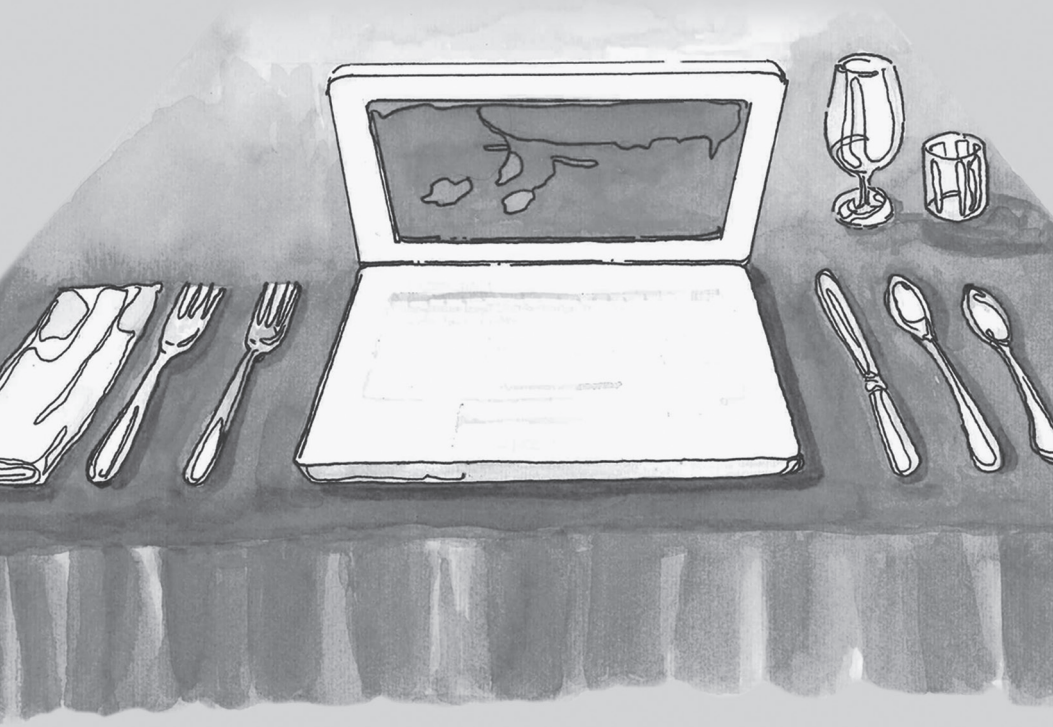
Caroline Schaefer
Patrizia Dai Prà

Business Etiquette

Le regole del fair play nel mondo del lavoro



Prefazione

Di Nicola Forcignanò

Una camicia azzurra stropicciata fuori da un jeans tutto tagliuzzato dal quale spuntavano due ginocchia ossuti. Rimase meravigliato della mia meraviglia. Quasi imbarazzato, mi disse: "Direttore, mi hai cercato?". Certo che l'avevo mandato a chiamare: stava andando a intervistare il sindaco di Milano e volevo concordare con lui alcune domande. Ma mai mi sarei immaginato di dover concordare anche l'abbigliamento. Alle mie rimostranze su come era conciato, rispose, sorridendo pure, che ero troppo vecchio per apprezzare il suo look. Confesso, avrei voluto chiamare un fattorino e farlo buttare fuori dal mio ufficio. Invece, feci un sospiro lunghissimo e gli spiegai, con molta calma, che lui in quel momento non rappresentava se stesso, bensì il giornale che lo stava mandando a intervistare il sindaco. "Tu così ci esci quando vai per i fatti tuoi. Non quando esci perché ti ci manda il giornale per il quale lavori. Cambiati e vai a fare la tua intervista". Mi raccontarono di un gran trambusto in redazione: qualcuno si sfilò la cravatta, un altro gli prestò una giacca blu, ci fu anche chi, eroicamente,

