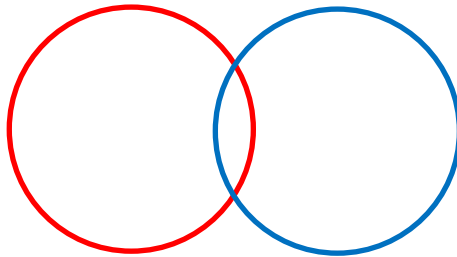


Roberto Turri

COMUNICARE

il Corso che avrei voluto fare



2020 - 2022

prima edizione ebook

$\alpha - \omega$: motivazione, pratica, ascolto

Sommario

Prefazione	4
Presentazione	5
il Corso che avrei voluto fare	6
COMUNICARE	7
Lunedì mattina: introduzione al corso	13
Le basi della comunicazione	17
L'importanza di conoscere l'altro	26
La credibilità.	34
Lunedì pomeriggio: l'importanza e la centralità dell'ascolto	39
Cosa vuol dire ascoltare	41
L'empatia	47
Martedì mattina: la comunicazione verbale	54
Il pensiero strutturato	56
Una buona argomentazione	59
L'argomentazione logica ed efficace: CVB	66
Il ruolo della voce (gli aspetti non verbali del parlato)	72
Martedì pomeriggio: la comunicazione non verbale	76
Le forme di comunicazione non verbale	78
L'importanza dell'abbigliamento	82
Mercoledì mattina: le parti della comunicazione	84
L'apertura o aggancio	85
Il corpo o argomentazione	90
La conclusione o accordo	91
Mercoledì pomeriggio: le tecniche di comunicazione	97
Le tecniche di scoperta: le domande	98
Le tecniche di scoperta: l'ascolto (attivo)	102
La tecnica del silenzio	103
Appendice: l'analisi transazionale	105

Giovedì mattina: il negoziato	111
La dialettica	113
Come raggiungere un accordo	122
Appendice: la strategia win-win, come vincere insieme	139
Giovedì pomeriggio: le obiezioni	145
Le diverse obiezioni	146
La gestione delle obiezioni: da ostacolo a opportunità	149
Appendice: la comunicazione assertiva	158
Venerdì mattina: parlare in pubblico	160
La retorica	162
Preparare una presentazione efficace	164
L'esposizione	168
Venerdì pomeriggio: la riunione	176
La gestione dell'aula	178
La gestione dei diversi casi	183
Il Coaching	187
Le quattro tappe del Coaching (OROA)	190
Conoscere e adattarsi all'altro	192
Gli strumenti del Coaching	195
La comunicazione scritta	197
La videoscrittura	204
Scrivere per il web	206
I social media	210
I social non sono tutti uguali	213
La teleconferenza (conference call)	216
Appendice: usare il telefono	223
La prospezione	227
Conclusione	230
Ringraziamenti	231
Bibliografia	232
L'autore	233

Prefazione

Ho conosciuto Roberto all'inizio del mio percorso professionale, siamo stati a lungo colleghi e per una decina di anni sono stato suo diretto collaboratore nel Reparatur Training che lui dirigeva.

Quando mi ha proposto di scrivere questa prefazione, dopo aver letto solo il titolo, nella mente si sono intrecciati i ricordi delle tante discussioni e propositi per attuare maggiori approfondimenti dedicati alla comunicazione, nei nostri corsi di Formazione per i dipendenti dell'azienda.

Io, come Roberto, ho sempre creduto che per comunicare efficacemente, in qualunque ambito, sia necessario avere competenza sugli argomenti oggetto del dialogo (la conoscenza del “cosa”, dei contenuti) e sulle modalità di trasferimento di questa conoscenza al nostro interlocutore (il “come”), nel modo più appropriato per lui. Il tempo disponibile per i nostri corsi spesso ci spingeva a concentrarci maggiormente sui contenuti, questo lasciava in noi sempre una sensazione d'insoddisfazione, che evidentemente ha accompagnato Roberto fino a questa decisione.

Dopo che le nostre strade professionali si sono divise, ho lavorato ancora per 20 anni come Trainer nella stessa azienda. L'attenzione si è sempre più spostata sulla comunicazione e sullo sviluppo personale, così ho avuto modo di approfondire molti di questi temi.

Nonostante non sia scervo di tali argomenti il libro mi ha “preso”, incuriosito (che per un curioso come me è, forse, il pregio maggiore), interessato, stimolato ed anche divertito.

Nella lettura, presto mi sono reso conto che Roberto ha superato quelli che erano i suoi propositi di un tempo ed è andato oltre scrivendo quasi un mini-trattato.

Partendo da un principio fondamentale di cui spesso non si ha consapevolezza, che “non si può non comunicare”, il percorso strutturato da Roberto attraversa le varie fasi e modalità della comunicazione con tutte le variabili, affronta le tecniche e le applicazioni nei diversi contesti, regala cenni storici, piccoli preziosi focus e stimoli ad approfondire, fino a lanciarsi nelle nuove modalità di comunicazione.

Quello che emerge chiaro a me è che nel parlare di comunicazione occorre che centrale sia la prima persona plurale “noi” e ... non “io”.

Non aggiungo altro per non togliere tempo e piacere alla lettura.

Marco Mugnai
Training Manager

Presentazione

Ho scritto questo Corso con l'umiltà e la presunzione di fare qualcosa di utile, per aiutare a migliorare nella comunicazione chi lo leggerà. Miglioramenti piccoli o grandi, non importa, perché in ogni ambito ci sono margini di miglioramento, ogni cosa può essere fatta meglio se ci sono motivazione, pratica e ascolto.

Ho pensato il Corso per tutti e, anche se a volte potrà emergere la mia formazione in ambito commerciale, l'obiettivo di queste pagine è aiutare la comunicazione in generale, non aumentare le vendite. Quindi voglio aggiungere una chiave di lettura che vale per tutto il testo: leggete al posto di “interlocutore” o “cliente” la parola “amico” o “persona cara”. Mi piace pensare di aver dato una mano a qualcuno di voi nell'aiutare qualcun altro.

Ora, userò il resto della presentazione per cercare di chiarire la scelta di titolo e sottotitolo.

il Corso che avrei voluto fare

Il Corso (che avrei voluto fare) ha una storia ormai trentennale, l'idea nasce all'inizio degli anni Novanta quando ero responsabile della formazione per una multinazionale del farmaco.

Al tempo, le mie responsabilità riguardavano la preparazione scientifica e operativa dei collaboratori, oltre allo sviluppo delle loro capacità di comunicazione. Nei corsi cercavo sempre di integrare le due parti, anche perché gli spazi temporali erano sempre ristretti. Così ho cominciato a raccogliere gli elementi per un corso interamente dedicato alla comunicazione ("Il Corso"), progettato su una settimana. In effetti ho affrontato in aula tutti gli argomenti del Corso ma non sono riuscito a farlo nel suo insieme.

Nel 2001 ho lasciato l'incarico per tornare a lavorare sul territorio e mi sono portato a casa il raccoglitore con il materiale per "Il Corso". Il raccoglitore è rimasto nella libreria del mio studio fino a che non ho cambiato azienda, quando l'ho messo in soffitta. Ancora qualche anno e poi è arrivato il momento della pensione, così ho pensato di iscrivermi all'Università per la seconda laurea¹, ma dopo cinque esami superati e un semestre di corsi a distanza per il lockdown ho deciso di "sospendere". A quel punto, mi è venuta l'ispirazione di recuperare il raccoglitore e sviluppare "Il Corso".

Nella stesura ho seguito il progetto originario così, nella prima parte, i capitoli sono organizzati come sessioni di lavoro giornaliero con gli argomenti che ho trattato e collaudato nei miei corsi², argomenti che chiaramente ho voluto arricchire e aggiornare specialmente nella documentazione. Potreste così trovare gli stessi aspetti affrontati in capitoli diversi, anche questo ha un senso: mezzi e tecniche sono utili in diverse situazioni, importante coglierne la sfumatura nei vari contesti³. Nella seconda parte troverete altri capitoli che ho ritenuto necessari per completare il quadro: Coaching, comunicazione scritta, social media.

Infine, noterete che ho scritto scegliendo di rivolgermi alla seconda persona plurale (voi), questo perché mi piace immaginare di trovarmi davanti un corso vero, con le persone che vi partecipano, voi appunto.

¹ Dopo Farmacia ... Storia.

² Come dicevo era necessaria una costruzione organica e totale.

³ Mancano le esercitazioni, invece ho inserito molti elenchi che ritengo utili e pratici.

COMUNICARE

Comunicare⁴ [dal latino *communicare*, derivato di *communis* "comune"] **1. a.** Rendere comune, far conoscere, far sapere. Per estensione, dire qualcosa, confidare. Quindi anche divulgare, rendere noto ai più. **b.** Trasmettere ad altri per contagio. **c.** In meccanica, di energia o moto trasmessi da un corpo all'altro. **d.** Diffondersi, trasmettersi, propagarsi; anche in senso figurato. **2. a.** Essere in relazione verbale o scritta con qualcuno. **b.** Di luoghi o elementi tra i quali vi sia qualche passaggio. **3. a.** Amministrare il sacramento dell'Eucaristia [dall'ecclesiastico *communicare* (*altari*) "partecipare all'altare", cioè "alla mensa eucaristica"]. **b.** Ricevere la comunione.

Comunicare rappresenta uno scambio tra due o più persone, scambio che deve lasciare qualcosa a tutti gli interlocutori, **non è una semplice chiacchierata**. Comunicare non è solo informare ma implica un obiettivo e presenta diverse sfumature.

Usò come esempio l'automobile, in questo caso comunicare torna utile:

- per informare su come funziona (da verificare se l'altro ha recepito);
- per istruire alla guida (da verificare se l'altro è diventato in grado di farlo);
- per convincere a comprarla (questo è facile da verificare);
- per raccomandare una guida prudente (sempre da verificare il risultato, qui aiuta molto l'esempio);
- per sapere cosa pensa realmente l'altro.

*La comunicazione è un cammino dell'uno verso l'altro
e comporta una relazione*

La comunicazione risponde sempre a un obiettivo e, per raggiungerlo, tutti noi usiamo le tecniche che abbiamo imparato e sentiamo più nostre: quando l'obiettivo è convincere il nostro interlocutore non usiamo le stesse tecniche di quando il nostro obiettivo è solo informare.

L'adattamento della comunicazione, in funzione dell'obiettivo fissato e del pubblico cui ci rivolgiamo, costituisce la strategia della comunicazione. Per elaborare questa strategia, conviene conoscere le tecniche di cui disponiamo che possiamo distinguere in tre tipi.

- Tecniche di strutturazione del pensiero.
- Tecniche di espressione.
- Tecniche di scoperta (dell'altro e/o degli altri).

⁴ Vocabolario Treccani.

Comunicare significa far capire agli altri il nostro messaggio, farlo divenire loro. Parlare non significa comunicare. Le informazioni, per essere comunicate efficacemente, devono essere organizzate secondo un iter logico e persuasivo, se necessario.

Quindi la comunicazione, a differenza del semplice parlare o della chiacchiera da salotto, si pone sempre un obiettivo che può essere quello di dare coscienza all'interlocutore di un certo messaggio o fargli intraprendere un'azione. Attenzione: la comunicazione è data da ciò che recepisce l'altro non da ciò che abbiamo detto o che volevamo dire.

La comunicazione non è un gioco ⁵ a somma zero ⁶

Questo vuol dire che è possibile che entrambi le parti abbiano un beneficio o, viceversa, che entrambi ci perdano; può essere anche il caso che uno ci guadagni e l'altro no. Sicuramente la somma non sarà zero, perché la comunicazione stessa aggiunge valore allo scambio.

Definizione di negoziazione e vendita

La **negoziazione**⁷ è definita come un processo attraverso il quale due o più parti cercano di raggiungere un'intesa che si traduca in una soluzione appagante dei bisogni individuali sulla base di una vicendevole volontà di scambio volta a trovare una risoluzione ad un problema condiviso da tutti.

Partendo dal significato di negoziazione vorrei chiarire quello di vendita: parliamo di negoziazione quando cerchiamo di raggiungere un accordo di reciproca soddisfazione, nonostante la presenza d'interessi diversi e/o contrapposti e, in particolare, **parliamo di vendita quando l'intesa coinvolge uno scambio di denaro.** La vendita sarà quindi definita tale, come per la negoziazione, quando tutti gli interessati saranno soddisfatti, altrimenti è un imbroglio.

La vera vendita si realizza quando l'affare lo fanno tutti e due ⁸

⁵ In matematica, la teoria dei giochi ha avuto origini nel 1654 da un carteggio fra Blaise Pascal e Pierre de Fermat, sul calcolo delle probabilità al gioco d'azzardo. Il più famoso studioso della *Teoria dei giochi*, in particolare per i "giochi non cooperativi", è il matematico John Forbes Nash jr., al quale è dedicato il film di Ron Howard *A Beautiful Mind*.

⁶ Albert Einstein.

⁷ PON Governance e Azioni di Sistema (FSE) 2007-2013 *Obiettivo specifico 5.1 - Accrescere l'innovazione, l'efficacia e la trasparenza dell'azione pubblica.*

⁸ Roberto Turri.



I.S.F. (Informatore Scientifico del Farmaco)

Il Corso si basa sulla mia esperienza ed è tarato su di essa, quindi molti riferimenti riguardano la realtà dell'ISF, professione che è stata al centro di tutta la mia vita lavorativa. Così, per i non addetti, penso sia giusto darne un inquadramento come facevo al Corso di Formazione Iniziale dei nuovi ISF.

Diverse norme sono state emanate per regolamentare l'informazione scientifica ma l'ultima, e più completa, è il D. Lgs 219/2006 nel quale si stabilisce che l'unica figura autorizzata a portare informazioni sul corretto uso dei farmaci alla classe medica è l'informatore scientifico. Motivo per il quale questo professionista deve essere laureato in una disciplina scientifica ed è alle dipendenze del servizio scientifico il quale è indipendente dal marketing, quindi dalle vendite. Rientra, tra le sue competenze, anche il compito importante e delicato della farmacovigilanza, ovvero la segnalazione degli eventi avversi associati ai farmaci, compresi i vaccini. Il servizio di Informazione Scientifica è stato istituito nel 1978 dalla legge 833, la stessa che diede vita al Servizio Sanitario Nazionale. Quindi, questa attività professionale, rappresenta un servizio all'interno di un altro più complesso e che è alla base dell'assistenza sanitaria pubblica.

L'ISF è un professionista⁹, in particolare è un **professionista della comunicazione**, deve trasmettere un messaggio che in questo caso è relativo al farmaco. L'obiettivo non è la conoscenza scientifica in senso stretto (il medico ha già una sua cultura) ma la comunicazione: il medico deve comprendere come e perché quel determinato farmaco può essere utile per i suoi pazienti. L'utilizzo del farmaco da parte del medico, cioè la prescrizione, non dipende dalle conoscenze dell'ISF che glielo presenta ma da quello che l'ISF gli trasmette e che il medico riesce a comprendere e ritenere.

Quindi, per l'ISF è necessario:

- conoscere il messaggio (e il farmaco in tutti i suoi aspetti),
- saperlo esprimere,
- farlo comprendere al medico.

Nella professione di ISF è molto importante la persona, l'individuo e le sue capacità relazionali: è un lavoro di rapporti interpersonali dove la prima cosa che viene percepita è proprio la persona, non la preparazione, le capacità, l'azienda, la famiglia o il titolo.

⁹ A mio avviso, professionalità vuol dire responsabilità delle proprie azioni. Il professionista è una persona che svolge il suo lavoro con coscienza e con intelligenza, cioè con consapevolezza di ciò che fa; deve essere dotato di autodisciplina, automotivazione e disposto a cambiare, rischiare. Per questo l'ISF deve sempre ragionare, sia per ottimizzare l'organizzazione sia per ottimizzare il colloquio con i medici.

Da qui l'importanza per l'ISF di curare la sua persona, che significa:

- modo di presentarsi, espressione del volto, posizione del corpo, abbigliamento;
- atteggiamento educato, sicuro nei gesti e nelle parole.

Sin dai primi momenti l'ISF deve cercare di trasmettere la sua motivazione, la sua voglia di fare, la sua carica, in una parola la sua **credibilità**¹⁰.

In pratica, se al medico riesce facilmente essere sicuro di sé, padrone della situazione (è a casa sua), ciò non toglie che l'ISF sia un professionista al suo pari e la competenza sui propri farmaci è sicuramente superiore a quella del medico: ecco il ruolo di collaborazione, di scambio che permette al medico di svolgere meglio il suo lavoro, di fatto è un servizio reso al medico e, indirettamente, al suo paziente.

Tanto più il medico crede in un farmaco e ne ha piena competenza, tanto più saprà usarlo nella maniera migliore e riuscirà anche a coinvolgere il paziente per curarsi con quel farmaco. Quando un paziente è convinto della sua medicina andrà in farmacia a ritirarla e l'assumerà nei modi e nei tempi giusti, altrimenti ... non c'è farmaco meno efficace di quello che resta nello scaffale, della farmacia o di casa.

Questa è la catena completa: l'ISF "convince" il medico, il medico "convince" il paziente, il paziente si cura "convinto" (questo aumenta l'efficacia del farmaco)¹¹.

Oltre gli aspetti più propriamente tecnici, la professione di ISF è molto formativa per la comunicazione e anche, forse soprattutto, per la capacità d'interazione con gli altri in generale. Infatti, durante la giornata di lavoro, s'incontrano sanitari di tutti i tipi (medici, farmacisti, infermieri), ma anche il "mondo": colleghi, pazienti in attesa, figure amministrative, oltre che baristi e ristoratori, parcheggiatori, ...

E, se si ha la voglia di parlare e ascoltare tutte queste persone, s'impara quanti modi di vedere e intendere ci siano. Quindi, un buon ISF, oltre a una certa propensione a parlare, nel tempo può diventare un buon ascoltatore con una discreta apertura mentale e, normalmente, sviluppa una buona capacità di valutare nel modo giusto le persone.

Concludo con un altro vantaggio della professione di ISF: la possibilità di provare e riprovare per trovare il modo più efficace di comunicare.

Questo perché il messaggio si deve ripetere molte volte ogni giorno e c'è sempre un altro medico da incontrare, per correggersi e migliorare.

E, se non siamo soddisfatti di un incontro, c'è sempre un'altra occasione di vedere quel medico, per correggersi e migliorare.

Quindi un ISF può migliorare la sua interazione con gli altri in ogni momento della giornata, bastano: motivazione, pratica e ascolto.

¹⁰ Chiaramente la riflessione vale in ogni contesto interattivo tra persone.

¹¹ Questo aumenta anche l'aderenza alla terapia, che è la premessa perché il farmaco sia efficace.

Lecture utili per approfondire:

- AA.VV. - *Il medico, il paziente e le loro medicine* - Franco Angeli
- S. e B. Casadei Lucchi - *Buongiorno Dottore* - Sperling & Kupfer
- F. Lupinacci - *L'informazione scientifica del farmaco in Italia* - Progetto 2000

prima parte

il corso giorno per giorno

Lunedì mattina: introduzione al corso

Non si può non comunicare

Questo è il primo degli “assiomi¹² della comunicazione”¹³, individuati e definiti dalla Scuola di Palo Alto negli anni ‘70, li elenco tutti.

1. **Non si può non comunicare:** *la comunicazione può essere involontaria, non intenzionale, non conscia e addirittura inefficace.*
2. *All’interno di ogni comunicazione si possono individuare due livelli: **contenuto** (“cosa” stai comunicando) e **relazione** (indica il “tipo di relazione”).*
3. *Il flusso comunicativo segue la **punteggiatura degli eventi**, ossia l’evoluzione della sequenza di comunicazione tra i comunicanti ¹⁴.*
4. *La comunicazione avviene attraverso i **canali verbali** (modalità digitale) e i **canali non verbali** (secondo criteri analogici) ¹⁵.*
5. *Gli scambi comunicativi possono essere **simmetrici** (interlocutori sullo stesso piano) o **complementari** (interlocutori non sullo stesso piano).*

Quindi, per comunicare in modo efficace ci sono regole da seguire ed è molto importante saper ascoltare i propri interlocutori, prestando attenzione alle loro espressioni verbali e gestuali. Esistono corsi, libri, esperienze di vario tipo che vi possono aiutare, o vi hanno aiutato, a saperne di più e a migliorare nella comunicazione. Con il Corso non mi sono posto l’obiettivo di “insegnare” qualcosa ma quello di far capire e scoprire argomenti e tecniche che ognuno di voi usa di più e quali invece trascura.

Ogni nostro stile di comunicazione, che finora ha funzionato, è valido ma può essere migliorato e arricchito. Quando nella lettura del Corso individuate le caratteristiche del vostro stile di comunicazione, mantenetele e coltivatele. E se trovare

¹² **Assiomi**, sono verità evidenti e indiscutibili alla base di dimostrazioni e teoremi.

¹³ Nel 1967, lo psicologo Paul Watzlawick e altri esponenti della Scuola di Palo Alto pubblicarono le loro ricerche nel volume di riferimento nel mondo della comunicazione interpersonale, intitolato *Pragmatica della comunicazione umana*. Nel testo sono trattati i cinque assiomi che hanno individuato, definiti come proprietà tipiche della comunicazione che hanno implicazioni relazionali essenziali.

¹⁴ Gli autori intendono tutti gli adattamenti che i partecipanti attuano, durante la comunicazione, in relazione al comportamento degli altri. Adattamenti che possono essere anche cambiamenti di strategia.

¹⁵ Potete trovare questa differenziazione espressa in modi diversi, a seconda dell’autore: razionale e intuitivo, emisfero sinistro e destro, ...

qualcos'altro d'interessante e nuovo, sforzatevi di provarlo, renderà più ricco il vostro stile. Se accettiamo questo principio, abbiamo già iniziato a migliorare¹⁶.

Alla base di ogni messaggio ci sono:

- il contenuto (cosa si dice),
- la forma (come lo si dice),
- il non verbale (come il corpo conferma o contraddice il messaggio).

Questi elementi possono non essere in sintonia tra loro o addirittura possono voler dire altro rispetto a quello che intendiamo esprimere. Può succedere di essere in contrasto con noi stessi anche senza saperlo e finisce che costruiamo messaggi indecifrabili, o contraddittori, che lasciano confuso l'interlocutore. Oppure il messaggio è corretto, ci stiamo esprimendo bene ma non teniamo conto di situazione, ambiente, tempi (in teatro si direbbe che "sbagliamo l'entrata") perché siamo concentrati solo su noi stessi e non ci curiamo degli altri fattori presenti.

In realtà il "saper comunicare" è diventata una responsabilità. Riuscire a intendersi con qualcuno significa tener conto di tutti gli elementi: la reale disponibilità al dialogo dell'interlocutore in quel momento, la presenza/assenza di altri, il luogo e l'atmosfera in cui si è, il tono della nostra voce e solo in ultimo le parole che utilizziamo.

Siamo noi a esprimerci male e non gli altri a non capire

Comunicatori si nasce o si diventa ?

Forse l'arte di comunicare non è un dono per tutti ma correggere qualche errore è possibile a tutti. Ricordate che un risultato positivo è sempre legato al saper usare le parole giuste, nel momento e nel posto giusti. Provate ad ascoltarvi, guardarvi e considerare i risultati delle vostre relazioni: se gli interlocutori vi evitano, restano perplessi e siete vittime di fraintendimenti ... significa che i messaggi che inviate non funzionano e sarà utile usare qualche nuova strategia.

Per migliorarsi l'importante è metterci motivazione, pratica e ascolto.

Attenzione: è fondamentale avere la giusta mentalità quando comunicate.

- Cercate di essere positivi nei termini e nell'atteggiamento.
- Cercate di avere la massima convinzione in quello che volete comunicare.
- Cercate di mettere entusiasmo e sincerità nelle vostre espressioni.

¹⁶ Per questo troverete molti elenchi, anche "corposi". Ho fatto questa scelta per offrire una specie di checklist che aiuti anche l'autoanalisi.

Aggiunto che **un grande alleato della comunicazione è il riposo.**

Il riposo aumenta la resistenza alla fatica, questo porta a essere più lucidi, a un ascolto migliore, a una maggior capacità di restare calmi; in breve a essere al meglio per comunicare al meglio.

Educazione e gentilezza, gentilezza e educazione

Non ci vuole molto per capire l'importanza di educazione e gentilezza nei rapporti tra le persone e quindi nella comunicazione.

Ho voluto dedicare sin dall'inizio uno spazio specifico all'argomento perché credo che essere educati e gentili indichi anche la qualità del comunicatore come persona:

- consapevolezza delle proprie capacità e conoscenze,
- capacità di ascolto e riflessione,
- idee chiare,
- calma, pazienza e sangue freddo,
- rispetto per l'altro e per se stesso.

Un animale impara più velocemente se ricompensato quando fa bene piuttosto che punito quando fa male¹⁷. Lo stesso principio vale per gli esseri umani, con la critica non si riesce sempre a correggerne gli errori ma quasi certamente si provoca risentimento.

Concludo con una riflessione sul valore di un "grazie".

Credo che sia giusto ringraziare una persona se ha dato tempo e attenzione alle nostre argomentazioni. Diverso è il caso se ci ha dato ragione o abbiamo raggiunto un accordo. Mi spiego: se ci siamo accordati su un dato punto vuol dire che entrambi abbiamo o avremo dei benefici quindi anche ringraziamenti e/o congratulazioni dovranno essere reciproci.

¹⁷ Studi sperimentali di B.F. Skinner, psicologo americano.

I tre pilastri della comunicazione secondo Aristotele

Aristotele definisce l'uomo "un essere razionale e sociale" cioè "un animale politico". Indica la comunicazione come una necessità per l'uomo e, nella *Retorica*¹⁸, elenca i tre pilastri che la devono caratterizzare e che la rendono persuasiva ed efficace: *Ethos*, *Pathos* e *Logos*.

Ogni comunicazione si realizza attraverso tre componenti: chi parla, chi ascolta e l'argomento sviluppato. Se ne viene a mancare anche una sola non può esservi comunicazione. Aristotele associa a ciascuna di esse una delle modalità.

Ethos.

L'*Ethos* indica la **credibilità** che l'oratore dovrebbe avere: è **legato a colui che parla**¹⁹. Aristotele associa questo concetto al modo attraverso cui l'oratoria rende credibile chi parla, l'*Ethos* si realizza durante il discorso.

Pathos.

Ha a che fare con i **sentimenti**, con il cuore: il *Pathos* è il lato empatico di ogni persona e rappresenta tutto ciò che fa emozionare.

Il *Pathos* è **legato a chi ascolta**.

Logos.

Il *Logos* è la **logica** della comunicazione, la sua parte razionale: bisogna essere chiari, ordinati e attendibili in quello che si dice, chi ascolta non deve avere dubbi sulla bontà delle argomentazioni presentate.

Il *Logos* è **basato sui discorsi** che, per raggiungere il loro scopo, devono essere formati da ragionamenti logici, devono fornire prove e dimostrazioni.

Basandosi su questi tre parametri potete impostare e valutare ogni comunicazione. Nel seguito ho preferito un discorso più operativo che concettuale, ma il pensiero di Aristotele emerge comunque.

¹⁸ La *Retorica* di Aristotele, scritta nel 329 a.C., è considerato il primo trattato sulla comunicazione.

¹⁹ Nel tempo l'*Ethos* ha acquistato un significato legato alle capacità morali e alla credibilità personale.

Le basi della comunicazione

Prima di tutto vediamo il “territorio” di una comunicazione tra due persone.

Chi comunica e chi riceve.

Sono gli interpreti dell'azione, ciascuno con i propri scopi, personalità, conoscenze; più ne sapete di questi punti e migliore sarà la comunicazione.

Il ruolo di emittente e ricevente non è fisso, si trasforma (feedback).

Ricordate che le parti non sempre hanno gli stessi modi di comunicare.

La comunicazione in sé.

Comprende lo scopo del messaggio ma anche il suo percorso: il canale (voce, immagine, device), il codice/linguaggio (verbale e non verbale) e soprattutto il contesto che può facilitare o ostacolare la comunicazione.

Il feedback.

La comunicazione di ritorno, la cui capacità di decodifica, l'ascolto, è direttamente proporzionale alla capacità di comunicare.

È importante avere piena consapevolezza di questi meccanismi e del fatto che ogni variabile interagisce con le altre e quindi influisce sul processo. Per questo, se dobbiamo comunicare, è necessario essere preparati, non improvvisare.

Tenete sempre presente che l'ingrediente più importante per comunicare è avere qualcosa da dire, meglio se potenzialmente interessante per l'altro e, per negoziare, avere una proposta di valore per l'altro.

La mappa non è il territorio ²⁰

Il principio fu formulato per primo da Alfred Korzybski²¹ e riconosce la distinzione tra le nostre mappe del mondo e il mondo stesso. Nel suo lavoro più importante²², afferma che il progresso umano è dovuto in gran parte a un sistema nervoso capace di formare e usare rappresentazioni simboliche, le mappe, per rappresentare la realtà.

Il linguaggio, per esempio, è un tipo di mappa o modello del mondo che ci consente di riassumere o generalizzare le nostre esperienze e di trasmetterle agli altri. Questa caratteristica “umana” giustifica il nostro progresso rispetto agli animali ma il suo uso scorretto è anche responsabile di molti dei nostri problemi.

Korzybski riteneva che gli esseri umani avessero bisogno di essere opportunamente istruiti nell’uso del linguaggio per prevenire la confusione e gli inutili conflitti che sorgono quando si scambia la mappa per il territorio²³, cioè la propria visione per la realtà.

In effetti, ci sono meno parole e concetti di quante non siano le esperienze possibili e questo può determinare l’identificazione o la confusione di due o più situazioni (generalizzazioni o ambiguità)²⁴.

In pratica, ognuno di noi ha una personale visione del mondo e questa visione è basata sulle mappe interne come risultato delle esperienze della nostra vita individuale. Sono queste mappe che determinano il modo in cui interpretiamo il mondo circostante e reagiamo a esso, e il modo in cui attribuiamo un significato ai nostri comportamenti e alle nostre esperienze, più che alla realtà in se stessa.

Nessuna cosa è buona o cattiva, è il pensiero che la rende tale ²⁵

Ricordo anche l’influenza dei diversi tratti della personalità: storia personale e familiare, motivazioni, affettività, livello intellettuale e culturale, quadri di riferimento, ruolo.

²⁰ Robert Dilts - *Il potere delle parole e della PNL*.

²¹ Alfred Korzybski (1879-1950) è stato il fondatore della semantica generale.

²² *Science and Sanity* (1933).

²³ Legge dell’individualità: “*non ci sono due persone, o situazioni o fasi di processi, che siano identiche in ogni dettaglio*”.

