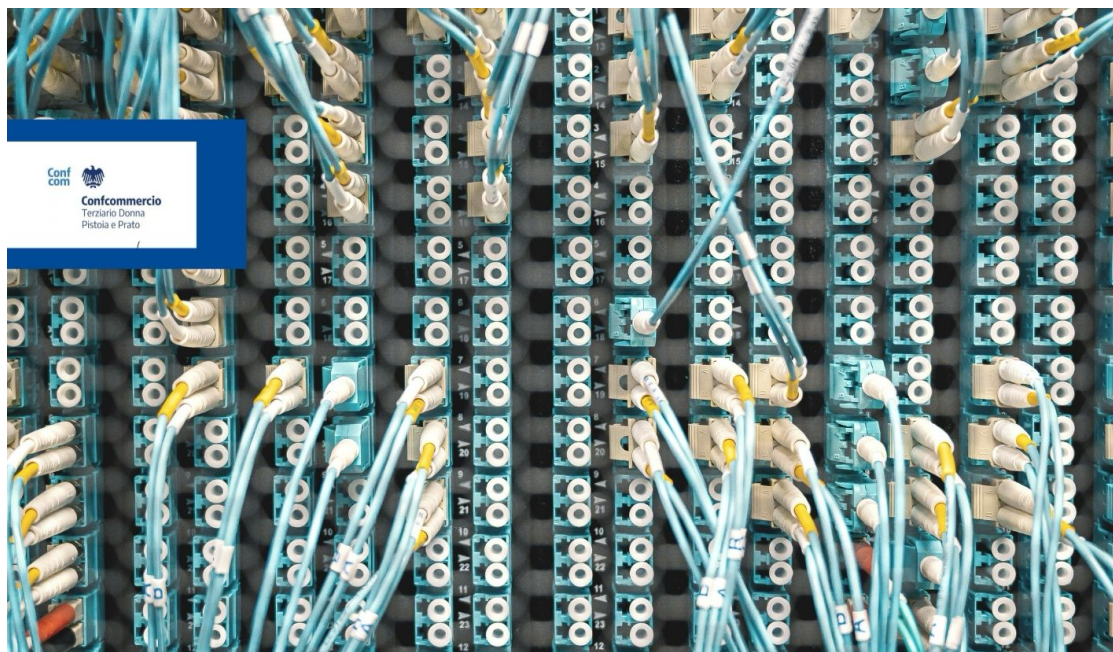


STORY SHORE / QUADERNI DI RIFLESSIONE



DONATELLA MOICA PER **ConnectDate #3**

La forza delle relazioni

Emozioni, fiducia e connessione nell'impresa



La forza delle relazioni

Emozioni, fiducia e connessione nell'impresa

DONATELLA MOICA

per ConnectDate#3 - Terziario Donna Confcommercio Pistoia e Prato

Prato 14 ottobre 2026

Hai spiegato tutto. Perché non hai convinto?

Hai presentato il tuo prodotto con precisione. Ne hai illustrato le caratteristiche, chiarito il prezzo, risposto alle domande. Eppure, il cliente rimane incerto. Oppure hai spiegato al team le ragioni di un cambiamento, mostrato i dati che lo rendono necessario e indicato la direzione da seguire, senza trovare la partecipazione che ti aspettavi. In entrambi i casi, prima di aggiungere altre informazioni, vale la pena chiedersi che cosa sia accaduto nella relazione: con quale atteggiamento è stata accolta la proposta e come il discorso fatto abbia contribuito a modificarlo.

Chi fa impresa si trova continuamente in situazioni di questo genere. Comunicare un prodotto, discutere una condizione con un fornitore, proporre un progetto a un partner o al proprio team, coinvolgere le persone in una decisione significa affrontare questioni che possono avere esiti diversi in base al modo in cui sono percepite. Il cliente può acquistare oppure rinunciare; il fornitore può accogliere una richiesta, negoziarla o respingerla; chi lavora con noi può riconoscersi in una proposta oppure considerarla distante dalle proprie esigenze. Nello spazio che si crea tra le persone in ciascuna di queste interazioni possono prendere forma emozioni e giudizi diversi, legati alla storia e alle aspettative di ciascuno.

Per comprendere questi passaggi, senza pretendere di esaurire una materia così complessa, vi propongo un piccolo viaggio nel tempo e nelle emozioni.

Animali narrativi o persuasivi?

Ci svegliamo la mattina e prendiamo il caffè mentre ascoltiamo le notizie alla televisione e, più o meno distrattamente, sentiamo anche i messaggi pubblicitari. Ci mettiamo in macchina per andare a lavorare e su entrambi i lati della strada ci sono cartelloni pubblicitari. Ci fermiamo al semaforo e sull'autobus davanti a noi un annuncio consiglia dove curarci i denti. Alla prima call della giornata un collaboratore cerca di affidarci un lavoro spinoso che non ha voglia di fare. Un cliente al telefono prova a convincerci a riconoscergli uno sconto maggiore. Nella pausa pranzo nostra figlia ci fa presente che avrebbe bisogno di un paio di scarpe nuove ma col suo primo impiego non può ancora permetterselo a meno di un piccolo aiuto da parte nostra. Durante l'aperitivo con le amiche entra nel discorso una questione spinosa e divisiva su cui ognuna vorrebbe avere ragione. A cena il nostro partner ci mostra le immagini di un posto di montagna meraviglioso dove potreste andare in vacanza la prossima estate, ma noi avremmo voluto proporre le Maldive.

