

La Comunicazione efficace

IN STUDIO E IN AZIENDA

MYP
Publishing

DI MARIO ALBERTO CATAROZZO



MYPlace
COMMUNICATIONS
FORMAZIONE · COACHING · MARKETING · CONSULENZA

● Ebook gratuito di MYPlace Communications

www.myp.srl



MANUALI PER PROFESSIONISTI E AZIENDE

La Comunicazione efficace

IN STUDIO E IN AZIENDA

di Mario Alberto Catarozzo

MANUALI PER PROFESSIONISTI E AZIENDE

01

© MYPlace Communications - 2023

02

EBOOK GRATUITO - MYP PUBLISHING

03



TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI.

È VIETATA LA RIPRODUZIONE ANCHE PARZIALE DEI CONTENUTI SENZA ESPRESSA AUTORIZZAZIONE DELL'EDITORE - MYP PUBLISHING.

Indice

AUTORE	SEZ. III
--------	----------

INTRODUZIONE	SEZ. IV
--------------	---------

01

PRINCIPI DELLA COMUNICAZIONE

CAP. [01] • I TIPI DELLA COMUNICAZIONE	PAG. 07
CAP. [02] • LA COMUNICAZIONE EFFICACE	PAG. 08
CAP. [03] • L'IMPATTO DELLA COMUNICAZIONE	PAG. 09
CAP. [04] • LA RAPPRESENTAZIONE DELLA REALTÀ	PAG. 15
CAP. [05] • SISTEMI RAPPRESENTAZIONALI	PAG. 17
CAP. [06] • LE MAPPE INDIVIDUALI DELLA REALTÀ: CONVINZIONI E CREDENZE	PAG. 23
CAP. [07] • COMPRENDERE LA REALTÀ ALTRUI: IL METAMODELLO	PAG. 26
CAP. [08] • L'ARTE DI FARE DOMANDE	PAG. 31
CAP. [09] • IL RUOLO DELLE EMOZIONI NELLA COMUNICAZIONE	PAG. 32

02

ENTRARE IN SINTONIA CON GLI ALTRI

CAP. [10] • COME CREARE "RAPPORT" CON L'INTERLOCUTORE	PAG. 34
CAP. [11] • RICALCO E GUIDA	PAG. 36
CAP. [12] • SAPER ASCOLTARE: ASCOLTO ATTIVO E RAPPORT EMPATICO	PAG. 38
CAP. [13] • LA GESTIONE DEI CONFLITTI	PAG. 40
CAP. [14] • IL DIALOGO INTERNO POTENZIANTE	PAG. 42
CAP. [15] • LE LEVE MOTIVAZIONALI	PAG. 45
CAP. [16] • CHE COS'È LA MOTIVAZIONE	PAG. 46

BIBLIOGRAFIA	SEZ. V
--------------	--------

MYPLACE COMMUNICATIONS - CORSI DI FORMAZIONE	SEZ. VI
--	---------



L'Autore



FONDATORE E CEO DI MYPLACE COMMUNICATIONS

Mario Alberto Catarozzo, Formatore e Business Coach professionista, si è formato presso le migliori scuole internazionali di coaching. Laureato in Giurisprudenza, con lunga esperienza maturata come manager nel mondo della comunicazione e dell'editoria giuridica (tra cui Maggioli Editore e Il Sole 24 Ore), si occupa da anni di **sviluppo del business, comunicazione e formazione** per professionisti e aziende.

Ha numerose specializzazioni in coaching e PNL (Programmazione Neuro Linguistica). Nella sua attività unisce i suoi studi con anni di pratica in arti marziali e filosofie orientali: aikido, iaido, mindfulness e zazen.



WWW.MARIOCATAROZZO.IT

Introduzione

DELL'AUTORE

Comunicare vuol dire saper mettere in **comune**. Sembra facile, vero? In realtà non lo è affatto e molti confondono il saper parlare con il saper comunicare. Avere cultura, conoscere l'arte della retorica e della dialettica non significa saper comunicare con gli altri. Chiediamoci poi che cosa si comunica. Quando ci relazioniamo con altre persone comunichiamo non solo concetti, idee, ma anche emozioni e sentimenti.

Nell'atto comunicativo passano quindi sia informazioni che emozioni e stati d'animo. Comunichiamo in definitiva agli altri cosa pensiamo e come stiamo.

La comunicazione non avviene certo solo con le parole, anzi.

Si comunica con lo sguardo, con le espressioni del viso, con il tono della voce, con la gestualità delle mani. Si comunica anche con la postura, la distanza, la stretta di mano e i tatuaggi e i vestiti. Insomma, la comunicazione passa da molti canali, che vengono suddivisi in **verbale**, **paraverbale** e **non verbale**.

Conoscere le regole della comunicazione, il suo impatto sugli altri è fondamentale per instaurare relazioni positive, empatia e saper fare team. I grandi personaggi della storia sono stati tutti grandi comunicatori, ciascuno con proprie caratteristiche, ma tutti capaci di **arrivare al cuore** delle persone e non solo alla mente.

Non dimentichiamoci inoltre che la persona con cui comunichiamo di più nella nostra vita siamo noi stessi mediante il dialogo interno. Ci parliamo in continuazione e quella vocina mentale può essere potenziante o depotenziante.

Ben arrivati in questo mondo affascinante.

Buon viaggio e l'augurio è che pagina dopo pagina acquistiate nuove competenze per diventare migliori comunicatori e saper instaurare rapporti più efficaci **con sè stessi** e **con gli altri**.



WWW.MARIOCATAROZZO.IT



I principi

DELLA COMUNICAZIONE

[SEZ. I]



Tipi di comunicazione

La comunicazione è il processo attraverso il quale un emittente trasferisce un significato ad un ricevente. Si ha reale comunicazione quando si condivide tra emittente e ricevente una stessa **rappresentazione mentale** a cui viene dato un **significato condiviso** (Watzlawick).

Partendo dalla teoria della comunicazione di uno dei padri della comunicazione della **Scuola di Palo Alto**, **Watzlawick**, (*Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio Editore) gli assiomi da tener presente nella comunicazione sono:

- 1. Non si può non comunicare = qualunque comportamento, gesto e persino il silenzio sono comunicazione.
- 2. Il significato della comunicazione sta nella risposta che si riceve = è fondamentale per una comunicazione efficace considerare i feedback della nostra comunicazione e non le nostre intenzioni; ciò comporta assumersi la responsabilità del risultato della propria comunicazione facendo tesoro delle informazioni di ritorno (feedback).
- 3. La comunicazione si compone di due aspetti: contenuto e relazione = il contenuto è il “cosa” si comunica, la relazione è il “come” si comunica. Il contenuto è di solito percepito dall'interlocutore in modo consapevole, mentre la relazione (come) è percepito in modo inconsapevole. La relazione tra gli interlocutori (il come) pesa il 93% della comunicazione stessa, dove solo il 7% è il valore del contenuto ai fini dell'efficacia della comunicazione sul destinatario.
- 4. Esistono tre livelli di comunicazione: verbale, paraverbale, non verbale.

NOTE

1 - Mental Research Institute, Scuola di Palo Alto, California.

La comunicazione efficace

Per essere efficace una comunicazione deve essere organizzata in modo **coerente e sintetico**.

La coerenza rappresenta l'elemento che deve sussistere tra i tre livelli (canali) della nostra comunicazione: il **verbale** (ciò che dico), il **paraverbale** (come lo dico) e il **non verbale** (il linguaggio del corpo). I tre livelli di comunicazione, sempre e comunque attivi in qualunque relazione tra due o più soggetti, non solo non si devono contraddire, ma più sono **allineati** e più il risultato della nostra azione comunicativa è efficace. Si ha comunicazione **poco efficace**, quando diciamo delle cose, ma il nostro non verbale (postura, espressioni del viso, movimenti del corpo) e il nostro paraverbale (tono di voce, volume, ritmo) contraddicono ciò che stiamo dicendo, creando nel destinatario **distonia** di significati: sento ciò che dici ma c'è qualcosa nel tuo modo di fare che non mi convince o che mi confonde addirittura.

La **sinteticità** è una caratteristica importante per trasferire la rappresentazione mentale, il significato dal mittente al destinatario. Tutto ciò che è in più rispetto a quanto sufficiente a tale trasferimento dell'esperienza dal mittente al destinatario non solo potrebbe essere superfluo, ma addirittura potrebbe generare confusione nell'interlocutore, per le troppe informazioni da elaborare e rappresentare. Riservando ad un secondo momento l'approfondimento dei canali attraverso cui viaggia la comunicazione umana, vediamo sinteticamente quali sono i **livelli** della comunicazione e, quindi, i **tipi di comunicazione** in atto nelle relazioni umane:

- **VERBALE** = ciò che dico, le parole, i contenuti.
- **PARAVERBALE** = come lo dico (tono, frequenza, ritmo, volume).
- **NON VERBALE** = comportamento, postura, silenzio, respiro, gesti.

L'impatto della comunicazione

I tre canali della comunicazione non hanno certo la stessa influenza sul **percepito** da parte del destinatario. Questo perché “lavorano” su processi di elaborazione e percezione diversi: prevalentemente **consci** i contenuti della comunicazione verbale, prevalentemente **subconsci** quelli della comunicazione paraverbale e non verbale. Mentre, infatti, le parole che compongono la comunicazione verbale (la linguistica) vengono scelte dalla nostra mente conscia, cioè scegliamo consapevolmente (il più delle volte, ma non sempre) le parole da utilizzare per comunicare un concetto o un’esperienza e il destinatario a sua volta elabora per lo più (non esclusivamente) con la **mente conscia (cognitiva)** tali parole e relativo significato, per gli altri due canali la scelta del tono di voce, la variazione del volume e dell’intensità, il ritmo delle pause e respiri, i gesti di accompagnamento del discorso, le micro espressioni facciali sono totalmente (o quasi) **inconsapevoli**, quindi dettate dal subconscio.