²⁴ Per chiarire la questione basta pensare a quanti giochi, soprattutto enigmistici, si basano sui diversi significati di una stessa parola.

²⁵ Amleto di Shakespeare.

Nella comunicazione bisogna cercare di parlare la stessa lingua quindi è necessario decodificare la mappa dell'altro, il suo sistema rappresentazionale e per parlare la stessa lingua bisogna pensare nella stessa lingua.

Concludo con un esempio: si dice che l'ottimista veda il bicchiere mezzo pieno e il pessimista mezzo vuoto ... ma il bicchiere è sempre lo stesso. Ecco che la realtà unitaria (il territorio) viene vista, immaginata, in modi diversi (le diverse mappe).

I sistemi rappresentazionali

Rappresentano il mezzo con cui ognuno elabora la propria rappresentazione della realtà, sono i processi elaborati dal pensiero e determinano gli schemi comportamentali delle persone. La Programmazione NeuroLinguistica (PNL)²⁶ distingue tre submodalità: visiva, auditiva, cinestetica. Questo partendo dal fatto che noi percepiamo il mondo esterno attraverso i cinque sensi (vista, udito, gusto, olfatto e tatto) ma ciascuno ha una modalità percettiva dominante, cioè può essere prevalentemente visivo, auditivo o cinestetico (che raggruppa tatto, olfatto e gusto).

Il visivo percepisce il mondo attraverso la vista e le immagini.

Le persone prevalentemente visive si presentano a testa alta, gestualità dinamica e veloce. Usano verbi come: vedere, immaginare, inquadrare, mettere a fuoco, mostrare, illustrare, chiarire (*“capisco il tuo punto di vista”, “ho una visione totale”, “non riesco a vedere chiaro”*).

La voce è tonica; ritmo e volume sono alti.

Le persone visive sono focalizzate su risultati, obiettivi, sfide e non vanno sui dettagli, amano avere un'idea dell'insieme. Si convincono con la sintesi, immagini, risultati chiari, vantaggi espressi in modo sintetico e sistematico.

Imparano con immagini chiare e sintetiche, schemi.

L'auditivo percepisce il mondo attraverso l'udito e le parole.

Le persone prevalentemente auditive hanno una postura e una gestualità più rilassata, con la testa chinata in modalità di ascolto. Usano verbi come: ascoltare, udire (*“l'ho già sentito”, “parola per parola”, “non mi suona bene?”*)

Tono, ritmo e volume della voce comunicano calma.

²⁶ La programmazione neurolinguistica (PNL) è un metodo per comunicare e un sistema di life Coaching e counseling, definito come “un approccio alla comunicazione, allo sviluppo personale e alla psicoterapia”, ideato in California negli anni settanta da Richard Bandler e John Grinder. Il nome deriva dall'idea che ci sia una connessione fra i processi neurologici (neuro), il linguaggio (linguistico) e gli schemi comportamentali (programmazione), affermando che questi schemi possono essere organizzati per raggiungere specifici obiettivi nella vita. I suoi ideatori la definiscono un insieme di procedimenti la cui misura di valore è l'utilità, non la verità.

Le persone auditive sono focalizzate sui particolari e sulle parole (le “pesano” perché per loro sono importanti), amano leggere anche il dettaglio. Si convincono parlando, condividendo, apprendendo informazioni dettagliate. Imparano ascoltando, condividendo, leggendo.

Il cinestesico percepisce con gli altri sensi (tatto, olfatto, gusto).

Le persone prevalentemente cinestesiche hanno una postura decisamente rilassata. Usano verbi come: provare, impattare, scuotere, vibrare, sentire, emozionarsi, odorare (“*non lo afferro*”, “*solido come una roccia*”, “*percepisco la sensazione*”, “*toccare con mano*”).

Il tono della voce è profondo, il ritmo è spezzato (perché è in cerca delle parole giuste) e anche il volume tende a essere moderato/basso.

Le persone cinestesiche sono focalizzate sui sentimenti, sulle sensazioni, sul provare e riprovare, sul fare, sulla concretezza, sul toccare, sull'odorare. Si decidono in base a quello che provano, che sentono; se possono, prima provano, toccano, ... Imparano facendo, provando e riprovando, andando a tentativi.

Riconoscere il sistema rappresentazionale predominante dell'altro consente una comunicazione decisamente più efficace. Entriamo in empatia ed esprimiamo la nostra idea con il linguaggio dell'altro, facendoci capire più velocemente, senza litigi e tensioni. Siamo anche più convincenti perché usiamo il linguaggio e gli esempi che l'altro riconosce come suoi (sentendosi compreso, viene verso la nostra opinione e, anche se non cambia idea, almeno ci ascolta).

In più, usare il sistema rappresentazionale dell'altro lo aiuta a comprendere e memorizzare.

I canali della comunicazione

Ne parleremo più avanti, ma definiamo subito le tre modalità con cui si comunica.

Comunicazione verbale (CV).

Indica ciò che si dice o ciò che si scrive, nel caso della comunicazione scritta²⁷; riguarda la scelta delle parole e la costruzione delle frasi, secondo le strutture grammaticali e sintattiche della lingua alla quale ci si riferisce.

La comunicazione verbale utilizza un **codice digitale** fatto di segni arbitrari, cioè di simboli convenzionali, utilizzati per designare una determinata parola.

Comunicazione paraverbale.

Rappresenta **il modo in cui** qualcosa viene espresso: gli aspetti non verbali del parlato. Riguarda la voce (volume, tono, ritmo), ma anche le pause, le risate, il silenzio e altre espressioni sonore, come schiarirsi la voce, tamburellare ed emettere suoni.

Nella scrittura possiamo fare riferimento all'uso della punteggiatura, capace di attribuire uno specifico ritmo durante la lettura.

Comunicazione non verbale (CNV).

È tutto quello che si trasmette attraverso **la propria postura e i propri movimenti**, ma anche attraverso la posizione che si occupa nello spazio e gli aspetti estetici. Essa riguarda: mimica facciale, sguardo, gesti, postura, andatura e abbigliamento.

La CNV utilizza prevalentemente un **codice analogico**, riproducendo per immagini ciò cui fa riferimento. Molti preferiscono utilizzare il termine **linguaggio del corpo**.

Non verbale e paraverbale mandano messaggi emotivi, spesso inconsapevoli.

Nella comunicazione, la forma conta quanto il contenuto

²⁷ I primi storici greci ritenevano i documenti scritti analoghi di un racconto o una testimonianza orale, per loro l'ascolto equivaleva alla lettura.

Il caso della regola del 55/38/7

Alla fine degli anni '60, Albert Mehrabian²⁸ condusse delle ricerche sul contributo dei diversi aspetti della comunicazione nel far recepire un messaggio.

I suoi studi hanno dimostrato che di un messaggio vocale, di valenza neutra ma espresso diversamente dal linguaggio del corpo, ciò che viene percepito può essere suddiviso in:

- 55% movimenti del corpo (soprattutto espressioni facciali),
- 38% aspetto vocale (volume, tono, ritmo),
- 7% aspetto verbale (parole).

Con la pubblicazione del suo libro *Nonverbal Communication*, la teoria delle percentuali divenne di dominio pubblico e venne riproposta numerose volte, scostandosi però dalla sua vera essenza, mancando di contestualizzare la teoria: **la regola è valida solo quando si comunicano sentimenti e/o atteggiamenti.**

Lo stesso Mehrabian ha più volte tentato di sfatare questo mito, condannando tutti quelli che ne hanno abusato, e tuttora travisano il vero senso della regola²⁹.

Nel Corso ho scelto di dare importanza a tutte le modalità della comunicazione, tenendo conto dei risultati e del pensiero di Albert Mehrabian.

²⁸ Albert Mehrabian (1939) è uno psicologo statunitense, docente presso la UCLA, famoso per le sue pubblicazioni sull'importanza degli elementi non verbali nella comunicazione faccia a faccia.

²⁹ Questa lettura la trovate, o la avete trovata, in quasi tutti i manuali e corsi di comunicazione.

Attenzione ai dettagli

Dire la stessa frase a cena con amici o al comitato di quartiere produce effetti diversi, quindi, oltre che **le parole giuste dette nel modo giusto**, dovete considerare anche altri aspetti.

Tempo: scegliete il momento giusto.

Evitate di intraprendere discussioni su argomenti importanti a tarda sera, le persone non apprezzano discutere argomenti pesanti quando sono stanche. Riservate questi argomenti per la mattina e il pomeriggio, quando le persone sono vigili, disponibili e riusciranno ad ascoltare e rispondere con chiarezza.

Luogo: scegliete il posto giusto.

Se dovete dire qualcosa che non sarà ricevuto bene (come la notizia di un decesso), non fatelo alla presenza di altre persone; preoccupatevi di chi riceverà la comunicazione, informandolo in un luogo privato. Questo darà la possibilità di parlare apertamente e garantirà che entrambe le parti possano esprimersi.

Se dovete parlare a un gruppo di persone, prima verificate l'acustica ed esercitatevi a parlare con voce chiara.

Concentrazione: rimuovete le distrazioni.

Se squilla il telefono, fate un sorriso, spegnetelo subito e continuate a parlare. Spegnete tutto ciò che potrebbe fare rumore durante la conversazione.

Non lasciate che le distrazioni esterne siano un ostacolo: distrarranno voi e il vostro interlocutore, impedendo una comunicazione appropriata.

Il nemico numero uno della comunicazione è il rumore.

Altri elementi da evitare: abiti vistosi e colori stridenti dell'ambiente, caldo o freddo eccessivi, termini difficili da pronunciare.

Gli altri **filtri** di cui tener conto sono:

- culturali (sesso, età, lingua, ruoli, istruzione, ambiente sociale, ...)
- psicologici ed emotivi (convinzioni, emozioni e sensazioni, umore e stato d'ansia, stress, livello di energia e di attenzione, ...)

Per ogni comunicazione è necessario considerare il **contesto**.

Cercate sempre il momento giusto e il posto giusto.

L'importanza della relazione

*Nessun uomo è un'isola*³⁰

Abbiamo visto che **la comunicazione è un viaggio dall'io al tu** e questo comporta una relazione tra i due soggetti. Comunicazione e relazione sono interconnesse, gli uomini sono immersi in una rete di relazioni. La ragione è data dai bisogni di comunicare e di appartenere.

Dobbiamo tener conto dei fattori che aiutano la comunicazione e che portano più facilmente a una relazione soddisfacente.

- **Vicinanza:** ci piacciono le persone più vicine a noi.
- **Somiglianza:** ci piacciono coloro che sono simili a noi.
- **Reciprocità:** ci piacciono coloro a cui piacciamo.

Così ci saranno situazioni più o meno favorevoli, l'averne consapevolezza porta a ottimizzare sempre meglio la comunicazione per raggiungere l'obiettivo, anche quando queste condizioni mancano, il che comporta una comunicazione e una relazione difficili e laboriose.

Oltre a comunicazione e appartenenza, un altro bisogno molto importante nelle relazioni è quello dell'autonomia, dell'individualità. Quando si mantengono questi bisogni, e l'altro non solo lo capisce ma ci aiuta a mantenerlo, allora saremo più soddisfatti.

Nessuna situazione è esente da periodi difficili, ci sono momenti in cui una relazione è più profonda, altri in cui lo è un po' meno ma ciò fa parte della normale andatura dei rapporti tra le persone. Quando un legame si rompe, la rottura inizia con delle preoccupazioni e finisce con un distacco emotivo: separarsi è un processo, non un evento.

Le relazioni sono una parte importante della nostra vita, siamo animali sociali come afferma Aristotele, già dalla nascita il primo bisogno che il bambino sente è quello di stabilire la relazione con qualcuno. L'amicizia, l'amore e tutte le relazioni sono un impegno, hanno bisogno di responsabilità e di essere sempre coltivate.

*“La comunicazione umana è sviluppata su due piani: il contenuto e la relazione. Il piano della relazione classifica il contenuto della comunicazione. La difficoltà di creare relazioni è uno dei punti di maggiore sofferenza dell'essere umano.”*³¹

³⁰ John Donne (1572-1631).

³¹ Watzlawick.

Le relazioni sono come case e si rovinano se non vengono conservate e migliorate. Dobbiamo prenderci l'impegno di curare le nostre relazioni. Vi chiedo quindi di tener sempre presente l'importanza delle relazioni in ogni capitolo del Corso.

L'importanza di conoscere l'altro

Parliamo **con** le persone non alle persone

Durante il Corso affronteremo ogni aspetto della comunicazione ma prima di tutto voglio rendere evidente l'altro protagonista, il nostro interlocutore. Nessuna comunicazione, tantomeno nessun negoziato, può andare a buon fine e non si produrrà alcuna relazione se ignoriamo chi abbiamo di fronte, pensando solo ai nostri interessi.

Una buona comunicazione è legata alla disponibilità.

Senza voler fare della psicologia spicciola, ho raccolto le teorie che ritengo più funzionali per decodificare come operano le persone (i metaprogrammi della PNL), le cose che le motivano (la piramide dei bisogni di Maslow e i bisogni emotivi di Robbins) e le paure principali. Vorrei che queste pagine servissero a distinguere le motivazioni positive da quelle negative, dovendo usare la carota o il bastone è meglio sapere come sono rappresentati nella mente delle persone e così accettarle per quello che sono, senza pregiudizi o volontà di cambiarle.

I metaprogrammi

I metaprogrammi³², secondo la PNL, sono programmi inconsci, il software mentale che l'uomo usa per processare informazioni, prendere decisioni, motivarsi, ...

I metaprogrammi definiscono l'approccio a un problema, sono descrizioni dei diversi modi in cui il problema, o elementi del problema, possono essere approcciati. Conoscerli aiuta a capire l'altro oltre a capire le differenze tra le persone, anche rispetto a noi. Ciò spinge a mettersi in discussione e, almeno in parte, allargare la visione personale.

I metaprogrammi codificati sono molti, ma i fondanti sono sei.

Verso o Via Da.

Il metaprogramma riguarda la motivazione. Le persone **Verso** sono motivate per muoversi verso i risultati, ciò che desiderano, il piacere; sono attratte dagli obiettivi e sono più motivate dagli incentivi. Quando comunicano, parlano di *desideri, obiettivi e risultati*. Con loro, parlate di come potreste aiutarli a raggiungere i loro obiettivi e come ciò che offrite (prodotto, servizio o idea) possa fargli ottenere; menzionate vantaggi, incentivi, bonus. Le persone **Via Da** sono motivate ad allontanarsi dal

³² Come suggerisce il nome (meta) si tratta di programmi posti sopra altri programmi, sono programmi che guidano e dirigono altri processi di pensiero. Per essere ancora più specifici, si tratta di schemi comuni o tipici nelle strategie o negli stili di pensiero di individui particolari, gruppi o culture.

dolore, da ciò che non desiderano, dalle situazioni negative; hanno difficoltà con gli obiettivi e le priorità, sono più motivate dalla pressione o dalla minaccia di situazioni negative. Quando comunicano, parlano di *cose o situazioni da evitare*. Con loro, parlate di come potete aiutarli a evitare ciò che temono e di come ciò che offrite può aiutarli in questo; menzionate i problemi che potete ridurre al minimo, le cose che non andranno storte.

Schema Referenziale Interno o Esterno.

Porta a decidere se qualcosa o qualcuno è giusto o sbagliato, fatto bene o fatto male. Le persone con **Schema Interno** valutano le cose in base al proprio giudizio e percezione, possono avere informazioni dall'esterno ma decidono per conto proprio. Quando comunicano, parlano delle proprie idee, valori e convinzioni. Con loro, enfatizzate il fatto che sanno interiormente cosa fare. Le persone con **Schema Esterno** valutano sulla base di ciò che gli altri pensano, ricercando così guida, informazioni, motivazione e decisioni: hanno bisogno di feedback. Quando comunicano, parlano di accontentare gli altri. Con loro, parlate di ciò che pensano gli altri, fornite dati, statistiche, testimonianze.

Preferenza per Se stessi o per Altri.

Riguarda il centro degli interessi delle persone. Le persone **per Se stessi** si focalizzano su se stessi e non sempre riescono a creare relazioni, sono motivate principalmente dai propri bisogni. Quando parlano delle loro scelte, parlano delle conseguenze su di sé. Con loro, parlate dei benefici di ciò che proponete per loro personalmente. Le persone **per Altri** si focalizzano sugli altri e si relazionano più facilmente; sono motivate a soddisfare gli altri. Quando parlano dei loro bisogni parlano delle conseguenze su altre persone. Con loro, parlate dei benefici di ciò che proponete per le persone significative per loro.

Adeguante o Disadeguante.

È il modo in cui le persone confrontano ed elaborano i dati di nuova acquisizione. Gli **Adeguanti** notano e cercano ciò che si adegua a ciò che già sanno, cioè prestano maggiore attenzione alle esperienze o conoscenze precedenti. Tendono a trovare punti di accordo: sono motivate dal consenso e, quando comunicano, tendono a trovare punti di contatto. Con loro, enfatizzate le somiglianze tra la vostra proposta e le loro conoscenze. I **Disadeguanti** cercano ciò che si distingue rispetto a ciò che già sanno, prestano maggiore attenzione alle diversità³³. Valorizzano il cambiamento, amano le novità, non apprezzano le situazioni statiche. Quando comunicano, parlano di come le cose differiscono. Con loro, enfatizzate le differenze, date loro ascolto e importanza.

³³ Nei gruppi di lavoro possono essere fastidiosi ma si rivelano importanti per limitare gli errori.

Operatori Modali di Necessità o di Possibilità.

Riguarda le ragioni per le quali una persona agisce. Gli **Operatori di Necessità** vedono alcune azioni come obbligatorie, fanno ciò che devono. Potrebbero sentire di non avere scelta e sentirsi vittime del destino. Gli **Operatori di Possibilità** vedono alcune azioni come possibili, fanno ciò che vogliono fare e cercano nuove possibilità. Sentono di avere il controllo e si sentono motivate a fare scelte e ad agire. Per persuaderli, utilizzate gli stessi operatori modali.

Stile di lavoro Indipendente, Cooperativo o di Prossimità.

Riguarda la strategia lavorativa. Una persona **Indipendente** recita per conto proprio la propria parte e rende ben poco se deve lavorare gomito a gomito con altri o essere sottoposto a controlli continui. Un **Cooperativo** rende meglio se inserito in un gruppo, preferisce condividere le responsabilità. Chi ha una strategia di **Prossimità** rappresenta una via di mezzo, gli piace lavorare con altri ma si assume le proprie responsabilità personali.

Ciò che ci attira: le principali motivazioni dei comportamenti

La **motivazione**³⁴ è ciò che induce un individuo a compiere o tendere verso una determinata azione. La psicologia la definisce come l'insieme dei fattori che spingono il comportamento verso una data meta; secondo questa concezione, ogni atto che viene compiuto senza motivazioni rischia di fallire. La motivazione svolge fondamentalmente due funzioni: attivare e orientare comportamenti specifici.

La piramide dei bisogni (Maslow)

Una teoria incentrata sulla motivazione come base dello sviluppo individuale è la piramide dei **bisogni fondamentali** di Abraham Maslow, che identifica sei fasi³⁵ di crescita, successive e consecutive, tutte incentrate sui bisogni, dal più semplice (legato all'aspetto fisiologico) al più complesso (legato all'autorealizzazione), in una sorta di evoluzione a strati sovrapposti.

Ogni fase è propedeutica e prioritaria rispetto alla successiva.

1. **Bisogni fisiologici.**

La prima motivazione è legata agli stati fisici necessari per vivere ed evitare il disagio (idratazione, alimentazione, minzione, defecazione, igiene).

2. **Bisogni di sicurezza.**

Si manifestano solo dopo aver soddisfatto i bisogni fisiologici, e riguardano la ricerca di contatto e protezione.

3. **Bisogni di appartenenza.**

Desiderio di far parte di un'unità sociale estesa (famiglia, gruppo amicale), che nasce solo dopo aver soddisfatto i bisogni di sicurezza.

4. **Bisogni di stima.**

Esigenza di avere dal nucleo sociale un riscontro sul proprio apporto e sul proprio contributo, si attiva solo dopo aver soddisfatto i bisogni interpersonali.

5. **Bisogni d'indipendenza.**

Esigenza di autonomia, realizzazione e completezza del proprio contributo, si attiva solo dopo aver soddisfatto i bisogni di stima.

6. **Bisogni di autorealizzazione.**

Necessità di superare i propri limiti e collocarsi in una prospettiva super-individuale, essere partecipe col mondo.

³⁴ Ho scelto la definizione di Wikipedia perché illustra, secondo me, meglio il significato di motivazione (questo vale anche per le altre volte in cui troverete Wikipedia nelle referenze).

³⁵ Tra le fasi ora descritte, nel modello originale del 1954, non compare il bisogno di indipendenza.

Un bisogno insoddisfatto concentra le energie motivazionali per soddisfare quel bisogno, non permettendo di accedere ai bisogni superiori nella scala³⁶.

Dal punto di vista di valutazione del concetto di motivazione, il modello di Maslow permette di definire bene le fasi di sviluppo dei contenuti motivazionali, ma ne rende difficile la misurazione.

I bisogni emotivi (Robbins)

Anthony Robbins³⁷ ha ben definito le spinte emotive che sono tutte presenti e importanti ma normalmente due sono predominanti e questo bisogna considerarlo.

Sicurezza e certezza.

È il bisogno di non sentirsi in pericolo. Si può soddisfare in modo positivo con basi solide come il lavoro, una casa, una famiglia, gli amici, una situazione sociale più o meno stabile, la salute, una fede (anche non religiosa) oppure con delle convinzioni solide come il valore dell'amicizia, cui aggrapparsi nei momenti di necessità. I modi negativi sono i comportamenti compulsivi (mania per l'ordine che dà la sensazione illusoria di avere tutto sotto controllo).

Varietà ed eccitazione (novità).

Questo va in contrapposizione con il primo, bilanciandolo. Nella vita, allo stesso modo del bisogno di sicurezza, abbiamo bisogno di qualcosa di eccitante e divertente da fare. Questo bisogno si può soddisfare in modo positivo con passioni come l'arte e la musica, uno sport, un nuovo amore ... o tenendo vivo quello attuale. Oppure in maniera neutra guardando un film o leggendo un libro (vedendo un film si possono provare emozioni forti immedesimandosi nei protagonisti). I modi negativi sono le dipendenze: abuso di cibo; abuso di sostanze stupefacenti, alcol compreso; gioco d'azzardo; sport eccessivamente pericolosi (stimolano la produzione di adrenalina e danno assuefazione); abusi di internet, social, chat, siti porno, giochi elettronici, telefonini, ...; in amore il tradimento, in maniera più o meno fisica, cercando continuamente altre relazioni.

Considerazione e distinzione (importanza).

È il bisogno di sentirsi considerati dagli altri: sentire di essere utili; sentire di non far parte della massa; distinguersi, come i bambini quando cercano di farsi dire "bravo" dai genitori o dalla maestra. Per soddisfare questo bisogno in modo posi-

³⁶ Per esempio, non ha senso lasciare un lavoro che permette di far vivere decorosamente la famiglia per "andare in India a cercare il proprio IO",

³⁷ Anthony Robbins è un famosissimo life Coach esperto di PNL.

tivo ci si può specializzare: arti e mestieri, musica, cucina; hobbies vari, sport, carriera lavorativa. Modi neutri sono quelli degli anticonformisti: riempirsi di tatuaggi e piercing; distinguersi con mode o manie strane; contraddire sempre tutto e tutti. Il modo negativo è l'uso della violenza, anche solo verbale: chi la usa, lo fa per una cattiva educazione, pessimi modelli in fase di crescita e scarsa stima di se stessi³⁸. Il tutto si tramuta in una esibizione di un finto carattere forte e predominante.

Il bisogno è considerato diversamente tra uomini e donne: gli uomini cercando di essere importanti e rispettati (carriera, potere, risultati sportivi, essere i numeri uno), con il rischio di dedicare troppo tempo alla carriera; le donne cercando di essere richieste e desiderate, curando il proprio aspetto fisico e rendendosi indispensabili in famiglia, con il rischio di diventare troppo mamme a discapito della propria femminilità e annullando le proprie necessità nei bisogni di marito e figli.

Amore e connessione.

In psicologia è il più famoso ed evidente: tutti abbiamo bisogno di essere amati e di connetterci con le persone, con la natura, la scienza e la spiritualità. Modi positivi: fare volontariato; aiutare gli altri; attirare l'attenzione della propria famiglia facendo il proprio dovere come figli, genitori o amici. Un modo negativo è il vittimismo, attirare amore e compassione lamentandosi di tutto (ciò che ci succede, ciò che non abbiamo e ciò non possiamo essere o fare). Anche l'ipocondria (e tanti disturbi psicosomatici) è spesso dovuta alla convinzione di poter ottenere l'amore del prossimo solo se si ha qualche problema. Sono strategie utili anche per soddisfare il bisogno di distinguersi³⁹.

Crescita e miglioramento.

Un nostro bisogno è una costante crescita: abbiamo sempre fame di imparare cose nuove, fare meglio ciò che sappiamo fare e migliorare come persone. Modi positivi: un nuovo lavoro, un titolo di studio, specializzarsi in qualcosa. Modi negativi: criticare e parlare degli altri per convincersi di essere migliori.

Contribuire e condividere (altruismo e solidarietà).

Questo bisogno si vede in diversi comportamenti positivi: nel volontariato o nell'amare la gente, la natura e gli animali, incondizionatamente e senza chiedere o aspettarsi niente in cambio. Non si soddisfa in modo negativo, piuttosto si finge di non averlo, vivendo da egoisti, oppure ci si rende utili con l'intento di essere ringraziati e contraccambiati.

³⁸ Spesso non si tratta di pura cattiveria, ma è proprio l'essere cresciuti senza conoscere l'amore e l'affetto a far credere che solo prevaricando ci si possa distinguere dagli altri.

³⁹ Anche queste voci sembrano in contrapposizione: una, per distinguersi dalla massa e l'altra per farne parte. Stesso discorso di prima: per vivere serenamente e in armonia bisogna coltivare le proprie passioni senza voler essere perfetti e bisogna amare ed essere amati e senza prevaricare gli altri.

Ciò che ci trattiene: le paure

Paura⁴⁰ - **1. a.** Stato emotivo consistente in un senso d'insicurezza, di smarrimento e di ansia di fronte a un pericolo reale o immaginario o dinanzi a cosa o a fatto che sia o si creda dannoso: più o meno intenso secondo le persone e le circostanze, assume il carattere di un turbamento forte e improvviso, che si manifesta anche con reazioni fisiche, quando il pericolo si presenti inaspettato, colga di sorpresa o comunque appaia imminente. **b.** Con significato attenuato: stato d'animo abituale, o condizione costante, di timore e di apprensione. **2.** In molti casi, specialmente nel linguaggio familiare, ha accezioni e usi analoghi a quelli di *timore* (nel senso in cui si contrappone a *speranza*).

I comportamenti aiutano a capire cosa una persona teme in modo particolare. Napoleon Hill⁴¹ ha evidenziato i “sei spettri della paura”⁴² che sono alla base della maggior parte delle nostre rinunce, spesso legate a pensieri e sentimenti irreali. Per Hill ogni essere umano soffre di una delle sei paure basilari, a volte di una combinazione di esse⁴³. La buona notizia è che le paure⁴⁴ sono stati mentali, controllabili. Vediamo i segnali che manda ciascuna paura.

Paura della povertà.

I segnali: indifferenza, indecisione, prudenza eccessiva, procrastinazione.

Può portare ad accettare tutto senza protestare, manca l'ambizione e si permette che siano gli altri a decidere. Per scusarsi degli insuccessi si usano alibi e pretesti, si dà la colpa agli altri o alla sfortuna. Cercando il lato negativo in ogni situazione si perde tempo a trovar scuse. Può essere un rifiuto di accettare le responsabilità.

Paura della critica.

I segnali: imbarazzo, complesso d'inferiorità; mancanza di calma ed equilibrio, di fermezza, di capacità a decidere, d'iniziativa; scarsa ambizione.

Si esprime con nervosismo davanti agli altri, resistenza a esprimere le proprie opinioni e sfiducia nelle proprie idee (qualcuno si camuffa imitando il comportamento degli altri); c'è anche l'abitudine di elogiarsi o usare “parole grosse” per nascondere il senso d'inferiorità. Dall'altra parte scarsa ambizione e mancanza d'iniziativa non permettono di cogliere le occasioni, questo porta a pigrizia mentale e fisica. Esiste anche l'abitudine di criticare gli altri alle spalle e lusingarli a tu per tu.

⁴⁰ Vocabolario Treccani.

⁴¹ Napoleon Hill (1883-1970) saggista statunitense, è stato uno degli antesignani dello studio del successo personale.

⁴² N.Hill - *Pensa e arricchisci te stesso*.

⁴³ Le prime tre paure sono alla radice delle preoccupazioni personali.

⁴⁴ Non sto parlando delle fobie che sono un disturbo psichiatrico e sono caratterizzate da una paura eccessiva in relazione a determinate situazioni (per esempio, l'agorafobia è la paura degli spazi aperti).

Paura della malattia.

I segnali: autosuggestione, ipocondria, vulnerabilità, autocompiacimento, intemperanza.

Porta l'abitudine di parlare delle malattie, focalizzando la mente su i sintomi e aspettandosi di trovarli. Tutto ciò incide sulle resistenze naturali e porta a favorire le malattie stesse. Alcuni usano la compassione per attirare le simpatie altrui, usando le malattie immaginarie come esca. Si arriva anche a esagerare con alcol e stupefacenti, oltre che con farmaci veri o "presunti".

Paura della perdita di una persona cara o dell'amore.

I segnali: gelosia, critica eccessiva, giocare d'azzardo.

Porta a sospettare e assillare amici e persone care, senza prove sufficienti e ragionevoli per farlo, oltre a criticare il mondo intero senza motivo. Nella convinzione che si possa comprare l'amore, si può arrivare a cercare di procurarsi denaro speculando, rubando, truffando e giocando d'azzardo.

Paura della vecchiaia.

I segnali: rallentare e rinunciare alle iniziative, scusarsi per l'età, giovanilismo.

Porta ad abbattersi prematuramente e (verso i quarant'anni, presunta soglia di maturità mentale) sviluppare un senso d'inferiorità, rinunciare all'azione in virtù dell'età raggiunta. La comparsa di segnali "preoccupanti" (capelli grigi o diradati, cellulite, ...) porta a comportamenti inadeguati: passare tanto tempo davanti allo specchio ed esagerare con la cosmesi, tentare performances fisiche esagerate o mostrarsi in competizione con i giovani, nel vestire e nel linguaggio.

Paura della morte.

I segnali: oltre pensare alla morte, sono quelli legati alla povertà e alla malattia.