In una giornata così possiamo riconoscerci facilmente. Siamo esseri sociali: costruiamo relazioni e, per farlo, utilizziamo il linguaggio. Raccontiamo storie fatte di parole, gesti ed emozioni. Ma a che cosa servono queste storie?

In viaggio nel tempo della parola

Imbarchiamoci nella macchina del tempo, indossiamo una toga e torniamo nella Siracusa del V secolo a.C.

Arriviamo dal mare. Davanti a noi si estende una città portuale che ha già quasi tre secoli di storia. Ortigia è il suo nucleo più antico: qui si concentrano luoghi di culto, spazi pubblici, abitazioni e strade. Siracusa è una delle città greche più importanti del Mediterraneo, ricca di commerci e attraversata da forti tensioni politiche e sociali.

Ma c'è qualcosa di particolarmente interessante a Siracusa in quegli anni: il rapporto tra la nascita della retorica, la proprietà privata e la necessità di convincere attraverso la parola.

La tradizione racconta che proprio qui, dove ci ha portato la nostra macchina del tempo, sia nata la retorica.

Quindi cosa succede a Siracusa?

Dopo le tirannidi di Gelone, Ierone e Trasibulo, Siracusa torna, nel 466 a.C., a un ordinamento non tirannico. I precedenti trasferimenti forzati di popolazione e le confische di proprietà hanno lasciato numerose controversie. Molti cittadini chiedono la restituzione di terre e abitazioni e devono sostenere le proprie ragioni davanti a chi è chiamato a giudicare. Vengono istituiti dei tribunali popolari a cui rivolgersi per riottenere le proprietà, ma per farlo occorre essere convincenti sulle proprie ragioni.

Secondo la tradizione antica, i siciliani Corace e Tisia mettono a disposizione le loro conoscenze per costruire i discorsi che serviranno a convincere i membri delle giurie e insegnano a pronunciarli in modo persuasivo. Questo è il mito della nascita della retorica e forse le cose non sono andate realmente così però è un passaggio affascinante: la parola diventa consapevolmente uno strumento per difendere pubblicamente i propri interessi.

Già i primi insegnamenti retorici richiamaevano l'attenzione sul discorso e su chi doveva ascoltarlo: questioni che ancora oggi interessano le scienze della comunicazione.

Riprendiamo la nostra macchina del tempo e raggiungiamo Atene nella seconda metà del IV secolo a.C. Aristotele elabora la Retorica, destinata a diventare un riferimento per gli studi sulla comunicazione. La retorica, per lui, non consiste semplicemente nel convincere: è la capacità di individuare, in ogni situazione, i mezzi di persuasione disponibili. Entrano in gioco chi parla, ciò di cui si parla e chi ascolta.

Aristotele riconosce alle emozioni un ruolo essenziale nella persuasione. Chi parla e chi ascolta portano con sé esperienze, credenze e aspettative; lo stato emotivo può influenzare il giudizio e il giudizio, a sua volta, può modificare ciò che proviamo. Ma le emozioni non bastano: contano anche la credibilità di chi parla (*ethos*) e la forza degli argomenti (*logos*). È il rapporto tra *ethos*, *pathos* e *logos* a rendere questa riflessione ancora attuale.

Francesca Piazza mette in luce il legame tra discorso e deliberazione, cioè il confronto tra possibilità che precede una scelta. Questo legame spiega perché l'analisi delle passioni trovi posto proprio nella Retorica. Se il discorso mira a orientare un giudizio e, attraverso di esso, una scelta, deve considerare come giudicano e scelgono gli esseri umani. Ad agire ci muove anche il desiderio, ciò verso cui ci sentiamo attratti. Per questo le emozioni sono una parte essenziale della persuasione. [1]

Possiamo riconoscerlo nell'esperienza quotidiana. Una proposta può apparire interessante quando proviene da una persona di cui ci fidiamo e sospetta quando viene formulata da qualcuno che riteniamo poco affidabile o non autorevole su quell'argomento. Una richiesta può essere accolta come un'occasione di partecipazione oppure vissuta come l'ennesima imposizione. Anche quando le parole sono simili, il loro significato cambia insieme alla relazione nella quale vengono pronunciate. Contano la storia degli interlocutori, le loro aspettative, ciò che ritengono di poter ottenere o perdere e il modo in cui ciascuno considera l'altro. Conta anche che l'interlocutore comprenda la storia che stiamo raccontando: per questo la scelta del lessico è fondamentale.

Le emozioni prendono forma tra noi

A questo punto emerge una questione decisiva: le emozioni che incontriamo nella comunicazione erano già presenti oppure si stanno formando nella relazione attraverso ciò che diciamo? Il lavoro di Piazza invita a considerare entrambe le possibilità. Le persone entrano nella relazione con un certo stato d'animo, ma il discorso può modificarlo. Le parole possono suscitare un desiderio, far immaginare una possibilità, far percepire un pericolo o far interpretare un gesto come una mancanza di rispetto. Il linguaggio partecipa così alla formazione della vita affettiva, oltre a permetterci di esprimerla. [1]

Pensiamo a una cliente che sta valutando un servizio. Una descrizione può aiutarla a rappresentarsi un'esperienza che ancora non conosce e a riconoscerci qualcosa di desiderabile. Nel confronto con un fornitore, il modo in cui viene raccontato un problema può far emergere la possibilità di risolverlo insieme oppure alimentare la percezione di essere accusati. Nel team, una proposta può sollecitare il desiderio di contribuire quando le persone riescono a immaginare il proprio posto nel progetto. Sono esempi diversi di uno

stesso problema: il discorso incide su ciò che appare possibile, importante, desiderabile o minaccioso a chi lo ascolta.