calò le braghe, una bella vigogna grigia. Uscì dal giornale che sembrava quasi elegante.
Mi è tornato in mente questo piccolo episodio, uno dei tanti della mia vita professionale, quando ho letto le prime cartelle di questo libro. Caroline Schaefer e Patrizia Dai Prà, due donne eleganti prima ancora d'essere due manager, hanno deciso di andare contro corrente in un Paese che da un po' di anni ha dimenticato che cosa sia l'educazione. Non mi perdo qui sulla crisi di valori di una generazione che non ha saputo formare i propri figli, ora già uomini. Registro solo il fatto che le buone maniere, quelle che ti aprivano le porte per l'ingresso in società, ora non le conosce la stragrande maggioranza della popolazione.
Come si va e ci si comporta a un pranzo di lavoro? Detto così pare una domanda banale. Errore. Cominciamo dal dress code o da come si sta seduti a tavola senza sembrare un ergastolano uscito dalla prigione? In ambedue i casi, spesso e purtroppo, la maggior parte delle persone è impreparata a evitare una figuraccia. Perché?

Chiedetelo a chi li ha educati e a chi non è stato capace di educarli. Io mi limito ai risultati: pessimi.
Sarà un lavoro duro e tutto in salita quello di Caroline e Patrizia. Coraggiose - mi ripeto - ad andare contro corrente in questo fiume di volgarità e maleducazione. La voglia di provarci e questo libro meritano un applauso.

Nicola Forcignanó, è nato a Milano il 6 febbraio del 1952. Fin da ragazzo ha sognato di vivere ai Tropici e giocare a golf. Ma non se lo poteva permettere. Poiché aveva sentito dire che fare il giornalista è meglio che lavorare, si comprò una macchina per scrivere. Corriere d'Informazione, Corriere della sera, un po' di televisione, caporedattore all'Indipendente e poi a il Giornale, direttore a il Giornale della Toscana e ancora a il Giornale come vicedirettore. Finalmente in pensione, è andato a giocare a golf (male) in Thailandia dove vive felicemente.

Capitolo Uno

L'Importanza della prima impressione

… giocatevela bene dato che la seconda impressione non esiste e tutto dipende da quel primo rapido sguardo…

A volte ci chiediamo come fanno certe persone a essere immediatamente accettate ed entrare in sintonia all'istante… sembra che abbiano un carisma naturale. Questa prima impressione positiva farà sì che la futura relazione cominci con il piede giusto.

Siamo sempre molto veloci nel giudicare le persone.

Siamo invece molto lenti a modificare la nostra prima valutazione e abbiamo difficoltà a cambiare idea: in pochissimo tempo, senza neppure rendercene conto, etichettiamo e giudichiamo.

Ricordiamoci che abbiamo solo un'unica occasione per fare una buona prima impressione.

In quest'ottica dobbiamo tenere conto che abbiamo solo pochi secondi a disposizione per trasmettere la nostra immagine e colpire positivamente il nostro interlocutore.

La buona notizia è che possiamo imparare a farlo nel migliore dei modi: è solo questione di allenamento.

L'empatia innanzitutto… il sorriso, lo sguardo, il tono di voce, ma non solo.

La maniera più semplice per fare una buona prima impressione

è comportarsi con gli altri esattamente come vorremmo che questi si comportassero con noi.
Nel mondo del lavoro e degli affari la questione è altrettanto fondamentale.
Fare una buona impressione nel proprio o nel nuovo ambiente lavorativo facilita e aiuta a stabilire velocemente un rapporto di fiducia con i colleghi.
La prima impressione che facciamo su colleghi, collaboratori e superiori segnerà in maniera significativa il principio della nostra interazione e relazione con loro.
È dimostrato che solitamente giudichiamo le persone e ci creiamo una prima opinione in 7 secondi (in accordo ad alcuni studi ne bastano addirittura 3).
In così poco tempo abbiamo forse giusto il modo di stringerci la mano, salutare e dire il nostro nome.
Il nuovo capo o il futuro collega si saranno già fatti una prima impressione senza che ci sia stato il tempo di dire anche solo poche parole.
Riassumendo: la prima impressione è difficile da dimenticare.
È dunque molto importante colpire in maniera positiva il proprio interlocutore durante un primo appuntamento o un colloquio di lavoro.

