemente, di rispondere in modo congruo. Praticare l’ascolto significa evitare di interrompere l’interlocutore, fare domande di approfondimento e manifestare empatia verso le esperienze altrui. Mettersi nei panni degli altri aiuta a modulare la comunicazione in modo sintonico con le esigenze e sentimenti di chi sta di fronte. Si sa, ogni persona è unica e adattarsi alle diverse caratteristiche di ciascuno richiede, per forza di cose, una comprensione approfondita dell’interlocutore. Per tale ragione, osservare e valutare il contesto in cui ci si trova a comunicare è essenziale: la stessa frase, per risultare efficace, potrebbe richiedere toni e modi diversi a seconda che ci si trovi in una riunione istituzionale o durante una conversazione informale; pertanto, avere un repertorio variegato di modalità ed espressioni linguistiche offre più opzioni per comunicare in maniera pertinente. Come è noto, il linguaggio del corpo gioca un ruolo importante nell’esprimere emozioni ed intenzioni: essere consapevoli della postura, delle espressioni facciali, dei gesti che vengono agiti, in determinate situazioni, è cruciale per fare in modo che il messaggio inviato risulti coerente con le parole pronunciate.

La flessibilità implica anche la capacità di accettare ed imparare dalle differenze. Ogni individuo ha un *background* unico e punti di vista personali: accogliere la diversità di opinioni e di approcci è un passo fondamentale per coltivare un ambiente di comunicazione aperto ed inclusivo.

Sicuramente, la flessibilità comunicazionale non è un punto di arrivo, ma un percorso di crescita continua che contempla la riflessione

sulle nostre interazioni mediante l’esame di cosa funziona e di cosa può essere migliorato, facendo tesoro degli errori e mettendo in atto correttivi per superarli. Si tratta di una disciplina da cui c’è sempre da imparare.

#### IL MODELLO DEGLI STILI SOCIALI

Uno strumento utile per allenarsi a flessibilizzare la comunicazione interpersonale, e quindi ad apprendere qualche cognizione in più sul tema, è il Modello degli Stili Sociali. Negli anni ’60 alcuni studiosi americani strutturarono uno schema diagnostico della comunicazione (basato su una valutazione psicologica statisticamente validata), che successivamente venne approfondito ed elaborato da altri esperti, prese piede e venne utilizzato in tutto il mondo da milioni di persone in ambito aziendale, governativo e accademico. L’obiettivo del modello è quello di sviluppare la “versatilità”, ovvero la capacità di riconoscere le preferenze e le esigenze dell’altro, intuendo quali atteggiamenti possiamo adottare per rendere più efficace e produttiva l’interazione evitando di innescare nell’altro meccanismi difensivi disfunzionali. Secondo gli autori, essere versatili nella comunicazione interpersonale è un investimento prezioso per costruire relazioni durature e soddisfacenti e per creare un ponte di comprensione reciproca. La versatilità non è solo un’abilità comunicativa: è la chiave per navigare con successo nelle sfide delle relazioni umane, creando un terreno fertile per connessioni profonde e significative. Il modello degli Stili Sociali è basato su due dimensioni principali: l’assertività e l’apertura alla relazione. La dimensione dell’assertività descrive quanto un individuo è incline ad esprimere le proprie opinioni e a perseguire i propri obiettivi, mentre l’apertura alla relazione si riferisce alla predisposizione all’interazione sociale e alla collaborazione.

I quattro stili sociali risultanti da queste dimensioni sono:

Analitico, Direttivo, Espressivo, Amicale. ➤



Secondo il Modello, gli individui “Analitici” sono generalmente riflessivi e meticolosi e tendono a essere più focalizzati sui dettagli di contenuto che sulle relazioni interpersonali; sono spesso riservati e preferiscono osservare piuttosto che agire direttamente; tendono ad essere più orientati al pensiero logico che all’espressione delle emozioni; essendo molto attenti alla cura dei particolari e all’analisi, preferiscono ponderare approfonditamente prima di prendere decisioni. Talvolta l’attenzione eccessiva ai dettagli può rallentare il loro processo decisionale e la ricerca costante della perfezione può rendere loro difficile delegare compiti ad altri.

Le persone con uno stile “Direttivo” sono assertive e orientate all’azione; decise, focalizzate sui compiti e sugli obiettivi (poco interessate alle dinamiche relazionali), tendono a prendere iniziative in autonomia per ottenere i risultati con marcata determinazione. Poiché il loro obiettivo principale è quello di raggiungere le loro mete nel minor tempo possibile, spesso mettono in atto comportamenti dominanti, a scapito dell’ascolto e della collaborazione con gli altri.