A sua volta il destinatario percepirà “a pancia”, cioè a livello subconscio tali segnali e il rispettivo significato a cui attribuirà una valenza molto maggiore proprio perché non filtrata dal pensiero logico e razionale.

Vediamo il peso di questi tre tipi o livelli di comunicazione secondo Albert Mehrabian:

- **la comunicazione verbale incide solo per il 7% sull’efficacia complessiva della nostra comunicazione;**
- **la comunicazione paraverbale incide il 38%;**
- **la comunicazione non verbale incide per il 55%.**

Cosa significa questo? Vuol dire che noi solitamente ci **impegniamo di più sul canale meno efficace della comunicazione, le parole**. Vuol anche dire che dopo pochi minuti (a volte secondi) che una persona ci ascolta, se gli altri canali di comunicazione

non supportano e rinforzano il parlato, il nostro interlocutore fatica a seguirci, fino a perdersi del tutto e non seguirci più; da questo momento, il nostro interlocutore comincia a “pensare sulle nostre parole”, cioè sembra che ci stia seguendo, invece sta pensando a ciò che deve dire o ad altro, dedicando solo parte della sua attenzione (a volte nulla) al nostro discorso.



Provate a ricordare l'ultimo convegno o presentazione a cui siete stati: riuscivate a seguire il relatore nel suo discorso? Sì? Aveva allora la capacità di supportare il discorso verbale, le parole, con gli altri due canali per mantenere alto il vostro livello di interesse e di attenzione e non “perdervi” lungo la relazione. Quindi l'**arte dialettica** e la **retorica** costituiscono solo una parte delle abilità necessarie per essere buoni comunicatori, anche in **ambito professionale** (riunioni, presen-

tazioni, discorsi, relazioni). Bisogna ricordarsi sempre che il linguaggio **non verbale rappresenta complessivamente il 93%** della comunicazione. Non male, vero?! È forse utile rivedere alcune di abitudini che sono particolarmente care ai professionisti (all'avvocato in particolare). Non è una buona idea, dunque, dedicare gran parte del proprio tempo alla preparazione del discorso, quindi al verbale (a ciò che diremo), tralasciando l'importanza del come lo diremo (**paraverbale**): tono, volume, frequenza, ritmo, pause e ciò che non diremo (**non verbale**), ma che verrà percepito comunque dagli interlocutori (quindi se parleremo in piedi o seduti, se sederemo a capotavola oppure no, come gesticoleremo, le espressioni del viso, i silenzi, lo sguardo, il contatto oculare e così via). All'interno di una trattativa, per esempio, un peso fondamentale è dato dai segnali del corpo che l'interlocutore coglierà come **coerenti** o **dissonanti** rispetto al **contenuto** del messaggio.

Quindi la **gestualità**, le **espressioni del viso**, il **tono di voce**, la **postura del corpo** serviranno a rinforzare il contenuto del messaggio verbale, oppure a indebolirlo fino ad annullarne del tutto il significato.

Uno spazio a sé va poi dedicato al **silenzio**. Il silenzio è una forma di comunicazione non verbale molto potente, che va utilizzato con sapienza, va dosato nelle pause e a cui si può strategicamente ricorrere proprio per dare ancora più forza al canale comunicativo non verbale, del linguaggio del corpo. Sbagliano, pertanto, coloro che pensano che il loro silenzio non comunichi nulla ai presenti. Il silenzio lascia “spazio” al pensiero altrui, dà quindi modo di “**assorbire**” quanto detto poco prima, crea **suspance** nell'interlocutore attribuendo peso a quanto seguirà o a quanto si è appena detto. Il silenzio serve a sottolineare, a dare un ritmo. Ecco perché parlare “a raffica” non è efficace, come non lo è parlare senza fare pause, oppure utilizzare (inconsapevolmente) i silenzi pieni: “*mmmhhh*”, “*eeeeee*” ecc.

Le persone dotate di **carisma**, per esempio, fanno spesso ricorso al silenzio, agli sguardi, alla gestualità lenta e controllata per rinforzare il proprio ascendente sugli altri.

Provate a pensare, per esempio, ai vostri figli: saranno molto più attenti e “preoccupati” quando, di fronte ad un piccolo misfatto, non si vedranno aggrediti da un fiume di parole, ma si vedranno guardati in silenzio con sguardo fermo e sicuro. Penseranno: “*oh oh ora che succede? Che starà pensando?*”. Non avranno nulla contro cui opporre resistenza, contro cui far valere le proprie ragioni. Provate a pensare quanto a voi è capitato quando eravate ragazzi con i vostri genitori; provate a ricordare la sensazione e l’efficacia, tanto che ancora oggi, a dispetto di fiumi di parole dimenticati, ve ne ricordate!

Lo stesso discorso vale **in Studio** o **in Azienda** con i collaboratori: uno sguardo e un silenzio valgono a volte più di tante parole.

Come ci si può, dunque, predisporre al meglio per una COMUNICAZIONE EFFICACE?

Due premesse: la prima è che risulta fondamentale lo “**stato**” in cui ci troviamo, intendendo con esso lo stato d’animo e quindi la condizione emotiva che ci troviamo a vivere durante l’atto comunicativo; condizione e stato che il nostro interlocutore coglierà non solo dalle nostre parole, ma più ancora dagli altri due canali, come abbiamo visto.

La seconda considerazione è che per una comunicazione efficace **è molto importante sapere qual è il nostro obiettivo nella comunicazione**. In altre parole, cosa vogliamo ottenere. Non solo, quindi, cosa vogliamo dire, ma quale risultato e scopo intendiamo raggiungere. Ad esempio, se vogliamo che un nostro collaboratore impari e non ripeta in futuro l’errore commesso, lo scopo sarà trasmettere un sapere per il suo futuro utilizzo da parte del nostro interlocuto-

re. Altra cosa, invece, è voler far capire al nostro interlocutore che ha sbagliato, volerlo rimproverare, volergli far cessare quel comportamento senza necessariamente volergliene trasmettere uno più funzionale. In questo secondo caso, lo scopo non è “**propositivo**” (ti spiego come si fa, ti spiego cosa hai sbagliato), bensì **impositivo** (non fare più così, guai a te se ripeti ancora quel comportamento). Ricordiamoci sempre che il rimprovero, al massimo, farà cessare il nostro interlocutore dal tenere quel comportamento, ma non avrà la funzione di insegnarne uno alternativo e più funzionale.

Possiamo, in sostanza, usare le stesse parole con scopi molto diversi e sarà il **paraverbale** e il **non verbale** a dare un significato piuttosto che un altro alle nostre parole. Se non conosciamo in partenza lo scopo della nostra comunicazione, rischiamo di raggiungere effetti opposti o comunque diversi dalle nostre intenzioni. Una buona regola, dunque, prima di cimentarsi in una relazione comunicativa è chiedersi **cosa vogliamo ottenere, quale meta vogliamo raggiungere**. Dopo un po’ di tempo diventerà un’abitudine farlo e ci verrà spontaneo applicare la strategia comunicativa più funzionale ai nostri scopi del momento.

Fatte queste due premesse, per potersi predisporre in modo corretto alla comunicazione efficace con il nostro interlocutore dovremo lavorare su **due aspetti**:

➤ **LA CONSAPEVOLEZZA**: quindi la coscienza che ciò che sto comunicando potrebbe non essere compreso dall’interlocutore con lo stesso significato da me attribuito; è utile non dare nulla per scontato, ma verificare di volta in volta di essersi capiti. La verifica è un’abitudine che non ha praticamente nessuno di noi, con esiti che spesso sono sotto gli occhi di tutti.

➤ **LA FLESSIBILITÀ**: una volta che ho verificato che quel tipo di comunicazione non ha avuto effetto, perché il mio interlocutore non ha compreso ciò che intendevo trasmettere, va cambiata la modalità comunicativa. È inutile insi-

stere sulla stessa che in precedenza ha già dimostrato di essere inefficace in quella relazione. Ciò che spesso si tende a fare, invece, è ripetere più volte le stesse cose, magari alzando semplicemente il volume della voce, come se gridando il nostro interlocutore capisse meglio. Non è che non ha sentito, non ha capito! E se non ha capito possiamo anche prendercela con lui, ma ciò non migliora l'efficacia della comunicazione. Tutto ciò che possiamo fare è usare parole diverse, fare esempi, ricorrere a metafore, usare gestualità e tono di voce diversi o aspettare un momento migliore.

Ricordiamoci che ogni qual volta insistiamo e facciamo “pressione” sull'altro non facciamo altro che aumentare la resistenza dell'interlocutore all'ascolto.

Provate a pensare in Studio o in Azienda quante volte avete ripetuto ad un vostro collaboratore la stessa cosa. Troppo facile dire che è lui che non si impegna e che è duro di comprendonio. Più difficile è chiedersi come posso fare a trasmettere in modo nuovo quelle informazioni. Più difficile è chiedersi se il mio interlocutore è motivato ad ascoltare oppure no e in questo caso come posso motivarlo. Ciò che accade, invece, è che ripetiamo le stesse cose sempre allo stesso modo, magari alzando il tono di voce e il volume. Ricordiamoci che per ciascuno va trovata la chiave giusta di comunicazione; fare pressione non serve, anzi è controproducente.