Qualcuno la manifesta leggendo la pagina dei necrologi o preoccupandosi del suo funerale; altri spingono i figli a realizzare quanto non sono riusciti a fare loro stessi. Così prevale l'abitudine di pensare in negativo (alla morte, alla povertà e alle malattie) invece di darsi da fare per ottenere il meglio dalla vita.

Faccio presente che "la paura" si presenta ogni volta che dobbiamo prendere una decisione.

Da una parte è una **paura oggettiva**, il legittimo timore di qualche ostacolo, difficoltà o pericolo. Questa va affrontata razionalmente, prevedendo e limitando le aree a rischio.

Molto più spesso è una **paura soggettiva** che credo si possa riassumere nella paura della critica (paura di sbagliare, di essere rifiutati, di fare brutta figura, ...). Questa va affrontata dal lato emotivo, incoraggiandosi a uscire dalla zona di comfort.

La credibilità.

Credibilità⁴⁵ - possibilità d'esser creduto. Nella teologia cattolica, adesione razionale a quanto attestato da un'autorità divina o umana, degna di fede. Con significato e uso più recente (per influenza dell'inglese *credibility*), la capacità che una persona o un ente, una società, un governo ha d'ispirare fiducia, di ottenere credito e riconoscimento.

L'ultimo argomento di questa parte riguarda la credibilità, aspetto imprescindibile per determinare una buona relazione e arrivare a una buona comunicazione.

La credibilità, l'*Ethos* di Aristotele, è fondamentale perché la comunicazione riesca. Maggiore è la credibilità nei confronti dell'interlocutore, maggiore sarà la fiducia e la facilità di trasmissione del messaggio (anche il più assurdo).

Gli elementi che determinano lo sviluppo della credibilità sono diversi:

- competenza (conoscenza, esperienza),
- proprietà (personalità, professionalità, educazione),
- linguaggio (terminologia, capacità di argomentare),
- aspetto esteriore (gestualità),
- atteggiamento collaborativo.

Il primo passo per essere credibili è essere se stessi.

Legata alla credibilità è la fiducia.

Su questo aspetto, vi propongo i cinque strumenti per costruirla proposti da Stephen Covey⁴⁶.

1. Mantenere le promesse con noi stessi e con gli altri.
2. Chiarire le aspettative.
3. Essere leali con chi non è presente.
4. Chiedere scusa.

Il comunicatore efficace non è perfetto ma, quando dice le parole sbagliate nel momento sbagliato, è capace di chiedere scusa.

5. Trattare le persone come si vuole che esse diventino.

Ogni persona fa di tutto per non deludere le aspettative che gli altri hanno su di lei.

Per essere credibili bisogna dire la verità e mantenere gli impegni

⁴⁵ Vocabolario Treccani.

⁴⁶ Stephen Richards Covey (1932 - 2012) è stato un educatore, scrittore e uomo d'affari statunitense.



La comunicazione cambia

In questi anni di grande e continua trasformazione anche la comunicazione è cambiata. In particolare la comunicazione, e la sua relativa ricezione, oggi è enormemente frammentata e disturbata.

Le modalità espressive, anche di pochi anni fa, sono invecchiate⁴⁷, i modelli cambiano; se un tempo caratterizzavano una generazione e duravano per tutta la vita, oggi dobbiamo modificare rapidamente lo stile comunicativo se vogliamo capire e farci capire.

I social hanno cambiato la prospettiva.

Premetto che non mi riferisco alla “non comunicazione” legata all’uso dei social (le tavolate di persone chine sullo smartphone e che non parlano tra loro) ma al fatto che quasi tutti ormai usiamo una comunicazione mediata dai device (smartphone, tablet, computer, ...) anche nelle comunicazioni private. Questo è molto efficace ma anche più difficile da controllare: una cosa è parlare di fronte ad una persona e osservarla, un’altra è digitare su una tastiera davanti allo schermo. Dobbiamo conoscere le diverse modalità per cercare di gestirle al meglio.

Tenete presente che per costruire, far crescere o riparare una relazione è sempre meglio evitare gli strumenti tecnologici, compreso il telefono, che sono più utili per dare e ricevere informazioni.

Non c’è più tempo per ascoltare.

C’è sempre meno disponibilità ad ascoltare, il messaggio deve stringersi in poche battute⁴⁸. Non so se questo porterà problemi o soluzioni, certo è che chiede di trasformare continuamente il linguaggio, il modo di scrivere, i rapporti con gli altri ... da qui anche “l’arte di comunicare” deve aggiornarsi, adattandosi a codici sempre più contratti.

Siamo entrati in un’epoca di tempi brevi e la rapidità è divenuta un criterio dominante, la variabile “tempo” ha assunto un ruolo-chiave nella comunicazione vincente.

Però, chi sa ascoltare ha e avrà sempre una marcia in più.



⁴⁷ Pensate solo al linguaggio retorico che resiste ancora nel linguaggio burocratico: suona vecchio, stride terribilmente e non convince più nessuno.

⁴⁸ L’esempio ci viene dagli spot pubblicitari: in 30 secondi raccontano una storia e stanno aumentando gli spot di 10 e 5 secondi, magari ripetuti dopo pochi minuti.

I setacci di Socrate

Si racconta che un giorno Socrate abbia incontrato un conoscente che gli disse:

“Socrate, sai che cosa ho appena sentito di un tuo studente?”

“Aspetta un momento” rispose Socrate. *“Prima che tu me lo dica, vorrei che tu sostenessi un piccolo esame che è chiamato esame dei tre filtri.”*

“Tre filtri?”

“Esatto,” continuò Socrate. *“Prima che tu parli, filtriamo ciò che stai per dire.”*

Setaccio della Verità

“Ti sei accertato al di là di ogni dubbio che ciò che stai per dirmi è vero?”

“No” disse l'uomo, *“in effetti me lo hanno raccontato.”*

“Bene,” disse Socrate *“quindi tu non sai se sia vero o meno.”*

Setaccio della Bontà

“Ciò che stai per dirmi sul mio studente è una cosa buona?”

“No, il contrario.”

“Allora,” continuò Socrate, *“tu vuoi dirmi qualcosa di male su di lui senza esser certo che sia vero?”*

L'uomo si strinse nelle spalle un po' imbarazzato.

Setaccio dell'Utilità

Socrate proseguì: *“Puoi ancora passare l'esame perché c'è il terzo filtro, quello dell'Utilità. Ciò che vuoi dirmi circa il mio studente mi sarà utile?”*

“Veramente... non credo.”

“Bene,” concluse il Saggio, *“se ciò che vuoi dirmi non è Vero, non è Buono e neppure Utile, perché me lo vuoi dire?”*

Sembra che questo episodio non sia mai avvenuto, ma non importa; chiediamoci sempre se ciò che dobbiamo dire passa i tre setacci.



Ognuno ha il suo modo di comunicare

Di seguito ho cercato di classificare le diverse personalità di chi comunica, utile per capire i nostri interlocutori o i nostri atteggiamenti e cercare una soluzione per migliorare.

La vittima (chi si lamenta sempre e rischia di ritrovarsi solo)

Non comunica, il suo è un lamento (per essere amato).

Rischia l'isolamento.

Cosa fare per migliorarsi

Scegliere un argomento e chiederne una soluzione.

Chi dice sempre "no" (chi inizia con una negazione e genera diffidenza.)

Inconsciamente, non vuole iniziare un dialogo e non permette agli altri di incrinare le sue certezze.

Fraasi equivalenti: *Non posso farlo. Bello, ma è: scuro, chiaro, alto, basso, ...*

Attenzione al "no" come arma di seduzione, contraddetto dal linguaggio non verbale.

Cosa fare per migliorarsi

Non fermarsi al "no", proporre un'alternativa.

Il muto (chi sta sempre zitto e si aspetta troppo dagli altri.)

Fa come un bambino che non deve chiedere per essere accontentato. Si aspetta che gli altri soddisfino i suoi desideri.

Se aspetta troppo arriva troppo tardi.

Cosa fare per migliorarsi

Imparare a manifestare, anche a parole, i sentimenti e i desideri.

L'egocentrico (mettersi sempre al centro può bloccare il dialogo)

Mostra la necessità di affermare di esistere. Paura di non esistere, di non avere peso. Vale anche per chi parla a voce alta.

Cosa fare per migliorarsi

Rendersi conto di esagerare e non parlare solo di sé ma ascoltare gli altri.

L'appiccaticcio (chi parla bloccando l'interlocutore)

È il miglior modo per esasperare.

Trattiene l'altro (o parla a naso a naso).

Mostra aggressività (mani addosso).

Cosa fare per migliorarsi

Fermarsi a distanza.

"Legarsi le mani" (metterle in tasca).

Chi va via (dice "ricordami che devo parlarti" ... e intanto si allontana)

Assume, nella conversazione, una posizione corporea in contraddizione (si chiude).

Cosa fare per migliorarsi

Controllare gambe e braccia.

Non grattarsi il naso o coprirsi la bocca.

Il logorroico (chi non arriva mai al nocciolo e infastidisce chi ascolta.)

Manca di sintesi. Può indicare incapacità di parlare chiaro: vago e inconcludente.

Superficiale ma abile nelle mediazioni.

Può anche essere un assertivo.

Cosa fare per migliorarsi

Rendersi conto che, oggi, non si può abusare della pazienza altrui.

Poche parole: chiare, sintetiche e dirette.

L'urlatore (il terrorismo di quelli che alzano la voce per imporsi)

Segno d'impotenza.

Si trattiene e poi sbotta.

Ha una comunicazione a senso unico.

Cosa fare per migliorarsi

Per essere credibili è necessario far seguire alle parole i fatti.

"Fidati di me" (sposta la comunicazione verso il magico-religioso: medico, padre, prete)

Non ha più argomenti logici.

Richiede presupposti legati agli interlocutori (e il rapporto che c'è tra loro) e alla situazione. Fallisce nei rapporti alla pari.

Cosa fare per migliorarsi

Non abusare di questo messaggio.

Non utilizzarlo per dialoghi costruttivi. Utile in caso di poco tempo e per concludere.

L'inopportuno

Sceglie il momento sbagliato per comunicare (può essere timidezza).

Cosa fare per migliorarsi

Conoscere l'interlocutore e i suoi momenti-no e chiedere una minima disponibilità ...

La scelta dello stile comunicativo dipende da molte variabili: le persone, la situazione, l'obiettivo, le attese, le emozioni.

È sempre responsabilità del comunicatore indurre il contatto con l'altro.

Per riuscirci è necessario: sapere e sapersi ascoltare, essere preparati e consapevoli delle reazioni dell'interlocutore.

Per far arrivare il messaggio in modo efficace è indispensabile gestire le emozioni che nascono durante l'interazione.

La chiarezza evita fraintendimenti e distorsioni del messaggio.

Lecture utili per approfondire:

- Aristotele - *Retorica*
- R. Bandler, J. Grinder - *La struttura della magia* - Astrolabio
- A.H. Maslow - *Verso una psicologia dell'essere* - Astrolabio
- A. Robbins - *Come ottenere il meglio da sé e dagli altri* - Bompiani
- P. Watzlawick - *Pragmatica della comunicazione umana* - Astrolabio

Lunedì pomeriggio: l'importanza e la centralità dell'ascolto

Perché l'ascolto come primo capitolo di un Corso sulla comunicazione?

Perché la comunicazione va sempre nei due sensi, altrimenti non è comunicazione: significa anche capire cosa vuole trasmettere l'interlocutore, cioè ascoltare. Generalmente diamo più importanza alla preparazione su ciò che vogliamo dire piuttosto che prenderci il tempo per conoscere il ricevente. Arrivare, invece, preparati all'incontro con qualche dato sull'altro⁴⁹ può essere decisivo per la comunicazione.

Il cuore della relazione è la capacità di ascolto mettendo da parte il proprio io.

Non si può fare un vero ascolto se non si lascia lo spazio, dentro di sé, per far posto all'altro.

La prima dote del comunicatore è la capacità di ascolto

Questo per non parlare a vuoto (come un ciarlatano), per farsi ascoltare e per dimostrare interesse, disponibilità (chi dà ... riceve).

Il vero ascolto porta l'altro a sentirsi compreso, così sarà più disponibile.

Il feedback è fondamentale per non andare alla cieca

Dato che a ogni azione corrisponde una reazione, quanto esprime il nostro interlocutore, di fronte alla nostra comunicazione, ci deve guidare nella gestione del rapporto.

*Il parallelo più facile è quello con il radar: lo strumento emette delle onde elettromagnetiche (**messaggio**) che, quando incontrano un ostacolo, vengono riflesse (**feedback**); in base a cosa recepisce nello schermo del radar (**ascolto**) il "proprietario" del radar adegua la sua rotta (il suo comportamento, la gestione della comunicazione).*

In sintesi, l'ascolto permette il feedback, questo facilita la comunicazione (reciproca) ed evita, o almeno limita, la possibilità di errori e/o fraintendimenti. La capacità di comunicare è direttamente proporzionale alla capacità di ascoltare.

⁴⁹ Si comincia ad "ascoltare" l'altro prima di vederlo, si chiama informarsi.

Un **buon ascolto** permette di:

- verificare se il messaggio è arrivato,
- capire i veri bisogni e agire a ragion veduta,
- prevedere il seguito della comunicazione,
- valorizzare, rendendo protagonista l'altro,
- contraddire con cognizione di causa,
- imporsi, analizzando bene i punti deboli,
- distinguere tra false obiezioni e interesse, disponibilità.

Abbiamo due occhi, due orecchie e una sola bocca: una banalità che però spiega l'importanza dell'osservazione e dell'ascolto. E questo può avvenire solo se stai "in silenzio", una cosa che oggi si nota sempre più raramente tra le persone, che tendono a non ascoltare e ribattere senza far finire di parlare l'altro.

In più, l'ascolto permette di conoscere e capire le ragioni dell'altro. Talvolta questo serve anche all'interlocutore per chiarirsi e definire i suoi bisogni reali.

Cosa vuol dire ascoltare

L'**ascolto**⁵⁰ è l'atto dell'ascoltare, dello stare a sentire attentamente: non un atto superficiale. In psicologia è uno strumento per apprendere, oltre a comunicare con noi stessi e il mondo circostante. L'ascolto è un processo psicologico e fisico per comunicare ai nostri neuroni, al cervello che li traduce in emozioni e nozioni. Il significato tradizionale del termine è quello che indica l'azione e il risultato dell'ascoltare ed è fortemente legato al concetto di attenzione. Nell'ascolto c'è la **componente fisica**, tra orecchio e neuroni di come assimiliamo stimoli acustici e la **componente psicologica**, che porta all'apprendimento con i cinque sensi. L'ascolto non è solo udito, ma tutto quello che riusciamo ad apprendere o assimilare attraverso i nostri sensi.

Per comunicare dovete sapere chi avete davanti, questo vi permetterà di adattare il messaggio. Si arriva a conoscere l'altro anche attraverso tutte le informazioni che ci fornisce l'ambiente e che possono essere integrate e completate nel corso dell'incontro, grazie all'ascolto. La conoscenza è chiaramente relativa, dipende anche dall'obiettivo che avete e l'ascolto è legato anche al sistema rappresentazionale dell'interlocutore (la sua mappa del mondo).

La comunicazione sarà in fase con le reazioni dell'altro quando l'ascolto si accompagna alla memorizzazione e alla riformulazione⁵¹ per avere certezza di quanto compreso. Ricordate che la conoscenza dell'altro si lega alla nozione di disponibilità (reciproca): cercate sempre di capire se anche l'altro è all'ascolto.

⁵⁰ Wikipedia.

⁵¹ La **riformulazione**, nell'ambito della comunicazione, consiste nel riassumere con parole proprie ciò che uno o più interlocutori hanno affermato, chiedendone conferma della correttezza.

Un buon ascolto è un ascolto non giudicante ⁵²

L'aiuto più grande per ottenere l'ascolto, oltre gli argomenti interessanti, è il **silenzio** e la gestione delle pause. La pausa rappresenta un vuoto nello scorrere delle parole, molte persone riempiono questo vuoto con altre parole come una forma di difesa (una sorta di paura del vuoto). Bisogna imparare a vivere nel silenzio, pur essendo presenti⁵³.

Un altro mezzo utile per facilitare l'ascolto sono le **domande aperte** che permettono la massima libertà di espressione.

Gli ostacoli del buon ascolto possono essere emotivi o razionali, cercate i vostri.

Gli ostacoli emotivi

- Parole scatto⁵⁴.
- Noia, apatia, disinteresse fino alla fingere l'attenzione.
- Superficialità con tendenza a interrompere.

Se vi riguardano, cercate di ascoltare fino in fondo e non giudicate.

Anche se non siete protagonisti e solo assistete alla comunicazione, non perdetevi l'occasione di ascoltare, non è tempo perso.

Gli ostacoli razionali

- Interpretazione anticipata, per arrivare anche a interrompere l'altro.
- Giudizi di valore⁵⁵, basati su presupposti non verificati.
- Ricerca dei dettagli o fermarsi ai giudizi di valore.
- Diramazioni mentali⁵⁶ e distrazione facile.

Se vi riguardano, concentratevi sull'altro, senza giudicare, e cercate di non perdere il filo del discorso.

⁵² Non giudicante significa evitare pregiudizi e filtri mentali. Quindi è importante avere coscienza che questi atteggiamenti esistono e avere la forza di allontanarli.

⁵³ Fate la prova e state 5-10 minuti in silenzio a pensare.

⁵⁴ Sono parole, diverse per ognuno, che rievocano immagini o emozioni e, in questo modo, distraggono dal momento reale e quindi da un vero ascolto.

⁵⁵ Il **giudizio di valore**, diversamente da quello di fatto, non riconosce soltanto la realtà d'una situazione o d'un evento, ma ne dà una valutazione in base a un sistema esplicito o implicito di valori. Vale anche come valutazione soggettiva fatta in base a fattori emotivi e principi morali. (De Mauro)

⁵⁶ Secondo Nicholson, abbiamo una capacità di "ricezione" di 1000 dati al minuto, mentre non riusciamo a dire più di 125 parole al minuto, quindi ci sono 875 possibilità di distrazione al minuto.

Un buon ascolto non è una buona interpretazione

L'ascolto attivo si basa sull'empatia e sull'accettazione. Tende a portare a un rapporto positivo in cui una persona possa sentirsi compresa e comunque non giudicata, così da darle fiducia.

I principali elementi che caratterizzano un buon ascolto, sono:

- **Sospendete i giudizi di valore**, cercando di non definire a priori e troppo in fretta l'interlocutore, o quanto dice, in categorie note e codificate.
- **Osservate e ascoltate**, raccogliendo tutte le informazioni necessarie sulla situazione. Il silenzio aiuta a capire e il vero ascolto è sempre volto al nuovo, non è mai definito in anticipo e rinuncia ad un sapere già acquisito.
- **Mettetevi nei panni dell'altro**, dimostrare empatia, cercando di assumere il punto di vista dell'interlocutore e condividendo, per quello che è umanamente possibile, le sensazioni che manifesta.
- **Verificate la comprensione**, sia a livello dei contenuti che della relazione, riservandosi la possibilità di fare domande per aiutare l'esposizione dell'altro e migliorare la vostra comprensione.
- **Curate la logistica**, facendo attenzione al contesto in cui si svolge la comunicazione per far sentire l'interlocutore il più possibile a proprio agio.

Prendete appunti e rivedeteli. Questo vi permetterà di verificare la qualità del vostro ascolto.

Infine, ricordo i tre procedimenti⁵⁷ con cui tutti noi modelliamo ciò che ascoltiamo e che portano a modificare ciò che abbiamo ascoltato.

Cancellazione.

Per cui selezioniamo e escludiamo determinate parti della comunicazione. Questo limita la comprensione perché possiamo togliere parti della struttura profonda, che così non compaiono nella struttura superficiale.

In pratica, il modello finale non comprende l'insieme del reale.

Deformazione.

Gli elementi considerati sono rappresentati in un altro modo rispetto il modello reale.

⁵⁷ Le definizioni dei "tre universali del modellamento umano" sono tratte dal glossario de *La struttura della magia*.

In pratica, il modello finale è diverso da quello reale.

Generalizzazione.

Quando una specifica esperienza arriva a rappresentare l'intera categoria cui appartiene.

In pratica, il modello finale rappresenta solo una parte di quello reale pur definendosi tale, senza considerare che ogni situazione è diversa. Quest'ultima modalità è molto comune, la usiamo abitualmente per semplificarci la vita ma può portare a gravi errori perché porta a confondere una parte con il tutto.

Usiamo queste “tecniche” soprattutto quando siamo di fronte a troppi stimoli.

Tutto ciò dovete averlo ben presente quindi cercate sempre di evitare che le vostre argomentazioni incorrano in cancellazioni, deformazioni e/o generalizzazioni che la possano rendere diverse dalle vostre intenzioni.

Ci sarà un capitolo dedicato alla “buona argomentazione” ma vi dico subito che tanto più siete chiari e lineari tanto più sarete ascoltati e capiti.

D'altra parte non siate troppo leggeri: semplice non vuol dire superficiale.

Come generare un clima di fiducia fondato sull'ascolto:

- ascoltate per il 70% del tempo e parlate per il 30%,
- fate domande per approfondire,
- **non interrompete,**
- non contraddite l'altro,
- fate capire che capite.



Prova grafica

Ora, vorrei raccontarvi un'esperienza che ho fatto riguardo all'ascolto. L'azienda in cui lavoravo richiedeva, nell'iter di assunzione, un testo manoscritto che, analizzato da un grafologo, era un elemento che contribuiva alla scelta del candidato.

Questo era un argomento di curiosità ai Corsi di Formazione Iniziale. Così ho preso un testo “a caso”⁵⁸, ho chiesto di ricopiarlo su un foglio bianco e promesso loro che sarebbe stata fatta l'analisi delle loro scritture. Raccolti i fogli, mi sono preso un paio di giorni per dare il “risponso”, scritto a mano per ciascuno, che era **per tutti** il seguente:

Hai molto bisogno di piacere agli altri e di essere approvato.

Hai una certa tendenza all'autocritica.

Hai una grossa riserva di capacità e abilità, che non hai ancora sfruttato.

Sebbene la tua personalità abbia qualche punto debole, normalmente riesci a reagire e a compensare gli effetti.

Hai avuto qualche problema prima di raggiungere l'equilibrio sessuale.

Chi ti guarda da fuori ti considera molto controllato, ma dentro di te qualche volta ti senti insicuro.

Ti capita spesso di dubitare seriamente se le decisioni che hai preso siano state quelle giuste o no.

Ti piace la varietà e ti senti a disagio quando subisci costrizioni o limitazioni.

Ti puoi vantare di formarti le tua opinioni da solo e di non accettare quelle degli altri senza prove soddisfacenti.

Ti sei accorto che non è saggio aprire il tuo animo agli altri.

Qualche volta sei estroverso e socievole, ma altre volte sei introverso e riservato.

Alcune delle tue aspirazioni sono poco realistiche.

Tutti si sono visti in queste righe con un inquadramento personale che condividevano in pieno ed io, alla fine, ho fatto la figura del fine psicologo.

⁵⁸ **Il testo:** Forza fisica e ingegno dell'uomo sono impegnati senza sosta nella secolare lotta rivolta a sfruttare le risorse naturali. La storia dell'umanità è un gran libro su cui stanno scritti i momenti e le vicende per raggiungere sempre crescenti conquiste. Dai primi vasi d'argilla alle innumerevoli serie di prodotti dell'industria moderna è tutto un susseguirsi di vicende in cui l'uomo si è impegnato a fondo per aumentare il proprio benessere.

La libertà dal bisogno è però una conquista moderna sul piano del diritto e molti popoli pagano ancora un pesante tributo al bisogno più elementare rimasto ancora insoddisfatto. Tutti i popoli tendono a un maggior benessere sociale ed economico e cercano di realizzarlo perfezionando e migliorando gli elementi che entrano in gioco nel processo produttivo: la natura, il capitale, il lavoro. Questo importante traguardo implica però fattori che innestano le esigenze fondamentali della personalità umana e che devono trovare nel lavoro intelligente impegno delle risorse individuali: tali fattori sono le caratteristiche psicologiche e attitudinali.

In realtà il tempo mi era servito per copiare a mano il testo dell'analisi di ognuno.

Com'è possibile che le stesse parole possono adattarsi a persone diverse?

Se prendiamo una a una le affermazioni del testo, è ben difficile essere in disaccordo: chi le ha redatte⁵⁹ ha semplicemente scritto quello che ogni persona normale vorrebbe leggere nella sua analisi psicologica.

In conclusione, ogni persona ascolta, o legge, quello che vuole ascoltare, o leggere.

A chi comunica, invece, piace pensare che il suo interlocutore ascolti ciò che lui vuole comunicare.

⁵⁹ Ullrich, Stachnik e Stainton (USA, 1963): profilo standard. Da A.Castiello d'Antonio - *La selezione psicologica delle risorse umane*.

L'empatia

Empatia⁶⁰ - capacità di porsi nella situazione di un'altra persona o, più esattamente, di comprendere immediatamente i processi psichici dell'altro.

L'empatia è diventata sinonimo di successo nelle relazioni interpersonali: quante volte si sente parlare di approccio empatico, ascolto empatico, comunicazione empatica e atteggiamento empatico per risolvere piccoli e grandi problemi nella vita di tutti i giorni?

L'empatia è una capacità, un' idoneità, un' abilità, un' abitudine che, se non possediamo, dobbiamo cercare di costruire.

Attenzione, l'empatia non è la **simpatia** che porta alla “*compartecipazione alle emozioni altrui, attrazione, conformità nel sentire*”⁶¹. La simpatia è solo emotiva, l'empatia è anche razionale.

Diverso è anche il **fiuto**, cioè la capacità di capire i bisogni altrui, perché questa è osservazione non partecipazione.

L'empatia è la capacità di mettersi al posto dell'altro.

Calarsi letteralmente nei suoi panni, riuscendone a capirne i pensieri e a sentirne le emozioni come fossero propri.

Il duplice legame denota la natura cognitiva ed emotiva dell'empatia.

Le persone empatiche sono apprezzate perché uno dei bisogni fondamentali dell'essere umano è il sentirsi ascoltati, presi in considerazione e, ancor di più, essere capiti. E lo si può essere solo e soltanto se la persona di fronte a noi ha la capacità di immedesimarsi, di sostituirsi per un attimo a noi.

Quante volte si dice “*Nessuno mi capisce!*”

La domanda per l'interlocutore è: “*Ti sei sentito capito?*”

Provate a farvi queste domande dopo un incontro.

All'inizio il concetto di empatia era limitato al solo ambito della psicologia cognitiva. Negli anni Ottanta un gruppo di ricercatori di Parma⁶² ha scoperto i cosiddetti **neuroni specchio**, che si attivano di fronte a emozioni di sofferenza o gioia.

Sono quelli che fanno saltare sulla sedia quando il calciatore preferito segna un gol, piangere davanti a un film struggente o sbadigliare, se qualcuno nella stanza fa lo stesso. Sono anche quelli che spingono alla lotta contro le ingiustizie, a donare soldi, “persino” a comprare.

⁶⁰ Enciclopedia Treccani.

⁶¹ Vocabolario Zingaretti.

⁶² Guidati da Giacomo Rizzolatti.

Le neuroscienze hanno dato un impulso molto forte alle indagini sul funzionamento delle emozioni⁶³ e dell'empatia in particolare. Così è stata data una spiegazione scientifica anche all'empatia, capacità in grado di spingere anche a comportamenti poco razionali.

La scienza distingue tre tipi principali di empatia⁶⁴.

- **Empatia emotiva.**

Qualifica una reazione, automatica e spontanea, a un'emozione esterna. Se vediamo qualcuno piangere ci rattristiamo per lui, ma ci sono persone che si mettono a piangere come se stessero vivendo lo stesso disagio dell'altro. Si sviluppa molto precocemente e i bambini ne sono maggiormente caratterizzati.

- **Empatia cognitiva.**

Ricalca il significato di "calarsi nei panni dell'altro". Non è una pura imitazione, ma una condivisione e soprattutto una presa di coscienza dello stato d'animo dell'altro.

- **Empatia comportamentale.**

Più difficile da osservare, è quella che ci porta ad assimilare gesti, modi di parlare e di agire degli altri senza che ce ne accorgiamo realmente.

Caratterizza spesso le famiglie, capita di dire: "*Guarda, cammina come suo padre/sua madre*" o "*I due fratelli hanno lo stesso modo di sorridere*".

Infine, **l'empatia è il fondamento del marketing**: il venditore deve sapere ciò che vuole il cliente, ciò che sogna, ciò che si aspetta. Il primo passo è sempre l'ascolto: non si tratta di immaginare o assecondare ma di far proprie le necessità di chi spenderà i propri soldi per acquistare una marca al posto di un'altra⁶⁵.

La mancanza o l'assenza di empatia conduce inevitabilmente a una crisi della comunicazione. Senza empatia i rapporti sociali perdono significato, portando i singoli a essere sempre più chiusi in se stessi. Nelle relazioni l'empatia è essenziale per capirsi vicendevolmente, si arriva all'altro con più facilità e questa naturalezza consente di fondare legami stabili e duraturi, andando oltre alle piccole incomprensioni della vita di tutti i giorni. Ed è vero anche il contrario: quando qualcuno è empatico nei nostri riguardi, i benefici che proviamo sono immediati.

⁶³ La parola "e-mozione", significa produrre un movimento, un'azione (e + muovere), altrettanto vero è che, quando ci emozioniamo o ci sentiamo chiamati in causa, è impossibile stare fermi: si reagisce.

⁶⁴ Alcuni autori parlano anche di **empatia relazionale**, legata alle relazioni e alle valenze affettive. Ne sono dotate le persone in grado di guidare e influenzare sia la vita personale sia professionale.

⁶⁵ Le grandi aziende lo sanno e tutto il loro mondo (packaging, caratteri usati, colori, loghi) mostra il bisogno di raggiungere empaticamente i propri clienti, per soddisfarli. Sono stati elaborati degli interi sistemi, basati sull'empatia, che rispondono nel modo più corretto possibile alle necessità del cliente studiandone abitudini e sentimenti.

Essere empatici non significa anticipare

La componente cognitiva dell'empatia fornisce solo un'ipotesi su cosa sta pensando l'altro e non una verità assoluta, se fosse assolutamente certa non sarebbe tale ma sarebbe una lettura nel pensiero, qualcosa di magico che di tanto in tanto riesce ma che a poco a poco si vede con una buona comunicazione. Un bravo comunicatore sa che le proprie idee sull'altro sono solo idee e che dovrà adattare il proprio discorso secondo ciò che accade realmente e non in base alle sue aspettative.