La metafora dell'iceberg di Sigmund Freud

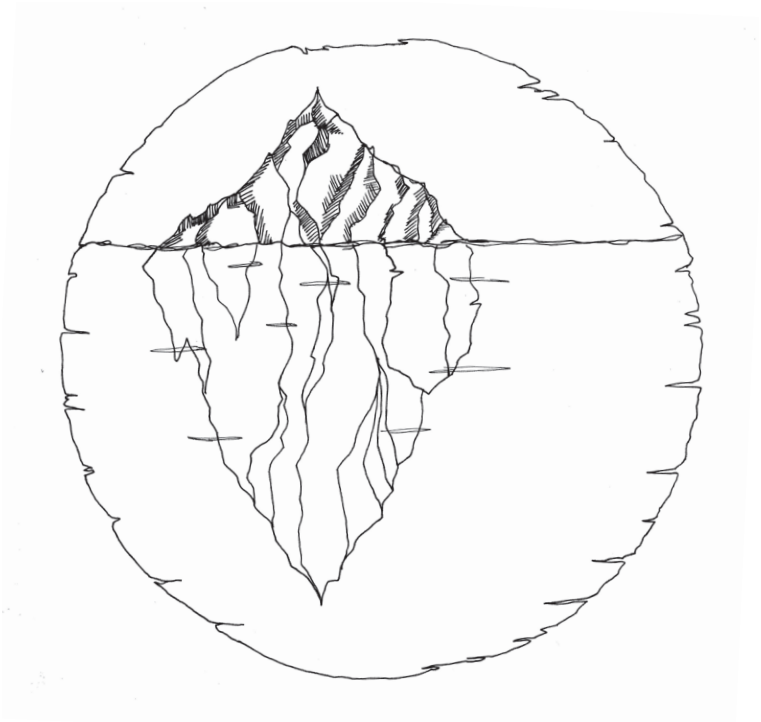
Conosciamo una persona e formuliamo il seguente pensiero: "A pelle mi sta simpatico-antipatico". A chi non è mai capitato?
Molto spesso, anzi quasi sempre, la prima idea che ci facciamo di una persona ci porta a ignorare quello che sta dicendo. Osserviamo e sentiamo, ma non ascoltiamo.
In un secondo momento, invece, entrano in gioco il carattere, la dialettica, le capacità, le emozioni… quelle caratteristiche che non sono visibili ed evidenti in prima battuta.
Così come nella famosa metafora dell'iceberg di Freud[1], raffigurata nell'immagine, abbiamo l'impressione che quello che vediamo, ovvero la punta dell'iceberg (il 10%) sia tutto, invece la maggior parte del blocco di ghiaccio (il 90%) non è visibile e rimane sott'acqua.

1 Sigmund Freud, neurologo, psicoanalista e filosofo austriaco (1856-1939).

Un esempio:
Ci presentano una persona; notiamo com'è vestita, pettinata, il colore dei capelli e altri aspetti esteriori ma non possiamo "vedere" né tantomeno comprenderne il carattere, la preparazione, le qualità o i difetti.

La metafora dell'iceberg di Sigmund Freud

Apparenza: 10%
Quello che vediamo nell'altra persona



Sostanza: 90%
Quello che non vediamo nell'altra persona

Gli studi e gli esperimenti di Mehrabian e Argyle

Albert Mehrabian[2], psicologo statunitense docente presso UCLA, ha condotto, negli anni '70, uno studio sulla comunicazione non verbale.
Questo studio evidenzia che la componente più importante nella comunicazione è quella non verbale che consiste in gestualità, espressioni del volto, tonalità e inflessioni della voce.
Mehrabian sostiene che il modo in cui ci presentiamo e il modo in cui diciamo le cose siano più importanti delle parole stesse. Seguendo questa teoria, vediamo come la prima impressione dipenda in minima parte dalle parole.
La sua tesi illustra il peso delle tre componenti della comunicazione:

- il linguaggio del corpo (mimica, posture, gesti) 55%;
- l'aspetto paraverbale o vocale (volume, tono, timbro vocale, ritmo) 38%;
- l'aspetto verbale (parole, contenuto) 7%.