La rappresentazione della realtà

Partiamo da un assunto, punto di partenza della **PNL (Programmazione Neuro Linguistica)** - la disciplina creata negli anni '70 negli Stati Uniti da Richard Bandler e John Grinder - che studia la **struttura dell'esperienza umana**, vale a dire come ricostruiamo la realtà, come percepiamo e comunichiamo. Questo assunto è che **la mappa non è il territorio**. Vale a dire che ciascuno di noi attraverso una serie di meccanismi e di filtri ricostruisce momento dopo momento la realtà, che diventerà così la propria **realtà soggettiva**; sarebbe meglio dire la propria **esperienza della realtà**. Altra cosa, invece, è il territorio comune su cui tutti ci muoviamo e che interpretiamo. Un po' come i navigatori satellitari: tutti ricostruiscono il **territorio**, ma ciascuno lo fa con proprie caratteristiche e l'esito può essere anche molto diverso dall'uno all'altro.

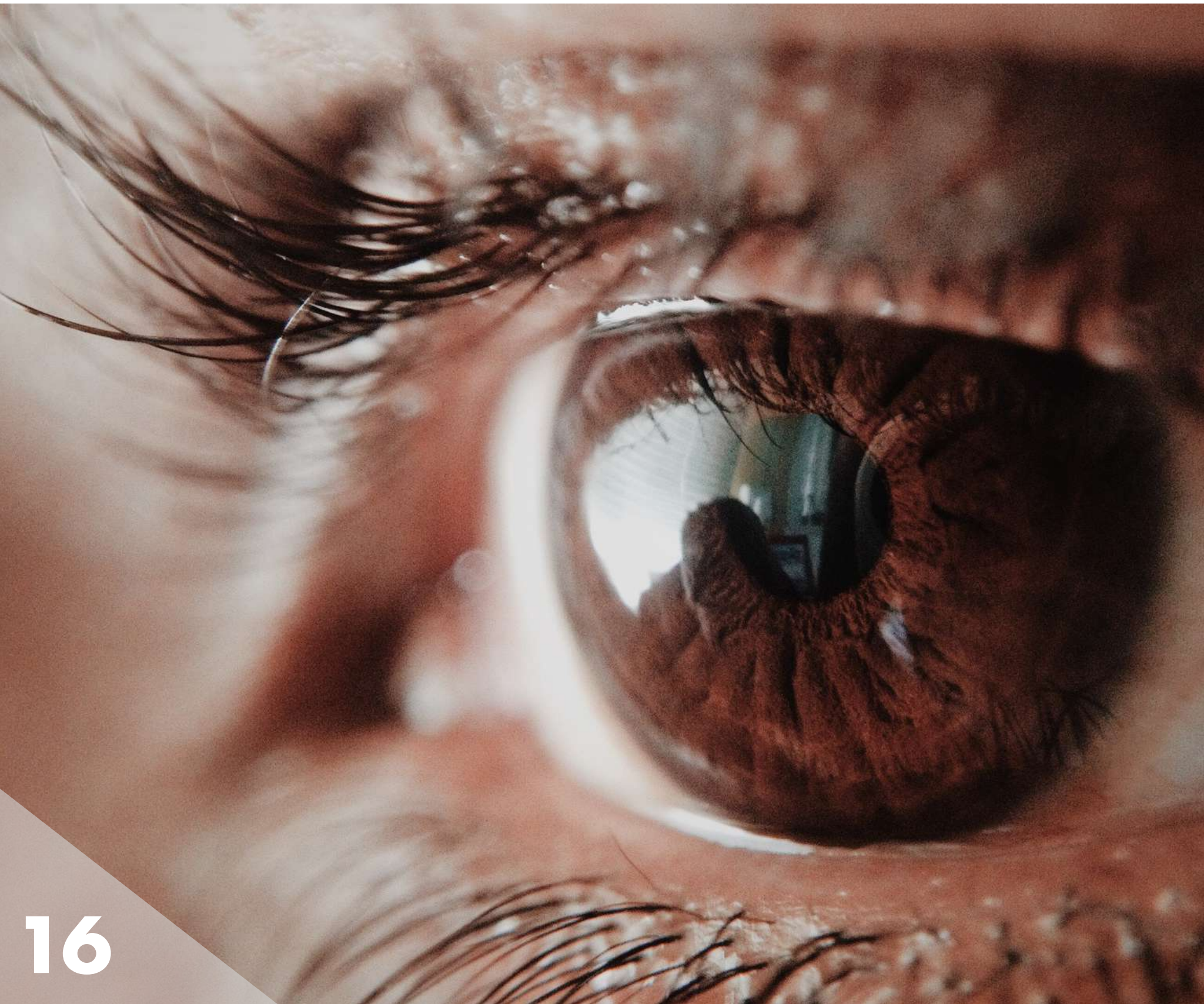
Poiché ciascuno la **ricostruisce in modo diverso** ecco che non esiste una realtà comune a tutti, ma tante realtà e ciascuno è convinto che la propria sia quella "giusta" e quella dell'altro sia sbagliata e imperfetta.

Partendo da questa considerazione, si capisce perché è così difficile comunicare in modo efficace, perché è così difficile capirsi davvero. La ragione è che ciascuno ha **un proprio mondo di esperienze da comunicare**, che sono diverse dall'altro, per cui il rischio anche nella comunicazione è che ciascuno interpreti e ricostruisca il messaggio altrui, il significato del messaggio altrui, secondo la propria esperienza che potrebbe facilmente portare a significati discordanti del messaggio.

È così che un **messaggio emesso** con un contenuto, o meglio con un significato attribuitogli dal mittente, giunge al destinatario e viene **percepito e interpretato** con un significato diverso rispetto alle intenzioni del mittente. Il punto è che se mittente e destinatario non si prendono cura di verificare la rispondenza di significato, entrambi saranno convinti di essersi capiti, quando invece così non è.

Pensate a quanto ciò sia importante con un cliente, oppure quando si delegano delle attività ad un collaboratore in Studio, oppure ancora nella comunicazione dell'avvocato con il giudice.

Nel tempo, dunque, ci siamo formati la nostra visione del mondo, le nostre interpretazioni su fatti, relazioni e così via. Utilissime, si intende, altrimenti non potremmo vivere, ma anche “pericolose”, perché sono filtri inconsci che determinano la nostra percezione e quindi le nostre azioni, spesso inconsapevoli.



I sistemi rappresentazionali

Nel corso della nostra vita ci siamo specializzati nell'utilizzo di un senso più degli altri per interpretare e catalogare la realtà e farne esperienza: per esempio, la vista, l'udito o il sistema cinestesico (tatto, gusto, olfatto).

I sistemi rappresentazionali a cui facciamo riferimento, insegna la PNL, sono i seguenti:

- **V** Visivo
- **A** Uditivo
- **K** Cinestesico (tatto, gusto, olfatto)

Per poter comunicare con gli altri = scambiare delle informazioni è stato storicamente necessario creare un sistema di comunicazione; questo sistema si chiama **linguaggio**, cioè una serie di simboli e suoni a cui è attribuito un significato, un'esperienza, appunto. Senza, non sapremmo quale significato attribuire a quel suono o a quel simbolo. Così, non ci evoca nulla un carattere cirillico di una parola russa, se non conosciamo la lingua. Non ci fa venire in mente nulla se ci parlano di un animale della foresta tropicale che non abbiamo mai visto neppure in televisione. Quel nome per noi non ha senso, non ha significato. Ma non vuol dire che non esista quell'animale: non esiste nella nostra **esperienza**.

Si comprende, per esempio, quant'è importante tener presente quanto abbiamo appena detto nella comunicazione con il cliente, che non conosce termini tecnici di un prodotto o i termini giuridici. Capite ora quanto sia importante la comunicazione efficace per coinvolgere il cliente, per farlo entrare nel nostro mondo e perché possa essere consapevole del valore della prestazione che stiamo svolgendo. Soprattutto quando proponiamo servizi, magari pagherà con maggior soddisfazione la fattura avendone capito il valore di ciò che ci sta dietro e i vantaggi che derivano dalla vostra attività.

Ciascuno nel tempo si crea un **sistema preferenziale** (visivo, auditivo, cinestesico) per interiorizzare un'esperienza, catalogarla e recuperarla all'occorrenza. Diventando più abile su quel sistema tenderà ad utilizzare con prevalenza quel sistema rappresentazionale per catalogare, memorizzare e comunicare esperienze piuttosto

che gli altri. Beninteso, tutti utilizziamo tutti e tre i sistemi rappresentazionali, salvo esserci specializzati in uno piuttosto che nell'altro. Così, chi è più **visivo** tenderà a preferire questo sistema (le immagini) per catalogare e ricordare le informazioni e le esperienze. Chi è più **cinestesico** sarà più portato ad associare al gusto, alle sensazioni fisiche, agli odori la propria esperienza della realtà. Chi è prevalentemente **uditivo** assocerà ai suoni l'esperienza del proprio vissuto. Va sottolineato, poi, come non solo utilizzeremo il nostro sistema preferenziale **per comunicare con gli altri**, ma lo utilizzeremo anche **per comunicare con noi stessi**, attraverso le nostre immagini mentali e il dialogo interno. La conseguenza di tutto ciò è che tenderemo ad utilizzare quei simboli del linguaggio (le parole) che più rappresentano la nostra realtà secondo le preferenze di cui sopra, quindi termini più **"visivi"** (*è chiaro, vedo buio, è lampante*), **"uditivi"** (*sento un campanello di allarme, stride questa cosa*), **"cinestesici"** (*quello che dici mi fa male, che brutta sensazione, a pelle mi sembra che*).