L'importanza di essere empatici

Immedesimarsi e comprendere le emozioni degli altri aiutano a rispondere nel migliore dei modi alla situazione specifica, l'empatia comporta un atteggiamento di supporto in ogni occasione.

Alcuni segnali aiutano a capire quanto siamo empatici.

L'empatico è una persona molto sensibile, al limite dell'emotività.

Tende ad assumersi la responsabilità del benessere altrui, vivendone gli stati d'animo. Questo lo porta a esaurire le sue energie, fisiche e psicologiche. Se gli amici cercano prevalentemente voi quando hanno problemi, state certi di essere voi l'empatico del gruppo.

L'empatico è creativo, dotato di estro artistico e capacità di astrazione.

Vivere le vite degli altri attraverso le emozioni è una fonte d'ispirazione che l'empatico incanala nelle attività più disparate.

Un empatico ha bisogno di capire.

Vorrà sempre andare oltre l'apparenza, scendere nel profondo dei pensieri altrui per avere un quadro il più possibile chiaro.

Da qui nasce il desiderio di comunicare, collaborare, connettersi.

Un empatico sa quando qualcuno davanti a lui sta mentendo.

Non servono tante parole né particolari espressioni, perché sapersi immedesimare significa anche "sentire" la menzogna.

Vi capita spesso di dire: "*Lo sapevo, me lo sentivo che non era vero*"?

Se sei empatico ami la natura.

La natura è fonte di benessere per l'empatico. Se avete bisogno di scappare ogni tanto lontano da tutto e tutti, probabilmente siete dotati di empatia.

L'empatico non sopporta catene né violenze, desidera la libertà.

Preferisce appartarsi e vivere delle proprie esperienze, leggendo e cercando di capire sempre più il mondo intorno a sé. Così spesso è considerato un introverso, ma la realtà è che per usare la sua carica empatica ha bisogno di riflettere e fortificare le sue difese per non essere prosciugato dalle emozioni degli altri.

Alcune persone sfruttano l'empatia con **intenti manipolatori**, per un guadagno personale (un esempio potrebbero essere i cartomanti o i cosiddetti “santoni”). L'empatia può anche inibire le relazioni sociali o portare a un comportamento sbagliato.

Immaginiamo di assistere a un incidente stradale e di essere sopraffatti dalle emozioni: questo potrebbe portare un ritardo nel chiamare i soccorsi o addirittura una fuga per paura.

Un eccesso di empatia, verso valori che si sentono più vicini ai nostri, può avere anche una valenza negativa: per esempio il razzismo, ma anche solo il bullismo e le cattiverie fatte in nome di un sentire comune diverso da quello dell'altro.

L'empatia è a rischio in una società che privilegia l'individualismo, dove il piacere personale prevale su comunità e collaborazione, nelle piccole e grandi cose.

Come sviluppare l'empatia

Non tutti possono essere empatici allo stesso modo, esiste una predisposizione naturale verso il prossimo già nei primi anni di vita ma anche l'educazione ha un ruolo importante nello sviluppo dell'empatia. C'è sempre modo di migliorarsi, quando ci si rende conto di essere poco altruisti o poco in grado di andare incontro alle esigenze dell'altro.

- **Bisogna avere fiducia in se stessi (autostima).**
È alla base di qualsiasi tipo di relazione. L'autostima permette di conoscersi a fondo e accettare più facilmente le ragioni di determinati comportamenti anche negli altri.
- **Ascoltare senza pregiudizi.**
L'empatico recepisce le emozioni senza sopprimerle: di fronte a persone che hanno bisogno di “scaricare energia”, positiva o negativa, non dà un giudizio. Rimanere neutri davanti a posizioni distanti dalle nostre può essere difficile, ma con la pratica possiamo scoprire quanto valga il detto “*il silenzio è d'oro*”.
- **L'ascolto rende empatica una persona.**
L'ascolto deve essere “ascolto attivo”, cioè la capacità di dimostrarsi, ed essere realmente, attenti a ciò che ci stanno raccontando e di esserne coinvolti, non “stare a sentire” e ascoltare passivamente.
- **Interesse e curiosità**

Per capire una persona bisogna essere capaci di immaginare cosa sente, nonostante non ci troviamo nella stessa situazione: bisogna sviluppare l'interesse per la vita di chi ci sta di fronte (*Dove lavora? Cosa fa nella vita? Ha figli? Vive da solo?*). Così si possono acquisire dati utili a immedesimarsi meglio nel suo pensiero, facendo un paragone con qualcosa che conosciamo. La curiosità spinge ad approfondire le proprie emozioni e reazioni, dando una spinta verso quelle degli altri.

- **Osservazione.**

Guardare le altre persone con occhi curiosi e spirito interessato permette di focalizzarci meglio non solo sull'aspetto generale, ma anche sui dettagli. Il corpo parla: il non verbale e il paraverbale sono forme di comunicazione importanti quanto le parole e possono chiarirci lo stato d'animo dell'altro⁶⁶.

- **Intuito.**

Dare ascolto all'intuito aiuta la capacità osservativa; anche se non sempre le sensazioni a pelle sono esatte perché legate alle convenzioni, alle nostre convinzioni, ai filtri mentali o al puro istinto. Affidarsi al "sesto senso" può essere un buon modo per sviluppare l'empatia perché aiuta a conoscere gli impulsi primari, comuni a tutto il genere umano ... ma sempre con cautela.

- **Passare all'azione.**

Provare ad aiutare qualcuno che ne ha bisogno; magari facendo qualcosa di diverso, mai fatto, mettendosi nei panni dell'altro.



La consapevolezza

Consapevolezza⁶⁷ (*awareness* in inglese), in psicologia si intende la capacità di essere a conoscenza di ciò si percepisce e delle proprie risposte comportamentali. Si tratta di un processo distinto da sensazione e percezione. Il concetto è spesso sinonimo di coscienza ed è anche inteso come coscienza stessa.

Gli stati di consapevolezza sono anche associati agli stati di esperienza, in modo che la struttura della consapevolezza si rispecchi in quella dell'esperienza stessa.

L'argomento è importante, tanto che potevo affrontarlo anche prima o aspettare qualche parte successiva. L'importanza è dovuta al fatto che essere consapevoli è un ingrediente di base per ogni comportamento adulto e si può leggere come "responsabilità".

⁶⁶ I più piccoli segnali, che arrivano dalla posizione delle mani, dei piedi, dalla direzione dello sguardo e dall'atteggiamento del corpo sono spesso indicatori infallibili su ciò che in realtà sta passando nella testa della persona in questione.

⁶⁷ Wikipedia.

Nella comunicazione ha il senso di “essere presenti” e rendersi conto della situazione nel suo complesso (feedback e autoanalisi). In generale, mi piace legare la consapevolezza alla capacità di non accontentarsi e cercare sempre i punti di miglioramento.

Bastano i soliti ingredienti: motivazione, pratica e ascolto.

L’ascolto, il feedback, permette di capire il risultato della nostra azione, la motivazione ci spinge a riprovarci e la pratica ci porta a un gradino più in alto.

Vi propongo questi “cinque gradini evolutivi” che hanno valore per ogni attività e che ho sempre ritenuto realistici⁶⁸.

1. **Principiante**

Agisce indipendentemente dalla situazione, fa ciò che gli è stato detto di fare. Se ha principi chiari da seguire sbaglierà meno e questo lo rafforzerà.

In pratica, si attiene al copione che ha preparato.

2. **Principiante evoluto**

Comincia a percepire i diversi aspetti della realtà, in particolare il suo comportamento e i suoi risultati.

Comincia ad adattarsi alla situazione e all’interlocutore.

3. **Competente**

Ha maggior capacità di analisi e le sue valutazioni sono sempre più realistiche.

Capace di darsi le priorità e prendere le decisioni, può anche decidere di non seguire le regole. Oltre al risultato, trae comunque un’esperienza proficua.

L’umiltà lo spinge a migliorarsi, l’ascolto lo aiuta a essere sempre più credibile.

4. **Esperto**

Rapido nell’agire e quasi intuitivo nell’analisi delle situazioni che affronta.

Credibile nella sostanza e ben accettato nelle relazioni.

5. **Maestro**

Agisce in modo naturale, quasi istintivamente ... e la cosa funziona.

L’esempio è il campione sportivo a cui, in quel momento, riesce tutto.

Attenzione alla presunzione.

Ognuno si collochi al livello che ritiene realistico per lui, ma tenete presente che tanto più uno è partito dai primi gradini tanto più avrà consapevolezza di sé e del mondo, non avrà paura di sbagliare perché sa come rimediare e sarà anche un aiuto per gli altri⁶⁹.

⁶⁸ H.L. e S.E. Dreyfus - *Mind Over Machine*.

⁶⁹ Diffidate di chi ha sempre vinto, che ha avuto una progressione senza intoppi. Di fronte alla prima grossa difficoltà sarà confuso, senza idee chiare e il rischio di errori è alto.

In sintesi, per una buona comunicazione ascoltare è fondamentale, assicura il feedback necessario per non procedere al buio.

Ascoltare serve a capire non a rispondere.

L'ascolto non è il semplice sentire (ascolto passivo) ma implica l'empatia (ascolto attivo).

Quando ascoltate, ricordate che, quando una persona parla, parla di se stessa.

Letture utili per approfondire:

- D. Bone - *L'arte di ascoltare* - Franco Angeli
- J. Grey - *Gli uomini vengono da Marte, le donne da Venere* - Rizzoli
- U. Pinto - *Mio figlio non sa leggere* - Rizzoli

Martedì mattina: la comunicazione verbale

*La verità ha un linguaggio semplice e non bisogna complicarlo*⁷⁰

Le parole sono importanti, generano immagini e ciò vale sia per elementi concreti (albero, casa, ...) che quelli non concreti (forza, coraggio, ...) e ogni immagine evoca sensazioni ed emozioni, o suggestiona il nostro giudizio e comportamento⁷¹. Ecco perché ogni parola è importante ma può esserlo in maniera diversa per le diverse persone (immaginare un albero può voler dire un abete, un albero di trasmissione, l'albero maestro di una nave, l'albero genealogico, ...) e generare sensazioni positive o negative. Di questo bisogna sempre tenerne conto.

In generale, è sempre **meglio esprimersi in termini positivi**⁷².

“Grazie di avermi ascoltato” e non *“Scusa se ho parlato troppo”*.

“Grazie di avermi aspettato” e non *“Scusami per il ritardo”*.

“Ti ringrazio per l'aiuto” e non *“Mi spiace di averti dato questo peso”*.

“Ti ringrazio per la tua pazienza” e non *“Scusa se faccio sempre guai”*.

In sede di presentazione ho parlato dei tre punti devono essere in sintonia per avere una buona comunicazione:

- **contenuto** (cosa si dice),
- **forma** (come lo si dice),
- **non verbale** (come il corpo conferma o contraddice il messaggio).

La costruzione di una buona comunicazione sarà oggetto di diversi capitoli e, se ci saranno, le eventuali ripetizioni avranno comunque delle sfumature diverse perché sarà diverso il contesto: incontro tra due persone, presentazione/gestione di gruppo, testo scritto, testo “social” oltre le varie ed eventuali.

Premetto e sottolineo che ogni comunicazione deve essere preparata ed è conveniente avere una traccia scritta, anche per una comunicazione orale.

Per queste prime parti, immaginate sempre una comunicazione faccia a faccia, un colloquio tra due persone.

⁷⁰ Euripide.

⁷¹ La mente non recepisce il significato negativo: della frase *“non pensare ad un albero”* resta solo *“albero”* ... e si ha l'immagine di un albero. L'unica soluzione è cercare di pensare a qualcos'altro, un cane per esempio. Come dire a un bambino *“non affacciarti alla finestra”* significa ... farlo correre alla finestra.

⁷² *Le parole della vendita* - www.comunicareconvincere.com

L'importanza di ortografia e grammatica

Grammatica⁷³ - **1. a.** Il complesso delle norme che costituiscono il particolare modo di essere di una lingua, cioè il suo sistema fonemico, morfologico, sintattico, considerato nella sua totalità, come si riflette di volta in volta nelle singole espressioni. **b.** Rappresentazione sistematica di una lingua e dei suoi elementi costitutivi, articolata tradizionalmente in fonologia, morfologia, sintassi, lessicologia ed etimologia; anche la disciplina stessa che ha per oggetto tale rappresentazione. **2.** La lingua latina, contrapposta implicitamente al volgare (nel tardo medioevo lo studio della grammatica riguardava esclusivamente il latino e non ancora il volgare). **3. a.** I primi elementi delle nozioni che sono alla base e servono di avviamento a un'arte, a una scienza, a una dottrina, ecc. **b.** Il complesso delle norme che definiscono un linguaggio informatico.

Ortografia⁷⁴ - **1.** In grammatica, il modo corretto di scrivere, ossia l'impiego corretto dei segni grafici e d'interpunzione in una determinata lingua e l'insieme delle norme che lo regolano; in senso più generale e usuale, il modo di scrivere, più o meno corretto. **2.** Nel disegno architettonico, sinonimo di prospetto.

Chi parla e scrive correttamente ha più possibilità di essere compreso.

Seguire la grammatica e l'ortografia aumenta anche la credibilità.

È chiaro che questa non è la sede per trattare argomenti così vasti ma volevo, e dovevo, metterli in evidenza perché l'evoluzione della specie umana è avvenuta anche grazie all'evoluzione del linguaggio e questo non bisogna mai dimenticarlo.

Un adulto può migliorare la propria grammatica e ortografia leggendo libri e giornali di qualità, guardando trasmissioni e film di qualità o andando a teatro⁷⁵.

Le regole per una buona comunicazione⁷⁶

Cosa fare.

- Prima di tutto mettiti comodo.
- Quando parli, ascoltati.
- Finisci sempre le frasi.
- Parla lentamente.
- Rispetta le pause.
- Ascolta la risposta per intero.
- Accetta il contraddittorio.

Cosa non fare.

- Non usare gli altri per sfogarti.
- Non iniziare le frasi con "io".
- Non lamentarti sempre.
- Non sforzarti di piacere,
- Non parlare di ciò che non ti interessa.
- Non essere assillante.

⁷³ Vocabolario Treccani.

⁷⁴ Vocabolario Treccani.

⁷⁵ Lo dice uno che in "Italiano" ha sempre avuto difficoltà, anche se vent'anni a Firenze hanno aiutato.

⁷⁶ *Riza psicosomatica*.

Il pensiero strutturato

Strutturare⁷⁷ - Dare una struttura; organizzare e realizzare secondo una determinata struttura, secondo un modello organico e globale.

La comunicazione sarà più comprensibile e assimilabile se basata su un pensiero strutturato: dobbiamo essere convinti di ciò che comunichiamo e, in parallelo, ordinare e strutturare il messaggio. Il pensiero strutturato è legato a emittente, ricevente e obiettivo stabilito; viene elaborato in funzione di essi.

*Il pensiero strutturato è formalmente qualcosa di molto diverso dal pensiero come flusso libero di concetti non organizzati in una struttura generale.*⁷⁸

Il modo migliore per strutturare un pensiero è usare la logica, in pratica costruire una grande risposta facendosi molte piccole domande in successione.

Il pensiero strutturato porta una persona a risolvere con metodo i problemi, li risolve pezzo per pezzo piuttosto che preoccuparsi o tirare a indovinare. È anche quella domanda alla quale non si può cercare la risposta su Google, e questo lo rende prezioso.

Basandoti solo su un'esperienza limitata, si può partire dalle estrapolazioni: catene creative di domande funzionano in tutti gli ambiti della vita.

Alla fine, la risposta sarà corretta al 100%? Sicuramente no.

Sarà nel giusto ordine di grandezza? Probabilmente sì.

*Neil deGrasse Tyson*⁷⁹ *una volta ha raccontato la storia di due candidati a cui è stato chiesto di stimare l'altezza di un edificio. Uno conosceva la risposta. L'altro uscì, misurò l'ombra dell'edificio in confronto alla sua e fornì una stima approssimativa.*

“Chi assumerai?”

“Sto assumendo la persona che l'ha dedotto. Perché quella persona sa come usare la mente in modo originale”.

Tutto questo può portare a pensare che si stia limitando la creatività. In realtà, è vero il contrario, all'interno dei confini i pensieri sono liberi e poi, nel tempo, si strutturano e se ne costituiscono di nuovi.

Il pensiero strutturato non è solo intelligente, è innovativo.

⁷⁷ Enciclopedia Treccani.

⁷⁸ Edward De Bono - *Sei cappelli per pensare*.

⁷⁹ Neil deGrasse Tyson è un astrofisico e divulgatore scientifico statunitense.

Padronanza del soggetto: la regola delle cinque W

Se non lo sai spiegare in modo semplice non l'hai capito abbastanza bene ⁸⁰

La comunicazione sarà efficace se l'emittente è convinto delle sue argomentazioni e la convinzione sarà più solida se basata su una solida preparazione sul tema.

La cosiddetta regola delle 5 W (iniziali di *Who, What, Where, When, Why* ⁸¹) è considerata la base dello stile giornalistico anglosassone; è anche utilizzata nel *problem solving* e, con alcune modifiche, nella pianificazione dei processi.

La regola è anche un promemoria, aiuta a raccogliere le idee e/o a non scordare informazioni essenziali; ad esempio per chi inizia a scrivere un pezzo o deve trasmettere rapidamente informazioni o, ancora, chi deve superare il blocco psicologico definito “sindrome del foglio bianco”.

L'utilità della regola è anche aiutare a sintetizzare le informazioni importanti, con uno stile conciso ed essenziale. Per un articolo più lungo, o qualsiasi altro resoconto, possono costituire uno scheletro intorno al quale far crescere l'esposizione.

Nella storia del pensiero razionalizzare il contenuto di una comunicazione è stato un argomento che filosofi e retori ⁸² hanno indagato a fondo, cercando di esplorare un tema attraverso una griglia di domande fisse e standardizzate.

- Ermagora di Temno ⁸³ definì sette “circostanze” quali *tôpoi* ⁸⁴ di un tema: *quis, quid, quando, ubi, cur, quem ad modum, quibus adminiculis*.
- Anche Cicerone ⁸⁵ aveva una tecnica di argomentazione simile, cioè basata sui fatti (circostanze, i *loci*) che caratterizzano un tema.
- Quintiliano ⁸⁶ discusse i *loci argumentorum*, senza strutturarli come domande.
- Boezio ⁸⁷ applicò le sette circostanze all'oratoria come fondanti per l'arte dell'accusa e della difesa: *quis, quid, cur, quomodo, ubi, quando, quibus auxiliis*.
- Il metodo delle domande fu ripreso nel XII secolo da Thierry di Chartres ⁸⁸ e Giovanni di Salisbury ⁸⁹.
- Allo scopo di attribuire la pena appropriata per ogni peccato, il 21° canone del IV Concilio Lateranense (1215) incoraggia i confessori ad indagare sia i peccati

⁸⁰ A. Einstein.

⁸¹ Le cinque W: Who? [Chi?], What? [Che cosa?], When? [Quando?], Where? [Dove?], Why? [Perché?].

⁸² Alla retorica ho dedicato, più avanti, un intero capitolo.

⁸³ Ermagora di Temno (II secolo a.C.) retore greco antico.

⁸⁴ Dal greco: “luoghi comuni”.

⁸⁵ Marco Tullio Cicerone (106 - 43 a. C.) scrittore e oratore latino.

⁸⁶ Marco Fabio Quintiliano (35 - 96) oratore romano e maestro di retorica.

⁸⁷ Severino Boezio (475/477 - 524/526) filosofo e senatore romano.

⁸⁸ Thierry di Chartres, filosofo del XII secolo, ha lavorato a Chartres e Parigi.

⁸⁹ Giovanni di Salisbury (1120 - 1180) filosofo, scrittore e vescovo inglese.

sia le circostanze che li hanno provocati. La forma a domanda divenne popolare presso tutti i confessionali e apparve in diverse varianti, tra cui: *quis, quid, ubi, per quos, quoties, cur, quomodo, quando*.

In questo ambito è noto lo schema ideato da San Tommaso d'Aquino⁹⁰ che individua gli elementi della struttura dell'azione morale e dà grande importanza a ciò che influisce sulla moralità di un'azione, solitamente indicati come circostanze. Tommaso distingue, in un'azione, otto elementi: *quis* (chi), *quid* (che cosa), *quando* (quando), *ubi* (dove), *cur* (perché), *quantum* (quanto), *quomodo* (in che modo), *quibus auxiliis* (con quali mezzi).

Il piano

Per una buona comunicazione, il messaggio deve avere una sequenza logica. Procedete in questo modo.

- Cercate di capire bene l'argomento (leggete il titolo) e raccogliete le idee. Quando avrete preso conoscenza del soggetto e il suo tema centrale, scrivete tutte le idee che vi vengono in mente, senza un ordine, alla rinfusa.
- Elaborate uno schema, classificate queste idee e selezionate quelle che vi sembrano più utili per sviluppare l'argomentazione. Il piano deve essere ancora più chiaro e preciso nei punti chiave.
- Stabilite la conclusione che deve rappresentare la sintesi della comunicazione e una proposta di sviluppo per il tema affrontato.
- Solo alla fine preparate l'introduzione che sarà in funzione di cosa direte, l'annuncio dei temi che svilupperete. Una buona introduzione permette anche di avere rapidamente l'attenzione. Per questa va preparata alla fine⁹¹.

Il piano va pensato in funzione del tempo che avete per prepararlo e per esporlo ma, anche se improvvisato, il messaggio deve essere strutturato. In questo caso, vi conviene ripassare rapidamente i punti chiave e, aiutati da un minimo di fluidità mentale, potrete ottenere una struttura che renda efficace la comunicazione.

Un discorso è scorrevole in maniera direttamente proporzionale a quanto è stato preparato e strutturato. In caso contrario compaiono dimenticanze e/o ripensamenti che portano interruzioni (anche del flusso logico, con confusione) e indebolimento degli argomenti.

In sintesi, l'argomentazione va strutturata nel modo più semplice, con pochi punti essenziali ben collegati tra loro, e soprattutto bisogna essere convinti di quello che si dice.

⁹⁰ Tommaso d'Aquino (1225-1274) religioso, teologo, filosofo e accademico italiano.

⁹¹ "L'ultima cosa che si trova in un'opera è di sapere ciò che bisognava mettere per prima" (Pascal).

Una buona argomentazione

Pensate da uomini saggi, ma parlate come la gente comune ⁹²

Progettare una comunicazione è come progettare una casa: coordinate gli elementi, coordinate gli stili, curate l'armonia delle parti.

La struttura di un messaggio deve essere attraente, stabile, coerente.

- **Comunicare una sola idea**, trovate il punto centrale e attenetevi, la casa ha le fondamenta in un solo luogo.
- **Evitate gli elementi deboli**, se non chiariscono indeboliscono la struttura.
- **Evitate elementi non in linea**, come i tubi mal collegati fanno infiltrazioni.

Per prima cosa definite l'obiettivo

L'obiettivo, deve essere chiaro, semplice e scritto su carta.

Se non lo avete messo nero su bianco e lo cambiate ogni giorno non è un obiettivo ... è un desiderio.

Aggiungo un aspetto: tanto più l'obiettivo è realistico e concreto, tanto più è necessario sostenerlo nella comunicazione. Questo perché le persone accettano più volentieri una proposta astratta che possono adattare al loro punto di vista.

Costruzione della frase

Nel linguaggio parlato si considera che, per memorizzare facilmente una frase, questa non debba avere più di quindici parole.

Tenete presente che sono memorizzati meglio la prima parte della frase e i verbi.

In pratica, la costruzione più incisiva è data da soggetto, verbo e predicato.

Concludo con una riflessione che riguarda la forma più che i contenuti.

Eugenio Scalfari ⁹³ *imitava i suoi collaboratori a usare il meno possibile congiuntivo e condizionale, pur importanti per definire il proprio pensiero, perché potevano esprimere incertezza o non essere capiti, come certi vocaboli. D'altra parte, autoridursi vocabolario e forme verbali "restringono la mente", nostra e dei nostri interlocutori.*

Credo che chi voglia comunicare qualcosa debba parlare la lingua di chi lo sta ascoltando e il discorso sarà tanto più riuscito tanto più si adatterà alla platea.

Così aumenterà anche la credibilità.

⁹² Aristotele.

⁹³ E.Scalfari (1924-2022) è stato il fondatore e il direttore de *L'Espresso* e de *La Repubblica*.

Attenzione alle parole

Una linguistica corretta è premessa di una buona comunicazione orale.

Le parole sono finestre (oppure muri) ⁹⁴

Le parole hanno anche significati emotivi e connotativi.

- Per esempio il NO è pericoloso, rende difficile la comunicazione, fa alzare un muro: bisogna comunicare il NO senza pronunciarlo.
- Riguardo ai verbi, l'uso del condizionale o del futuro⁹⁵ indebolisce il nostro messaggio, meglio usare il presente indicativo.
- Usare troppo spesso il pronome IO genera disagio, fastidio e antipatia (normale è usare l'IO nel 30-35% delle volte⁹⁶). E mostra anche una personalità infantile (sono i bambini che vogliono sempre essere al centro dell'attenzione).
- Le parole di pretesa (desidero, pretendo e voglio) riducono la disponibilità al contrario di una linguistica di gentilezza.

E, se non conosciamo bene l'interlocutore, esistono anche gli argomenti tabù: religione, politica, sport e sesso.

Ecco le **parole "seducenti"** (a parte la prima, sono in ordine alfabetico):

tu, annuncio, conquista, consiglio, crescita, esclusivo, fenomenale, finalmente, gratuito (meglio di gratis), incredibile, meraviglioso, migliorato, nascita, nuovo, opportunità, ora, perché, potente, presentare, primo, regalo, rivelatore, rivoluzionario, sempre, sicuramente, soluzione, sorprendente, speciale, straordinario, di successo, sviluppo, urgente.

Riguardo all'uso delle singole parole, bisogna sottolineare che, oltre al vocabolo in sé, è importante anche come lo si pronuncia. Quindi:

- non storpiate il nome, specialmente i nomi propri;
- attenzione alle lingue straniere, se non le conoscete bene.

⁹⁴ Marshall Rosenberg, ideatore della comunicazione non violenta.

⁹⁵ Per esempio, una persona depressa non usa il futuro e questo influenza chi ascolta.

⁹⁶ Il revisore (MM) lo definisce *singularis majestatis*.

Il diverso valore delle parole

Considerate sempre che le parole hanno un diverso valore per le diverse persone, anche se hanno lo stesso significato. Le parole sono simboli, rappresentano agganci⁹⁷ collegati a una serie di stati d'animo. Così ogni parola innesca una reazione, propria di ogni persona, reazione che può essere positiva o negativa, anche dannosa. Ognuno ha un sistema di valori personale che rappresenta un filtro per accettare o rifiutare le singole parti di una comunicazione. Questo vale soprattutto per le parole, una sola parola può provocare associazioni personali che influenzano la comunicazione, come se quella parola facesse scattare qualcosa⁹⁸. In più, pensate alle terapie psicologiche che si basano prevalentemente sulle parole. Quindi le parole devono essere soppesate, possono colpire l'immaginazione ma possono anche distrarre l'interlocutore.

Certe parole hanno una potenza di evocazione tale da dare un impatto decisivo, positivo o negativo, alle idee che state comunicando.

- Libertà, giustizia, uguaglianza, fraternità, Pertini, ... sono parole che aiutano a far accettare le idee, sono considerate buone.
- Veleno, inquinamento, cancro, guerra, Hitler, ... sono parole che possono far rigettare le idee cui sono associate, sono considerate cattive.

La scelta delle parole è basilare e deve essere preparata, quando è possibile. Infine, è sempre da preferire una linguistica positiva, non giudicante, per esempio:

- *migliorabile* piuttosto che *sbagliato*,
- *progetto o sfida* piuttosto che *problema*,
- *stimolante o impegnativo* piuttosto che *difficile*,
- *originale o non banale* piuttosto che *brutto*,
- *poco stimolante o ripetitivo* piuttosto che *noioso*.

Prima di scegliere una parola ... riflettete bene

Spesso si dice "Posso disturbare?" o "Le rubo solo un momento!": vedete quante espressioni negative vengono usate (disturbare, rubare), non è meglio "È il momento giusto per vederci?"

Aggiungo che, in quasi tutte le culture, di due termini contrapposti uno viene percepito come "buono" e l'altro "meno buono": alto e basso, caldo e freddo, vicino e lontano, morbido e duro, dolce e aspro, luce e buio, movimento e stasi.⁹⁹

⁹⁷ I simboli e gli agganci più comuni sono le lingue.

⁹⁸ Sono **parole-scatto** le parole che provocano una reazione interiore appena vengono pronunciate.

⁹⁹ P. Borzacchiello.

Attenzione alle interiezioni: le parole parassite¹⁰⁰

Un esempio: “*Quello che è un libro*” invece di andare subito al soggetto “*il libro*”. Parole ed espressioni parassite si trovano ovunque nel discorso orale (e scritto) ma non aiutano la comunicazione, non danno alcun significato aggiuntivo al messaggio. Sono inutili ma possono anche irritare o distrarre. Più se ne usano e più c'è confusione nei pensieri, con un discorso “depurato” anche il pensiero diventa più chiaro e semplice.

In una conversazione le persone parlano e pensano allo stesso tempo, quando subentrano difficoltà, su parole o pensieri complessi, riempiono la frase con parole parassite. E questo può divenire un'abitudine, anche per la persona istruita.

A tutti noi capita di usare queste espressioni e spesso non ce ne accorgiamo o non ne attribuiamo la dovuta importanza ma l'ascoltatore ne può essere attirato o distratto. L'uso o l'assenza di parole parassite in una conversazione indica cultura linguistica, buon livello intellettuale, educazione e soprattutto preparazione¹⁰¹. Possono essere anche una moda, come il “*cioè*” degli anni settanta.

Se registrate una vostra esposizione, e ascoltate la registrazione, la numerosità delle parole inutili vi porterà ad avere consapevolezza delle carenze e della necessità di evitare questa “spazzatura”¹⁰², a volte basta non aver paura di usare il silenzio di una pausa. Per evitare l'errore è necessario che il discorso sia costituito da frasi brevi, comprensibili e accessibili a tutti.

In ogni caso, il messaggio deve sempre essere pensato attentamente, provato (ad alta voce) e migliorato.

Attenzione alle frasi¹⁰³

Ci sono alcune frasi che non dovrebbero mai essere dette, fanno danni anche quando sono vere. E c'è di peggio: non si può tornare indietro dopo averle pronunciate. Non si tratta solo di lapsus, battute o gaffe, spesso sono i commenti sottili a fare i danni maggiori, che cambiano all'istante il modo in cui gli altri ci vedono e possono metterci in cattiva luce per sempre.