Il rapporto funziona in entrambe le direzioni. Un giudizio, un pensiero o una rappresentazione possono suscitare un'emozione; a sua volta, ciò che proviamo può modificare il nostro giudizio. Se interpreto una risposta come una svalutazione del mio lavoro, posso adirarmi. La collera può poi portarmi a leggere altre parole dello stesso interlocutore come ulteriori svalutazioni. Emozione e giudizio si influenzano quindi a vicenda, e il discorso può rafforzare o trasformare questo rapporto. Comprenderlo permette di osservare con maggiore precisione perché una conversazione cambi direzione. [1]

Per chi comunica nell'impresa, la domanda va dunque oltre «Quali informazioni sono davvero significative e come le racconto?». Occorre chiedersi a chi stiamo parlando, in quale relazione ci troviamo, che cosa sia in gioco per quella persona e quale disposizione il nostro discorso possa suscitare rispetto all'argomento. Da qui può cominciare l'analisi delle emozioni nella relazione: dal modo in cui le parole entrano nell'esperienza degli interlocutori e contribuiscono a formare desideri, giudizi e scelte.

Chi parla a chi e di che cosa

Nell'analisi delle singole passioni, Aristotele distingue tre aspetti da conoscere: la disposizione di chi prova l'emozione, le persone verso le quali si rivolge e le ragioni per cui viene provata. Insieme, questi aspetti descrivono la situazione emotiva. La collera, per esempio, viene analizzata considerando l'offesa o la svalutazione percepita, la persona da cui proviene e la condizione di chi la subisce. Per comprenderla non basta osservare una reazione corporea o richiamare il carattere di una persona: occorre ricostruire la relazione nella quale quel gesto viene vissuto come un'offesa. Chi prova un'emozione, verso chi e per quale motivo sono domande che mostrano il legame tra esperienza, giudizio e rapporti sociali.

La stessa attenzione alla relazione si ritrova nell'analisi del discorso. Aristotele distingue chi parla, ciò di cui si parla e chi ascolta: è verso quest'ultimo che il discorso è orientato. L'identità dei parlanti e degli ascoltatori, il loro stato d'animo e il rapporto che li lega incidono sulla persuasione. Per questo la stessa frase può produrre effetti diversi a seconda di chi la pronuncia, di chi la riceve e delle circostanze. Nel descrivere oggi queste circostanze possiamo includere il tono, i gesti e la prossemica, categorie sviluppate dopo Aristotele, sebbene i retori romani già dessero una grande importanza a quella che oggi chiameremo la performance dell'oratore.

Il corpo dà forma allo scambio

In questa prospettiva, corpo, linguaggio e vita sociale sono inseparabili. Le affezioni, cioè le esperienze che ci coinvolgono emotivamente, comprendono cambiamenti corporei, ma non si spiegano soltanto attraverso questi cambiamenti. Allo stesso modo, il fatto che coinvolgano giudizi e rappresentazioni culturali non le rende esperienze soltanto intellettuali.

Un esempio del rapporto tra emozione, espressione e azione viene dagli esperimenti condotti sui macachi dal gruppo di ricerca dell'Università di Parma, al quale partecipano Fausto Caruana e Ahmad Jezzini. La stimolazione elettrica di una regione dell'insula coinvolta nel disgusto provoca espressioni facciali caratteristiche, come l'arricciamento del labbro superiore e del naso. Quando la stimolazione avviene durante l'alimentazione, l'animale interrompe l'azione e rifiuta il cibo: può gettarlo via oppure sputarlo se lo sta già masticando. [15, 16]

Questi risultati rendono visibile il legame tra l'espressione del volto e un'azione di rifiuto rivolta a ciò che l'animale sta facendo. Nel volume *Come funzionano le emozioni. Da Darwin alle neuroscienze*, Fausto Caruana e Marco Viola discutono il rapporto tra emozioni, corpo ed espressione. [14] Per il nostro percorso, l'esempio aiuta a comprendere la partecipazione del corpo all'azione emotiva, oltre che alla sua manifestazione.

Nell'esperienza umana il disgusto può riguardare anche comportamenti e situazioni sociali. Ciò che provoca rifiuto risente dell'apprendimento, delle esperienze e delle convinzioni condivise in una cultura. [17] Questo apre un altro piano dell'analisi: per comprendere una risposta emotiva occorre considerare anche il significato attribuito a ciò che accade. Corpo e interpretazione culturale partecipano così alla vita affettiva che incontriamo nelle relazioni.

Nel lavoro questa unità diventa evidente quando una conversazione cambia il nostro modo di stare nella situazione. Una domanda inattesa può farci trattenere il respiro; un'interruzione può darci l'impulso di spingerci in avanti e parlare più forte; una risposta attesa può permetterci di allentare la tensione. Intanto la persona di fronte a noi ascolta una voce che accelera o rallenta, incontra il nostro sguardo, vede la nostra postura e attende il proprio turno. Il corpo partecipa sia a ciò che viviamo sia al modo in cui l'altro può risponderci. Sono situazioni della comunicazione contemporanea nelle quali possiamo riconoscere questo legame.