Prendiamo in considerazione un secondo studio.
Lo psicologo sociale Michael Argyle[3] ha a sua volta utilizzato i parametri di Mehrabian, modificando leggermente i criteri e la metodologia.
L'esperimento consisteva nel leggere sempre la stessa frase con diversi toni di voce: serio, allegro, arrabbiato ecc., mentre Albert Mehrabian utilizzava la stessa tecnica facendo pronunciare una sola parola.
Il risultato dello studio di Argyle dimostra che la comunicazione non verbale è 12,5 volte più potente di quella verbale.
Ricordiamoci quindi che quando ci presentiamo a nuovi colleghi, collaboratori, responsabili e soci, sapere come utilizzare al meglio le nostre espressioni, la nostra gestualità, il volume della voce con il quale comunichiamo e la velocità con cui lo facciamo è di fondamentale importanza.

2 Albert Mehrabian, psicologo statunitense, docente alla University of California Los Angeles (1939 -).
Mehrabian, A. (1972). Non verbal communication. Transaction Publishers - Routledge.

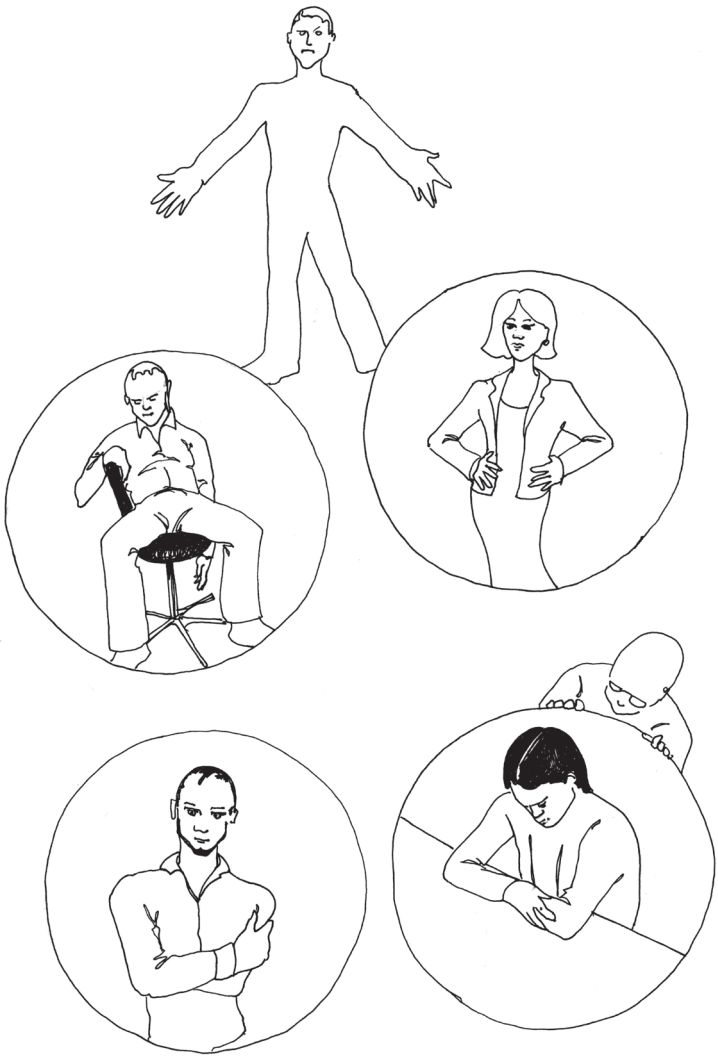
3 Michael Argyle, psicologo Inglese (1925-2002).
Argyle, M., Alkema, F., & Gilmour, R. (1971). The communication of friendly and hostile attitudes by verbal and non-verbal signals. European Journal of Social Psychology, 1(3), 385-402.