Gli individui con stile “espressivo” sono aperti, comunicativi, entusiasti ed orientati alle relazioni. Amano esprimere le idee in maniera eclettica e creativa, investendo energie nelle interazioni sociali. Eccellono nella comunicazione aperta e coinvolgente e sanno essere abili motivatori; l’entusiasmo che li caratterizza e la propensione all’espressione suggestiva del loro pensiero stimolano la creatività e l’innovazione nei gruppi di lavoro. Tuttavia, tendono a mancare di pragmatismo e di attenzione ai dettagli; la reattività emotiva che li contraddistingue può rendere loro difficile mantenere la calma in situazioni stressanti.

Gli “Amicali” sono caratterizzati da un’alta apertura alla relazione, sono collaborativi ed orientati al lavoro in *team*; predisposti alle relazioni e alla cooperazione, sono particolarmente empatici ed attenti alle esigenze degli altri e preferiscono evitare conflitti diretti che potrebbero compromettere l’armonia relazionale a cui

tendono costantemente. Quest’ultima caratteristica li rende spesso esitanti nel prendere decisioni in autonomia e li porta a ricercare sempre il consenso di chi li circonda.

I quattro “Stili” sono caratterizzati anche da diverse modalità espressive verbali e non verbali. Le peculiarità non verbali e para-verbali possono variare, poiché ciascuno ha un modo unico di comunicare attraverso gesti, espressioni facciali e tono di voce. Tuttavia, attraverso il Modello, è possibile tracciare un’analisi approssimativa di tali caratteristiche associate a ciascuno stile.

**Analitico:** espressioni facciali calme e controllate, movimenti del corpo misurati e precisi, gesti pacati e mai eccessivi, tono di voce privo di sensibili variazioni; tende a parlare lentamente dando una sequenza logica precisa al contenuto espresso ed utilizzando un linguaggio pertinente e dettagliato.

**Direttivo:** gesti decisi, postura eretta e salda, espressione focalizzata sul contenuto da trattare, tono di voce forte e chiaro, parlata caratterizzata da un ritmo veloce.

**Espressivo:** gestualità espansa, espressione facciale vivace ed aperta, postura mobile, tono di voce vario e ricco di esclamazioni e coloriture; parlata veloce, linguaggio capace di fare presa sulle emozioni e sul coinvolgimento degli interlocutori.

**Amicale:** gestualità rilassata e accogliente. Espressione facciale sorridente ed aperta. Atteggiamento gentile ed orientato all’interlocutore, tono di voce rassicurante e pacato, parlata tranquilla e linguaggio inclusivo.

Naturalmente, le caratteristiche fin qui esposte sono generalizzazioni e nessun individuo si adatta perfettamente e completamente a uno stile specifico, in quanto le persone possono manifestare comportamenti diversi in contesti differenti e sarebbe assurdo voler “inquadrare” il comportamento umano in schemi ➤

fissi e precostituiti. Tuttavia, la conoscenza del Modello può aiutare ad individuare strategie funzionali al miglioramento della comunicazione con diverse tipologie di interlocutori. Vi sono, per esempio, alcuni comportamenti che possono contribuire a creare tensioni e a deteriorare le relazioni con ciascuno stile sociale, così come esistono strategie di comunicazione utili a generare relazioni produttive con le persone appartenenti a ciascuna delle 4 tipologie.

Nel caso dell'interazione con una persona "Analitica", trascurare i dettagli (oltre ad essere considerato un segnale di superficialità) può far sentire tale soggetto poco importante e poco meritevole d'attenzione. Così come imporre cambiamenti improvvisi senza una giustificazione motivata, può generare resistenza e distacco. Viceversa, fornire informazioni con precisione e chiarezza, evitare ambiguità, argomentare le proprie posizioni con il supporto di dati accurati e verificati, pianificare in anticipo le attività e le questioni da discutere, mostrare una chiara struttura e un piano dettagliato di quanto si vuole trattare risultano modalità "vincenti" nella relazione. Allo stesso modo, rispettare gli orari e le scadenze concordate, essere disponibili a rispondere ad eventuali dubbi e richieste di approfondimenti, dimostrare competenza e precisione sugli argomenti oggetto di trattazione, concedere spazio per la riflessione e la ponderazione prima di prendere decisioni importanti, fornire *feedback* basati su dati e fatti e, infine, evitare valutazioni soggettive ed emotive sono comportamenti che contribuiscono a creare un contesto di collaborazione promettente.