Il modo in cui una frase viene pronunciata contribuisce al suo significato. «Parliamone» può aprire un confronto oppure annunciare un rimprovero, a seconda della voce, della pausa, della distanza e della storia del rapporto. Il contenuto verbale resta essenziale, ma arriva attraverso un'azione concreta. Anche mostrare un prodotto significa orientare l'attenzione

con le mani, dare tempo per osservarlo e offrire la possibilità di provarlo. Usare un oggetto permette al cliente di fare esperienza dell'oggetto così come la descrizione di un piatto stimola la fantasia a immaginarne il gusto. Le emozioni possono prendere forma in questa esperienza condivisa, nello spazio che si crea tra gli interlocutori.

La prossemica riguarda l'uso e il significato dello spazio nelle interazioni. Avvicinarsi, restare dietro una scrivania, sedersi accanto a un documento o scegliere una conversazione in piedi contribuisce a organizzare il rapporto. Nessuna distanza possiede però un significato valido in ogni cultura e situazione. Contano i ruoli, le abitudini, le possibilità offerte dal luogo e la familiarità tra gli interlocutori. Per chi conduce un incontro, osservare queste condizioni aiuta a chiedersi se la disposizione dello spazio favorisca il tipo di confronto che desidera costruire.

I segnali del corpo vanno letti nella situazione. Braccia incrociate, sguardo distolto o voce bassa possono avere cause differenti: da soli non identificano ostilità, disinteresse o insicurezza. La ricerca sulle espressioni facciali mostra quanto sia complesso collegare un movimento osservabile a una precisa emozione.

Il nostro corpo partecipa al modo in cui interpretiamo la situazione. Quando sentiamo tensione possiamo essere più pronti a interrompere, difenderci o chiudere il discorso. Il nostro intervento può influire sulla risposta dell'altro e cambiare di nuovo ciò che proviamo. Riconoscere una sensazione aiuta a osservare il passaggio tra esperienza e azione. Una pausa o un cambiamento di ritmo può offrire un'altra possibilità di risposta, all'interno di uno scambio al quale partecipano più persone.

Rendere desiderabile una possibilità

Il legame tra pensiero e vita affettiva diventa particolarmente evidente quando Aristotele si interroga sull'azione e sul desiderio. Comprendere qualcosa o formulare un ragionamento non basta, da solo, a spiegare che cosa ci muova ad agire. Occorre considerare la facoltà desiderativa, l'*orexis*: la capacità di desiderare e di orientarci verso qualcosa. Nell'essere umano il desiderio si intreccia con la deliberazione, cioè con la valutazione delle alternative nel confronto con sé stessi e con gli altri.

Anche i desideri, però, non si formano tutti allo stesso modo. Nella Retorica Aristotele distingue quelli che sorgono senza un ragionamento, come la fame e la sete, da quelli che nascono attraverso la persuasione. Molte cose le desideriamo perché ne abbiamo sentito parlare o perché qualcuno ci ha persuasi a considerarle desiderabili. Possiamo parlare di desideri a-linguistici e linguistici: la distinzione riguarda il ruolo del linguaggio nella loro formazione, senza separare i bisogni del corpo dai desideri della mente. Anche ciò che desideriamo attraverso i discorsi coinvolge il corpo; a loro volta, i desideri che nascono dal

corpo possono essere modificati dalle parole e dalle immagini. Il racconto di un piatto può stimolare l'appetito, così come una descrizione può rendere sgradevole un cibo che prima ci attirava. Il linguaggio partecipa al modo in cui qualcosa acquista valore per noi.

In questo rapporto ha un ruolo importante l'immaginazione, la *phantasia* di Aristotele, che collega la percezione attraverso i sensi alle attività del pensiero. Ci permette di rappresentarci qualcosa che non è presente e di orientarci verso possibilità ancora da realizzare. Quando decidiamo, possiamo così confrontare alternative e immaginare le conseguenze di una scelta. Un discorso può suscitare desiderio, paura o speranza anche attraverso le immagini e le possibilità che permette a chi ascolta di immaginare. Il suo effetto sulle emozioni dipende quindi dal modo in cui le informazioni entrano nell'esperienza dell'ascoltatore e cambiano ciò che gli appare vicino o lontano, desiderabile o minaccioso, possibile o irraggiungibile.

Fiducia: familiarità e libertà nella relazione

La fiducia attraversa molte decisioni d'impresa: acquistare qualcosa che non possiamo verificare interamente in anticipo, affidare un passaggio della produzione a un fornitore, dipendere dal lavoro di altre persone. Nell'analisi filosofica di fiducia e responsabilità, Alice Pugliese ne mette in luce il carattere relazionale e lo sviluppo nel tempo. La fiducia cresce nella continuità degli incontri e ci porta ad aspettarci qualcosa dall'altro, che resta libero di agire. Può durare oltre una singola emozione e diventare una disposizione che sostiene il rapporto e influenza il modo in cui viviamo gli incontri successivi. [13]

Quale rapporto esiste tra fiducia ed emozioni? E perché conta tanto nelle relazioni d'impresa?

La fiducia ha anche una dimensione emotiva, perché il modo in cui percepiamo gli altri e interpretiamo i loro comportamenti non dipende soltanto da valutazioni razionali. Ognuno di noi incontra il mondo attraverso la propria esperienza, costruendo significati e aspettative che risentono della storia personale, delle relazioni vissute e del contesto sociale e culturale in cui è cresciuto e opera.