Come si fa a capire qual è il sistema rappresentazionale dominante del nostro interlocutore?

IN DUE MODI:

PRIMO METODO - Osservando le parole/predicati utilizzati nella comunicazione verbale dal nostro interlocutore.

Facciamo qualche esempio.

Una persona prevalentemente **visiva** userà espressioni tipo:

Non ci vedo chiaro

Mi sembra chiaro

Non immagino come

Sei fumoso

*Non vedo la prospettiva
Non riesco a mettere a fuoco
Chiariscimi meglio
La vedo grigia*

Una persona prevalentemente **uditiva** userà espressioni tipo:

*Questo è un campanello di allarme
La cosa suona interessante
Ho sentito a un certo punto un colpo
Non siamo in sintonia
Mi frulla in testa questa cosa
Per così dire
A dire il vero
Dammi uno squillo
Ho un tonfo al cuore*

Una persona prevalentemente **cinestesica** userà espressioni tipo:

*Ho la sensazione che
Non riesco a prendere in mano la situazione
Ho bisogno di sentire che va bene
Non è una solida proposta
Sono con le spalle al muro
È uno con le mani in pasta
Non lo sopporto
Non me la sento
Che amarezza!*

SECONDO METODO - Accessi oculari

I micro movimenti oculari che accompagnano l'attività cognitiva permettono, meglio se combinati con l'analisi delle espressioni di cui sopra, di comprendere qual è il sistema rappresentazione preferenziale del nostro interlocutore.

E a cosa servirà tutto questo, vi chiederete? Serve per facilitare e velocizzare l'instaurarsi del **rapporto empatico**, della sintonia. Quello che in PNL viene chiamato "**rapport**".

La PNL ritiene che in base alla posizione e la direzione seguita dagli occhi mentre si richiama alla mente un ricordo sia possibile determinare il sistema rappresentazionale prevalente della persona. Questo perché inconsciamente effettuiamo una "reale" ricerca nella nostra mente di un ricordo e quindi effettuiamo dei micro movimenti oculari nella direzione del posizionamento di tali ricordi.

Si chiamano **segnali di accesso oculari** (nei mancini sono invertite le posizioni degli accessi oculari). Perché accade tutto ciò? Perché le immagini mentali visive, uditive, cinestesiche sono spazialmente collocate in punti diversi nella nostra rappresentazione mentale.

Esempio, gli occhi che si muovano:

- **in alto a dx** > *indicano immagini visive costruite (mai viste prima)*
- **in alto a sx** > *immagini visive ricordate*
- **al centro a dx** > *suoni o parole costruite*
- **al centro a sx** > *suoni o parole ricordate*
- **in basso a dx** > *sensazioni cinestesiche*
- **in basso a sx** > *suoni e parole (dialogo interno)*

SUBMODALITÀ

Con submodalità si intendono ulteriori **specificazioni dell'esperienza soggettiva**. Sono in sostanza i mattoncini che compongono la nostra esperienza della realtà. Per esempio, il fatto che io ricordi un episodio visualizzandolo, comporterà una serie di specifiche di tale visualizzazione: grandezza dell'immagine, la vicinanza, il colore, la nitidezza, l'intensità, la posizione ecc. All'interno delle singole **modalità rappresentazionali** si distinguono:

- **NELLA VISIVA:** colore, luminosità, grandezza, distanza dell'immagine;

➤ **NELLA CINESTESICA:** forma, intensità;

➤ **NELL'UDITIVO:** volume, frequenza, orientamento del suono.

Così, quando ricordo la pagina del libro su cui ho studiato, questa rappresentazione visiva ha delle sue caratteristiche, delle sue submodalità, appunto: quanto è grande l'immagine, se è in bianco e nero o a colori, se è di un colore intenso o attenuato, se è a fuoco o sfocata, se la vedo vicina o lontana, con contorni netti oppure sfumati, e così via. L'avvocato penalista, per esempio, nel fare il controesame del testimone, accede proprio alle submodalità dell'interlocutore, in quanto gli chiede di ricordare l'episodio e di specificare; l'interlocutore nel fare ciò "rivede" le immagini nella propria mente, "risente" i suoni, "riprova" le sensazioni che ha vissuto e per farlo le "ricostruisce" con i mattoncini che compongono tali ricordi: a volte saranno sfumati, a volte nitidi; a volte l'immagine sarà incombente, a volte piccola e lontana e così via.

Lo sa bene chi lavora con i **testimoni**, dove ciascuno ricostruisce lo stesso fatto in modo diverso, raccontando particolari diversi, dando più peso ad alcuni aspetti piuttosto che ad altri.

In definitiva, possiamo concludere che la nostra esperienza è frutto:

1. dell'interpretazione che diamo agli stimoli esterni;
2. della loro interiorizzazione attraverso l'utilizzo di un sistema rappresentazionale preferenziale piuttosto che un altro;
3. dell'associazione dell'esperienza ad un'emozione che l'accompagna.

I sensi servono a trasferire l'impulso da esterno a noi ad interno (rappresentato); i sistemi rappresentazionali servono ad interiorizzare = a codificare l'informazione (dare un senso al fatto); l'emozione associata all'evento serve a facilitare la memorizzazione dell'esperienza stessa.

Una volta fatta nostra l'esperienza, saremo in grado di **raccontarla** (= comunicarla all'esterno) e utilizzeremo il linguaggio che è il mezzo codificato (il canale) di scambio delle esperienze e delle informazioni.

Limite: tutto questo meccanismo funziona se anche il nostro interlocutore ha avuto esperienze analoghe, altrimenti farà fatica a condividere con noi ciò che non conosce. Si dice infatti, che non puoi spiegare un dolore a chi non lo ha provato, per esempio.

È difficile, per esempio, far capire l'entità di un dolore per chi ha subito un'offesa grave come può essere l'uccisione di un familiare a chi non lo ha provato (per fortuna!). In questi casi si procede per analogia, cercando di richiamare situazioni analoghe, esperienze simili. Un po' come nel diritto si procede con l'analogia legis e l'analogia iuris.

Lo sanno bene gli avvocati penalisti quando vogliono trasmettere al giudice l'entità della sofferenza del proprio assistito per cui ricorrono a metafore, a situazioni il più possibile vicine all'esperienza dei giudici. Quanto abbiamo detto sopra è utilissimo nella gestione della comunicazione nell'udienza penale, su cui è possibile organizzare corsi ad hoc. Conoscere da parte dell'avvocato queste dinamiche, insieme al linguaggio persuasivo è molto importante per aumentare l'efficacia della propria comunicazione e l'impatto, anche emotivo, sull'audience.

Le mappe individuali della realtà: convinzioni e credenze

Abbiamo visto come il linguaggio sia quel meccanismo di codifica di cui ci serviamo per rappresentare la nostra esperienza. Pensiamo per **rappresentazioni mentali** (immagini) e poi comunichiamo con noi stessi e con gli altri attraverso **rappresentazioni linguistiche** con cui vogliamo trasferire agli altri la nostra rappresentazione mentale. È così che ragioniamo, pensiamo, fantastichiamo, ricordiamo.

Esistono **tre meccanismi** che permettono di **creare e poi difendere** la mappa della realtà che ci si è creati: **generalizzazioni**, la **distorsioni** e **cancellazioni**.

LE GENERALIZZAZIONI

Si prende un'esperienza e la si rende una regola: es. le porte si aprono da sx verso dx. Si creano così delle **categorie**. Le generalizzazioni sono utili, ma possono anche rappresentare dei **limiti** alle nostre esperienze future. Le generalizzazioni sono sì comode, ma rendono **rigido** il ragionamento, perché lo incanalano in categorie predefinite.

Esempi di frasi che indicano **generalizzazioni**:

È come quello...

È sempre così...

Sono tutti così...

Va sempre allo stesso modo...

Non ho mai visto...

Dopo aver avuto in Azienda o in Studio amministrative donne molto precise mi convinco che tutte le donne sono più precise degli uomini e che gli uomini sono più superficiali...

Poiché ho conosciuto molti Direttori generali pieni di sé mi convinco che tutti i Direttori generali sono pieni di sé e mi comporto di conseguenza...

LE DISTORSIONI

- **Nominalizzazioni:** quando un processo viene trasformato in un nome (es. la libertà).
- **Lettura del pensiero:** quando si pensa di conoscere il pensiero altrui (*“so cosa pensi”*)
- **Causa effetto:** è ciò che determina le credenze, es. *“tu mi fai star male”*, quindi sei la causa del mio star male; *“cosa fai per farmi star male?”*
- **Equivalenza complessa:** *“se non ti fermi in studio fino a tardi vuol dire che non hai a cuore il tuo lavoro”*, quindi $X=Y$
- **Presupposizioni:** rasi che danno per scontato qualcosa, es. *“firma ora o firma dopo?”*.

ESEMPIO DI NORMALIZZAZIONE

Un esempio di nominalizzazione è l'espressione **“Mani pulite”** con cui ci si riferisce ad un periodo della storia giudiziaria italiana: bastano due parole per rievocare una serie di fatti e considerazioni.