La prima impressione

Contatto visivo
Sorriso
Abbigliamento corretto
Linguaggio del corpo
Stretta di mano

Il linguaggio del corpo

Il linguaggio del corpo fa parte della comunicazione non verbale.
Saper utilizzare in maniera efficace questo linguaggio migliora in maniera significativa la comunicazione tra le persone ed è uno strumento valido per fare una buona prima impressione, rafforzando o sostituendo le parole e sottolinenando le emozioni.
Abbiamo già accennato a come la prima impressione si formi in pochissimo tempo e a come le parole abbiano un peso relativo.
Prendiamo in esame la comunicazione non verbale per capire come utilizzare e sfruttare al meglio il linguaggio del corpo attraverso la mimica e la gestualità.
È difficile esprimere i nostri sentimenti solo con le parole, ma i segnali che diamo con il linguaggio del corpo li rendono più facilmente riconoscibili.
Impariamo a interpretare correttamente i vari segnali in modo da poterli comprendere e a nostra volta utilizzarli in maniera efficace per fare una buona prima impressione sul lavoro e nella vita privata.
Avere il controllo sulla propria gestualità è inoltre una capacità che possiamo utilizzare ogni qualvolta sia necessario, in particolare sul lavoro, perché non sempre possiamo esternare i nostri reali stati d'animo.



Linguaggio del corpo: le posture

Gli occhi e lo sguardo: mantenere un buon contatto visivo

Uno degli elementi più importanti nel rapportarci con gli altri è lo sguardo.
Gli occhi e il contatto visivo sono due fattori determinanti in un incontro, dato che durante la conversazione guardiamo in viso il nostro interlocutore per la maggior parte del tempo.
Guardare negli occhi le persone, specialmente quelle appena conosciute, e mantenere un buon contatto visivo dimostra rispetto e interesse verso quello che l'altro ci sta comunicando.
Un buon contatto visivo trasmette inoltre sicurezza e disponibilità al dialogo. Usare lo sguardo "giusto" esprime affidabilità e fiducia. Il buon contatto visivo è quello che ogni tanto si interrompe: distogliere lo sguardo di tanto in tanto e fare una pausa mette a proprio agio.
Puntare lo sguardo e fissare troppo a lungo crea imbarazzo e produce l'effetto contrario.

La bocca: sorridere

Un bel sorriso apre tutte le porte, distende le relazioni e ha comprovati effetti benefici sulla nostra salute.
Un sorriso sincero è un passe-partout fondamentale per tutte le relazioni. Ma bisogna saperlo usare e sorridere anche con gli occhi, visto che un sorriso forzato o stizzito al contrario comunica nervosismo o tensione.
Il sorriso è una delle espressioni del viso più importanti, può esprimere interesse, contentezza, empatia, entusiasmo o preoccupazione.
Soprattutto quando si fa una nuova conoscenza, fare un bel sorriso aiuterà a lasciare una buona prima impressione.
Inoltre quando si sorride a qualcuno, il sorriso verrà quasi sempre ricambiato.
Lo studio del professor Ulf Dimberg[4], psicofisiologo e docente presso la Uppsala University in Svezia, dimostra che, a livello inconsapevole, tendiamo a riprodurre le espressioni facciali che vediamo nell'altro.
Sul lavoro, in particolare durante le riunioni e gli incontri, sorridendo si crea un clima più rilassato ed è più probabile che lo svolgimento degli stessi e i relativi esiti siano positivi.

4 Ulf Dimberg, psicofisiologo svedese (1949 -).
Dimberg, U. (1982). Facial reactions to facial expressions. Psychophysiology, 19(6), 643-647.