Come suggerisce la prospettiva fenomenologica richiamata da Alice Pugliese, non ci limitiamo a registrare ciò che accade: attribuiamo un significato alla nostra esperienza, spesso in modo immediato e senza esserne pienamente consapevoli.

Questo diventa particolarmente evidente nelle relazioni d'impresa. Lo stesso comportamento può essere interpretato da un cliente come un segno di attenzione e da un altro come un'invasione. Una richiesta di chiarimento può essere accolta da un

collaboratore come un'occasione di confronto e vissuta da un altro come una manifestazione di sfiducia.

Per costruire relazioni di fiducia, quindi, non basta essere affidabili: occorre anche comprendere come l'altro interpreta ciò che facciamo e diciamo, riconoscendo che la sua percezione può essere diversa dalla nostra.

La fiducia come familiarità

La fiducia non è un'emozione improvvisa e passeggera: può accompagnarci nel tempo e influenzare il modo in cui viviamo gli incontri successivi.

Alice Pugliese ne approfondisce una dimensione particolarmente interessante: la familiarità. Pensiamo alla casa dei nonni, nella quale torniamo dopo molti anni. Non sono soltanto i mobili, gli oggetti o la disposizione delle stanze a renderla riconoscibile. Sono gli odori, la luce, le tracce delle esperienze vissute, quell'atmosfera che percepiamo immediatamente, prima ancora di rifletterci. È un luogo che conosciamo e nel quale possiamo sentirci a nostro agio, perché porta con sé una storia e un senso di appartenenza.

Qualcosa di simile può accadere nelle relazioni di lavoro. La fiducia cresce quando i comportamenti sono coerenti, le promesse vengono rispettate e le persone imparano a riconoscere nell'altro qualcuno sul quale possono contare.

Per un'impresa, costruire fiducia significa anche creare questa familiarità: un contesto nel quale clienti, collaboratori e partner possano sentirsi sufficientemente sicuri da esprimere un dubbio, riconoscere una difficoltà o affidarsi a qualcuno, senza temere che la propria vulnerabilità venga sfruttata.

Occorre però distinguere la familiarità dalla semplice abitudine: possiamo essere abituati a un ambiente senza sentirci sicuri e conoscere molto bene comportamenti che non meritano fiducia.

La familiarità che alimenta la fiducia nasce da esperienze nelle quali abbiamo imparato a riconoscere l'affidabilità dell'altro. Le parole creano aspettative, ma i comportamenti le confermano o le deludono.

La fiducia assume un significato ancora più profondo quando diventa fiducia nell'altra persona. Non è soltanto il risultato di una valutazione razionale, né una scelta che possiamo compiere indipendentemente da ciò che sentiamo. Coinvolge aspettative, giudizi, esperienze ed emozioni, ma soprattutto la libertà di affidarci a qualcuno che resta, a sua volta, libero di agire.

Per questo la fiducia non può essere prodotta meccanicamente. Possiamo ispirarla, favorirla attraverso comportamenti coerenti e alimentarla nel tempo, ma non possiamo pretenderla. Affidarsi a qualcuno significa anche accettare la possibilità di un errore, di un fraintendimento o di una promessa non mantenuta. Eppure è proprio questa apertura all'altro che rende possibile ampliare la nostra esperienza, conoscere prospettive diverse e costruire qualcosa che da soli non potremmo realizzare.

La fiducia, dunque, non è mai definitiva. Si modifica attraverso gli incontri, le parole, le azioni e le esperienze condivise. Come una marea, avanza e si ritrae, in un movimento continuo che può rafforzare o indebolire il legame.

Questo vale nelle relazioni personali come in quelle professionali. Nelle imprese, la fiducia non sostiene soltanto il rapporto tra due persone: rende possibile la collaborazione, la condivisione delle responsabilità e la costruzione di relazioni sociali e organizzative più complesse. È una condizione che dobbiamo continuare a coltivare, proprio perché non possiamo mai considerarla definitivamente acquisita.

Dare al discorso una direzione

Preparare un racconto che convinca significa scegliere gli elementi che permettono all'interlocutore di valutare la proposta e decidere in quale ordine presentarli. La tradizione retorica distingue la ricerca degli argomenti, la loro organizzazione, la scelta delle parole, la memoria e l'esecuzione, cioè il modo di pronunciare il discorso. Nel *De oratore* Cicerone descrive un percorso: l'apertura, la narrazione della situazione, la definizione della questione, le prove e le obiezioni, la conclusione. Sottolinea però che l'attenzione e la disposizione favorevole di chi ascolta vanno sostenute lungo tutto lo scambio. [12] Questa articolazione può diventare una traccia per le conversazioni e le presentazioni di lavoro.

L'apertura deve incontrare un problema riconoscibile. Con un cliente può essere una difficoltà della sua attività; con un fornitore, la condizione che rende necessario rivedere una consegna; con il team, la decisione da affrontare. Rendere chiaro perché stiamo parlando permette all'altro di collocare le informazioni che seguiranno. Il corpo partecipa fin da questo momento: dare tempo alla risposta, orientare lo sguardo verso chi interviene e scegliere un ritmo sostenibile contribuisce a costruire la possibilità di prendere parte al discorso.