Vediamo qualche esempio, riferito all'ambiente lavorativo, per capire come una frase inopportuna possa danneggiare.

¹⁰⁰ Come i parassiti, sono parole o espressioni inutili che possono essere anche potenzialmente pericolose.

¹⁰¹ Si possono anche trovare parallelismi tra i parassiti lessicali e il carattere della persona che li usa (it.sodiummedia.com)

¹⁰² Ho osservato che parole ed espressioni parassite non sono fisse, cambiano nel tempo.

¹⁰³ Travis Bradberry.

- **“Abbiamo sempre fatto così”**

Non solo vi fa sembrare pigri e restii al cambiamento ma porta a chiedersi il perché non abbiate cercato di migliorare le cose.

- **“Non è colpa mia”**

Non è mai una buona idea scaricare le colpe, siate responsabili.

Se avete avuto un ruolo, anche piccolo, in qualcosa che è andato storto, ammettetelo. In caso contrario, attenetevi ai fatti e lasciate che siano gli altri ad arrivare alle loro conclusioni.

- **“Non posso”** (sorellastra dell’espressione “Non è colpa mia”)

Le persone pensano signifiichi “Non voglio farlo”. Se davvero non lo potete fare, per qualche motivo concreto, dovete offrire una soluzione alternativa.

- **“Non è previsto dalle mie mansioni”**

Questa frase, spesso sarcastica, fa pensare che siate disposti a fare solo il minimo indispensabile.

- **“Ci vorrà solo un minuto”**

Danneggia le vostre competenze e dà l’impressione che agiate frettolosamente. A meno riuscirci in 60 secondi effettivi, è meglio dire “Non ci vorrà molto”.

Le frasi da evitare

Le frasi sono raggruppate per l’effetto che producono¹⁰⁴.

Fraasi che mostrano un atteggiamento passivo.

Tolgono motivazione e condizionano negativamente.

Sono da eliminare, dovete attenervi ai fatti e usare espressioni più costruttive.

“Tanto, ormai cosa vuoi che succeda” / “Quel che è fatto è fatto ...” / “E anche oggi è andata ...” / “Vediamo prima come vanno le cose” / “Ma sì, fa lo stesso” / “Non ci sono più ... di una volta!” / “Chi lascia la strada vecchia per la nuova ...” / “Andrà meglio la prossima volta” / “Con il tempo si sistema tutto” / “Quel che conta è la sostanza” / “Non farti ingannare dalle apparenze” / “Basta avere la giusta convinzione” / “L’importante è partecipare”.

Fraasi che mostrano un atteggiamento negativo, sminuente.

Intaccano all’istante la credibilità e danno una pessima prima impressione, vi rovinano in tre secondi. Anche se poi proponete una grande idea, queste espressioni indeboliscono la fiducia dei vostri interlocutori. Non siate il peggior critico di voi stessi, se non credete in ciò che dite nessun altro lo farà.

“Scusa del disturbo” / “Non voglio rubarti il tuo tempo” / “Grazie di avermi concesso del tempo” / “Mi sono spiegato?” / “Hai capito?” / “Faccio una domanda stupida” / “Dai retta a

¹⁰⁴ In base al libro di Paolo Borzacchini - *Basta dirlo*

un cretino” / “Fidati” / “Grazie della fiducia” / “Se devo dire la verità ...” / “Tanto non leggerai mai questa mail” / “Tanto è inutile” / “Sempre a disposizione per ogni evenienza”

Fraasi che mostrano un atteggiamento straffottente.

Pericolose perché sono indice di un errore cognitivo e sbagliarsi è facilissimo.

Usare queste espressioni porta dei margini di errori enormi.

“A me non succederebbe mai ...” / “Lo sapevo!” / “Lo dicevo io!” / “La prossima volta andrà meglio” / “Se lo dici tu !” / “Sì, ho capito!” / “Ci proverò!” / “Che sfortuna/fortunata”

Consigli non desiderati.

Spesso usate con superficialità, sono banalità che non aiutano.

Meglio tacere e cercare di capire l'altro.

“Stai tranquillo, vedrai che ti passa” / “C'è anche chi sta peggio” / “Devi vedere il bello delle cose” / “Si chiude una porta e si apre un portone” / “Devi pensare positivo” / “Devi crederci” / “Devi esserci portato” / “Serve forza di volontà”

Queste frasi arrivano a sorpresa, quindi è necessario trattenersi fin quando l'abitudine a non pronunciarle sarà consolidata.

Le frasi che aiutano

Concludo in positivo, con frasi aiutano la relazione e garantiscono autorevolezza.

“Me ne occupo io!”

“Ho capito perfettamente!”

“Sì, lo faccio!”

“Adesso risolvo!”

“Ora ti dico come stanno le cose ...”

“Ascoltami, è importante ...”

“Vado subito al sodo”

“Questo, per te significa ...”

Le “parole belle”

Trovate in un sussidiario delle elementari di tanto tempo fa ...

- **“Permesso?”** si dice entrando in un locale ove stanno altre persone-
- **“Grazie!”** si dice a chi ci porge o ci dona qualcosa.
- **“Prego”,** si risponde a chi ci ringrazia.
- **“Scusa”** si dice al compagno quando inavvertitamente lo si urta.
- **“Buongiorno!”** si augura al babbo e alla mamma appena desti e si ripete **“Buongiorno!”** e **“Buonasera!”** alle persone che si incontrano durante la giornata.

E queste parole si dicono chiaramente, senza fretta, accompagnandole con un sorriso garbato.

Riflettete sempre il diverso significato che può avere una parola, una frase, un messaggio per diverse tipologie di persona.
C'è tanto da scoprire e capire.

Altre strategie per la comunicazione

- **Articolate bene le parole.**

È importante parlare in modo chiaro e distinto, così che tutti possano capire il messaggio e quindi che le parole siano ricordate. Preferite le parole semplici a quelle complesse e parlate con un volume che possa essere sentito (senza apparire troppo freddi e distaccati). Fate attenzione quando pronunciate i punti chiave, per evitare qualunque fraintendimento.

La chiarezza aumenta la credibilità e dà un'idea di energia.

Evitate di borbottare, è un meccanismo di difesa, sviluppato per la paura di comunicare. Esercitatevi a parlare di fronte allo specchio, o con le persone che vi mettono a vostro agio, per sviluppare il messaggio nella mente. La pratica e la scelta delle parole giuste riusciranno a farvi acquisire fiducia.

- **Abbiate un'espressione che rifletta il vostro interesse all'ascolto.**

La comunicazione è una strada a doppio senso; ricordate che mentre parlate non state imparando nulla, ascoltando invece potrete imparare qualcosa e comunque capire se il messaggio è arrivato correttamente a chi ascolta.

Può essere utile chiedere all'altro di ripetere con parole proprie ciò che avete detto, per essere certi che non sia confuso o vi abbia frainteso.

- **Mettete a proprio agio chi ascolta.**

Può essere utile iniziare con un aneddoto, aiuterà chi ascolta ad accettarvi. Anche banali domande sul tempo o sul viaggio possono essere d'aiuto.

- **Non fate i professori (o le maestre).**

Su questo punto non servono spiegazioni.

L'argomentazione logica ed efficace: CVB

Abbiamo visto come la comunicazione sia, in altre parole, un viaggio dall'io al tu e serve a mettere d'accordo due o più persone che hanno idee, punti di vista e modo di esprimersi diversi, come se parlassero in lingue diverse.

Come possiamo “far parlare la stessa lingua” le due parti della comunicazione?

Parto da un mio ricordo riguardo i primi computer: allora la maggior parte delle persone non capiva a cosa servissero e non ne reputava giustificato il costo.

In quegli anni, lavoravo per un'officina navale che aveva contatti con tutto il mondo ed era al passo con i tempi. Infatti, in officina c'erano le macchine più moderne e costose mentre in ufficio, oltre a fotocopiatrice e teleshivante, l'innovazione consisteva in una macchina da scrivere elettrica e nuove calcolatrici. Erano passati diversi venditori di computer che avevano esposto le caratteristiche dei loro prodotti ma il titolare non ha mai avuto neanche la tentazione di acquistarne uno, perché non vedeva quale beneficio ne avrebbe portato l'utilizzo. A distanza di tanto tempo, dico che quei venditori non avevano chiaro quali erano i bisogni di un'officina, in particolare di quell'officina, e quindi continuavano a fornire dati, non sempre comprensibili all'epoca, e confrontarsi con una concorrenza, altrettanto poco conosciuta dall'acquirente.

Situazioni di questo genere le abbiamo incontrate tutti, ma la stessa cosa vale quando cerchiamo di condividere un'idea, una proposta.

Innanzitutto chi propone ha la responsabilità della gestione del processo, sta quindi a lui avere chiaro chi ha di fronte, conoscerne la realtà e **sapere i suoi bisogni**. Sapendo questo deve “tradurre” la sua proposta in benefici per l'altro.

Per questo è nata la metodica CVB: Caratteristica, Vantaggi, Benefici.

L'esempio che preferisco per il CVB è quello della ruota¹⁰⁵.

La ruota che Caratteristica ha?	La ruota è rotonda.
La rotondità della ruota che Vantaggio porta?	La ruota gira.
Se la ruota gira che Beneficio mi assicura?	Posso essere più veloce. Posso trasportare più peso.

In pratica il metodo CVB risponde a una serie di “quindi”.

La ruota è rotonda *quindi* gira *quindi* permette di muoversi più velocemente.

Il metodo permette di fare una sintesi pratica, al contrario dell'utilizzo del “perché” che spinge a dare spiegazioni ma rischia di non arrivare al dunque.

¹⁰⁵ Potreste dire che è un esempio banale, ma gli Incas hanno avuto una civiltà senza ruota, pur conoscendola non hanno mai utilizzato carri.

Usare il “quindi” e il CVB spinge più in là, **porta a una sintesi.**

Questa strategia accelera i tempi della comunicazione ma il quadro deve essere chiaro, il proponente deve avere le competenze (per spiegarsi meglio su Caratteristica e Vantaggio) e conoscere i bisogni dell'interlocutore (per illustrare i Benefici).

Usare il “perché” fa tornare indietro, **porta a un'analisi.**

Questa strategia rallenta il flusso ma aiuta a essere più mirati e a rispondere a eventuali obiezioni. Se usata in eccesso, non porta da nessuna parte e può infastidire, come i “perché” dei bambini.

Provate a pensare anche a quante persone s'intestardiscono sul “quindi” o sul “perché”. Senza essere un giudizio di merito, questo può essere un aiuto per capire il comportamento o una strategia, nostra o altrui.

Infine, il CVB è utile per non parlare troppo.

Caratteristica

Risponde alla domanda: “*Cos'è?*”

La caratteristica può essere semplicemente la definizione dell'argomento, rappresenta comunque il punto di partenza e deve essere accettato dall'altro¹⁰⁶; per essere credibili dobbiamo essere in grado di dimostrarne la veridicità (se serve).

Quindi la proposta che viene formulata è contraddistinta da alcune caratteristiche che la definiscono. Una persona poco esperta (di comunicazione) tende a lasciarsi prendere la mano, inondando l'interlocutore con una lista di specifiche, di dati e di opzioni. Un comunicatore evoluto tende a parlare di meno e ad attenersi su quanto emerge dal dialogo con chi ha di fronte, descrivendo in modo semplice e chiaro i punti chiave che identificano la proposta.

In sintesi, la solidità dell'argomentazione si basa sulla solidità della caratteristica, che deve basarsi da dati di fatto, da affermazioni con dimostrazioni inattaccabili.

La caratteristica deve essere inappuntabile, come un postulato.

Abituatevi a basarvi non sulle opinioni¹⁰⁷ ma sui fatti¹⁰⁸, su dati dimostrabili perché sono, appunto, la base della vostra argomentazione.

Accertatevi anche che l'interlocutore abbia accettato la caratteristica come l'avete formulata, senza dubbi o condizioni.

¹⁰⁶ In pratica, la caratteristica rappresenta il postulato dell'argomentazione.

¹⁰⁷ **Opinione** - **1.** Concetto che una o più persone si formano riguardo a particolari fatti, fenomeni, manifestazioni quando, mancando un criterio di certezza assoluta per giudicare della loro natura, si propone un'interpretazione personale che si ritiene esatta, ammettendo tuttavia la possibilità di ingannarsi nel giudicarla tale. Nel linguaggio giuridico è detta opinione comune l'opinione prevalente dei giuristi in una determinata questione di diritto. È direttamente contrapposto a “fatto certo, positivo”. Con valore collettivo, atteggiamento ideologico, politico, morale, prevalente in un determinato momento storico. **2.** Stima, considerazione che si ha di una persona. **3.** Opinione pubblica: il giudizio e il modo di pensare collettivo della maggioranza dei cittadini. (Treccani)

¹⁰⁸ **Fatto** - **1. a.** Avvenimento, azione, fenomeno, ciò che si compie o si è compiuto; già avvenuto, che non può quindi più essere impedito o modificato, davanti al quale non resta che troncane ogni questione. **b.** La vicenda, l'intreccio, il contenuto di un'opera d'arte o di una pellicola cinematografica. **c.** Con significato generico serve a introdurre l'enunciazione di un avvenimento o la constatazione di una realtà. **2.** Affare, interesse, ciò che riguarda direttamente ed esclusivamente una persona, una famiglia, un ente. **3. a.** Ciò che ha consistenza vera e reale, in opposizione a ciò che non è concreto, tangibile, sicuro; incontrovertibile, non ammette dubbi, effettivo. **b.** Per introdurre con più efficacia un'affermazione o anche una semplice constatazione, “è provato”. **4.** Nel linguaggio giuridico, qualunque circostanza che il diritto prende in considerazione e alla quale collega particolari effetti giuridici. (Treccani)

Vantaggio

Risponde alla domanda: “Cosa fa?”

Il vantaggio aiuta a capire meglio la proposta e fa iniziare l’interconnessione tra le parti, cerca di dare una spiegazione dell’informazione data dalla caratteristica.

Sono i punti d’eccellenza della proposta e sono una diretta conseguenza delle caratteristiche. Un vantaggio è qualcosa che distingue una proposta e la eleva rispetto al contesto o alla “concorrenza”. Certo, i vantaggi possono essere generici, nel senso che ipoteticamente un vantaggio è tale per tutti, ma non sempre è così, dipende dal contesto.

Ad esempio, avere un’auto potente (caratteristica) che va da 0 a 100 km/h in 5 secondi (vantaggio) mi permette di raggiungere i luoghi che desidero in meno tempo e per molti questo potrebbe essere considerato un beneficio. Ma a me non interessa, ho in grande considerazione il tema “sicurezza stradale” e quindi un’auto di elevate prestazioni non fa al caso mio¹⁰⁹.

I vantaggi non vanno confusi con i benefici, che sono legati all’interlocutore, piuttosto vanno scelti, se possibile, in funzione dei benefici.

Comunque è possibile saltare il vantaggio e arrivare subito al beneficio.

In questa fase potreste essere portati a parlare della “concorrenza” ma, se possibile, è meglio evitarlo. La comunicazione deve essere centrata sui vostri argomenti, solo se l’interlocutore insiste e vi trascina verso l’argomento affrontate la questione e fate dei confronti ma sempre con grande spazio per il “noi” e poco per gli “altri”, sempre con grande rispetto ed educazione¹¹⁰.

¹⁰⁹ Forse.

¹¹⁰ Mai parlar male della concorrenza.

Beneficio

Risponde alla domanda: “Come posso vederlo o misurarlo?”

Il beneficio è la parte più creativa, **un beneficio è specifico e personale** cioè è la diretta soddisfazione di un bisogno. Ciò che può essere interessante per una persona può non esserlo per un'altra, perciò è fondamentale conoscere i bisogni e le esigenze cui la nostra proposta può soddisfare quel particolare interlocutore.

Senza dimenticare che dobbiamo essere in grado di spiegare, in poche parole, cosa comporta la proposta per l'interlocutore e come possa apprezzare la sua scelta (significa anche aiutarlo a immaginarsi i benefici). In altre parola, il beneficio è qualcosa che l'interlocutore può verificare, misurare.

Una singola caratteristica può portare a più vantaggi e da un vantaggio possono derivare più benefici.

*Per tornare all'esempio precedente: l'auto potente (caratteristica) assicura tempi più brevi per arrivare a casa (vantaggio) e quindi stare più tempo in famiglia (beneficio). Ma, la stessa auto, può interessare anche l'automobilista che guarda la sicurezza: la potenza (caratteristica) assicura tempi più brevi per rispondere a un'emergenza (vantaggio) e quindi essere più sicuro (beneficio)*¹¹¹

Aggiungo che un esperto sull'argomento può arrivare rapidamente dalla caratteristica al vantaggio e al beneficio ed è anche in grado di fare un confronto con la “concorrenza”. Sarà quindi importante restare concentrati, ascoltare e gestire al meglio la nostra argomentazione senza farsi “sorpassare” e perdere il contatto.

Le tecniche di comunicazione non hanno a che fare con abilità incredibili, né con giochi di prestigio.

Il più delle volte il buon senso e un attento ascolto delle persone che abbiamo davanti possono portarci molto più lontano di quanto pensiamo.

Ancora una volta servono: motivazione, pratica e ascolto.

¹¹¹ Ecco la spiegazione al “forse” di prima.

Comunicazione verbale: consigli e strategie

- **Organizzatevi e chiaritevi le idee che avete in testa.**

Anche su un argomento che vi appassiona potreste confondervi se non avrete pensato prima a cosa dire. Una buona regola è scegliere pochi punti (al massimo tre) e incentrare la comunicazione su di essi. Così, se divagherete, sarete in grado ritornare su quei punti senza perdere il filo del discorso.

Potete scrivervi questi punti chiave se pensate sia di aiuto.

- **Siate chiari.**

Chiarite il messaggio sin dall'inizio. Lo scopo potrebbe essere informare altre persone, ottenere informazioni o iniziare un'azione: le persone devono sapere prima cosa aspettarsi da una comunicazione.

Per questo può essere utile usare aforismi¹¹² e/o eufemismi¹¹³.

- **Rimanete sull'argomento.**

Quando affrontate i punti chiave, assicuratevi che tutto quello che direte aggiunga qualcosa alla comunicazione e, se avete già pensato in anticipo alle idee da comunicare, probabilmente userete frasi pertinenti. Non temete di usare queste frasi per sottolineare il vostro punto di vista, anche gli oratori più capaci utilizzano spesso le stesse frasi, per imprimerle nella memoria di chi li ascolta.

- **Ringraziate chi vi ha ascoltato.**

È buona educazione concludere la conversazione con gentilezza, evidenziando il proprio rispetto per le opinioni e il tempo delle altre persone.

Questo atteggiamento migliorerà comunque le relazioni.

¹¹² L'**aforisma** è una frase concisa, formulata con efficacia, che è capace di esprimere da sola un pensiero. Non serve inventarseli, le trovate in rete e in biblioteca (buona regola è quella di citare l'autore).

¹¹³ L'**eufemismo**, spesso basato su doppi sensi e giochi di parole, può semplificare e chiarire un'argomentazione. Vale anche qui la ricerca in rete e in biblioteca.

Il ruolo della voce (gli aspetti non verbali del parlato)

Anche il messaggio ben strutturato ha bisogno della voce per essere trasmesso. La voce è il suono prodotto dall'apparato fonatorio costituito da seni facciali, bocca (con denti e lingua), corde vocali, polmoni, diaframma. Il fiato, originato dalla respirazione e propagato dall'addome, porta il suono, nato dalle corde vocali, ai seni facciali che lo amplificano¹¹⁴. Se utilizzate solo le corde vocali (voce di gola) rischiate raucedine e afonia, in più la voce di gola non è sonora.

Gli aspetti da curare: postura e respirazione

La postura.

Una postura adeguata porta a un'impostazione corretta dall'addome a tutto il sistema laringeo, la gola si apre e il lavoro delle corde vocali è più facile.

L'atteggiamento non deve essere troppo contratto né troppo rilassato, tutti i muscoli devono essere pronti, come per lo sportivo. La verticalità del corpo, anche da seduti, deve permettere stabilità, facilitare l'allargamento del torace per la respirazione ed evitare che i muscoli si contraggano.

Così il corpo non condiziona la comunicazione e la rende ancora più efficace.

La respirazione.

Una buona respirazione permette una buona fonazione. Non muovete le spalle e, per respirare, invece di gonfiare il ventre aumentate il volume toracico in larghezza; così la muscolatura addominale può dare forza alla voce.

Inspirate dal naso e non dalla bocca, perché questo secca la gola; è anche importante riprendere fiato con il giusto ritmo.

Aggiungo che la respirazione di chi parla condiziona quella di chi ascolta.

L'espressività della voce

Le variazioni della voce hanno un valore espressivo, legato a tono, ritmo, volume.

Tono.

L'altezza timbrica con la quale si parla, come i tasti di un pianoforte, può andare dalla nota più bassa a quella più acuta; aggiunge espressione ed evita la monotonia.

¹¹⁴ Prova pratica: pronunciate, con la bocca chiusa, il suono "HM", il suono provoca un senso di pizzicore a livello dei seni. Ora, presa coscienza dell'amplificazione da parte dei seni, pronunciate altri suoni ("a", "i", ...), delle parole e poi delle frasi, sempre nella stessa condizione: si dice che si "parla con la maschera". Questo esercizio va fatto senza forzare e così la voce si potenzia senza affaticare le corde vocali: potrete così parlare per ore senza rischiare l'afonia.

Per piazzate la voce e per parlare senza note false trovate la gamma di frequenze in cui potete variare più facilmente¹¹⁵.

Il tono dovrebbe essere deciso (non troppo alto), profondo (non troppo basso) e armonioso (né falsetto, né recitante).

Ritmo.

Dato dalle pause del discorso, la maggiore o minore velocità di esposizione è paragonabile all'esecuzione di un pezzo musicale. Le pause devono adattarsi al testo e alle idee presentate, sono la punteggiatura del testo scritto. Il ritmo, come le rime, favorisce la memorizzazione e attira l'attenzione¹¹⁶.

Il ritmo deve essere vario (non monotono) e deciso (evitate interiezioni e accelerazioni). Evitate le pause troppo lunghe e, dopo la pausa, dite qualcosa di interessante.

Volume

Il volume determina l'intensità della comunicazione ed è legato al fiato: più fiato, maggiore il volume; riducendo il fiato, diminuirà il volume.

È naturale che il volume sarà più basso su un punto delicato del discorso e sarà forte nel caso di un passo aggressivo. Sempre con un certo equilibrio.

Colore e sorriso.

La voce stimola all'ascoltatore un'immagine di uno stato d'animo, paragonabile a un sentimento, e c'è stato chi¹¹⁷ ha descritto i quattro colori primari della voce: giallo (simpatia), verde (fiducia), blu (autorevolezza) e rosso (passione).

Quando una persona parla sorridendo chi la sta ascoltando, anche non in presenza (al telefono o alla radio), percepisce il calore e la simpatia del sorriso e si predisponde in modo più positivo e favorevole. Se vogliamo un rapporto empatico addestriamoci al sorriso: fa bene a noi¹¹⁸ e contemporaneamente potenziamo la nostra capacità di comunicare con gli altri.

Riguardo all'espressività della voce, aggiungo **l'influenza del ruolo.**

¹¹⁵ Per fare ciò, determinate la vostra tessitura vocale (l'insieme dei suoni che separano la vostra nota più bassa da quella più alta) in questa maniera: usando la "voce con la maschera", salite e scendete le note di uno strumento musicale determinando la nota più alta e più bassa che potete riprodurre senza forzare; la media tra le due note è quella migliore per la vostra voce.

¹¹⁶ Quando pochissimi sapevano leggere e scrivere, i testi fondamentali (dall'antica Grecia al Rinascimento) erano in rima, anche cantati, per essere memorizzati e tramandati fino all'invenzione della stampa.

¹¹⁷ Ciro Imparato (1962-2015), doppiatore, formatore della voce e attore, nel suo libro *La tua voce può cambiarti la vita* descrive il suo metodo per migliorare la comunicazione usando i colori della voce.

¹¹⁸ Il cervello traduce questi movimenti facciali come gioiosi e questo riduce aggressività e diffidenza.

Per esempio i giovani tendono a parlare più velocemente e con toni più alti rispetto ai più anziani. Questo vale anche in situazioni di differenze gerarchiche. In più, quando sale l'adrenalina la voce è più acuta e il volume più alto, oltre allo scarso controllo della situazione. In altre parole: è il debole che alza la voce.



Il significato del silenzio nella comunicazione

C'è un ingrediente senza il quale non può esserci vera comunicazione: **il silenzio**. Il silenzio permette di catturare o ricattare l'attenzione, lasciare il tempo di memorizzare ciò che è stato detto, ristrutturare il pensiero, preparare la frase seguente, osservare e ascoltare chi c'è di fronte. L'efficacia sarà massimale se evitate gli "ehmm" e le parole parassite che riempiono e annullano il silenzio¹¹⁹.

A volte il silenzio provoca imbarazzo o non riusciamo a interpretare il silenzio in cui ci troviamo, ecco perché è importante accompagnare il silenzio con gesti o parole che aiutino l'altro a capirne il senso. Il silenzio è un ingrediente fondamentale nella comunicazione e ci sono occasioni in cui è più efficace di tante parole.

Prima di tutto il silenzio è ascolto.

Senza il silenzio che diventa ascolto attivo non ci può essere una vera comunicazione, la comunicazione diventa monologo o dialogo tra sordi.

Il silenzio è anche accettazione dell'altro, di ciò che vuole comunicarci.

Le pause di silenzio danno spessore a ciò che si sta dicendo.

I grandi oratori sono esperti di parole ma sono ancora più esperti del silenzio. Il silenzio produce quell'atmosfera che permette a ciò che si sta dicendo di essere accolto con ancora con più efficacia. Le parole pronunciate senza che prima ci sia stato silenzio, sono spesso parole vuote, superficiali.

Il silenzio esprime mitezza, come antidoto all'aggressività.

Immaginate di essere presi in una discussione animata, verbalmente violenta e aggressiva, e invece di rispondere, provate a opporre un fermo silenzio.

Questo destabilizzerà, perché nei litigi accesi ci si aspetta sempre una risposta altrettanto forte dell'altro. Di fronte al silenzio, l'altro potrà chiedere: "Ehi, non mi rispondi?" a mostrare quanto sia diventato ricettivo, in attesa di qualcosa, e così si potrà introdurre una novità nella relazione, a partire da quel silenzio.

¹¹⁹ Quando ci si accorge di stare bene con una persona? Quando si riesce a stare in silenzio senza imbarazzo, non quando non la smettete più di parlare.

Il silenzio potrebbe invece apparire come un disinteresse al dialogo ma, se c'è un desiderio sincero di continuare la comunicazione, quel silenzio, abbinato ad un gesto di vicinanza e interesse all'altro, potrebbe essere il punto di partenza.

Il silenzio esprime ciò che le parole a volte non riescono a dire.

C'è un momento in cui le parole da aiuto diventano ostacolo: nell'amore, nella preghiera, nella contemplazione dell'arte o della natura.

Nel mio lavoro, credo di aver fatto qualche milionata di chilometri in autostrada, con l'autoradio accesa o con l'autoradio spenta. Bene, con la radio accesa "arrivavo subito", la mia mente seguiva le trasmissioni e il viaggio mi sembrava corto. Mentre, a radio spenta, nel silenzio riuscivo a pensare: in altre parole riempio il viaggio e lo rendevo utile e ricco.

Quindi, per capire il significato del silenzio, vi invito a fare questa semplice esperienza: provate la differenza di un viaggio (da soli e senza telefonate) con o senza radio.

Per migliorare tutti questi aspetti, nei miei corsi, uso spesso una videocamera. Le persone, rivedendosi, progrediscono in modo impressionante dal preciso momento che prendono consapevolezza di come sono visti dagli altri, in particolare quando devono comunicare qualcosa.

Mi bastava far riflettere la persona interessata su alcuni punti e questa cominciava a elaborare, migliorando rapidamente, anche se questo non voleva dire risultato immediato.

Oggi, con l'abbondanza di audiovisivi di cui disponiamo, tutti abbiamo gli strumenti per fare queste prove.

Quindi, per migliorare, ancora motivazione, pratica e ascolto.

Lectures utili per approfondire:

- E. Bonicelli e A.M. Comari - *I segreti della comunicazione* - Il sole 24 ore
- P. Borzachiello - *Basta dirlo* - Mondadori
- E. De Bono - *Sei cappelli per pensare* - Best BUR
- P. Watzlawick - *Il linguaggio del cambiamento* - Feltrinelli

Martedì pomeriggio: la comunicazione non verbale

*La gestualità non va appresa
ma praticata in modo spontaneo e consapevole*

La comunicazione non verbale comprende tutti gli aspetti di uno scambio che non riguardano il livello semantico¹²⁰ del messaggio ma la sintassi¹²¹ della comunicazione. Importantissimi sono quindi i tanti codici culturali che aiutano a capire i messaggi che parole, toni e movimenti del corpo, esprimono solo parzialmente.

Secondo lo psicologo Michael Argyle¹²² per comunicare utilizziamo: espressione facciale, contatto visivo, sguardo, gesti, postura, tatto, comportamento spaziale. Il linguaggio del corpo è in parte innato ma dipende anche dai processi di socializzazione; i meccanismi della comunicazione non verbale sono simili in tutte le culture, ma ogni cultura tende a rielaborare in maniera differente questi messaggi. Cioè si crede questo tipo di comunicazione come comprensibile da tutti ma le forme di comunicazione non verbale perfettamente comprensibili, per le persone con la stessa cultura, possono invece essere assolutamente incomprensibili per altri o addirittura avere un significato opposto a quello che s'intendeva trasmettere.

Anche senza seguire la regola del 55/38/7¹²³, la comunicazione non verbale dà un grande contributo al linguaggio verbale, basti pensare come il rischio di non capire è maggiore quando si è al telefono piuttosto che faccia a faccia.

Conoscere questi aspetti è d'aiuto per imparare a controllare il proprio comportamento e per diventare consapevoli degli effetti che la nostra comunicazione produce negli altri.

¹²⁰ **Semantica:** rappresenta il significato letterale delle parole che compongono il messaggio stesso.

¹²¹ **Sintassi:** **1.** Nella linguistica descrittiva, studio della connessione di unità minori per formare unità maggiori; si occupa degli elementi calati nel contesto della frase per la formazione di un'espressione compiuta. **2.** Nella linguistica normativa, l'insieme delle norme che regolano la formazione di frasi e periodi. **3.** In logica matematica, lo studio delle proprietà e delle relazioni formali del linguaggio logico; cioè come vanno costruite le formule e come si deve operare sui simboli e sulle formule. **4.** In informatica, insieme di regole per la corretta costruzione delle istruzioni in un linguaggio di programmazione. **5.** Nelle arti figurative, nella musica, nel cinema, il complesso dei rapporti intercorrenti tra i vari elementi compositivi. (Treccani)

¹²² Michael Argyle è stato uno psicologo sociale (1925-2002). La sua opera più conosciuta è *Il corpo e il suo linguaggio. Studio sulla comunicazione non verbale* (1975).