Questo meccanismo viene utilizzato dalla Polizia per identificare le operazioni giudiziarie, piuttosto che per le operazioni militari, basti pensare alla **“Guerra del Golfo”** (Desert Storm).

LE CANCELLAZIONI

È il meccanismo che permette di percepire solo alcuni stimoli e non altri, il che è utile, perché non saremmo in grado di elaborare le centinaia di informazioni che ogni secondo colpiscono i nostri sensi, salvo che può impoverire la nostra esperienza in alcuni casi (per esempio, posso percepire solo le idee che mi confermano e non quelle che mi destabilizzano, tipico in campo politico).

In sostanza, con le cancellazioni posso tralasciare informazioni importanti.

Comparativi e superlativi

Quando uso espressioni tipo *“è il modo migliore...”*. Potrei chiedere: *“migliore rispetto a cosa?”*. Stessa cosa per chi usa espressioni *“meglio”, “peggio”*. Potrei chiedere: *“meglio o peggio rispetto a cosa?”*.

LE CANCELLAZIONI: QUANDO DIVENTANO PERICOLOSE?

Le cancellazioni sono molto utili, ad esempio, nella professione forense, perché ci permettono di focalizzarci sulle ragioni dell'assistito. Tuttavia possono diventare pericolose quando fanno perdere di vista il quadro generale della situazione e, per esempio, non prevedere tutte le possibili mosse dell'avversario.



Comprendere la realtà altrui: il Metamodello

Che cos'è il Metamodello? Sono **domande di precisione** che hanno lo scopo di indagare sempre più nel dettaglio l'esperienza soggettiva altrui.

Si ricorre al metamodello con una duplice finalità:

- 1. **Far emergere alla coscienza dell'interessato le reali dimensioni e significato della propria esperienza; questo per poter intervenire modificando i relativi schemi comportamentali.**
- 2. **Permettere al interlocutore, di comprendere meglio l'esperienza altrui.**

Il **Metamodello** è dunque il metodo per indagare la struttura dell'esperienza soggettiva del mondo. È stato sviluppato per la prima volta da Bandler e Grinder. I due studiosi mossero i primi passi nella PNL studiando professionisti di eccellenza come Virginia Satir, psicoterapeuta della famiglia e Fritz Perls, colui che pose i principi della terapia gestaltica. Essi notarono che questi due professionisti ponevano ai loro pazienti domande particolari, dove il punto di partenza era, appunto, che la “mappa non è il territorio”, ma solo un'interpretazione soggettiva. Noi diamo per scontato che la nostra mappa sia l'unica, quella giusta e coincida con il territorio; e così ci muoviamo in essa come se fosse l'unica vera, quando invece ciascuno ne ha una propria. Comunicare con efficacia è prendere coscienza di ciò e non dare nulla per scontato da quel momento in poi.

Scoprirono poi che le parole sono **àncore** per le esperienze.

Le parole permettono di creare modelli della realtà, modelli soggettivi, ovviamente. Questi modelli sono il risultato di alcune operazioni linguistiche effettuate dalla persona: noi per formare e per difendere la nostra mappa **cancelliamo, distorciamo,**

generalizziamo. Ed è ciò che abbiamo appena visto nel paragrafo che precede. In sostanza, una volta che ci siamo formati un'idea, un'opinione, la prendiamo per buona e la difenderemo in futuro con diversi stratagemmi linguistici e cognitivi. Per poter fare un passo avanti il punto di partenza deve essere la consapevolezza della soggettività della nostra mappa, quindi della nostra realtà.

In conclusione, il Metamodello è una metodologia che ha la funzione di raccogliere, estrarre, specificare informazioni dal nostro interlocutore; si tratta di far emergere attraverso domande specifiche le cancellazioni, le distorsioni e le generalizzazioni che caratterizzano l'esperienza soggettiva dell'individuo.

Le domande del Metamodello servono **a risolvere 3 problemi** attinenti all'esperienza soggettiva, aumentando la consapevolezza di essa da parte dell'individuo:

- 1. SPECIFICARE LE INFORMAZIONI
- 2. CHIARIRE LE INFORMAZIONI
- 3. CAMBIARE LE CONVINZIONI



VEDIAMO ALCUNI ESEMPI DI DOMANDE TIPICHE DEL METAMODELLO

Domande che consentono di mettere in discussione le convinzioni degli altri

Utilissime le tecniche del Metamodello nella cross examination dei testimoni in ambito penalistico.
Per verificare l'attendibilità del teste, per far cadere in contraddizioni il testimone, per far emergere i particolari che ci interessa che emergano agli occhi del giudice, per esempio.

1) CHI LO HA DETTO? / SECONDO CHI?



Trasforma un dato di fatto in un'OPINIONE.

Pensate all'importanza, per esempio, di tale tecnica nel rapporto con l'avvocato della controparte che, per definizione, sposa la tesi del cliente e che assume che ciò sia la realtà, la verità.

2) TUTTI? / SEMPRE? / MAI? / NESSUNO? / NIENTE? / QUANDO? / COME FAI A SAPERLO?



Servono a mettere in discussione le generalizzazioni. Queste domande servono a SPECIFICARE, Costringono una persona ad essere più precisa.

Molto utilizzate dagli avvocati penalisti in udienza per il controesame dei testimoni.
Altro esempio tipico è nelle relazioni con i collaboratori di ufficio quando il manager nel riprendere i collaboratori generalizza: "nessuno si preoccupa di fare questa cosa"; oppure: "non vedo mai nessuno approfondire l'argomento di propria iniziativa"; oppure ancora: "nessuna Azienda ti tratterebbe così bene"...

3) COSA INTENDI PER...?



CHIARISCE ciò di cui sta parlando, più rendi qualcosa reale, più avrai qualcosa su cui agire.
La persona è così costretta ad accettare che le proprie azioni, che quei risultati, dipendono da se stessa.
costringono una persona ad essere più precisa.

Utilissimo strumento per superare le giustificazioni, le scuse, evitando così di arenarsi sulla polemica

4) RISPETTO A CHI? / A CHE COSA?



Ci sono convinzioni utili e convinzioni inutili. Chiedere “rispetto a chi?” permette di rendere PIÙ REALISTICA una convinzione.

È uno tra i migliori venditori. Rispetto a chi?

**5) IN CHE MODO ESATTAMENTE? / CHI ESATTAMENTE? IN PARTICOLARE? / DOVE ESATTAMENTE?
QUANDO ESATTAMENTE? / COSA ESATTAMENTE?**



Introdurre paragoni, confronti, specifiche, serve a mantenere un rapporto con la realtà.

**Cosa dice esattamente quell'articolo? Dove la crisi sta colpendo esattamente?
Quale tipo di azienda o studio risente in particolare della crisi economica?**

6) COME FAI A SAPERLO? / COSA TE LO FA PENSARE?



Molte risposte saranno in termini di A → causa → B

In che modo io causo la tua rabbia? In che modo la mia risposta ti fa sentire stupido?

**La riunione col cliente non è andata bene. Cosa te lo fa pensare? Come fai a saperlo in concreto?
Sono convinto che i miei clienti non cercherebbero mai un avvocato su Internet. Cosa te lo fa pensare?
Il sito di studio non serve a nulla, ciò che conta è il passaparola. E sarà così anche in futuro.
Cosa te lo fa pensare?**

7) CHE COSA TI IMPEDISCE DI FARLO?



**L'obiettivo è vedere le cose da punti di vista diversi. Non bisogna cercare di provare che una persona ha torto,
bisogna solo farle domande per capire se ha ragione.**

Esempio: non posso mettermi in proprio. Cosa ti impedisce, in concreto, di farlo?

8) COSA ACCADREBBE SE CI RIUSCISSI?