La ricostruzione della situazione offre poi una base comune. Occorre distinguere gli eventi dalle interpretazioni, precisare ciò che sappiamo e mettere a fuoco la questione aperta. Se una consegna è arrivata tardi, possiamo ricostruire le scadenze e le conseguenze prima di

discutere le cause; se il cliente esita sul prezzo, possiamo capire rispetto a quale alternativa lo sta valutando. Questo passaggio può cambiare anche il modo in cui viene vissuto il confronto: un problema preciso può apparire più affrontabile di un'accusa generale.

Gli argomenti devono rispondere a quella questione. La competenza di chi parla diventa riconoscibile nella scelta di dati pertinenti, nella precisione degli esempi e nella capacità di spiegare i limiti della proposta. Una dimostrazione concreta può rendere visibile il passaggio tra promessa e funzionamento. Le ragioni che convincono non sono sempre dello stesso tipo: il cliente può aver bisogno di confrontare costi, il fornitore di capire una priorità produttiva, un partner di valutare un rischio. Il *pathos* entra in rapporto con queste ragioni quando la proposta permette di percepirne il valore, l'urgenza o le conseguenze.

Le obiezioni indicano il punto in cui il percorso incontra una difficoltà. Una domanda può contestare un dato oppure esprimere il timore di non poter sostenere la scelta. Rispondere richiede di capire quale delle due situazioni stiamo affrontando. Anche qui il nostro modo di rispondere con il corpo conta: una voce che si alza o una risposta immediata può accelerare il confronto prima che l'obiezione sia stata compresa. Lasciare terminare la domanda e riprenderne il contenuto permette di costruire una risposta pertinente, senza presumere che il disaccordo sia già un rifiuto dell'intera proposta.

La conclusione raccoglie ciò che è emerso e lo orienta verso un passo concreto: una prova del prodotto, un accordo da verificare, una responsabilità da assegnare, una nuova conversazione. In una relazione di lavoro il risultato può essere anche comprendere meglio su che cosa non siamo d'accordo. L'efficacia si osserva in ciò che cambia: quali valutazioni possiamo ora fare, quale desiderio è stato suscitato, che cosa gli interlocutori possono decidere o realizzare? L'organizzazione del discorso serve a dare continuità a questo percorso.

Prima di un incontro possiamo scrivere una breve traccia: che cosa chiedo all'altro di valutare, che cosa conta per lui, quali fatti sostengono la proposta e quale difficoltà può renderla poco convincente. Nella preparazione rientrano anche le condizioni concrete dello scambio: luogo, durata, uso degli oggetti, possibilità di vedere e intervenire. Dopo l'incontro possiamo confrontare la traccia con ciò che è accaduto, osservando il momento in cui il ritmo o il significato della conversazione è cambiato.

Quanto abbiamo visto può già aiutarci a preparare un incontro di lavoro. Ma resta una domanda: che cosa accade in noi quando proviamo un'emozione? Alcune ricerche sul corpo e sul cervello ci offrono strumenti utili, senza ridurre la complessità dell'esperienza a un unico meccanismo.

Che cosa accade quando proviamo un'emozione?

Una cliente ascolta la nostra proposta e sorride. È interessata? È soltanto cortese? Non possiamo saperlo da un'espressione. Le emozioni coinvolgono ciò che sentiamo, le reazioni del corpo e il significato che attribuiamo alla situazione. Per comprenderle, dobbiamo osservare anche la relazione e il contesto.

Le ricerche sulle espressioni facciali ricordano che un gesto non corrisponde sempre a una sola emozione: cultura, circostanze e storia personale influenzano ciò che mostriamo e ciò che gli altri interpretano. [2] Per questo, nel lavoro, è più utile fare una domanda che pretendere di leggere con certezza un sentimento sul volto di qualcuno.

Il corpo partecipa alle nostre decisioni

Durante una riunione difficile avvertiamo il respiro accelerare e le spalle irrigidirsi. Il corpo non è un semplice spettatore di ciò che proviamo. Già William James, alla fine dell'Ottocento, aveva proposto di considerare il sentire dei cambiamenti corporei come parte dell'esperienza emotiva. Le teorie successive hanno reso questa spiegazione più articolata. [3]

Antonio Damasio ha studiato come i segnali legati al corpo e alle esperienze precedenti possano contribuire a orientare le scelte. [4, 7] Una sensazione di disagio non dimostra che una proposta sia sbagliata; può però invitarci a osservare meglio che cosa ci preoccupa. Le emozioni non sostituiscono le ragioni: entrano nel modo in cui valutiamo possibilità e conseguenze.

Reagire non significa ancora comprendere

A volte reagiamo a una frase prima di capire perché ci abbia colpito. Gli studi di Joseph LeDoux distinguono i processi con cui l'organismo risponde a una minaccia dall'esperienza cosciente della paura. [5, 6] Non esiste, dunque, un semplice "pulsante della paura" che spieghi da solo ciò che sentiamo.

Nelle relazioni professionali questa distinzione è preziosa. Possiamo avvertire tensione, metterci sulla difensiva e soltanto dopo riconoscere che una domanda ci è sembrata una critica. Fermarsi a chiarire il significato attribuito alle parole può cambiare la direzione del confronto.

Comprendere l'altro richiede più di uno sguardo

Le ricerche sui neuroni specchio, avviate dal gruppo di Parma, hanno mostrato che alcuni sistemi nervosi partecipano sia all'esecuzione sia all'osservazione di determinate azioni. Altri studi hanno osservato sovrapposizioni tra regioni coinvolte nell'esperienza e nell'osservazione del disgusto. [8, 9] Non significa, però, che possiamo conoscere automaticamente ciò che prova un'altra persona.