¹²³ Cfr, pagina 22.

Il linguaggio del corpo non mente

Il corpo è un vero e proprio protagonista della comunicazione, troppe volte trascurato ma in realtà responsabile di tutti quei messaggi fatti di sguardi, smorfie, gesti, posture che danno al verbale un valore imprescindibile, di cui molte volte siamo inconsapevoli e che può sostituirsi alle parole, spesso scavalcando la nostra volontà.

Una persona che, senza accorgersene, parla voltandoci le spalle ci darà la sensazione di sfuggirci o di snobbarci; mentre se si avvicina troppo, sino a sfiorarci il viso, ci invierà un messaggio inconscio di forte aggressività.

Nella comunicazione, è importante osservare il non verbale dell'interlocutore ma anche essere attenti ai messaggi non verbali che inviamo noi stessi.

Il linguaggio dei gesti

Le mani rappresentano un importante indicatore, esprimendosi in diversi tipi gesti funzionali alla comunicazione, didascalici.

- **Gesti simbolici**
Intenzionali e spesso convenzionali (saluto, segno di ok, stretta di mano, ...).
- **Gesti illustratori**
Consapevoli e intenzionali, scandiscono e supportano il discorso (quantificare una grandezza, chiarimento di una direzione o una cosa, ...).
- **Gesti di adattamento, espressivi**
Inconsapevoli, si manifestano quando il contesto non è favorevole o per ansia e stress (strofinarsi le mani, arrotolarsi i capelli, incrociare le braccia, ...).
Indicano uno stato emotivo (manipolare la penna, serrare il pugno, ...).

I gesti che indicano scarsa sincerità sono:

- immobilizzazione (mani in tasca),
- toccarsi la faccia (i bambini la bocca, gli adulti il naso),
- agitazione eccessiva (per esempio la “sedia che scotta”).

Contraddizione gesti-parole.

- Dice “*Sono disponibile*” e guarda l’orologio o si chiude (braccia, gambe, abiti).
- Dice “*Sono a mio agio*” e si siede in punta di sedia.
- Dice “*Stai tranquillo*” e ci allontana o si pone in situazione di superiorità.

Le forme di comunicazione non verbale

Nell'ambito delle scienze del comportamento la comunicazione non verbale viene suddivisa in quattro componenti: sistema paralinguistico, sistema cinesico, prossemica (lo spazio), aptica (il contatto fisico).

Sistema paralinguistico o paraverbale

Ne ho già parlato, ma vediamo da un altro punto di vista. È detto anche **sistema vocale non verbale** e indica l'insieme dei suoni emessi nella comunicazione verbale, indipendentemente dal significato delle parole.

È caratterizzato da tono, ritmo e silenzio.

Tono.

È influenzato da fattori fisiologici (età, costituzione fisica) e dal contesto: una persona di livello sociale elevato di fronte a una di livello più basso tenderà ad avere un tono di voce più grave.

Ritmo.

Anche questo è influenzato dall'aspetto sociale. Conferisce maggiore o minore autorevolezza alle parole pronunciate: un ritmo lento, tipico di un superiore verso un sottoposto, dà un tono di solennità; al contrario parlare a un ritmo veloce attribuisce poca importanza alle parole pronunciate.

Nell'analisi del ritmo vanno considerate le pause, distinte in vuote e piene. Le pause vuote sono il silenzio tra una frase e l'altra, quelle piene le tipiche interiezioni (*mmm, beh*) prive di significato (in pratica espressioni parassite).

Silenzio.

Può essere ambivalente: il silenzio tra due innamorati ha un significato molto diverso rispetto al silenzio tra due persone che s'ignorano.

Anche in questo caso gli aspetti sociali e gerarchici hanno una parte importante: un professore che parla alla classe, o un ufficiale che si rivolge alle truppe, parleranno nel silenzio generale come forma di rispetto per il ruolo della persona che parla. Il silenzio può indicare, a seconda dei casi, un'ottima o una pessima relazione, assenso o dissenso, estrema concentrazione o distrazione.

Abbiamo già visto che le differenze tra le diverse età: tanto più uno è giovane tanto più parla con toni alti, velocemente e senza pause.

Comprende tutti gli atti comunicativi espressi dai movimenti del corpo. Sottolineo che, per una giusta decodifica linguaggio del corpo dell'altro, è necessaria una buona conoscenza dell'interlocutore.

I movimenti oculari, il contatto visivo.

Gli occhi, lo sguardo e la sua intensità, la sintonia con la mimica facciale hanno un grande impatto. Il contatto visivo ha più significati, va dal comunicare interesse al gesto di sfida. L'aspetto sociale e il contesto influenzano anche questo aspetto: in situazione di disagio, una persona tenderà più facilmente ad abbassare lo sguardo.

La mimica facciale.

Non tutto ciò che è comunicato con le espressioni del volto è sotto il nostro controllo (come arrossire o impallidire). La gran parte delle espressioni facciali sono, ad ogni modo, volontarie e adattabili alle circostanze. La diversa interpretazione delle espressioni facciali nelle varie culture è uno dei campi di studio più considerati nella storia delle scienze della comunicazione¹²⁴. Vari test¹²⁵ hanno dimostrato che alcune espressioni (per mostrare ira, sofferenza, gioia, ...) hanno percentuali di riconoscimento, nelle varie parti del mondo, molto alte ma non assolute: le maggiori differenze interpretative si riscontrano nel confronto tra gruppi di occidentali con alto livello di istruzione e non occidentali con basso livello di istruzione.

I gesti (quelli delle mani e anche i cenni del capo).

La gestualità può sottolineare le parole e quindi rafforzarne il significato, oppure può dare una chiave di lettura diversa del messaggio verbale.

Le diverse culture che danno ai gesti un diverso significato: in Bulgaria lo scuotimento laterale del capo, che in quasi tutte le culture significa "No", ha esattamente il significato opposto; in Inghilterra, il gesto della mano con indice e medio alzati col palmo rivolto verso il corpo, che in altre parti del mondo potrebbe essere identificato col segno della vittoria, rappresenta una grave offesa.

La postura.

Argomento che affronteremo più volte, in questo momento focalizzatevi su come elementi sociali e contesto abbiano grande importanza, talvolta identificando con precisione la posizione corretta da mantenere (i militari sull'attenti di fronte ad un superiore), talvolta in maniera meno codificata ma comunque necessaria (una postura corretta e dignitosa di un alunno in classe di fronte al professore).

¹²⁴ P. Ekman (USA) è stato uno tra i primi psicologi a riconoscere le emozioni in base alle espressioni facciali. La sua vita ha ispirato la serie TV "Lie to me".

¹²⁵ Tra i più importanti sono sicuramente quelli condotti da James Russel.

Prossemica, lo spazio

Analizza i messaggi inviati con l'occupazione dello spazio.

In una data situazione, le persone si posizionano secondo regole ben precise e non in modo apparentemente casuale. Ognuno di noi tende a suddividere lo spazio che ci circonda in quattro zone principali: intima, personale, sociale, pubblica.

Zona intima, con accesso più ristretto (0 - 50 cm).

In questa zona sono accettati senza disagio solo alcuni familiari stretti e il partner. L'ingresso di altre persone è percepito come un'invasione che provoca disagio. basti pensare all'imbarazzo che si prova quando degli estranei entrano nella nostra zona intima, in ascensore o sull'autobus, con tentativi di mostrare l'involontarietà dell' "invasione" (si tende ad irrigidirsi e a non incrociare gli sguardi).

Zona personale, meno ristretta (50 cm - 1 m).

Vi sono ammessi familiari meno stretti, amici, colleghi. In questa zona si possono svolgere comunicazioni informali, il volume della voce può essere mantenuto basso e la distanza è comunque sufficiente per cogliere nel dettaglio espressioni e movimenti degli interlocutori. Da questa distanza, se si vuole, è possibile entrare rapidamente in contatto fisico (per una stretta di mano).

Zona sociale (1 - 3/4 m).

L'area per tutte le attività d'interazione con persone sconosciute o poco conosciute. A questa distanza è possibile vedere la figura dell'interlocutore, lo si può controllare e capire meglio le sue intenzioni. È la zona degli incontri formali e in cui è chiaro che l'incontro non è dovuto a motivi di reciproca attrazione personale.

Zona pubblica (oltre i 4 m).

Quella delle occasioni ufficiali: un comizio, una conferenza, una lezione. La distanza tra chi parla e chi ascolta è relativamente elevata e generalmente con una forte asimmetria: uno solo parla, mentre tutte gli altri ascoltano.

Aptica, il contatto fisico

L'aptica è costituita dai messaggi espressi dal contatto fisico.

Anche in questo caso si passa da forme comunicative codificate (la stretta di mano, il bacio sulle guance come saluto ad amici e parenti) ad altre di natura più spontanea (un abbraccio, una pacca sulla spalla).

L'aptica è un campo nel quale le differenze culturali hanno un ruolo cruciale: ad esempio l'entità del contatto fisico presente nei rapporti interpersonali nella cultura sudeuropea sarebbe considerata come una forma d'invasione dai popoli nordeuropei.

L'importanza dell'abbigliamento

L'abito fa il monaco, bisogna accettarlo ... non voglio affrontare l'argomento parlando del look, perché ognuno deve seguire il suo sentire ma allo stesso tempo deve essere adeguato. Oltre tutto, ci vuole equilibrio.

Nel mio lavoro, vedo un medico in un paese con le strade non asfaltate e, lo stesso giorno, incontro il direttore di una clinica. Adeguarsi all'uno mi portava a essere inadeguato negli altri casi, così ho sempre cercato una specie di divisa che facesse da passe-partout ogni occasione¹²⁶.

Soprattutto **l'abito influenza la prima impressione**, il consiglio è cercare di adattarsi all'ambiente, senza eccessi.

- Se conoscete la circostanza nella quale dovete intervenire vi sarà più facile decidere cosa indossare. Ci sono dei margini di scelta ma è meglio limitarsi: a un pranzo di lavoro potete evitare di mettere la cravatta, ma non potete indossare una tuta. Vale anche l'opposto: non si è credibili andando in smoking all'inaugurazione di un'officina meccanica.
- In ogni caso, mai essere troppo appariscenti o stravaganti, la cosa potrebbe mettere a disagio qualche interlocutore. Questo vale per uomini e donne, che “rischiano” di più (di non essere ascoltate) perché le altre donne le criticano (trovando i difetti del look) e gli uomini vengono distratti (dal look).
- Eliminate gli “status simbol”, orologi, anelli, catene, perché, oltre che distrarre, possono generare diffidenza¹²⁷.
- Infine pulizia dell'abito e della persona, un aspetto trasandato non aiuta a essere accettati. Io guardo sempre lo stato di capelli e scarpe di chi ho davanti.

Concludo con un invito: **scegliete con coscienza il vostro stile e mantenetelo**. Ciò aumenterà la vostra credibilità e vi aiuterà ad essere ricordati più facilmente.

L'insieme abbigliamento, postura e cura dell'aspetto fisico rappresenta la propria immagine e la considerazione del sé

Per rimarcare l'importanza dell'abbigliamento nella nostra cultura, vi vorrei descrivere un esperimento di psicologia sociale¹²⁸.

¹²⁶ Devo dire che lo scorso secolo, per i maschietti, il binomio giacca-cravatta semplificava tutto ma ora è più difficile sia nel versante femminile che maschile.

¹²⁷ C'è stato un episodio che mi ha dato grande fastidio: il comportamento e l'ostentazione di status simbol di un gruppo di colleghi nel reparto dove era ricoverato mio papà. Il fatto mi ha portato a riflettere e fare queste considerazioni.

¹²⁸ D. Broeder – *Nebraska Law Review*, 38, 760-74 (1959).

Un uomo sulla trentina infrangeva la legge attraversando la strada con il semaforo rosso. Metà delle volte era vestito con un abito elegante, camicia e cravatta, l'altra metà portava pantaloni e camicia di tela. I ricercatori osservavano e contavano il numero di pedoni che seguivano l'esempio e passavano con il rosso.

Quelli che seguivano il signore ben vestito erano tre volte e mezza più numerosi.

La comunicazione non verbale: consigli e strategie

- **Stringete la mano in maniera ferma, senza stritolare quella dell'altro.**
Guardate l'interlocutore negli occhi, senza fissarlo. Ogni tanto distogliete lo sguardo, in modo da non dare l'impressione di voler provocare.
- **Portatevi alla stessa altezza dell'altra persona¹²⁹.**
Non state in piedi e non sovrastatela, questo eviterà una sfida. Se la persona è seduta, sedetevi anche voi.
- **La postura deve essere rilassata, ma la schiena dritta.**
Così dimostrate di essere a vostro agio e sicuri di voi. Inclinatevi leggermente quando parla l'interlocutore, per mostrare il vostro interesse (se vi allontanate, comunicherete una certa ostilità).
- **Non incrociate le braccia.**
Lasciatele lungo i fianchi o unitele in grembo. In tal modo dimostrerete apertura nei confronti delle persone.
- **Parlate con voce calma.**
Non urlate e non lanciate accuse, fate capire che avete compreso il suo punto di vista. Giocate con il tono di voce, sfruttando l'intonazione della voce è possibile esprimere fiducia in se stessi.
- **Non cercate di concludere una lite a tutti i costi.**
Se la persona lascia la stanza, non seguitela. Lasciate che ritorni quando sarà più calma e pronta a parlare.
Non cercate di avere l'ultima parola, inizierebbe una battaglia di potere senza fine. Alle volte potrete solo riconoscere di essere in disaccordo e andare avanti.

Letture utili per approfondire:

- M. Argyle - *Il corpo e il suo linguaggio* - Zanichelli
- M. Bonaiuto - F. Moricchiolo - *La comunicazione non-verbale* - Carrocci
- D. Ermiane e P. Baudet - C. Gregori - *Volti e contatti umani* - Astrolabio
- D. Morris - *L'uomo e suoi gesti* - Arnoldo Mondadori
- A. e B. Pease - *Perché mentiamo con gli occhi e ci vergogniamo con i piedi?* - Sonzogno

¹²⁹ Ancora più importante se l'interlocutore ha qualche impedimento (su sedia a rotelle, allettato, ...)

Mercoledì mattina: le parti della comunicazione

La struttura del processo di comunicazione è descritta in varie maniere e con diverse partizioni. Nei miei corsi, ho sempre suddiviso la comunicazione in tre parti.

- **apertura** o aggancio,
- **corpo** o argomentazione,
- **conclusione** o accordo.

Tutte le parti devono contribuire a far passare il messaggio, sta a noi curarle nella maniera migliore e con tutti i dettagli.

Avere chiaro questo schema porta a una comunicazione migliore e aiuta nelle situazioni difficili, quando si va in confusione.

L'importanza di essere preparati

Tenete presente che, per una buona comunicazione, **non bisogna improvvisare**: il 70 % del successo di una comunicazione (e di una trattativa) dipende dalla preparazione.

È necessario prepararsi e avere un obiettivo chiaro a ogni fase. Il successo dipende da tanti particolari, piccoli e grandi, quindi è importante conoscerli e tenerne conto.

In altre parole, bisogna essere preparati a 360°, avere piena consapevolezza di:

- cosa andiamo a dire e perché,
- a chi lo andiamo a dire e perché,
- dove e quando agiremo e perché.

Come vedete il perché, l'obiettivo, viene sempre fuori, se non c'è "casca il palco".

Ricordo un caro collega che insisteva sul fatto che bisognava "andare all'ipermicro dettaglio" nella preparazione e di questo aveva fatto il suo mantra; così ottenne un notevole successo professionale. A questo credo anch'io ma avendo sempre ben presente la "visione d'insieme".

La sintesi può essere: prepararsi al massimo sui particolari (questo dà anche sicurezza) e farsi guidare dalle "linee guida", che sono i punti non negoziabili (questo aumenta incisività e forza).

L'apertura o aggancio

*In ogni caso l'approccio deve essere
preparato, positivo, personalizzato e breve*

È la prima vendita, cioè far accettare la nostra presenza all'interlocutore ed è una fase che comincia prima di iniziare a parlare, dove il non verbale anticipa il verbale. Farsi accettare da subito è fondamentale, tutto si gioca nei primi 20 secondi¹³⁰, nelle prime 20 parole. Molto spesso ciò che resta, anche a distanza di tempo, sono queste prime impressioni. Quindi è facile capire l'importanza di un buon approccio con una persona già quando la vediamo per la prima volta.

In questa fase un sorriso e un volto disteso rappresentano un grande valore.

Quando la relazione è solida l'apertura è più facile, qualunque sia l'argomento da affrontare. In un rapporto consolidato conviene dare continuità, per esempio collegandosi all'ultimo incontro¹³¹.

Approccio

L'obiettivo è doppio: ottenere disponibilità dall'interlocutore ed entrare in argomento.

Per ottenere disponibilità mostratevi disponibili e, per entrare in argomento, basta una frase, chiara e chiarificante. Vi siete presentati, avete avuto un contatto (stretta di mano), avete mostrato la vostra disponibilità, ora dovete ottenere la disponibilità dell'interlocutore¹³².

Richiamate l'attenzione con qualcosa d'interessante per lui, deve pensare che ciò che volete comunicare può essergli importante. Assumete un atteggiamento collaborativo, collegandolo al "vissuto" della relazione con l'interlocutore e interessandovi ai suoi reali bisogni, questo faciliterà anche la fase di conclusione.

Tutto questo deve durare al massimo tre minuti.

Se l'interlocutore non si mostra disponibile, cercate di capire il perché del suo atteggiamento, che potrà essere contingente o stabile. Se capite che l'indisponibilità è risolvibile conviene aspettare, condividete le sue preoccupazioni, rendetelo protagonista e parlate di "lui", facendo attenzione ai discorsi fuorvianti.

Altrimenti cercate e definite un nuovo incontro.

¹³⁰ Una pubblicità, che ho visto ultimamente, afferma che "la scienza ha dimostrato che bastano 7 secondi per farsi un'idea", non so se sia vero ma non cambia il concetto.

¹³¹ Risulta anche utile chiedere, con il dovuto tatto, aggiornamento sulle questioni personali.

¹³² **Cosa vuol dire disponibilità?** Una persona disponibile è sensibile, aperta a stimoli, suggerimenti o esperienze nuove (Zingarelli). Nel nostro caso vuol dire innanzitutto "disponibile ad ascoltare".

All'inizio gli ostacoli sono di tipo emotivo, su noi o su ciò che rappresentiamo (una forma di non accettazione). Quindi bisogna rassicurare l'interlocutore. Aggiungo una considerazione: è bene iniziare ad ascoltare prima di fare qualsiasi cosa, anche nell'approccio è importante capire che aria tira.

Come fare una buona apertura?

- **Interessate da subito, entrate subito in argomento.**
- Sappiate cosa dire: preparate brevi schemi di partenza, da adattare di volta in volta.
- Una buona memoria aiuta la continuità della relazione, con un approccio più facilitato.
- **Ascoltate**, per agganciare l'interlocutore bisogna capire se è disponibile o no.
- Non fate domande da subito.

Certamente la strategia iniziale può avere sfumature diverse, si possono usare l'umorismo, l'ironia, la sorpresa, ...

Tenete anche conto che i "complimenti iniziali" hanno un peso diverso per ogni cultura, così è opportuno adeguarsi all'ambiente per non eccedere nei due estremi.

Altri consigli

- Se incontrate una persona nuova, **memorizzate il nome** (non è così facile), può essere utile ripeterlo mentalmente cinque volte e usarlo subito nella conversazione.
- Siate amichevoli e non parlate male di nessuno (presente o assente).
- **Pensate prima di parlare**, non potrete ritrattare il detto. Le persone ricordano e un atteggiamento negativo porta a essere ricordati in modo negativo.
- Nel caso di un gruppo, assicuratevi che **tutti si sentano inclusi**, non potete parlare con solo una persona e aspettarvi che gli altri stiano in silenzio.
- Evitate risposte tipo *Sì, No, Ok*, portano la conversazione a un punto morto.
- Usate la creatività.
- Tenete presente che c'è sempre un momento e un posto giusto per approcciarvi ed evitare un'ansia inutile.

La prima impressione

*Non ci sarà mai una seconda occasione
per fare una bella prima impressione*

Partiamo da questa riflessione perché, anche solo per ragioni di tempo, noi giudichiamo le persone che incontriamo dal loro aspetto fisico: espressione del viso e degli occhi, modo di vestire, di muoversi.

Questo può dar fastidio ma anche tutti gli altri fanno così!

Ci accettano, o no, secondo il voto che otteniamo dopo essere stati “visionati”.

Quindi:

- Abituatevi a un modo di vestire sobrio, né ricercato né stravagante, così da allargare gli ambiti dove poter essere accolti facilmente (e questo vale anche per le donne).
- Curate il vostro corpo e mantenetelo pulito, senza eccessi.
- Cercate di avere un viso disteso e di non fare troppo i misteriosi (occhiali scuri, cappelli che coprono, una barba troppo folta possono dare un’impressione di “mistero”).

Sono consigli, ma la realtà è questa.

Aggiungo che si può dare una buona/cattiva impressione anche senza un’interazione diretta. Pensate a una riunione o a una festa: osserviamo gli altri, siamo osservati dagli altri e tutti giudicano tutti.

Come presentarsi

“Io sono Roberto Turri.”

Questa è la formula magica per una presentazione efficace tra due persone.

Vorrei evidenziare il verbo “essere”: le persone hanno un nome e un cognome, alcune persone hanno un titolo, ma soprattutto tutte le persone “sono”. Solo dopo, eventualmente, precisate i vostri titoli e ruoli, comunque quello che serve per inquadrarvi meglio.

È importante darsi la mano ?

Certo!¹³³

Perché s’instaura anche un contatto fisico, si entra nello spazio dell’altro. Questo con tutti i rischi che ciò comporta: pur essendo un gesto abituale, è coinvolgente e quindi la mano che porgiamo può non essere accettata. Ciò non vuol dire necessariamente che siamo noi a non essere accettati (timidezza, paura di contagio e/o di contagiare).

La stretta deve essere decisa e gradevole, in giusta proporzione con l’altro, ed è importante guardarsi in faccia.

¹³³ Ho scritto il Corso durante la pandemia per il Covid-19 e quindi con la proibizione dei contatti fisici. Ma in una realtà “ripulita”, questi contatti riprenderanno il loro posto nella società.

In sintesi, per una buona presentazione è importante:

- avere consapevolezza del nostro aspetto esteriore,
- presentarsi chiaramente,
- sorridere (dimostrare la propria disponibilità),
- essere pronto ad entrare in argomento.



Come fare pubbliche relazioni e allargare le conoscenze¹³⁴

Conoscere altre persone è normale, ecco qualche idea per farlo meglio.

- **Parlate dell'altra persona e fatela parlare di sé.**
Permettere all'altro di parlare di sé è la cosa più semplice per avere un dialogo perché per lui è un argomento familiare e lo mette a suo agio. Fate un complimento sincero, meglio per qualcosa che ha fatto che per una sua caratteristica personale, permette di proseguire con domande sulla sua abilità.
- **Non sentitevi in obbligo di rompere il silenzio.**
Se cercate di romperlo perché vi imbarazza, il silenzio diventa imbarazzante.
- **Esercitatevi a essere concisi.**
Per non perdere l'attenzione degli altri, evitate i giri di parole.
- **Cercate e trovate l'argomento giusto, meglio se leggero.**
Nei primi contatti preferite argomenti interessanti e divertenti, evitate quelli negativi, nessuno si aspetta di doverli affrontare in un contesto informale. Parlate della famiglia, fate domande sui viaggi fatti, su cibo e bevande, informatevi sul lavoro. Chiedete informazioni generali e rispondete con entusiasmo per condividere più informazioni, senza andare su argomenti delicati. Le domande su hobby e passioni sono quelle più "funzionali".
- **Ricordate gli argomenti da evitare.**
Rispettate la regola di non parlare mai di religione, politica, denaro, rapporti sentimentali e familiari, di salute o sesso con persone che non conoscete bene.
- **Condividete gli interessi comuni.**
Se scoprite che a entrambi piace correre, discutetene con passione. Scoprite anche perché vi trovate nello stesso posto, ci sono molti argomenti da sviluppare sui motivi che vi hanno portati allo stesso evento.
- **Riutilizzate le tattiche vincenti.**

¹³⁴ Lynda Jean, canadese, consulente d'immagine (Lynda Jean Image Consulting).

Memorizzate le domande che portano alle risposte migliori e ricordate gli argomenti che mettono a disagio o che annoiano per evitarli in futuro.

Il tipo di domande da porre dipende da quanto si conosce una persona.

- **Fare le domande a turno.**

Rappresenta un buon modo per mantenere viva una conversazione senza arrivare a una competizione a chi fa la domanda migliore. Ascoltate le risposte alle vostre domande e cercate nuovi argomenti. Non fate le domande come una lista della spesa, sarebbe un interrogatorio.

- **Siate informati sugli eventi di attualità.**

Aggiornatevi su cosa accade e provate a chiedere all'interlocutore cosa pensa dell'ultima notizia (meglio evitare la politica e scegliere le storie più leggere).

Con l'accortezza di essere preparati a rispondere sull'argomento.

Il corpo o argomentazione

*In ogni caso l'argomentazione deve essere
chiara, logica, interattiva*

L'obiettivo è comunicare al meglio ciò che vogliamo dire (il messaggio).
La comunicazione verbale deve essere chiara e quella non verbale deve essere in sintonia. Questa è la fase dove esporre le nostre argomentazioni e trovare soluzioni ai bisogni reciproci, cercando il consenso sulle possibili soluzioni.
Evidenziate i vantaggi rispetto alle altre soluzioni, individuate benefici pratici.
Stimolate e rispondete alle obiezioni per essere ancora più chiari.
Cercate di non essere prolissi o noiosi.

Le basi

- Conoscere il messaggio, i suoi punti forti e la sua logica.
- Argomentare in modo logico e lineare, esporre con frasi facili da ricordare.
- Usare un linguaggio corretto (educazione e competenza).
- Rispondere alle obiezioni.
- Tradurre il messaggio nella pratica (far sognare¹³⁵).

Come favorire la comunicazione

- Osservate attentamente ogni particolare per comprendere l'interlocutore.
- Fate domande, per saperne di più.
- Ascoltate attentamente e fino in fondo.
- Non interrompete la comunicazione, per buona educazione ed essere efficaci.
- Non rivolgetevi solo alla ragione, ricordatevi che il comportamento umano è prevalentemente irrazionale, emotivo.
- Fate intervenire la vista, se avete qualcosa da mostrare ... fatelo.
- Parlate la stessa lingua, pur mantenendo la vostra immagine cercate di adeguare forma e vocabolario all'interlocutore, sempre parlando educatamente.
- Ricordate sempre chi avete di fronte e ciò vi ha detto, ora e in passato.
- Evitate le frasi fatte, le forme negative, dubitative e soprattutto irritative (“Non è vero?”, “Sbagli!”, ...) e **parlate al presente**.

¹³⁵ “Far sognare il cliente” è l'arte del buon venditore e l'obiettivo della pubblicità, basta vedere il successo degli spot (che in fondo sono sogni rappresentati).

La conclusione o accordo

La buona conclusione porta a far entrare in azione

La conclusione è indispensabile per:

- focalizzare l'attenzione sui punti essenziali della comunicazione,
 - proporre e ottenere un accordo con l'interlocutore per spingerlo all'azione.
- L'obiettivo è far ricordare l'incontro e la sua sintesi finale.

Il punto centrale della conclusione è la sintesi: degli obiettivi e soprattutto dei contenuti della comunicazione reale "vissuta" insieme al nostro interlocutore. Senza una buona sintesi la conclusione è forzata e debole.

Anche i saluti sono importanti, per migliorare il rapporto e assicurarsi un "prossimo incontro".

Sembra semplice, perché invece è così difficile concludere un incontro?

La difficoltà è che una sintesi comporta una scelta.

Questo significa prendersi una responsabilità. In più, se non siete stati attenti e non avete ascoltato vi mancano le basi per una scelta credibile. La conseguenza è la difficoltà a trovare un accordo.

Certo, potete forzare ma questo porta comunque a una conclusione che non sarà veramente condivisa e quindi poco efficace. Bisogna anche considerare che l'accordo può prevedere per l'altro un cambiamento, fuori dalla sua zona di comfort, che è una cosa difficile da accettare.

La conclusione è il momento principale per raccogliere, o comunque valutare, i frutti della comunicazione. È assolutamente necessario arrivare a una chiusura efficace per evitare che il tempo impiegato rimanga qualcosa d'incompiuto e per ridurre al minimo il livello d'incertezza sui risultati della comunicazione.

Ognuno ha già sperimentato, o lo farà, quanto sia importante prendere coscienza di una buona comunicazione, quanto questo porti a una spirale virtuosa, aumentando sicurezza e convinzione, elementi che vengono trasmessi agli interlocutori e portano risultati sempre più positivi.

Naturalmente tutto ciò ha un senso se si crede in ciò che si vuole trasmettere.

Il Principio di Pareto (o Legge 80/20)

Alla fine del 1800 Pareto¹³⁶ osservò che, nell'Italia dell'epoca, il 20% della popolazione possedeva l'80% della ricchezza. Questo dato statistico-empirico è stato poi riscontrato in molti altri sistemi, caratterizzati da una struttura causa-effetto.

In pratica, Pareto afferma che il 20% delle cause provoca l'80% degli effetti.

La legge è stata studiata e riformulata anche in seguito (è nota anche come “principio di scarsità di fattori”) e si può riassumere “*la maggior parte degli effetti è dovuta a un numero ristretto di cause*”. Chiaramente i valori 20% e 80% sono indicativi ma li ritroviamo in diversi ambiti: economia, controllo di qualità e gestione, informatica.

Bene, dopo questa “lezione”, ne giustifico la collocazione nel Corso.

La legge 80/20 suggerisce che il 20% della comunicazione porta l'80% del risultato quindi, nella conclusione, dovete trovare quel 20% che vi avvicina all'obiettivo e questa sarà la vostra sintesi, ciò che deve ritenere l'interlocutore.

Facile? No.

Possibile? Sì, importante è ascoltare e condividere la comunicazione con l'altro.

Come preparare una buona conclusione

Abbiate consapevolezza della sua importanza.

Se sentite la conclusione solo come un obbligo, al momento di farla cercherete la “fuga” e sarà l'altro a gestirla e concludere. Oppure la vivrete male o addirittura ne soffrirete. Oppure l'altro la vedrà come una forzatura e non produrrà risultato.