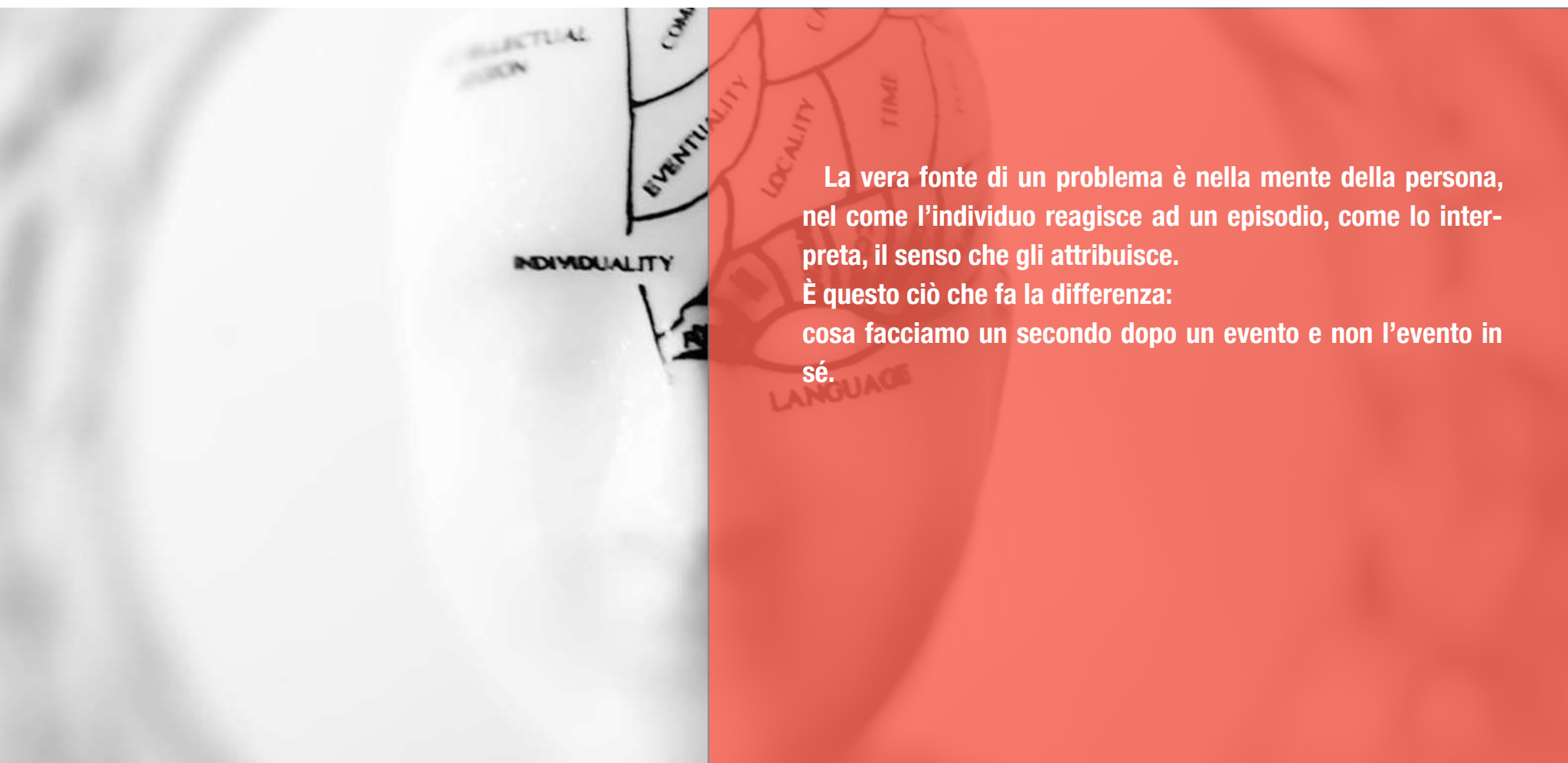
Queste domande costringono la persona ad immaginare che sia possibile.

Utilissima questa tecnica che permette di muoversi sulla time line (linea del tempo) immaginando come ci sentiremo a risultato raggiunto. Ciò può essere molto utile a costruire stati d'animo potenzianti, per esempio, prima di affrontare un affare delicato o di tenere una riunione con un cliente molto importante. Pensare a come staremo, alle sensazioni che proveremo, a cosa penseremo una volta raggiunto il risultato, permette di mettersi nello stato migliore per affrontare la sfida. Questo è il principale meccanismo mentale utilizzato dagli sportivi prima delle gare.

UNA DIFFERENZA DI APPROCCIO TRA PSICOANALISI E PNL:

PSICOANALISI > perché hai quel comportamento?

PNL > come puoi superare quel comportamento?



L'arte di fare domande

Ci sono situazioni in cui dobbiamo raccogliere informazioni, arricchire di dati la situazione, far parlare di sé per mettere a proprio agio una persona. In tali casi è necessario ricorrere alle domande aperte. Ci sono invece situazioni in cui vogliono avere risposte, bisogna ricorrere allora domande chiuse.

1. Domande aperte

Sono quelle che permettono di argomentare:

Dove? Cosa - Quale? Chi? Quando? Perché? Con chi? Come?

2. Domande chiuse (o dirette)

Sono quelle che comportano un impegno, una decisione, un'azione. Quelle che comportano una risposta (sì/no).

3. Domande semistrutturate

Si offrono all'interlocutore le alternative di cui parlare (tipico nell'interrogatorio di un testimone, per esempio).

4. Domande ad alternative multiple

Si dà la possibilità di scegliere tra più alternative selezionate a priori.

Il ruolo delle emozioni nella comunicazione

Le emozioni sono un formidabile veicolo di informazione per noi stessi e per gli altri delle nostre intenzioni e della nostra prontezza a fare qualcosa. Qui gioca un ruolo fondamentale la **comunicazione corporea**, la **comunicazione non verbale**: la postura, le espressioni del viso, il respiro, la fisiologia, esprimono uno nostro stato d'animo, ciò che stiamo provando. Per poter gestire i propri stati emotivi innanzitutto è indispensabile prenderne coscienza, imparare ad ascoltare le proprie emozioni senza reprimerle, reagire, fuggire. Ciascuno di noi ha imparato a gestire le proprie emozioni. Con i genitori che sono stati il nostro modello.

Le **emozioni** e le sensazioni ci indicano cosa sta accadendo, mentre il **ragionamento** ci serve per distinguere il vero dal falso e per programmare la strategia di azione in funzione dei nostri scopi.

Esistono due diverse modalità di relazione con le nostre emozioni anche in ambito comunicativo: il **ciclo della re-azione**, dove siamo in balia dalle emozioni fino al “sequestro emozionale”; per un certo arco di tempo è come mettessimo il pilota automatico; il **ciclo della consapevolezza** dove manteniamo saldo il timone e decidiamo come comportarci.

Provate a pensare all'importanza delle emozioni nella comunicazione con i pazienti, anche semplicemente al telefono in cui dal tono, volume, ritmo dalla voce si percepisce lo stato d'animo dell'interlocutore. Tutti si vogliono sentire accolti, riconosciuti. Quanto è importante, dunque, chiamare col proprio nome la persona? Far percepire che si sta dedicando spazio, tempo e interesse a lei? A nessuno piace essere “sbolognato” in modo sbrigativo, oppure sentire che l'interlocutore non ha tempo da dedicarci.



Entrare

IN SINTONIA CON GLI ALTRI

[SEZ. II]

Come creare “rapport” on l’interlocutore

Come si crea Rapport = Sintonia con l’interlocutore?

Ecco i quattro passaggi:

CALIBRAZIONE > MODELING > RAPPORT > GUIDA

SAPER “CALIBRARE” L’INTERLOCUTORE

Calibrare vuol dire osservare pienamente l’interlocutore per coglierne lo stato d’animo attuale. Vuol dire essere pienamente presenti e attenti all’altro. L’analisi della fisiologia (postura corpo) e del linguaggio utilizzato sarà utile per calibrare il nostro interlocutore, quindi per poter entrare nel suo modello della realtà, che sarà il territorio su cui ci muoveremo insieme. È solo in questo modo che si può entrare in empatia con l’altro che non ci percepirà più “altro da sé” e quindi diverso, ma ci sentirà vicini, sentirà che stiamo comprendendo la sua situazione, la sua esperienza.

RAPPORT = SINTONIA

Una volta che si è compreso come si formano le rappresentazioni della realtà, per entrare in rapporto, in armonia con una persona si hanno due principali tecniche:

1. **Modeling** (o ricalco)
2. **Milton Model**, vale a dire la tecnica del parlare abilmente vago, cioè di sfruttare proprio quelle generalizzazioni, distorsioni e cancellazioni per condividere (almeno avere la sensazione di condividere) l’esperienza altrui.

Un esempio famoso di linguaggio che utilizza la tecnica del Milton Model (il nome dallo psicoterapeuta americano Milton Erickson) è stato lo slogan elettorale del Presidente degli Stati Uniti Barack Obama: Yes we can.

Provate a fare questo esercizio nei prossimi giorni: osservate la postura dei vostri colleghi e cercate di risalire dalla postura del corpo al loro stato d'animo. Stessa cosa osservando le espressioni del viso, piuttosto che il modo di parlare. Siamo di solito più abituati a prestare attenzione alle parole, piuttosto che al linguaggio non verbale.



Ricalco e guida

Mi piaci perché sei come me. **Ricalcare** l'interlocutore vuol dire **andare incontro** all'interlocutore, raggiungerlo nel punto in cui si trova. Vuol dire **accordarsi** all'esperienza che interlocutore sta vivendo in quel momento.

Ricalcare vuol dire trasmettere all'altro che lo stiamo capendo, che siamo in sintonia col suo stato d'animo, che stiamo condividendo, che siamo allineati a lui.

Ricalco **non** vuol dire ripetere gesti o parole dell'interlocutore scimmiettandolo. Vuol dire introdurre nella relazione **con armonia** elementi caratterizzanti il sistema rappresentazionale dell'interlocutore: linguaggio=verbale (visivo, auditivo, cinestesico); postura (non verbale); tono, frequenza, volume di voce (paraverbale). Ciò comporta entrare in **empatia**, con l'altro che non ci percepirà più come "altro da sé", ma come simile a sé, abbassando le barriere difensive e le resistenze alla comunicazione e alla possibilità di cambiamento.

Il ricalco può riguardare:

- *RICALCO DEL CORPO (postura)*
- *RICALCO DI ALCUNE PARTI DEL CORPO (accavallare le gambe ecc.)*
- *RICALCO VOCALE (tono di voce, timbro, intonazione)*
- *RICALCO VERBALE (predicati, parole)*
- *RICALCO ESPRESSIONI FACCIALI*
- *RICALCO DEI GESTI*
- *RICALCO DEL RESPIRO*

Ribadiamo: ricalcare non vuol dire fare da specchio (mirroring), non vuol dire copiare, ripetere pedissequamente, vuol dire creare empatia, vuol dire entrare nell'esperienza altrui. Importante è anche **la psicogeografia**, cioè l'organizzazione dell'ambiente, piuttosto che la disposizione in riunione o in udienza.