Empatia e comprensione richiedono anche ascolto, memoria, linguaggio e disponibilità a riconoscere un punto di vista diverso dal nostro. Un cliente silenzioso non è necessariamente disinteressato; un collaboratore che fa molte domande non è necessariamente contrario. Prima di interpretare, possiamo chiedere.

Le emozioni nascono anche nell'ambiente

Le prospettive contemporanee della cognizione incarnata e situata, tra cui gli approcci riuniti sotto la sigla 4E, invitano a guardare insieme corpo, ambiente, azioni e strumenti. [10, 11] Non è necessario ricordare le quattro parole inglesi per coglierne il punto: ciò che proviamo cambia anche in relazione al luogo in cui siamo e a ciò che facciamo con gli altri.

Pensiamo a una riunione: una critica davanti a tutto il gruppo può avere un effetto diverso dalla stessa osservazione espressa in privato. Un ambiente rumoroso, la fretta e i ruoli poco chiari possono aumentare la tensione. Al contrario, tempo per ascoltare, domande pertinenti e strumenti condivisi possono aiutare a trasformare un conflitto in un problema da affrontare insieme.

Il filo che unisce queste ricerche è semplice: un'emozione non è soltanto qualcosa che accade "dentro" una persona. Il corpo, i ricordi, le parole e la situazione partecipano a ciò che sentiamo. Per chi fa impresa, significa assumersi la responsabilità non solo dei contenuti della comunicazione, ma anche delle condizioni in cui le relazioni prendono forma.

Rileggere una conversazione per preparare la successiva

Per collegare il percorso al lavoro, scegliamo una conversazione recente nella quale la relazione abbia cambiato direzione. Ricostruiamo prima la scena: interlocutori, luogo, argomento e scelta in discussione. Riportiamo le parole che ricordiamo e distinguiamo ciò che abbiamo osservato da ciò che abbiamo supposto. Individuiamo il momento in cui una

frase, una pausa o un gesto ha assunto per noi un significato decisivo. Questo passaggio aiuta a mettere a fuoco il problema.

Torniamo poi alla dimensione corporea. Che cosa abbiamo avvertito, quando e con quale impulso ad agire? Se non ricordiamo una sensazione, lasciamo aperto il punto. Osserviamo il ritmo dello scambio, la voce, le interruzioni, le distanze e l'uso degli oggetti. Possiamo descrivere ciò che l'altro ha fatto; per sapere che cosa abbia provato occorre invece il suo contributo. Il nostro vissuto è una parte della relazione, non una testimonianza completa dell'esperienza di entrambi.

Osserviamo quindi il rapporto tra giudizio e passione: quale significato abbiamo attribuito all'intervento, che cosa sentivamo in gioco e verso chi si dirigeva la nostra risposta? Fiducia, riconoscimento, timore di perdere una possibilità o desiderio di partecipare possono aiutare a comprendere aspetti diversi della scena. Chiediamoci quali ragioni abbiamo offerto, quale immagine di noi abbia costruito il discorso e quale stato d'animo abbia incontrato o suscitato. Questa traccia riprende l'analisi retorica e la collega all'attenzione per il corpo e il contesto.

Infine prepariamo una nuova possibilità: una domanda che chiarisca il punto rimasto incerto, un argomento più pertinente, un esempio verificabile o condizioni diverse per discuterne. Possiamo scrivere l'apertura del prossimo incontro e indicare il passo al quale desideriamo arrivare. La preparazione diventa più precisa quando riguarda insieme il contenuto della proposta e la relazione nella quale verrà compresa e valutata.

Comprendere le emozioni nel lavoro significa seguire questo intreccio. Il corpo partecipa al sentire e all'agire; i discorsi contribuiscono a formare desideri e giudizi; gli altri contribuiscono a ciò che una situazione diventa per noi. La persuasione opera qui, dove una possibilità deve incontrare qualcuno che possa riconoscerla, valutarla e scegliere. Studiare ciò che accade in questo incontro offre all'impresa un modo più preciso di costruire le proprie relazioni.

La relazione non è uno spazio vuoto

Siamo partiti da una domanda: perché, anche quando abbiamo spiegato tutto con chiarezza, non sempre riusciamo a convincere?

Il viaggio che abbiamo compiuto, dalla Siracusa antica alle neuroscienze contemporanee, ci ha mostrato quanto sia complessa la risposta. Le parole non incontrano mai un ascoltatore neutrale. Incontrano persone con una storia, esperienze, aspettative, convinzioni e desideri. Persone che interpretano ciò che diciamo anche attraverso il corpo, le emozioni e il rapporto che hanno costruito con noi.

Abbiamo scoperto che le emozioni non sono soltanto qualcosa che portiamo dentro una relazione. Possono prendere forma e trasformarsi proprio attraverso quella relazione. Una parola può suscitare fiducia o diffidenza, una domanda può aprire una possibilità, un gesto può modificare il significato di un intero discorso.

Per chi fa impresa, questa consapevolezza ha conseguenze importanti.

Ogni giorno cerchiamo di convincere qualcuno: un cliente della qualità di un prodotto, un collaboratore del valore di un progetto, un partner della bontà di una scelta. Ma la persuasione non dovrebbe essere confusa con la manipolazione. Comprendere le emozioni dell'altro non significa imparare a utilizzarle per ottenere ciò che desideriamo. Significa riconoscere che le nostre parole hanno effetti sulle persone e che di questi effetti siamo, almeno in parte, responsabili.