Pianificatela prima, ponetevi degli obiettivi.

Questo evita di formularla in modo improvvisato e approssimativo, sprecando così l'opportunità di ottimizzare l'intera comunicazione.

Costruitela durante tutto l'incontro.

Deve essere preparata da voi e sentita dall'altro come il giusto e naturale sbocco degli argomenti trattati insieme. Più argomenti strutturati evidenzierete e concorderete durante l'incontro più naturale e inevitabile apparirà a entrambi.

Rendetela manifesta e aumentate l'attenzione, annunciatela.

Durante l'incontro c'è un calo di attenzione, così la conclusione rappresenta l'ultima occasione perché la comunicazione sia recepita come qualcosa di utile.

¹³⁶ Vilfredo Pareto (1848-1923) è stato uno dei maggiori economisti e sociologi italiani.

L'esperienza insegna che già annunciare la conclusione porta a ritrovare la disponibilità, forse perché la parola in sé richiama il senso di un tempo definito e breve¹³⁷.

Siamo stati convincenti? Bisogna chiederlo!

La conclusione va fatta con la collaborazione/adesione dell'altro perché non possiamo convincere per forza, anzi dobbiamo aiutare l'interlocutore a trovare le ragioni per esserlo, ma alla fine dobbiamo sapere se è convinto o no. Questo è logico, naturale e non ha niente di offensivo, un vecchio proverbio dice: "*Chiedere è lecito, rispondere è cortesia*". Allora dovete essere chiari.

Questo è uno degli ostacoli più complessi perché chiedere ci implica in prima persona, con tutto ciò che comporta. Tenete presente che:

- Un eventuale rifiuto è solo la conferma che qualcosa non ha funzionato, ma non deve essere vissuto come un rigetto personale¹³⁸, solo chiudendo potete capire ciò che non va.
- Se l'incontro è andato bene, il modo per renderlo inutile è non concludere.
- Le persone concrete cercano una sintesi su quanto discusso e concordato, e si aspettano una richiesta. E noi dobbiamo sempre renderla esplicita.

Gli esperti di psicologia di vendita dicono che spesso la conclusione non si realizza perché i venditori non chiedono l'impegno o non lo fanno in modo adeguato, forse per:

- *timore del rifiuto,*
- *non apparire troppo pressanti,*
- *non turbare l'armonia di un buon colloquio.*

Questo vale per tutte le richieste che capita di fare nella nostra vita.

¹³⁷ Non dovete perdere l'opportunità, ognuno annunci la sua conclusione col giusto tono di voce e con la frase che ritiene migliore (*per concludere, per finire, infine, in sintesi, per riassumere, in conclusione, in pratica, dunque, allora, in definitiva, ecc.*).

¹³⁸ L'unico aspetto personale in discussione potrebbe essere la nostra credibilità.

Quando concludere

Si chiude quando il momento è maturo affinché la conclusione sia accettata positivamente.

Dovete evitare di:

- **Concludere troppo presto** perché, se l'interlocutore non è pronto, il rischio è che si senta troppo pressato, prenda paura e rifiuti l'accordo.
- **Concludere troppo tardi** perché, se l'interlocutore ha trovato interessante un argomento e non ve ne siete accorti, il rischio è che lui non ascolti più e diluisca il suo interesse.

Chiedersi quando concludere porta con sé il dubbio di quanto debba durare l'incontro. Per questo aspetto la risposta non può essere univoca, bisogna essere all'ascolto. A mio parere si continua fino a che non ci siamo spiegati e l'altro è attento o almeno fino a quando non si hanno buoni elementi per concludere.

E quindi, quando ?

La risposta più logica, spontanea e razionale è alla fine della comunicazione.

È la risposta forse più giusta ma non l'unica, può essere anche durante la comunicazione, se ci sono segni certi di un accordo implicito oppure in seguito, al termine dell'incontro o ancora in tutti e tre i momenti.

Non esistono regole certe o miracolose, esiste la capacità di porre domande per sondare l'interlocutore, esiste la capacità di decodificare i segnali (verbali e non) con l'ascolto attivo, esistono il fiuto, il riflesso, il mestiere e soprattutto il buon senso, esiste l'elasticità mentale capace di metterli insieme, esiste l'esperienza che consente di acquisirli nel tempo.

Per iniziare direi che è utile prevedere la conclusione al termine di ogni singola argomentazione e comunque non cadere nella trappola di anticiparla all'inizio come fanno molte persone, cosa che ostacola il dialogo successivo.

L'importanza dei saluti

Sembra un argomento inutile, in fondo basta usare l'educazione e tutto sembra risolto.

Invece no !

Se l'interlocutore è convinto, bisogna comunque rassicurarlo che lo rivedrete, che sarete sempre disponibili per aiutarlo.

Se invece non è convinto, lo inviterete a riflettere perché la prossima volta ...

In poche parole, il concetto è: *“Ti ho coinvolto io e non ti abbandonerò?”*

Aggiungo che i saluti, o meglio il modo in cui si va via, sono importanti anche per la relazione con gli altri. Allontanarsi in malo modo da una persona, una famiglia, un lavoro, un luogo lascia un brutto ricordo. E questo pesa perché la memoria resta sulla prima impressione e sull'ultimo fatto ricordato.

Vi invito a cercare sempre una conclusione che fornisca "argomenti" per iniziare il prossimo incontro.

Per concludere il capitolo, vorrei condividere un'immagine che mi è stata data tempo fa.

Tutti gli argomenti che abbiamo trattato sono come dei fiori sparsi sul tavolo.

Concludere significa riunire questi fiori, legarli con un nastro per farne un mazzo.

Il mazzo non è per noi, va dato all'altro affinché lo apprezzi e lo usi.



Superare il rifiuto

Attenzione a voler aver ragione ad ogni costo, ci sono battaglie da combattere e altre no.

Comunque, la parola NO è quella che dà più fastidio, che ferisce di più. Questo perché il NO si mette in mezzo tra la riuscita o il fallimento di un progetto.

Per superare il NO c'è un trucco linguistico: abituarsi a usare, al posto di "fallimento", termini come "risultato" o "esperienza"¹³⁹, non necessariamente in termini negativi.

Si dice che i migliori venditori siano quelli che più spesso s'imbattono in rifiuti, quelli che sono in grado di usare ogni NO come stimolo per continuare fino a ottenere un SI. Questo vale anche per chi comunica e la storia è ricca di esempi: dai condottieri agli scienziati, dagli artisti agli sportivi.

Così, chiedetevi quanti NO siete disposti a sentire pur di raggiungere il vostro obiettivo, perché non ci sono veri successi senza rifiuti.

Infine ricordate: non è importante aver ragione, importante è arrivare¹⁴⁰ all'obiettivo.

Se siete voi a dover o voler dire di NO, bisogna saperlo dire: deve essere definitivo, chiaro, non deve dare speranze. Ma senza essere brutali.

Il NO è necessario nella comunicazione, come il freno per l'automobile



¹³⁹ Se avete notato, molti sportivi seguono il principio e dicono: "Non è una sconfitta, è un'esperienza!"

¹⁴⁰ Nei miei corsi dicevo: "non è importante aver ragione, importante è aver la prescrizione" (che fa anche rima).

Il seguito

Alla fine di ogni atto operativo, compresa una comunicazione, è opportuno dedicare del tempo a riflettere, a fare un feedback. Così si coltiva la relazione.

Qualcuno scrive degli appunti e fa bene, non sempre la memoria aiuta.

Su cosa riflettere?

Prima di tutto sul risultato, in confronto con l'obiettivo iniziale.

Poi bastano poche cose: il “come” si è svolto l'incontro e le “cose nuove” che abbiamo incontrato (i punti positivi e quelli negativi li dò per scontati).

Lectures utili per approfondire:

- S.R. Covey - *L'ottava regola* - Franco Angeli
- A. Robbins - *Come ottenere il meglio da sé e dagli altri* - Bompiani
- E.M. Sacchi - *Vendere è una scienza* - Franco Angeli

Mercoledì pomeriggio: le tecniche di comunicazione

Abbiamo esaminato le diverse forme di comunicazione che usano le persone.

La comunicazione
verbale

- pensiero strutturato
- argomentazione CVB
- linguaggio: parole e frasi

La comunicazione
paraverbale

- tono
- ritmo
- volume
- silenzio

La comunicazione
non verbale

- gestualità, mimica
- postura
- espressione, sguardo
- uso dello spazio

Ora, come nello sport, dopo aver affrontato i “fondamentali” passiamo alla gara vera. Per la comunicazione vuol dire usare le tecniche che permettono di trasmettere il messaggio in ogni situazione. Sono i mezzi per capire l’interlocutore, le sue idee, perplessità, bisogni e quindi aumentare i punti di contatto. Sono quindi tecniche di scoperta: domande, ascolto e silenzio.

Le tecniche di scoperta: le domande

Chi domanda comanda

Le domande rappresentano un mezzo fondamentale per la comunicazione perché chi domanda orienta l'incontro¹⁴¹. Possono essere sufficienti, da sole, per una comunicazione convincente: pensate alle interviste dei grandi giornalisti¹⁴². Ho anche conosciuto persone che basavano la propria comunicazione sulle domande, come qualità innata.

Le domande sono un alleato, la base per un discorso più mirato e solido.

Il buon comunicatore è quello che fa domande intelligenti¹⁴³.

Ricordate che, da piccoli, era naturale fare domande ed eravamo tutti bravissimi.

Ora dobbiamo riprendere quest'abilità.

Domandare è una necessità: per sapere, capire, approfondire; per verificare, orientare, cercare consenso; per coinvolgere; per ottenere un impegno. Le domande servono a chiarire, quindi tanto più è vago l'interlocutore tanto più specifiche devono essere le domande. Può risultare utile anche porle in modo indiretto.

Attenzione: non si possono fare domande in numero illimitato, non è un interrogatorio. Per avere informazioni servono quelle giuste, funzionali.

In generale, sono da evitare:

- Più di una domanda contemporaneamente.
- Domande scollegate dal contesto o non preparate.
- Domande aggressive, cioè aggredire invece di domandare.
- Parole con significati negativi (“... ci sono stati dei problemi ...”)

Ritorno al **rischio del perché** che abbiamo già affrontato nel capitolo del CVB.

Usare il “perché” equivale a chiedere spiegazioni e/o giustificazioni, questo porta a risposte che possono essere non del tutto sincere e quindi poco utili.

Conviene sostituire il “Perché?” con un “Mi faccia capire ...”.

Il principio è: se la domanda è specifica anche la risposta lo sarà.



¹⁴¹ Se l'altro ci incalza con le sue domande, conviene rispondere e, assieme, fare una controdomanda.

¹⁴² Come abbiamo visto, la scuola di giornalismo insegna la necessità di rispondere alle cinque domande: “che cosa?”, “chi?”, “dove?”, “quando?” e “perché?”. In inglese le 5W: what, who, where, when, why.

¹⁴³ Nasce per il venditore, ma è una definizione perfetta anche per chi deve o vuole comunicare qualcosa.

La tecnica dei “cinque perché”

Non rientra nelle tecniche di comunicazione ma in quelle di *problem solving* ed è un buon metodo di analisi sulle situazioni più varie.

Consiste nel chiedersi, o chiedere, i perché in serie (cinque è un numero indicativo, non sempre serve arrivarci). Questo aiuta a spiegarsi, o spiegare, e spingere ad andare sempre più nel dettaglio per arrivare a una soluzione.

Domande aperte

“Cosa ne pensa di...?” “Vorrei conoscere il suo parere su...”

Servono ad aprire il dialogo, a far parlare senza condizionamenti l'interlocutore, scoprirne le motivazioni, anche a valorizzarlo, chiedendo il suo parere.

Sono le domande da fare per sapere, capire, approfondire.

La domanda aperta porta a esprimere un'opinione o dare una spiegazione ed è utile a iniziare un dialogo, gestire un'obiezione o, come approccio, con un interlocutore che non parla.

Nella comunicazione, sono un mezzo che permette all'interlocutore di esprimersi, quindi di conoscerlo e aiuta l'inversione dei ruoli.

Aggiungo che, in genere, chi riceve una domanda aperta è portato a rispondere.

Il **limite** più importante delle domande aperte è che possono far perdere il controllo della comunicazione perché non “guidano” la risposta. Così lo sviluppo dell'incontro può diventare difficilmente gestibile, soprattutto con le persone che parlano troppo. A maggior ragione, per un buon controllo del colloquio, è meglio **evitare una sequenza di domande aperte**.

Nell'ambito delle domande aperte rientrano:

- **Domande semiaperte (o relativamente chiuse).**

“Quando pensa di saperlo?” “Chi, come, quando, ecc...”

Servono ad approfondire un punto particolare e permettono comunque all'interlocutore di precisare il suo pensiero.

- **Domande generalizzate.**

“Cosa si dice in giro di ...?”

Non interrogano in maniera troppo diretta e aiutano la risposta.

Limiti: *possono spersonalizzare l'interlocutore come appartenente a un gruppo.*

Domande chiuse

Prevedono come risposta solo “sì” o “no” (*“Ci vediamo giovedì?”*)

Sono le domande per verificare, cercare il consenso, orientare l'incontro verso un tema preciso. Permettono anche di far chiarezza, precisare o verificare le informazioni.

Risultano utili sia con l'interlocutore che parla troppo (per chiudere) che con quello che non parla (per scoprirlo). Aiutano anche una riflessione logica per avere conferma dell'accordo da parte dell'altro (come fa il medico nella diagnosi).

In genere, la domanda chiusa porta a rispondere e il SI induce un clima favorevole, da notare che il NO produce un clima sfavorevole.

Il **limite** è che la domanda chiusa non apre il dialogo, dà poche informazioni e può condizionare la risposta. A qualcuno possono sembrare brutali.

Evitate una sequenza di domande chiuse perché diventa un interrogatorio.

Nell'ambito delle domande chiuse rientrano:

- **Domande alternative.**

“Ci vediamo Giovedì o Venerdì?”

Orientano la scelta dell'interlocutore (un rifiuto sui due termini non blocca il dialogo) e condurlo a una soluzione, fargli sembrare di scegliere liberamente.

Chiaramente bisogna poter soddisfare entrambe le soluzioni proposte.

Limiti: *possono dare la sensazione di manipolazione e l'interlocutore può trovare la terza via, anche con un rifiuto.*

Domande specifiche

Sono le domande mirate a ottenere informazioni, quindi per soddisfare le 5 W (iniziali di *Who, What, Where, When, Why*).

Servono anche per avere dati tecnici: *“Quanti cavalli ha questo motore?”*

Oppure per conoscere le opinioni dell'interlocutore: *“Come giudica questo risultato?”*

Sono domande che arricchiscono la comunicazione di dati e notizie, riducendo così la possibilità di errore.

Possono mettere in difficoltà solo nel caso non si sappia gestire la risposta, vera o falsa che sia¹⁴⁴.

Domande retoriche

Sono le domande che suggeriscono la risposta.

¹⁴⁴ Nel caso della potenza del motore, se non sappiamo associare i cavalli a un elemento reale e fare un confronto ... abbiamo “sparato a salve” la domanda.

“Se La seguo bene...?” “Dunque per Lei...”

Indirizzano la comunicazione, permettono di ripetere/rinforzare un concetto e aiutano nella gestione delle obiezioni (o domande) mascherate. Permettono anche di fare una sintesi e gestire l'interlocutore che non parla, anche se una domanda retorica può dare l'impressione di manipolazione.

Chiaramente l'argomentazione scelta deve essere indiscutibile.

Le domande retoriche sono la base della **tecnica dell'imbuto**.

In pratica, si tratta di una serie di domande retoriche brevi che portano all'impossibilità di confutare l'osservazione. Vogliono ottenere il consenso dell'oratore con serie di SI.

Limiti: *l'interlocutore può smettere di rispondere già alla seconda domanda, dichiarando chiaramente il rifiuto di rispondere.*

La domanda giusta per la risposta giusta: al momento giusto, breve e chiara.

Soprattutto con un obiettivo (uno per volta) e pronti a gestire la risposta e comunque ...

... Parte di fare domande non è innata ...

... è la pratica che rende più bravi!

Meglio una buona domanda che una buona interpretazione (lettura del pensiero).

Le tecniche di scoperta: l'ascolto (attivo)

All'argomento ho dedicato l'intero capitolo iniziale, ma penso che ricordare il significato di ascolto sia sempre importante. L'ascolto attivo è un atto non giudicante, bisogna ascoltare ... con le orecchie, con gli occhi e soprattutto con la testa, senza pregiudizi.

Sottolineo che ascoltare costa fatica perché bisogna entrare in sintonia con un'altra persona, con altre idee e altra cultura.

Capire, non sentire ... e se solo si parla non s'impara niente !

Ascoltate attentamente:

- non interrompete e non saltate alle conclusioni,
- evitate risposte precoci,
- cercate il significato globale del discorso,
- non esitate a fare domande per capire.

Osservate attentamente:

- il linguaggio non verbale (gesti, mimica, toni, ...),
- interessatevi veramente all'altro,
- manifestate interesse per ciò che dice,
- cercate di riformulare ciò che viene detto per entrare in sintonia.

La tecnica del silenzio

Viviamo in un mondo pieno di rumori: televisione, musica anche mentre camminiamo per strada, traffico, conversazioni, sottofondo nei negozi e supermercati, ...

Il silenzio non esiste e il suono riempie la nostra vita.

Basterebbero anche solo cinque minuti di silenzio per recuperare la calma, l'equilibrio e il controllo. Un breve istante di pace, lontani dal rumore e il nostro cervello potrebbe cominciare a lavorare a un altro livello.

Ecco **cinque motivi per cui praticare il silenzio** ogni giorno:

1. Fa la differenza per una buona memoria.
2. Riduce l'ansia perché lascia meditare.
3. Aiuta l'immaginazione: quando una canzone si interrompe improvvisamente, si continua lo stesso a cantarla da soli.
4. Fare silenzio permette di capire meglio le emozioni degli altri.
5. Con il silenzio si godono le piccole cose che spesso si danno per scontate.

Il silenzio permette di essere più presenti a noi stessi e a ciò che ci circonda.

Oggi una persona silenziosa non è l'immagine carismatica del leader, dell'uomo moderno che affascina con le parole. La gente vuole rispondere in fretta, nessuno "vuole imparare a stare in silenzio" e l'immagine di successo è quella di chi "parla, parla e parla" e non di chi "ascolta e ascolta".

Un altro aspetto è legato all'immagine che vogliamo mostrare agli altri: si crede che le persone silenziose siano "incapaci di comunicare". Eppure chi sa comunicare gestisce bene entrambi gli aspetti, parlare e ascoltare sono le due facce della stessa medaglia. Se parlate sempre senza ascoltare a un certo punto la gente se ne accorgerà ... e smetterà anche di ascoltarvi. Se non date ascolto al prossimo prima o poi lo faranno anche con voi. "*Dare per ricevere*" è una delle regole fondamentali della condotta umana.

Il silenzio non è solo quello "vocale" ma è anche un silenzio interiore.

Il silenzio a molti dà la sensazione di non essere all'altezza con la convinzione di dover riempire tutti gli spazi vuoti.

Pensate come restare in silenzio sia difficile soprattutto con le persone che conosciamo, sembra di sapere dove vogliono andare a parare e quindi tendiamo ad anticiparle.

"Senza spazi vuoti", senza silenzio, non esiste comunicazione

Parlare di continuo è un come suonare uno strumento senza pause musicali.

La situazione è simile a quando stiamo imparando una lingua straniera: all'inizio non riusciamo a distinguere le singole parole, non troviamo le pause.

E proprio uno dei trucchi per imparare una lingua è ascoltare prestando attenzione al paraverbale, cioè alle pause e alle intonazioni più che al significato delle singole parole. La prossima volta che ascoltate una lingua straniera che conoscete poco, concentratevi sulle pause e sulle intonazioni e sembrerà di comprenderla meglio.

Parole e gesti sono due peculiarità della comunicazione umana, aspetti ancora più essenziali sono suono e silenzio. Sugli opposti si basa la nostra percezione della realtà: luce e ombra, figura e sfondo, suono e silenzio.

La forza del silenzio

Le strategie di comunicazione più efficaci comprendono sempre silenzio e capacità di ascolto. Chiunque svolga un lavoro di negoziazione, di vendita o di mediazione sa perfettamente che il silenzio ha una forza dirompente e sa bene quando è il momento di chiudere la bocca e ascoltare.

Se avete bisogno di riempire tutti gli spazi vuoti, sforzatevi di restare in silenzio e sarete sorpresi dall'effetto di questo spazio. La ricerca ha provato che chi si prende il suo tempo non dà un'immagine debole, come siamo portati a pensare, ma in realtà è come se si prendesse più spazio, proprio come quando ti viene detto di occupare spazio fisico per dare un senso di **padronanza della situazione**.

Tutto questo ha molto a che fare con la capacità di osservare il momento presente senza giudicarlo e senza reagire. I nostri pensieri sono uno dei maggiori ostacoli alla capacità di restare in silenzio, riuscire ad anticipare i discorsi degli altri è un'abilità straordinaria ma non è sempre utile.

Il silenzio comunica: comunica spazio e apertura.

Se state intenzionalmente un "po' più zitti" vi accorgete di una sorta di apertura naturale verso il prossimo. Basta poco, un attimo di pausa, il tempo di un respiro in più, prima di dire la propria, anche quando si è interpellati direttamente, basta una piccola pausa e noterete piccoli miracoli.

Serve il **giusto silenzio** prima di rispondere, di fare un'altra domanda, di commentare.

Questo permette di avere il tempo di comprendere e riflettere, di dare possibilità di rispondere, di aumentare la credibilità e di non dare idea di manipolazione.

Quanto? 3 secondi e un respiro profondo.

Lecture utili per approfondire:

- V.F. Birkenbihl - *La tecnica delle domande* - Franco Angeli
- D. Carnegie - *Come trattare gli altri e farseli amici* - Bompiani

Appendice: L'analisi transazionale

L'**Analisi Transazionale**¹⁴⁵ è una teoria della comunicazione basata sull'analisi delle transazioni di specifici stati dell'Io coinvolti, permette di comprendere come i nostri schemi abbiano origine nell'infanzia e continuino a riproporsi nella vita da adulti, rivelandosi talvolta inadeguati o dannosi.

L'Analisi Transazionale è stata formulata da Eric Berne¹⁴⁶ che ha reinterpretato la psicoanalisi e ne ha tradotto il complesso linguaggio tecnico, migliorando così la comprensione della natura dei rapporti interpersonali.

Chiaramente queste pagine non vogliono essere esaurienti, né esaustive, ma solo un aiuto per decodificare il comportamento e migliorare l'ascolto.

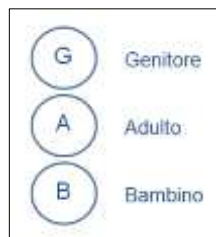
La personalità si suddivide in tre parti

Berne afferma che la personalità si può suddividere in tre parti, che corrispondono ad altrettanti **stati dell'Io**. Osservando il comportamento della persona, possiamo individuare lo stato dell'Io che ha generato tali atteggiamenti.

Ogni individuo dispone di un repertorio limitato di stati dell'Io, intesi come realtà psicologiche.

- Stati che ricordano la figura dei genitori.
- Stati che consentono una valutazione obiettiva della realtà.
- Stati acquisiti e fissati nella prima infanzia.

Sono quindi definiti Genitore, Adulto e Bambino.



L'Io Genitore è lo stato che ricalca gli stati dell'Io dei propri genitori o la nostra percezione di questi stati. A livello mentale abbiamo ricordi costituiti da parole e comportamenti dei genitori, noi riproduciamo queste “registrazioni” e agiamo come nostro padre e nostra madre, anche se non ci piacevano le cose che dicevano o facevano.

Lo stato dell'Io Genitore si forma da 0 a 10 anni circa, ma non è escluso che possano aggiungersi “registrazioni” anche dopo.

“Il tuo Genitore” è lo stato psichico che era tipico di uno dei tuoi genitori.

¹⁴⁵ Wikipedia

¹⁴⁶ Eric Leonard Bernstein, conosciuto come Eric Berne (1910 -1970), è stato uno psicologo canadese.

L'Io Adulto è lo stato caratterizzato dalla valutazione obiettiva della realtà, esprime la parte logica e razionale che registra e utilizza ogni tipo d'informazione, elaborando i concetti attraverso il ragionamento. Solo l'Io Adulto reagisce alle situazioni con tutte le risorse disponibili della persona adulta.

Lo stato dell'Io Adulto inizia a formarsi sin dai primi mesi di vita del bambino ma il sistema nervoso non è ancora sufficientemente sviluppato, si completa solo intorno ai 12 anni, pertanto a questa età l'Adulto diventa realmente funzionale.

“Il tuo Adulto” è la capacità di valutare la situazione in modo autonomo e obiettivo, formulando i tuoi percorsi mentali.

L'Io Bambino è lo stato che contiene le emotività della prima infanzia.

A livello mentale vi sono ricordi costituiti dai sentimenti provati dal bambino alle parole e ai comportamenti dei genitori. È la sede di bisogni, atteggiamenti e comportamenti dell'infanzia, legati alle esigenze psicobiologiche più profonde: la soddisfazione o l'insoddisfazione verso una situazione, memorizzata come valore positivo o negativo, si manifesterà in creatività e fantasia oppure in frustrazione e senso di colpa. Nell'Io Bambino ritroviamo l'impulso ad agire, la creatività, la curiosità, le emozioni, l'invidia, la gelosia, il piacere, ...

Lo stato dell'Io Bambino si forma da 0 ai 6 anni di vita.

“Il tuo Bambino”, l'espressione e l'intento della tua reazione, sono identici a quelli che avresti avuto da bambino.

Le diverse transazioni

Una transazione indica qualsiasi scambio tra due o più persone, sia esso un dialogo o un gesto affettuoso: **la transazione rappresenta l'unità del rapporto sociale.**

Due persone che s'incontrano si scambieranno parole e adotteranno comportamenti. Uno dei due si attiverà per primo manifestando di essersi accorto dell'altro, questo è lo **stimolo transazionale**, l'altro dirà o farà qualcosa in funzione dello stimolo ricevuto, questa è la **reazione transazionale**.

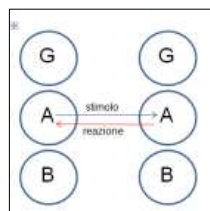
L'analisi transazionale si occupa di comprendere quale stato dell'Io ha provocato lo stimolo transazionale e quale stato dell'Io ha causato la reazione transazionale.

Transazioni complementari

Le transazioni più semplici sono quelle in cui sia lo stimolo sia la reazione sono provocati dallo stato dell'Io Adulto delle persone.

L'automobilista in corrispondenza di un passaggio pedonale stabilisce che deve arrestare l'auto; chi reagisce, il pedone, interpreta correttamente il gesto e s'incammina sull'attraversamento pedonale, esattamente come l'automobilista si aspetta.

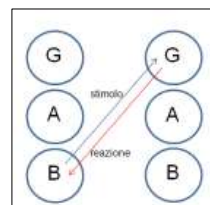
Questa è classificata come **Transazione Complementare di Tipo 1.**



Nella scala delle transazioni semplici seguono quelle tra Bambino e Genitore.

Il bambino non vuole addormentarsi da solo nella stanza buia e la mamma si mette vicino a lui per rassicurarlo.

La seconda è classificata come **Transazione Complementare di Tipo 2.**



Sono tutte e due transazioni complementari, vale a dire che la reazione è appropriata e segue l'ordine naturale dei rapporti umani. Finché le transazioni sono complementari proseguono senza intoppi, non importa che due persone siano impegnate a lamentarsi di come va il mondo (Genitore-Genitore) a risolvere un problema (Adulto-Adulto) o a giocare (Bambino-Bambino o Genitore-Bambino).

Transazioni incrociate

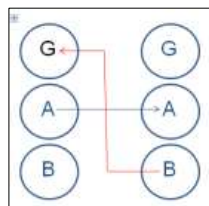
Al contrario la comunicazione si complica quando i vettori s'incrociano, dando luogo appunto a una transazione incrociata.

La più comune è la **Transazione Incrociata di Tipo 1**, che provoca difficoltà nella vita coniugale, nelle relazioni affettive, nell'amicizia e nel lavoro.

Lo stimolo è *"Dove sono i miei occhiali?"*

La reazione Adulto-Adulto sarebbe: *"Sul tavolo."*

Se chi reagisce incrocia i vettori, la reazione sarà: *"Cosa ne posso saper io?"*

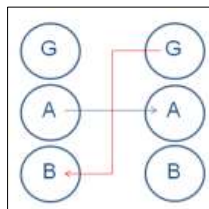


Sono transazioni di tipo Bambino-Genitore e, come si vede dal diagramma, i vettori s'incrociano e la comunicazione s'interrompe. Occorre che l'Adulto diventi Genitore per far da complemento al Bambino; oppure che in quest'ultimo si attivi l'Adulto per far da complemento all'Adulto.

L'inverso è la **Transazione Incrociata di Tipo 2**.

Lo stimolo è da Adulto, la reazione è da Genitore che parla al Bambino.

L'osservazione *"Sai dove sono i miei occhiali?"* può provocare la risposta: *"Perché non fai più attenzione a dove lasci le tue cose?"*



Transazioni ulteriori

Le transazioni complementari più semplici avvengono quasi sempre in rapporti (di lavoro e sociali) superficiali e sono facilmente disturbati da transazioni incrociate più semplici. Più complesse sono le transazioni ulteriori che comprendono l'intervento attivo di più stati dell'Io contemporaneamente.

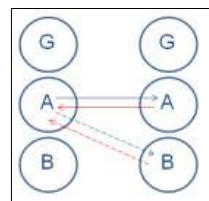
I venditori prediligono le **Transazioni Angolari che coinvolgono tre stati dell'Io**.

Venditore: *"Questo sarebbe il migliore, ma Lei non se lo può permettere"*

Casalinga: *"E invece lo prendo"*

Si vede nella figura l'analisi di questa transazione. Il venditore da Adulto fa due affermazioni obiettive (linea piena): *"Questo sarebbe il migliore"* e *"Lei non se lo può permettere"*

A livello apparente, le due affermazioni sono dirette all'Adulto della casalinga che, da adulto dovrebbe rispondere: *"Ha ragione su tutti e due i punti"*



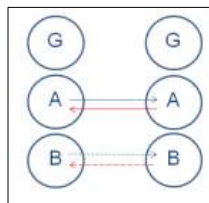
Tuttavia il vettore ulteriore (linea tratteggiata), psicologico, è diretto dall'Adulto addestrato del venditore al Bambino della casalinga e i suoi calcoli sono esatti, lo dimostra il fatto che a rispondere è proprio il Bambino, che dice: *"Non me ne importa della spesa, faccio vedere io a questo qui che non valgo meno degli altri clienti?"*

Transazione ulteriore duplice, coinvolge 4 stati dell'io

L'esempio dei giochi dei flirt.