La testa: mantenerla dritta

Nel linguaggio del corpo anche la posizione e i movimenti della testa hanno un ruolo importante.
La testa dritta comunica sicurezza, serietà e autorevolezza: questo implica che le persone ci prenderanno più sul serio se assumiamo questa posizione.
Quando qualcuno inclina la testa comunica fiducia e disponibilità ad ascoltare l'interlocutore ed è anche un segnale di non aggressività.
Inclinare la testa è dunque un segnale molto importante per comunicare che stiamo veramente ascoltando.
Fare un cenno col capo, invece, è un buon metodo per instaurare un rapporto collaborativo e aperto.
Impariamo anche ad annuire, perché in questo modo facciamo capire che stiamo dando attenzione al discorso.
Ricordiamoci che quando si alza la testa, ovvero il mento, durante una conversazione, si esprimono arroganza e superiorità.
Al contrario, chinare la testa fa percepire negatività e criticità.
Tenere la testa dritta è dunque la posizione migliore per fare una buona prima impressione.

Le braccia: non incrociare

La gestualità delle braccia esprime dei messaggi espliciti, che possiamo riconoscere facilmente.
Le braccia conserte esprimono un senso di disagio e di chiusura: incrociandole creiamo un muro immaginario per proteggerci da ciò che consideriamo minaccioso. La stessa cosa vale per le braccia incrociate dietro la schiena.
A prescindere dalla ragione per la quale si incrociano le braccia, anche quando fa freddo e lo si fa per scaldarsi, questo gesto ha sempre una valenza negativa.
Un modo semplice per ricordarsi di non incrociare le braccia è tenere un oggetto in mano, come ad esempio una penna o una cartelletta.
Le braccia passano il messaggio di quanto aperti e ricettivi siamo nella relazione con l'altro: mantenerle aperte quindi invita al dialogo.

Le mani: mai in tasca

I movimenti delle mani sono così tanti che è difficile dare un suggerimento univoco.
Gesticolare moderatamente con le mani supporta e sottolinea le parole, attira l'attenzione e fa ricordare meglio il contenuto del discorso.
Durante una presentazione o una conversazione, le mani non si mettono mai in tasca perché questa gestualità è sinonimo di scarso interesse o segnale che si vuole nascondere qualcosa; questo atteggiamento può anche significare la voglia di primeggiare sugli altri.
Invece le mani con i palmi rivolti verso l'alto è la posizione migliore da adottare per fare una buona prima impressione perché indica apertura e attitudine amichevole.

La schiena: assumere una buona postura

Anche la postura contribuisce all'impressione che trasmettiamo durante i primi secondi di un incontro.
Viene percepita immediatamente e va quindi curata con particolare attenzione.
La schiena deve essere eretta, ma non rigida, così come le spalle devono essere dritte e rilassate.
Il peso va distribuito su entrambe le gambe e i piedi in modo da non assumere posizioni asimmetriche, evitando di oscillare da una gamba all'altra.
Questo atteggiamento trasmette entusiasmo e voglia di fare, mentre una postura con la schiena curva, può tramettere un senso di svogliatezza e apatia.
Tenere una postura corretta comunica sicurezza ed energia positiva.

Gambe e piedi: mantenere una posizione rilassata

Le gambe e i piedi sono le parti più lontane dal cervello e quindi più regolate dall'inconscio. Bisogna dunque fare attenzione e tenere sotto controllo entrambi.
Le gambe tendono a muoversi più del normale e il piede "balla" senza interruzione quando siamo nervosi o stressati.
È importante ricordarsi di tenerli fermi e rilassati soprattutto durante i colloqui di lavoro o le riunioni, in particolar modo

quando non si è dietro a una scrivania chiusa.
Vedere il proprio interlocutore con una postura ineccepibile per quel che riguarda la parte alta del corpo, ma che al di sotto della scrivania fa dondolare gambe e piedi, non impressiona favorevolmente e fa venire dei dubbi sul suo modo di essere.
Anche la maniera in cui si incrociano le gambe è importante: attenzione a quale posizione si sceglie.