In sostanza, se l'obiettivo è creare le condizioni migliori per generare soluzioni e accordi, sarà necessario evitare tutto ciò che crei barriere sia fisiche che psicologiche.

GUIDA

Col **rapport** si crea un ponte, che serve per entrare in contatto; andare "in guida", significa proporre nuove opzioni = a guidare verso nuove direzioni.

Un esempio di "guida" si ha quando, dopo aver conquistato la fiducia della persona, si riesce a fargli comprendere l'importanza di vedere le cose anche da altre prospettive più utili al raggiungimento del risultato.



Saper ascoltare: ascolto attivo e rapporto empatico

Altre tecniche per entrare in sintonia è l'**ascolto attivo**. Ma cosa si intende per ascolto attivo? L'**ascolto attivo** non si ha semplicemente quando si ascolta con attenzione l'interlocutore, bensì quando si **mostra interesse** a ciò che l'interlocutore sta comunicando. Spesso è utile riformulare parte del discorso oppure ripetere alcuni concetti o parole chiave per far capire che si è compreso il messaggio.

Per attuare l'ascolto attivo è necessario:

1. ascoltare il contenuto;
2. cogliere le finalità, il perché l'interlocutore sta dicendo certe cose;
3. prestare attenzione alla comunicazione non verbale dell'interlocutore;
4. prestare attenzione alla propria comunicazione non verbale;
5. ascoltare senza giudicare cercando di capire lo stato d'animo, l'esperienza dell'interlocutore;

Ben diversa è la situazione dell'**ascolto passivo**, dove non si presta più di tanto attenzione a quanto l'interlocutore sta dicendo.

Esiste poi l'**ascolto riflessivo**, dove l'obiettivo di chi ascolta è di re-inviare il messaggio al mittente in modo che possa riflettere sul suo contenuto. Il destinatario in sostanza, fa da cassa di risonanza del messaggio. Con **ascolto selettivo**, invece, ci si riferisce alle ipotesi (le più frequenti) in cui l'interlocutore ascolta solo quello che vuole ascoltare del discorso, selezionando i contenuti ed effettuando cancellazioni.

OSTACOLI ALL'ASCOLTO

Possono essere di **ostacolo** all'ascolto attivo:

1. le aspettative dell'interlocutore;
2. le relazioni tra le persone che comunicano (opinioni, screzi, pregiudizi);
3. lo stato emotivo di chi ascolta;
4. ostacoli fisici o ambientali.

ESERCIZIO

Provate ad acquisire consapevolezza di come vi ponete nei confronti dei vostri colleghi e collaboratori. L'esercizio consiste nell'essere assolutamente presenti a se stessi, quindi percepirsi e vedersi come se si fosse "terzi osservatori" nell'atto di ascoltare gli altri. Fate attenzione alla vostra postura, alla vostra espressione del viso, a come e dove guardate, ai vostri pensieri.

REGOLE PER L'ASCOLTO ATTIVO

Sono state elaborate alcune **regole** per l'ascolto attivo (Marianella Sclavi, L'arte di ascoltare e mondi possibili, Mondadori):

1. non avere fretta di arrivare alle conclusioni;
2. ciò che percepisco è il mio punto di vista;
3. se voglio capire l'altro devo partire dal fatto che ha ragione e chiedergli di aiutarmi a capire;
4. le emozioni non vanno evitate, ma servono a comprendere il senso del messaggio;
5. un buon ascoltatore è aperto a nuove possibilità;
6. i dissensi e i conflitti non sono un problema, ma sono ben accettati perché offrono nuove opportunità;
7. l'umorismo rende tutto più facile;

La gestione dei conflitti

Esistono diversi modelli per la gestione dei conflitti, ci focalizziamo in questa sede sulla gestione delle critiche. Il modello consiste nell'individuazione dell'intenzione che sta dietro un comportamento o una frase.

Un principio utile per usare questo modello è che il **comportamento** e il **modo di essere** di una persona sono due cose da tenere separate. È molto importante saper affrontare le critiche e saperlo fare in modo costruttivo.

Le critiche hanno la caratteristica di essere poste spesso sotto forma di generalizzazioni verso le quali si può solo essere in accordo o in disaccordo (ad esempio: *“questa proposta non funzionerà mai”*; *“il tuo progetto è troppo dispendioso”*) e talvolta possono degenerare in **critiche personali** passando da *“quell'idea è stupida”* a *“tu sei stupido”*.

Un'abilità linguistica fondamentale per gestire le critiche è saper estrarre le **intenzioni positive**. Anche quando si pensa che non ce ne siano, difficilmente chi ci critica potrà negare di avere un'intenzione positiva verso di noi o almeno verso qualcosa, creando così anche un contesto più armonico dal punto di vista emotivo.

Una caratteristica peculiare delle critiche è di formulare in negativo le intenzioni positive.

Ad esempio, se chiediamo qual è l'intenzione positiva dietro a *“questa idea è troppo dispendiosa”* la risposta sarà qualcosa come *“evitare costi eccessivi”*.

La strada migliore è quindi quella di formulare una domanda di questo tipo: *“Se questo è ciò che non vuoi, cosa vuoi veramente?”*. Oppure riformulare direttamente l'intenzione positiva in termini affermativi: *“So che la tua intenzione è quella di rientrare nel budget e usare le risorse in maniera accorta”*.

Una volta che è stata individuata l'intenzione positiva, si può riformulare la critica in una domanda **“Come”** e spiegare le proprie ragioni. È da evidenziare che le domande **“Come”** sono molto più utili delle domande **“Perché”** in quanto si **fo- calizzano sul risultato** anziché sul problema. È cosa ben diversa chiedere *“Perché la tua idea è così dispendiosa?”* rispetto a *“come puoi rendere più accessibile il tuo progetto?”*.

Ricordiamoci che nessuno ama le persone che tentano di leggerci nel pensiero, che interpretano le nostre intenzioni, che saltano immediatamente alle conclusioni. Nei rapporti tra collaboratori, per esempio, in caso di disaccordo o di conflitto si tende ad irrigidirsi sulle proprie posizioni e l'obiettivo non è più confrontarsi, bensì averla vinta. Il confronto spesso non verte sui comportamenti, sulla singola situazione di cui si può discutere (*“non sono d'accordo sul come hai gestito quel cliente”*), bensì verte sull'identità dell'altro: *“tu sei il solito inconcludente”*; *“tu sei il solito pressapochista”*. Invece, dovrebbe riguardare il comportamento: *“avresti potuto gestire con maggior cura il cliente”*; *“mi piacerebbe che ci mettessi del tuo nell'organizzare gli incontri con i clienti”*. Inoltre, ricordiamoci che va sempre lasciata una *“via di fuga”* nel conflitto, un modo insomma per salvarsi la faccia: nessuno ama perderla e se costretto nell'angolo lotterà fino all'ultimo.

Il dialogo interno potenziante

Il nostro corpo ci parla in continuazione. In continuazione manda messaggi. Allo stesso modo, le nostre emozioni ci indicano il nostro stato d'animo di quel momento; la loro funzione è quella di attivare nostre risposte, comportamenti, azioni. Inoltre, se ci fate attenzione, ciascuno di noi prima, durante e dopo qualunque comportamento ha “nella propria testa” una vocina che accompagna le proprie azioni: è il **dialogo interno**. C'è già, c'è sempre stato e quindi lo diamo per scontato, non ce ne rendiamo più conto in modo consapevole, ma è con quella vocina che costantemente ci confrontiamo, come se fosse un alter ego nostro.

Quella vocina ci giudica, ci dice che abbiamo sbagliato un'altra volta, che siamo sempre i soliti, che siamo sfortunati, che capitano tutte a noi e così via. Oppure ci dice “bravo!”, “complimenti!”, “sei forte!” “puoi farcela” incitandoci e congratulandosi con noi. In realtà, in entrambi i casi siamo sempre noi che “ci parliamo”, o se preferite “ragioniamo” con noi stessi.

La prima viene chiamata **dialogo interno depotenziante**, la seconda **dialogo interno potenziante**. La prima ci complica la vita e tende a tirarci giù di morale, la seconda ci dà forza e coraggio. Non si tratta di quale sia giusta e quale sbagliata, ma di quale sia **utile** e quale no, di quale ci possa aiutare ad agire, a cambiare e quale invece ci impedisce di muoverci, ci tiene legati alla catena, ci demotiva.

La **Programmazione Neuro Linguistica** a questo proposito è molto chiara, perché non ragiona mai in termini di giudizio di giusto o sbagliato, bensì di “utile a/inutile a”, “funzionale a/disfunzionale a”. Il nostro obiettivo quindi è stare bene e aiutarci con gli strumenti che abbiamo a disposizione per migliorare il nostro benessere e le nostre capacità. L'utilizzo di un dialogo interno potenziante è uno di questi strumenti. Si tratta in sostanza di imparare a rivolgerci a noi stessi in un modo più funzionale al raggiungimento dei nostri obiettivi, quando invece ci hanno insegnato, sin da piccoli, a fare esattamente l'opposto, svilendoci, giudicandoci e depotenziandoci, appunto.

Per andare sul concreto, per migliorare il nostro dialogo interno – in sostanza quello che ci diciamo nella nostra testa – il **primo passo** è quello di riconoscerlo, cioè di **prenderne coscienza** e allenarsi ad ascoltarlo.