La fiducia, del resto, non nasce da un discorso ben costruito. Ha bisogno di trovare conferma nei comportamenti, nella coerenza tra ciò che promettiamo e ciò che facciamo, nella capacità di riconoscere l'altro come interlocutore e non soltanto come destinatario di un messaggio.

Forse è proprio questo il cambiamento di prospettiva più importante: smettere di chiederci soltanto come possiamo comunicare meglio ciò che vogliamo dire e iniziare a domandarci che cosa stiamo costruendo, insieme agli altri, mentre comunichiamo.

Perché ogni relazione, anche la più ordinaria, può modificare il modo in cui guardiamo una situazione, giudichiamo una persona e immaginiamo ciò che è possibile.

E chi fa impresa, attraverso le relazioni che costruisce ogni giorno, contribuisce anche a dare forma al mondo del lavoro che desidera abitare.

Bibliografia e riferimenti

I numeri nel testo rinviano alle fonti utilizzate. Le idee degli autori sono parafrasate; gli esempi professionali e l'esercizio sono elaborazioni applicative. Le diverse prospettive filosofiche e scientifiche non vanno considerate equivalenti.

[1] Aristotele, *Retorica*, I 2–3, I 11 e II 1–11; *De anima*, I 1 e III 10–11; *Etica Nicomachea*, VI 2. Piazza, F. (2021), *Per un approccio retorico alle emozioni*. Aristotele, *Retorica*, II, 1–11, in F. Piazza e A. Pugliese (a cura di), *Il prisma delle passioni. Prospettive per un'antropologia delle emozioni*, Palermo University Press, pp. 7–27. La lettura aristotelica segue l'analisi del saggio di Piazza contenuto nel volume.

[2] Barrett, L. F., Adolphs, R., Marsella, S., Martinez, A. M., Pollak, S. D. (2019). Emotional Expressions Reconsidered. *Psychological Science in the Public Interest*, 20(1), 1–68. <https://doi.org/10.1177/1529100619832930>

[3] James, W. (1884). What is an Emotion? *Mind*, 9, 188–205. <https://doi.org/10.1093/mind/os-IX.34.188>

[4] Damasio, A. R. (1996). The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 351, 1413–1420. <https://doi.org/10.1098/rstb.1996.0125>

[5] LeDoux, J. E. (2012). Rethinking the Emotional Brain. *Neuron*, 73(4), 653–676. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2012.02.004>

[6] LeDoux, J. E., Brown, R. (2017). A higher-order theory of emotional consciousness. *PNAS*, 114(10), E2016–E2025. <https://doi.org/10.1073/pnas.1619316114>

[7] Damasio, A., Carvalho, G. B. (2013). The nature of feelings. Evolutionary and neurobiological origins. *Nature Reviews Neuroscience*, 14, 143–152. <https://doi.org/10.1038/nrn3403>

[8] Rizzolatti, G., Craighero, L. (2004). The Mirror-Neuron System. *Annual Review of Neuroscience*, 27, 169–192. <https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.27.070203.144230>

[9] Wicker, B., Keysers, C., Plailly, J., Royet, J.-P., Gallese, V., Rizzolatti, G. (2003). Both of Us Disgusted in My Insula. *Neuron*, 40(3), 655–664. [https://doi.org/10.1016/S0896-6273\(03\)00679-2](https://doi.org/10.1016/S0896-6273(03)00679-2)

- [10] Colombetti, G. (2018). Enacting Affectivity. In A. Newen, L. De Bruin, S. Gallagher (a cura di), *The Oxford Handbook of 4E Cognition*. Oxford University Press.
<https://academic.oup.com/edited-volume/28083/chapter/212148293>
- [11] Colombetti, G., Roberts, T. (2015). Extending the extended mind. The case for extended affectivity. *Philosophical Studies*, 172, 1243–1263.
<https://doi.org/10.1007/s11098-014-0347-3>
- [12] Cicerone, *De oratore*, II, 79–83 e 115. Testo latino:
<https://m.thelatinlibrary.com/cicero/oratore2.shtml>. Traduzione inglese di J. S. Watson:
<https://www.attalus.org/cicero/deoratore2B.html>.
- [13] Pugliese, A. (2021), *Fiducia e responsabilità*, in F. Piazza e A. Pugliese (a cura di), *Il prisma delle passioni. Prospettive per un’antropologia delle emozioni*, Palermo University Press, pp. 53–64.
- [14] Caruana, F., Viola, M. (2018). *Come funzionano le emozioni. Da Darwin alle neuroscienze*. Bologna: il Mulino. <https://www.mulino.it/isbn/9788815275233>
- [15] Caruana, F., Jezzini, A., Sbriscia-Fioretti, B., Rizzolatti, G., Gallese, V. (2011). Emotional and social behaviors elicited by electrical stimulation of the insula in the macaque monkey. *Current Biology*, 21(3), 195–199. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2010.12.042>
- [16] Jezzini, A., Caruana, F., Stoianov, I., Gallese, V., Rizzolatti, G. (2012). Functional organization of the insula and inner perisylvian regions. *PNAS*, 109(25), 10077–10082.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1200143109>
- [17] Haidt, J., Rozin, P., McCauley, C., Imada, S. (1997). Body, Psyche, and Culture: The Relationship between Disgust and Morality. *Psychology and Developing Societies*, 9(1), 107–131. <https://doi.org/10.1177/097133369700900105>