Sono sconsigliate le posture con le gambe larghe o la figura del quattro e per le signore l'accavallamento delle gambe, in particolar modo quando si indossano le gonne. La figura del 4 è considerata la più informale e percepibile come poco elegante, e quindi da non adottare in occasioni formali.

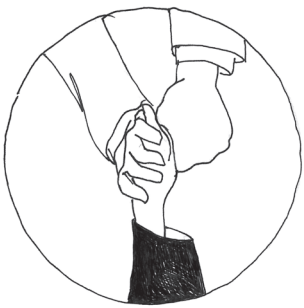
Linguaggio del Corpo

I principali segnali di insicurezza e disagio

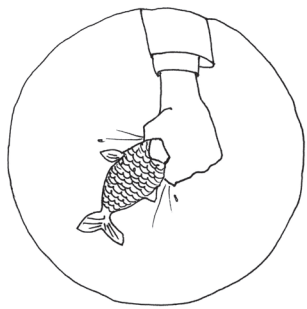
Toccarsi le sopracciglia
Toccarsi il collo
Mettere la mano sulla nuca
Giocare con i capelli
Toccarsi il naso
Nascondere i pollici

La stretta di mano

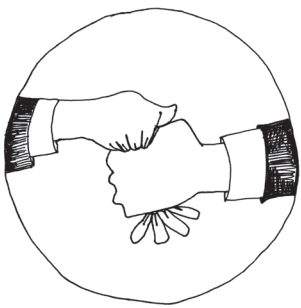
Uno dei segreti per fare una buona impressione é quello di essere particolarmente attenti alla stretta di mano.
La stretta di mano dovrebbe far passare il messaggio che abbiamo piacere di incontrare, entrare in relazione e conoscere il nostro interlocutore.
La corretta stretta di mano contribuisce quindi a dare una buona impressione perché attraverso questo gesto si trasmettono informazioni importanti.
Durante un colloquio di lavoro o un primo appuntamento, in generale, é fondamentale colpire in maniera positiva il proprio interlocutore. Stringere la mano di una persona permette di trasmettere e ricevere le prime impressioni e contribuisce a farsi una prima opinione dell'altro.
La stretta di mano deve sempre essere accompagnata da un sorriso ed é importantissimo guardarsi negli occhi.



Stretta di mano a panino



Stretta di mano troppo molle



Stretta di mano troppo forte

Stretta di mano
solo punta delle dita

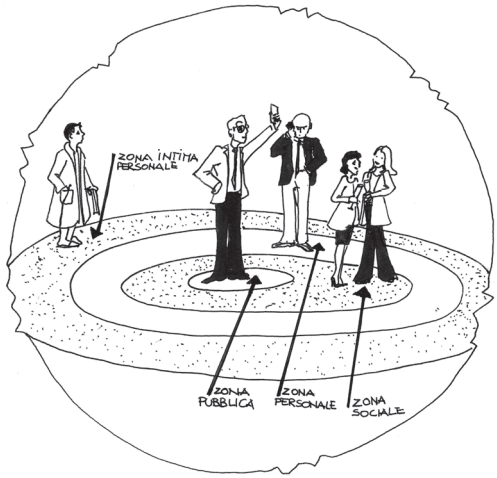
Accompagnare il gesto con un sorriso fa sì che si offra un'immagine positiva e amichevole di noi stessi.
Guardarsi negli occhi e mantenere il contatto visivo trasmette interesse verso il proprio interlocutore.
Bisogna anche prestare attenzione alla pressione esercitata durante la stretta di mano, perché esistono strette date senza partecipazione e come tali vengono percepite, comunicando poco rispetto e coinvolgimento: non è scontato come sembra.
Inoltre la stretta non dovrebbe essere troppo forte, perché trasmette aggressività e può fare anche male, mentre quella troppo molle comunica timidezza e insicurezza.
Una stretta di mano meno forte è eventualmente da riservare alle donne o alle persone anziane.
Quando si stringe la mano si prende l'intera mano e non solamente le prime falangi o le punte delle dita.
Va evitato l'effetto panino, che significa trattenere a lungo la mano dell'altra persona con entrambe le mani.
Teniamo anche in considerazione la posizione della mano durante la stretta.
Ci sono persone che porgono la mano tenendo il palmo rivolto verso il basso, questo modo di stringere la mano nel linguaggio del corpo significa voler imporre la propria autorità ed è segno di prevaricazione.
Una corretta stretta di mano mantiene il palmo verticale, quindi né rivolto verso il basso né verso l'alto.
La stretta giusta dovrebbe essere breve per non risultare invadente, non vanno scosse eccessivamente le mani e le oscillazioni normalmente consentite sono al massimo due.
Un ultimo consiglio: durante la stretta di mano vanno sempre tolti gli occhiali da sole e lo stesso vale per i guanti.
La Business Etiquette vuole inoltre che non ci si stringa mai la mano con in mezzo una scrivania e, se si è seduti, ci si alza e si va incontro all'interlocutore.