Nella società attuale siamo abituati ad essere sovrastimolati da input esterni, in particolare visivi (televisione, internet, pubblicità) e uditivi (musica, radio, rumori della città, del traffico). Non siamo più abituati a prestare attenzione agli stimoli interni, quindi ai messaggi del corpo, alla voce interna, al silenzio e quindi all'essere presenti qui e ora. Il primo passo, dunque, è riappropriarsi di questa capacità di ascolto ritagliandosi momenti di silenzio, di riflessione in solitudine, allenandosi a portare questa abitudine nella quotidianità. Molte pratiche della cultura orientale hanno questa finalità e anche pratiche occidentali come il training autogeno e la Mindfulness sono orientate in tal senso. **Riappropriarsi, innanzitutto, della capacità di ascolto di noi stessi**, pensieri, emozioni, segnali del corpo.

Il **secondo passo** è quello di imparare a riconoscere attraverso i termini, le parole, che utilizziamo gli **schemi di pensiero** e quindi di comportamento che mettiamo in atto. Ci accorgeremo che molti di questi termini e molti schemi di pensiero sono identici a quelli dei nostri familiari, i genitori in particolare. Anche laddove li abbiamo a suo tempo contestati, modificandone i contenuti le strutture di pensiero sono le stesse e, in buona sostanza, ciò che abbiamo “subìto” ce lo portiamo dentro e ce lo infliggiamo ogni giorno da soli in più lo riproponiamo con le persone più vicine a noi. Quindi il secondo passo è identificare cosa ci diciamo e come ci comportiamo con noi stessi e con gli altri. Va in sostanza scremato tutto ciò che è superfluo per arrivare allo schema, appunto, applicato. È su questo che dovremo lavorare.

Il **terzo passo** consiste nell'introdurre **modifiche linguistiche**, in quanto le parole sono a loro volta àncore di emozioni e stati d'animo, per cui parlare di “*problema*” è una cosa, di “*sfida*” è un'altra; dirci che abbiamo “*fallito*” ha un

effetto, dirci che abbiamo fatto *“un’esperienza”* che ci aiuterà in futuro, è un’altra; giudicarci dicendoci che siamo stati dei *“dementi”* è ben diverso dal dirci che *“per quello che sapevo quando ho agito ho fatto del mio meglio, ora farei diversamente”*. Questo non vuol dire buonismo con noi stessi, trovare scuse o giustificazioni: vuol dire cogliere dalle situazioni ciò che ci può essere utile per il futuro, rispetto a darci un giudizio secco e inutile per il futuro. Infatti quando ci giudichiamo ci impediamo di riflettere a mente lucida sull’accaduto per trarne insegnamento che ci servirà. È proprio la logica quella che va modificata: **la vita non è cercare di non fare errori, bensì dare il meglio di noi stessi** facendo tesoro da quegli errori. Il vero delitto non è sbagliare, ma continuare a ripetere sempre gli stessi errori; spesso, poi, il giudizio con noi stessi è un alibi per non impegnarci a cambiare davvero.



Leve motivazionali

Partendo quindi dal fatto che ciascuno vive in una propria zona di comfort, dove cerca di “far quadrare” i propri conti e che non abbandona se non quando non può farne a meno, le due leve principali del cambiamento sono rappresentate dalla **leva “via da”** e dalla **leva “verso”**.

La leva “via da” consiste nella **spinta ad allontanarci** dalla fonte della sofferenza e della paura. Ad esempio, smettiamo di fumare laddove il medico ci “spaventa” dicendoci che andando avanti così ci ammaleremo di cancro ai polmoni; oppure, decidiamo di separarci dal nostro consorte perché la situazione è divenuta insostenibile e non vogliamo altro che recuperare un po’ di benessere. In tutti questi casi è la paura, la sofferenza che ci spinge ad agire, ad andare, appunto, “via da”.

Nel secondo caso, invece, la spinta deriva dal desiderio verso qualcosa, dall’**attrazione verso un obiettivo**, un risultato, una situazione futura. È questa la leva “verso” dove più che di spinta potremmo parlare di attrazione, tipo calamita, verso un risultato. Per esempio, ci alziamo presto al mattino per andare in piscina perché siamo desiderosi di avere nuovamente un fisico tonico. Ci mettiamo in auto per fare centinaia di chilometri perché siamo desiderosi di incontrare la nostra compagna. Ci mettiamo a dieta perché ci immaginiamo nuovamente in forma per essere attraenti verso un nuovo partner.

Che cos'è la motivazione

Dunque, per introdurre qualunque cambiamento volontario e migliorativo la benzina indispensabile è la motivazione. Senza di essa ci bloccheremmo davanti al primo intoppo. Ma che cos'è la **motivazione**? È l'insieme dei motivi (soggettivi) che spingono un individuo all'azione. La stessa parola si compone di due radici: **motiv+azione**. Per poter agire efficacemente verso una direzione abbiamo bisogno di avere un buon motivo per farlo, una motivazione, appunto.

La motivazione lavora su **due livelli**:

1. imprime una direzione al nostro agire;
2. fornisce energia per partire (uscendo dalla comfort zone) e per rimanere costanti e tenere quel comportamento fino alla meta.

Si distinguono due **tipi di motivazione**:

1. *motivazione psicologica* = l'insieme dei motivi che ci spingono ad agire in funzione dell'esperienza finora fatta (esperienza=insieme delle sensazioni legate al vissuto);
2. *motivazione biologica* = legata ai bisogni fisiologici.

Esiste poi una **motivazione intrinseca**, cioè la motivazione insita nell'agire in sé e una **motivazione estrinseca**, quando cioè lo scopo per cui si agisce è esterno, è quindi un risultato.

Bibliografia

Le cinque qualità essenziali

Dale Carnegie, Bompiani, 2010, Milano

Perché non capiamo?

Mauro Cason, Franco Angeli, 2011, Milano

L'arte di ascoltare mondi possibili

Robert. B. Cialdini, Alessio Roberti Editore, 2009, Ugnano

50 Segreti della persuasione

Noah J. Goldstein-Save J. Martin-Robert B. Cialdini, Tea Professional, 2010, Milano

PNL al lavoro

Sue Knight, Alessio Roberti Editore, 2009, Ugnano

Negoziazione per Avvocati

Robert H. Mnookin-Scott R. Peppet-Andrew S. Tulumello, Alessio Roberti Editore, 2006, Ugnano

Il potere delle parole

Yvonne Osvald, Edizioni Il punto di incontro, 2012, Vicenza

Introduzione alla PNL

Jerry Richardson, Alessio Roberti Editore, 2004, Ugnano

L'arte di ascoltare mondi possibili

Marianella Sclavi, Mondadori, 2003, Milano

Pragmatica della comunicazione umana

Paul Watzlawick-Jane Helmick Beavin-Don D. Jackson, Astrolabio Editore, 1971, Roma



SCOPRI DI PIÙ

<https://myp.srl/corso-formazione-professionisti>

MYPlace
COMMUNICATIONS
FORMAZIONE · COACHING · MARKETING · CONSULENZA

MASTER IN BUSINESS

COMPETENZE MANAGERIALI
PER PROFESSIONISTI

ISCRIVITI SU



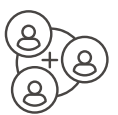
PERCORSO DI 8 GIORNATE CON
MARIO ALBERTO CATAROZZO
RICONOSCIUTI 20 CREDITI FORMATIVI PER CDL



COMPETENZE
MANAGERIALI



COMPETENZE
IMPRENDITORIALI



COMPETENZE
MARKETING

CORSI DI FORMAZIONE IN CALENDARIO

MASTER IN BUSINESS

COMPETENZE MANAGERIALI PER I PROFESSIONISTI

- DURATA: 32 ORE 20 CREDITI FORMATIVI PER CDL

LEADERSHIP SKILLS

TECNICHE E COMPETENZE DI LEADERSHIP - LIVELLO AVANZATO

- DURATA: 6 ORE

NEGOTIATION SKILLS

TECNICHE E COMPETENZE NEGOZIALI - LIVELLO AVANZATO

- DURATA: 6 ORE

COACHING ACADEMY - "SELF COMPETENCIES"

COACHING SCHOOL - 1° LIVELLO

- DURATA: 32 ORE

COACHING ACADEMY - "PROFESSIONAL COACHING"

COACHING SCHOOL - 2° LIVELLO

- DURATA: 60 ORE

MYP COACHING MODEL

TECNICHE E COMPETENZE DI COACHING – LIVELLO AVANZATO

- DURATA: 6 ORE

CORSI DI FORMAZIONE IN CALENDARIO

WEB INNOVATION STUDIO

MARKETING E WEB PER LA PROFESSIONE

- DURATA: 12 ORE + 1 ORA DI CONSULENZA TAILOR MADE
- 12 CREDITI FORMATIVI PER CDL

ZERO PAURE E ZERO LIMITI

SUPERA LE PAURE, OSA NELLA VITA!

- DURATA: 6 ORE

PUNTOSUDIME

SEMINARIO RESIDENZIALE: EMOZIONI, AUTOSTIMA, CARISMA E LEADERSHIP

- DURATA: 3 GIORNI RESIDENZIALI

FORMAZIONE IN AULA E IN WEBINAR
SCOPRI IL CALENDARIO

WWW.MYP.SRL





LA COMUNICAZIONE EFFICACE
IN STUDIO E IN AZIENDA

MYP
Publishing



MYPlace Communications s.r.l.
info@myp.srl



VISITA IL SITO WWW.MYP.SRL

in company/myplacecommunications

f @MYPComm

▶ MYPlace Communications