Per cooperare efficacemente con individui di tipo "Direttivo", è invece importante adottare comportamenti che denotino azione, rapidità e concretezza. Prendere decisioni in modo autoritario senza coinvolgerli può produrre ostilità e risentimento, così come esprimere critiche in pubblico nei loro confronti può rischiare di portare alla rottura della relazione. Con questo "Stile" è preferibile comunicare in

modo chiaro e diretto (evitando ambiguità nelle istruzioni e nelle richieste), oltre che essere concisi ed esprimere le proprie idee in modo concreto, rispettando la loro aspettativa di ottenere risultati in breve tempo. Mostrare determinazione e impegno nel perseguire gli obiettivi comuni (che devono sempre essere espressi in maniera chiara), sottolineare l'importanza di raggiungere risultati concreti e tangibili, mantenere il *focus* sulle azioni pratiche, creare un ambiente che stimoli la sfida e l'eccellenza, privilegiare l'efficienza e la produttività, proporre soluzioni che ottimizzino i processi e riducano gli sprechi di tempo, dimostrare autonomia e responsabilità nello svolgere il lavoro, rispettare la *leadership* (che il soggetto Direttivo tende sempre ad affermare) sono elementi chiave per collaborare in maniera proficua.

Con i soggetti di tipo "Espressivo", è utile adottare comportamenti che rispecchino le loro preferenze per la comunicazione aperta, l'entusiasmo e l'innovazione. Essere troppo dominanti nelle interazioni con loro può farli sentire "in ombra" ed ignorati. Con le persone appartenenti a questo "Stile Sociale" è preferibile utilizzare una comunicazione vivace e coinvolgente, mostrando entusiasmo, energia, partecipazione attiva. Condividere idee in modo creativo e stimolante, prestare attenzione ai loro sogni e alle loro aspirazioni, sintonizzarsi con loro a livello emotivo, riconoscere e apprezzare la creatività e l'originalità di quanto propongono, valorizzare pubblicamente i loro contributi e i loro sforzi, concedere lo spazio temporale necessario alla loro espressione a 360°, creare le condizioni per sviluppare soluzioni innovative, facilitare un ambiente di lavoro piacevole (anche includendo momenti di divertimento ed interazione informale), sono strategie funzionali ad un rapporto costruttivo.

Per interagire positivamente con un individuo di "Stile Amicale", è invece importante adottare comportamenti che soddisfino la loro ➤

predilezione per le relazioni, l'empatia e la collaborazione. Per esempio, è utile organizzare attività che promuovano il coinvolgimento e la partecipazione attiva di tutti, dedicare tempo a coltivare relazioni autentiche, favorire un ambiente di lavoro accogliente e amichevole. E ancora, mostrare un interesse genuino per la vita personale e il benessere emotivo collettivo, ascoltare attivamente e rispondere alle richieste dimostrando sostegno e comprensione, mettersi a disposizione per fornire supporto e assistenza quando necessario, valorizzare le opinioni di tutti, cercare l'unanime consenso, favorire il lavoro di squadra, sponsorizzare attività che promuovano il senso di comunità e la condivisione di responsabilità, esprimere gratitudine e riconoscimento per i loro contributi, creare un ambiente di lavoro rilassato ed inclusivo (in cui le

persone si sentano a proprio agio nel chiedere aiuto e condividere preoccupazioni) e infine affrontare i conflitti in modo delicato e rispettoso (cercando soluzioni che preservino le relazioni) sono comportamenti utili a generare un ambiente di cooperazione.

Le semplici "strategie" fin qui esposte possono rappresentare un ausilio a gestire in maniera più fluida le relazioni, fermo restando che si tratta pur sempre di strumenti da utilizzarsi all'occorrenza che non hanno alcuna pretesa di essere infallibili.

Il Modello degli Stili Sociali è solo uno strumento orientativo e semplificato che può, se seguito come tale e se non "assolutizzato", facilitare il compito di chi desidera migliorare la propria capacità di orientarsi nella gestione del complesso mondo delle relazioni interpersonali.



**BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO**

- David W. Merrill, Roger H. Reid – (1981) – Personal Styles & Effective Performance - CRC Press
- Robert Bolton, Dorothy Groven Bolton - (1984) - Social Style/Management Style- Paperback
- Robert Bolton, Dorothy Groven Bolton -1996 - People Styles at Work- American management Association
- Larry Wilson – 2004 - The Social Style Handbook.