La prossemica

Il termine prossemica origina dalla parola inglese proxemics, derivato di proximity, "prossimità".
Questa terminologia è stata utilizzata la prima volta dall'antropologo americano Edward T. Hall[5] nel 1966 per

5 Edward Hall, antropologo statunitense (1914-2009).

indicare lo studio dello spazio umano e della distanza interpersonale.
Hall la definisce in questo modo: "Studio dell'uso che gli individui fanno dello spazio sociale e personale".
La prossemica definisce la distanza che le persone tengono quando si relazionano.
Se il grado di confidenza tra le persone è alto, la distanza che tengono tra di loro è bassa.
Maggiore è il grado di formalità, maggiore è la distanza.
Il modello dell'antropologo Hall definisce quattro tipologie di distanze interpersonali.



La distanza intima 0-45 cm
È la distanza comunemente adottata tra madre e figlio e fra partner, caratteristica dei rapporti confidenziali, stretti e intimi. Richiede un alto grado di fiducia perché la vicinanza è tale che è possibile toccarsi e sentire l'odore dell'altro.

La distanza personale 45-120 cm
È la distanza adottata tra amici e tra le persone con le quali si ha confidenza, come i familiari, gli amici e i colleghi di lavoro con i quali c'è una certa familiarità.

La distanza sociale 120-350 cm
Questa distanza è quella adottata nei rapporti formali e normalmente è la distanza utilizzata quando si interagisce negli uffici.
In questo caso non c'è contatto fisico e non c'è confidenza, si utilizza quando si parla di lavoro, durante le contrattazioni, le negoziazioni e le consulenze.

La distanza pubblica oltre 350 cm
Questa distanza è di norma utilizzata in contesti pubblici,

Hall, E. T. (1966). The hidden dimension. New York: Doubleday.
Traduzione italiana: Hall, E. T., & Eco, U. (1968). La dimensione nascosta. Milano: Bompiani.

convegni, seminari, lezioni, workshop, meeting e riunioni, le persone vengono percepite come elementi facenti parte dell'ambiente.
A questa distanza non si stabilisce una relazione e, nel caso in cui avvenga, non sarà con le singole persone ma con l'intero gruppo.

Curiosità

Edward T. Hall nel suo libro La dimensione nascosta (1968) asserisce che il concetto di vicinanza cambia a seconda della cultura: gli arabi ad esempio stanno molto vicini e si sentono a proprio agio, mentre nella cultura europea o asiatica la distanza comunemente accettata è più ampia.
Parlando di eccessi, in India, anche se il concetto di intoccabilità non è più legale, la distanza tra i bramini (la casta più elevata) e i paria (gli intoccabili) deve essere di quasi 40 metri.
La prossemica dell'ascensore: in Europa le persone si dispongono a cerchio e tendono ad appoggiare la schiena alla parete, negli Stati Uniti invece sono tutti rivolti verso la porta.

CI PIACE DIRE
"Non esiste una seconda occasione per fare una buona prima impressione"