Lui: *“Ti va di salire da me ? Vorrei mostrarti la mia collezione di farfalle.”*

Lei: *“Adoro le farfalle e i loro colori sin da quando andavo a scuola.”*



Come da figura, a livello sociale (linea piena) questa è una conversazione da Adulti sulle farfalle, mentre a livello psicologico (linea tratteggiata) è una conversazione di Bambini che ha per tema il gioco sessuale.

Sembra che l'iniziativa sia dell'Adulto, ma come nella maggior parte dei giochi l'esito è determinato dal Bambino.

Posizioni esistenziali

Thomas Harris¹⁴⁷ ha ulteriormente semplificato le posizioni esistenziali secondo uno schema di quattro posizioni che descrivono come una persona vede sé e gli altri e che condizionano le relazioni.

- **Io sono OK, tu sei OK**
Posizione esistenziale sana, induce a un comportamento assertivo.
Posizione da principe/principessa in cui dovremmo essere.
- **Io sono OK, tu NON sei OK**
Comportamento aggressivo: *“Io sono il principe e tu il ranocchbio”*.
Posizione che implica l’eliminazione dell’altro, posizione arrogante o da killer.
Posizione di mediocrità e di cinismo.
- **Io NON sono OK, tu sei OK**
Comportamento passivo, servile, depressivo. Posizione del perdente.
Posizione di frasi come *“Avrei dovuto ...”* o *“Se soltanto ...”*.
- **Io NON sono OK, tu NON sei OK**
Posizione della futilità, del cinismo, del *“Nulla giova!”*.
Forse la peggiore situazione delle quattro.

Le persone nascono OK.

Ogni persona nasce OK mentre sono le transazioni con le persone (o meglio la loro interpretazione) che generano il copione e lo condizionano (e ci possono trasformare da principi in rospi).

Letture utili per approfondire:

- E. Berne - *A che gioco giochiamo* - Bompiani
- T.A. Harris - *Io sono OK, tu sei OK* - BUR

¹⁴⁷ Thomas A. Harris (1910-1995), psichiatra, ha fondato l'Istituto per l'Analisi Transazionale di Sacramento, California.

Giovedì mattina: il negoziato

*Dalla vita non otterrai ciò che ti meriti
ma quello che saprai negoziare*¹⁴⁸

Dopo le parti e le tecniche di comunicazione passeremo al negoziato, cioè al momento in cui queste conoscenze vanno usate per arrivare a un obiettivo. Sarà come passare dalla tattica¹⁴⁹ alla strategia¹⁵⁰.

Cosa vuol dire comunicare?

Presentarsi e farsi accettare, ascoltare, capire ed esprimersi chiaramente.¹⁵¹

Cosa vuol dire negoziare?

Usare informazione e potere che si possiedono per influenzare un comportamento in un contesto competitivo (**comunicazione persuasiva**).¹⁵²

Tenete sempre presente che una negoziazione è veramente tale solo se tutte le parti coinvolte possono dire “no” (**libera scelta**).

*Se la comunicazione è il cammino tra l'IO e il TU
la negoziazione è un punto d'incontro intermedio tra l'IO e il TU*

Per miei corsi la negoziazione era, ed è, piuttosto semplice: l'obiettivo dell'ISF è trovare il paziente “giusto” sia per il farmaco che per il medico, trovato il “punto d'incontro” il resto del lavoro è quasi solo informazione (posologia, indicazioni e controindicazioni, ...).

¹⁴⁸ E.M. Sacchi - *Vendere è una scienza*.

¹⁴⁹ **Tattica 1.** La tecnica, i principi e le modalità d'impiego di truppe, a contatto col nemico. **2.** Il modo di agire che viene considerato il più adeguato e conveniente per raggiungere un determinato fine. Nell'uso familiare e nel vivere comune, modo di procedere diretto accortamente a un fine. (Treccani).

¹⁵⁰ **Strategia 1. a.** Nell'arte militare, la tecnica di individuare gli obiettivi generali e finali di una guerra, di elaborare le grandi linee di azione, predisponendo i mezzi per conseguire l'obiettivo con il minor sacrificio possibile, la tecnica militare può essere correlata con quella politica ed economica. **b.** Impostazione e condotta delle operazioni belliche di un comandante, di un esercito. **2. a.** La tecnica di individuare gli obiettivi generali di qualsiasi settore di attività, nonché i modi e i mezzi più opportuni per raggiungerli. **b.** Nella teoria dei giochi e in statistica, regola generale di condotta che, prevedendo i possibili sviluppi, stabilisce le linee di azione da seguire per il conseguimento dell'obiettivo. (Treccani).

¹⁵¹ Pierre Ponso - *Venditore si diventa*.

¹⁵² Ricordo che la negoziazione dovrebbe portare a un'intesa, a una soluzione appagante per tutti.

Nella realtà più ampia l'argomento è complesso e mi ha costretto a un'accurata ricerca, seguita da una profonda riflessione per arrivare a una sintesi che risulti lineare. Senza contare che il termine "negoziazione" lo potreste trovare anche come "comunicazione persuasiva". Questo perché le fonti sono variegate e le scuole spesso sono contrapposte (di seguito due esempi).

Come ottenere quello che si vuole¹⁵³.

- *Rivolgete domande precise.*
- *Chiedete a qualcuno che sia in grado di aiutarvi.*
- *Assicurate un vantaggio alla persona alla quale chiedete.*
- *Chiedete con coerente convinzione.*
- *Continuate a chiedere finché non otterrete ciò che desiderate.*

I cinque postulati della scuola di negoziazione del Cremlino¹⁵⁴.

- *Restate in silenzio e ascoltate attentamente la controparte.*
- *Fate domande.*
- *Stabilite una scala di valori, svalutate la controparte.*
- *Stendete un tappeto rosso*¹⁵⁵.
- *Collocate la controparte in una zona di incertezza.*

¹⁵³ T. Robbins - *Come ottenere il meglio da sé e dagli altri*.

¹⁵⁴ La leggenda narra che la scuola sia nata in Unione Sovietica negli anni Venti del Novecento. La metodica risulta utile per raggiungere il risultato, ma difficilmente consolida le relazioni per un obiettivo a lungo termine.

¹⁵⁵ Mostrare una "via di fuga" (il tappeto rosso) tranquillizza la controparte, soprattutto se è messa alle strette, e quindi aiuta a concludere più facilmente la trattativa.

La dialettica

Dialettica¹⁵⁶ - 1. Arte del dialogare, del discutere, come tecnica e abilità di presentare gli argomenti adatti a dimostrare un assunto, a persuadere un interlocutore, a far trionfare il proprio punto di vista su quello dell'antagonista. 2. Nel linguaggio filosofico, il termine ha avuto accezioni diverse, secondo le epoche e le scuole. **a.** Nel pensiero antico, è in genere l'arte dialogica, come metodo di dimostrazione mediante brevi domande e risposte (adoperato da Socrate in contrapposizione ai lunghi discorsi dei sofisti). In Platone, è sia il processo interiore che conduce ai concetti più generali e ai principî primi della realtà intelligibile, sia l'arte di dividere le cose in generi e specie, di classificare in concetti per meglio progredire nell'analisi. In Aristotele, parte della logica, intermedia tra l'analitica e la retorica, che studia le forme argomentative imperfette, da cui si traggono conclusioni soltanto probabili e non rigorosamente necessarie. **b.** Nel pensiero medievale, la dialettica s'identifica con la logica e diviene una delle arti del trivio, insieme con la grammatica e la retorica. **c.** In Kant, dialettica trascendentale o «logica dell'apparenza» è la teoria degli errori naturali dello spirito umano, che si illude di poter determinare, sul solo fondamento di ragionamenti teorici, la natura dell'anima, del mondo e di Dio, e cade invece in inevitabili, inestricabili contraddizioni. Nell'idealismo post-kantiano e per Hegel in particolare, la dialettica è la natura stessa del pensiero che si sviluppa secondo proprie leggi ma in modo conforme allo sviluppo della realtà anzi rappresentandone la struttura stessa. Nel pensiero di Marx tale movimento si specifica e si concretizza come sviluppo dell'antagonismo tra classi sociali contrapposte. In Croce, infine, si distingue una dialettica dei distinti, per cui lo spirito, secondo un processo circolare, passa da un grado all'altro senza annullare i precedenti, e una dialettica degli opposti che, nella sfera delle cose concrete, opera la sintesi della tesi e dell'antitesi. 3. Nel pensiero moderno, e anche nel linguaggio comune, il processo risultante dalla lotta o dal contrasto di due forze contrastanti che collidono e si ricompongono incessantemente. Il termine è inoltre usato per indicare quell'argomentazione che giustappone idee opposte o contraddittorie e generalmente tende a far giungere a un qualche esito, che si presume necessario e inevitabile.

La dialettica nella storia del pensiero¹⁵⁷

Data la vastità dell'argomento, per avere un quadro più chiaro, necessita una ricostruzione storica.

La dialettica ha sempre giocato un ruolo importante in filosofia, sin dai primi pensatori greci, e spesso è stata confusa o messa in competizione con la logica. La dialettica è uno dei principali metodi argomentativi della filosofia¹⁵⁸ e consiste nell'interazione tra due tesi o principî contrapposti (nei dialoghi platonici sono

¹⁵⁶ Vocabolario Treccani.

¹⁵⁷ E. Berti, F. Volpi - *Storia della filosofia*.

¹⁵⁸ L'etimologia deriva dai termini della lingua greca antica *dià-legein* (cioè "parlare attraverso", ma anche "raccolgere") + *technè*, ovvero "arte" del dialogare, e del riunire insieme.

simbolicamente rappresentati da due personaggi reali) ed è usata come strumento di indagine della verità.

A che serve la dialettica?

Nella peggiore delle ipotesi, solo ad avere la meglio nelle discussioni. Ma è evidente che la dialettica serve soprattutto nella ricerca del punto da cui cominciare per sbrogliare una matassa. Quindi non serve tanto vincere in un dibattito e ottenere ragione pur avendo qualche torto, quanto scoprire la verità anche a costo di perdere un occasionale dibattito. Senza questo presupposto la dialettica sarebbe solo retorica per sofisti e demagoghi ed un'arma per affermare il proprio ego personale.

Dunque la dialettica serve a raccogliere ipotesi, a confrontare soluzioni diverse dello stesso problema, a valutare diverse convenienze e contrapposti punti di vista: a considerare gli interessi e le motivazioni di tutti quelli che esprimono il loro parere.

Abbiamo visto che una comunicazione logica ed efficace comporta i tre passaggi **Caratteristica-Vantaggio-Beneficio** (CVB).

La dialettica si sviluppa attraverso i tre passaggi **Tesi-Antitesi-Sintesi**¹⁵⁹.

Cioè da punti di vista diversi, Tesi e Antitesi, si cerca di arrivare a una conclusione conveniente per entrambi: la Sintesi.

La dialettica negli antichi

In origine, la dialettica indicava l'arte dell'uso puro della ragione, in riferimento a concetti astratti e separati da ogni elemento sensibile¹⁶⁰. La dialettica veniva usata come strumento per arrivare indirettamente alla verità sulla base del principio di non contraddizione, ricorrendo ai paradossi. Nel tempo degenerò, per divenire l'arte di affermare e contestare ogni proposizione.

Possiamo dire che **la dialettica nasce con la democrazia ateniese del V secolo a.C.** Per godere pienamente della libertà di pensiero e poter convincere gli altri delle proprie idee, era necessario uno sviluppo delle capacità espressive dei cittadini. Da qui nascono la scuola sofistica e quelle di Socrate, Platone e Aristotele.

Per i **Sofisti** la dialettica coincide con **l'eristica**, ovvero l'arte di vincere nelle discussioni, confutando le affermazioni dell'avversario senza considerare il loro grado di verità. Il principio sofistico è che *“su ogni argomento è possibile sostenere opinioni opposte”* cioè *“tutte le opinioni sono vere”*¹⁶¹. In particolare, i Sofisti distinguono il “discorso corto”, la dialettica, dal “discorso lungo”, il monologo, la retorica.

¹⁵⁹ Con sfumature diverse lo troviamo da Aristotele a Hegel, e oltre ...

¹⁶⁰ Zenone di Elea e la sua scuola.

¹⁶¹ Protagora.

E fu un altro sofista (Gorgia¹⁶²) a dire che il discorso è “*un grande signore perché in esso è possibile sostenere tutto e il contrario di tutto*”.¹⁶³

Più profondo, e meno politico, fu **Socrate**, vero padre fondatore della dialettica. Il suo metodo, pur basandosi sui formalismi sofistici, ha obiettivi diversi: per i sofisti la dialettica doveva servire a persuadere, partendo dall'idea che tutte le idee fossero vere, per Socrate invece le opinioni possono essere vere o false e la dialettica mette alla prova tutte le opinioni per arrivare, attraverso le confutazioni, al vero sapere. Per Socrate la dialettica è lo strumento per arrivare al vero sapere, alla scienza.

Platone usa il metodo dialettico di Socrate per formulare la sua dottrina delle idee, opponendosi ai Sofisti; per Platone la dialettica non è una tecnica ma un metodo rigoroso nella ricerca della verità e che, nel tempo, diventa un metodo sistematico del filosofare. La dialettica permette di risalire al principio primo (l'idea del bene) attraverso ogni confutazione possibile non legata alle opinioni, ogni ipotesi deve essere verificata, verificando anche l'ipotesi opposta¹⁶⁴. Platone considera imprescindibile la dialettica per chi governa, come sommo grado del conoscere¹⁶⁵. Questa visione allontana la dialettica da sofistica, eristica e retorica.

Platone non definisce mai precisamente la dialettica, solo che essa è un processo di “unificazione e moltiplicazione”: da un lato la dialettica va verso l'unità delle idee, dall'altro scende a definire e suddividere il molteplice. La dialettica permette la ricostruzione logica dei collegamenti alla base della realtà ed è perciò la scienza per eccellenza¹⁶⁶. Per capire meglio la dialettica per Platone cito la sua frase: “*Se si confuta in confutazioni benevole, facendo uso senza ostilità di domande e risposte, brillano la comprensione e l'intelligenza, intorno a ciascuna cosa*”.¹⁶⁷

Ora, cerco di fare una sintesi della dialettica per **Aristotele**, la cui visione ha influenzato il pensiero per secoli¹⁶⁸.

Abbiamo già visto come Aristotele abbia individuato i tre pilastri della comunicazione *Ethos*, *Pathos*, *Logos*¹⁶⁹, riguardo la dialettica, la riporta nell'ambito delle opinioni¹⁷⁰. Quindi la dialettica può servire in ogni discussione su qualsiasi argomen-

¹⁶² Gorgia da Lentini fu particolarmente indirizzato alla retorica e all'eristica.

¹⁶³ Le sue tre tesi erano: “*L'essere non è, se anche fosse non sarebbe conoscibile, se anche fosse conoscibile non sarebbe comunicabile*”.

¹⁶⁴ I paradossi di Zenone sono il primo esempio di “dimostrazione per assurdo”.

¹⁶⁵ Platone distingue quattro gradi di conoscenza: immaginazione e credenza (che formano l'opinione, la *doxa*), ragionamento e intelligenza (che formano la scienza, l'*episteme*).

¹⁶⁶ Da sottolineare che, in Platone, le idee rimangono al di sopra della logica dialettica: sono accessibili soltanto per via di intuizione.

¹⁶⁷ *Lettera settima*.

¹⁶⁸ Per approfondire: gli scaffali delle biblioteche sono pieni di documentazione.

¹⁶⁹ *Retorica*.

¹⁷⁰ Per Aristotele l'opinione non è scienza ma neanche parere soggettivo.

to, partendo da “opinioni notevoli”¹⁷¹ per difendere o demolire una tesi. Per Aristotele tutti gli uomini praticano la dialettica ma solo l’esperto ha un metodo, secondo una tecnica e un’abilità argomentativa esercitata¹⁷² tanto da non ritenere adatti alla politica i giovani, proprio perché mancanti di esperienza di vita.

Aristotele distingue chiaramente la dialettica da scienza, eristica e retorica, in particolare considera l’eristica una degenerazione della dialettica e distingue la dialettica dall’analitica (cioè dalla logica¹⁷³), mentre quest’ultima è un processo che parte da premesse vere per giungere a conclusioni logicamente fondate (dimostrazione), la dialettica utilizza i ragionamenti, riferiti a opinioni probabili, ed è utile in tre casi: per condurre bene la discussione, per preparare l’argomento e, alla filosofia, per sviluppare tutte le direzioni e tutte le trattazioni scientifiche. Così, pur collocando la dialettica nell’ambito delle opinioni e non della scienza, Aristotele non ritiene che questo debba essere in contrasto con il sapere scientifico.

Quindi la dialettica, come metodo, porta a un ragionamento, il **sillogismo**¹⁷⁴, la concatenazione di più giudizi, comprendenti ciascuno un termine dell’altro¹⁷⁵.

La dialettica tra mondo antico e medioevale

*Filologia, sposa mortale del dio Mercurio, porta alle nozze sette damigelle che rappresentano le sette arti liberali: le tre del discorso (il **trivium**: grammatica, dialettica e retorica) e le quattro del numero (il **quadrivium**: geometria, aritmetica, astronomia e musica). Ciascuna delle arti/damigelle si presenta agli dei e la dialettica stupisce con la sua presentazione, nascondendo la sua parte sinistra con le “insidie viperine” e mostra quella destra con figure variopinte.¹⁷⁶*

Questo testo ha avuto un’importanza fondamentale nel mondo cristiano occidentale, ha permesso alla dialettica di essere inserita a pieno titolo prima nella Scolastica e poi nell’Umanesimo. Questo fino alla rivoluzione scientifica del XVII secolo.

Per la Scolastica e l’Umanesimo, la dialettica:

- viene considerata come fonte stessa del sapere scientifico;
- come fonte di sapere, viene tenuta separata da sofistica ed eristica, che nel medioevo erano coltivate nei *sofismata* e nelle *disputationes*.

¹⁷¹ Cioè condivise da tutti o dalla maggioranza, dai sapienti, dalle persone più note e stimate.

¹⁷² Aristotele distingue quattro tipi di discorso: **didascalici** che partono dai principi di ogni disciplina, **dialettici** che argomentano a partire dalle opinioni, **esaminativi** che argomentano a partire dalle opinioni di chi risponde, **eristici** che argomentano a partire da opinioni apparenti, non reali.

¹⁷³ Per Aristotele la logica è la congruenza tra *logos* (pensiero) ed essere (realtà) che porta a: concetti, giudizi, preposizioni, ragionamenti. Termini che indicano universalità, comunanza, nozione.

¹⁷⁴ Un **sillogismo** è costituito da una premessa maggiore (“l’uomo è mortale”), una premessa minore (“Socrate è un uomo”) e una conclusione (“Socrate è mortale”).

¹⁷⁵ *Analitici primi*.

¹⁷⁶ *Le nozze di Mercurio e Filologia* o il mito di Marziano Capella, V secolo d.C.

Nel Rinascimento la dialettica si allontana dalle concezioni aristoteliche e scolastiche, per andare verso una rivalutazione (ciceroniana) in ambito giuridico.

La dialettica dei moderni

A partire dal 1600, la dialettica entra in crisi per lo sviluppo della scienza moderna, basata su matematica e dimostrazione scientifica. Così rimane confinata nell'indagine dell'ignoto, l'argomento centrale della *Critica alla ragion pura* di Kant.

Per **Kant** la ragione, seguendo la tradizione aristotelica, si articola in due parti: l'estetica e la logica, a sua volta suddivisa in analitica¹⁷⁷ e dialettica. La dialettica è decisiva per connettere, in modo coerente, gli oggetti alle leggi della logica e scrive: “*da Aristotele in poi, essa non ha dovuto fare alcun passo indietro ... sino ad oggi, essa non ha neppure potuto fare alcun passo in avanti*”. Alla fine ne dà un giudizio negativo attribuendone la causa al pensiero greco nel suo insieme (sofistica, eristica) e la definisce come la pretesa illusione di produrre conoscenza con la sola attività della ragione, mentre ci fa conoscere solo le condizioni formali delle attività dell'intelletto. Kant esprime il suo tempo, la polemica contro la scolastica, e vede la dialettica come un'attività che pretende di discutere su tutto e fa perdere tempo in luoghi comuni, identifica la dialettica con l'eristica, vista come una degenerazione.

In sintesi, per Kant la dialettica è la “logica della parvenza” o la “logica dell'illusione”, una concezione negativa nella quale la dialettica è sinonimo non, come per Platone, di conoscenza vera ma di conoscenza illusoria. La sua tesi¹⁷⁸ è infatti quella secondo la quale la ragione umana che pretenda di fare a meno dell'esperienza sensibile¹⁷⁹ non produce altro che sogni. Per Kant, nella sua costante ricerca di una sintesi ultima delle conoscenze, la dialettica nel migliore dei casi può produrre solo ipotesi, destinate a essere superate da altre ipotesi, mai nulla di certo.

Con **Hegel** la dialettica si trasforma da strumento a fine stesso della filosofia. Hegel assegna alla dialettica una valenza positiva, la considera la forma stessa della manifestazione dello spirito secondo un percorso **nel reale** che si sviluppa per esprimere la totalità: da strumento a filosofia.

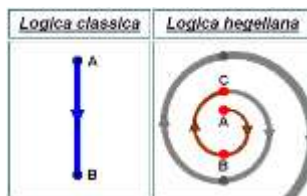
Il pensiero hegeliano ha avuto un grande seguito, non solo in filosofia ma anche come visione politica. Una dialettica che non è solo struttura del pensiero ma anche della realtà che il pensiero conosce.

¹⁷⁷ Per Kant, l'analitica è la parte della logica che assicura l'attività formale dell'intelletto nei suoi elementi (concetti, giudizi, sillogismi).

¹⁷⁸ Kant esamina la Dialettica Trascendentale nella terza parte della *Critica della ragion pura*.

¹⁷⁹ Cioè legata ai sensi.

Hegel fa coincidere la verità con la dialettica, cioè col divenire (“*Tutto ciò che è razionale è reale*”): la verità, la realtà, l’Assoluto non è all’origine (da A a B) del confronto ma alla fine, è la sintesi (C) tra tesi (A) e antitesi (B) seguendo un procedimento a spirale e non lineare.



Così, Hegel rinnega la logica formale di non-contraddizione, quella classica e lineare di Aristotele, in favore di una nuova logica che è insieme forma e contenuto¹⁸⁰.

La dialettica nel pensiero contemporaneo¹⁸¹

Il concetto di dialettica è presente in molti filosofi contemporanei.

Gadamer (*Verità e metodo*) ripropone la dialettica come la “logica” dell’esperienza ermeneutica¹⁸² e si attua con il domandare e rispondere, o meglio come passaggio di ogni sapere attraverso il domandare.

Sartre (*Critica della ragione dialettica*) sente la necessità di essere concreti più che usare le astrazioni della dialettica hegeliana, legandosi alla realtà dell’esistenza.

Anche **Adorno** (*Dialettica negativa*) fa appello ai diritti del particolare e del diverso, proponendo una dialettica senza sintesi. Al contrario della dialettica hegeliana.

Sono solo tre esempi ma sono più che sufficienti per capire come la dialettica possa essere definita una tecnica per arrivare a una conclusione.

Questo vale per tutti i pensatori e va oltre il valore reale della sintesi.

¹⁸⁰ Sembra la definizione di fisica teorica: se i passaggi e le premesse sono corretti, questa scienza è in grado di dimostrare leggi che possono essere dimostrate sperimentalmente, anche dopo molti anni (basta ricordare la relatività di Einstein o il bosone di Higgs).

¹⁸¹ Dizionario di filosofia Treccani.

¹⁸² L’ermeneutica è, in filosofia e filologia, la metodologia dell’interpretazione dei testi.

Schopenhauer e “l’arte di ottenere ragione”

Ho scelto di concludere questa parte con questo focus, legato a Arthur Schopenhauer, per due motivi:

- razionalizza la strategia della dialettica eristica,
- esprime lo spirito del negoziato in modo moderno.

In polemica col dibattito filosofico precedente, Schopenhauer ha osservato che la logica ricerca la verità e la dialettica si interessa solo del discorso. Dunque l’unica dialettica veramente importante è quella eristica, ossia l’arte di ottenere ragione.

Secondo Schopenhauer è più importante vincere la battaglia verbale, specie davanti ad un pubblico, piuttosto che dimostrare di aver ragione. Anche perché il pubblico potrebbe non essere interessato alla verità ma solo allo scontro verbale e quindi non avere la pazienza o la preparazione necessaria a seguire la dimostrazione. Per ottenere ragione e vincere lo scontro è dunque lecito utilizzare ogni argomento a favore.

Secondo Schopenhauer, la dialettica, o arte del disputare, è “*la dottrina del modo di procedere della naturale prepotenza umana*” e, nel trattato *L’arte di ottenere ragione*, dà una nuova definizione di dialettica che intende in modo diverso dagli antichi (da Aristotele in particolare) e radicalmente diverso dai suoi contemporanei (come Hegel). Cioè dialettica come **dialettica eristica** (questo è il titolo originale) ovvero “l’arte di ottenere ragione” a prescindere dalla verità o falsità dell’oggetto della disputa. In seguito, alla luce di questa definizione, esamina e propone 38 stratagemmi (e relative contromosse) per difendere la propria ragione in una disputa oppure per ottenerla nel caso in cui questa stia dalla parte dell’avversario.

I 38 stratagemmi

1. *Ampliamento*: interpretare l’affermazione dell’avversario nel modo più generale possibile, restringendo invece la propria.
2. *Omonimia*: estendere l’affermazione presentata dall’avversario a qualcosa che, oltre al nome uguale, non ha nulla in comune con l’argomento in questione.
3. *Generalizzazione*: trattare l’affermazione dell’avversario con valore relativo (particolare) come se avesse un valore assoluto (universale).
4. *Occultamento*: presentare le premesse alla propria conclusione una alla volta, in modo che l’avversario le ammetta senza accorgersene.
5. *False proposizioni*: usare tesi false ma vere *ad hominem*, sfruttando i preconcetti e pregiudizi dell’avversario.
6. *Dissimulazione di petitio principii*: postulare ciò che si dovrebbe dimostrare.
7. *Metodo socratico o erotematico*: porre domande adeguate all’avversario e ricavare la verità della propria affermazione dalle stesse ammissioni dell’avversario.
8. *Provocazione*: suscitare l’ira dell’avversario per confonderlo.

9. *Confusione*: porre all'avversario domande in un ordine diverso da quello nel quale se le sarebbe aspettate.
10. *Ritorsione delle negazioni dell'avversario*: se l'avversario intenzionalmente risponde in modo negativo a tutte le domande, chiedere il contrario della tesi di cui ci si vuole servire.
11. *Generalizzazione dell'inferenza*: se l'avversario accetta la verità di fatti particolari dare per scontato che abbia accettato anche l'universale relativo.
12. *Metaforizzare*: scegliere sempre metafore e similitudini favorevoli alla propria affermazione, introducendo nella definizione ciò che si vuole provare in seguito.
13. *Presentare l'opposto della propria tesi*: presentare l'opposto della propria tesi in modo denigratorio, per far sì che l'avversario sia costretto a rifiutarlo.
14. *Dichiarare la vittoria*: dopo che l'avversario ha risposto a molte domande, senza peraltro giungere alla conclusione desiderata, dichiarare la vittoria con una buona dose di faccia tosta.
15. *Usare tesi apparentemente assurde*: se la propria tesi è paradossale e non la si riesce a dimostrare, proporre all'avversario una tesi giusta ma non evidente; se questo la rifiuta condurlo *ad absurdum* e trionfare.
16. *Argomenti Ad hominem*: cercare contraddizioni nelle affermazioni dell'avversario.
17. *Usare sottili distinzioni*: se l'avversario incalza con una controprova, occorre trovare una sottile distinzione se la cosa consente un doppio significato.
18. *Mutatio controversiae*: se c'è il rischio che l'avversario possa avere ragione, spostare l'argomento della disputa su altre questioni.
19. *Generalizzazione*: se l'avversario sollecita ad esprimere un'opinione su un particolare, estrapolare l'universale ed opporsi a questo.
20. *Trarre conclusioni*: se l'avversario ha concesso parte delle premesse, trarre la conclusione, anche se le premesse sono incomplete.
21. *Controargomentazione*: se l'avversario fa uso di un argomento solo apparente o sofisticato, liquidarlo usando un controargomento altrettanto sofisticato o apparente.
22. *Petitio principii*: rigettare le premesse dell'avversario come *petitio principii*.
23. *Esagerazione*: spingere l'avversario a esagerare le proprie affermazioni e quindi confutarle.
24. *Forzare la consequenzialità*: trarre a forza dalle affermazioni dell'avversario, con false deduzioni, tesi che non vi siano contenute (apagoge).
25. *Istanza o Exemplum in contrarium*: l'apagoge si demolisce presentando un unico caso per cui il principio non è valido.
26. *Retorsio argumenti*: l'argomento che l'avversario vuole usare a proprio vantaggio viene usato meglio contro di lui.
27. *Sfruttare l'ira dell'avversario*: se di fronte a un certo argomento l'avversario si adira, insistere su quell'argomento, poiché è facilmente il punto debole del suo ragionamento.
28. *Argumentum ad auditores*: funziona meglio quando persone colte disputano di fronte ad ascoltatori incolti. Avanzare un'obiezione non valida ma "spettacolare", che richieda, per essere smentita, una lunga e noiosa disquisizione.
29. *Diversione*: qualora l'avversario fosse sul punto di vincere la disputa cambiare completamente argomento e proseguire come se fosse pertinente alla questione e costituisse un argomento contro l'avversario.
30. *Argumentum ad verecundiam*: invece che di motivazioni ci si appelli ad autorità rispettate dall'avversario.
31. *Dichiarazione di incompetenza*: dichiararsi incompetenti per insinuare negli spettatori il dubbio che l'affermazione dell'avversario sia una cosa insensata.
32. *Denigrazione*: per accantonare, o almeno rendere sospetta, un'affermazione dell'avversario ricondurla ad una categoria odiata dagli spettatori.

33. *“Vero in teoria, falso in pratica”*: ammettere con questo sofisma le ragioni e tuttavia negarne le conseguenze.
34. *Incalzare l'avversario*: se l'avversario si dimostra evasivo riguardo ad un argomento, incalzarlo su quell'argomento, poiché facilmente sarà uno dei suoi punti deboli.
35. *Argumentum ab utili*: anziché agire sull'intelletto con il ragionamento, agire sulla volontà con motivazioni, dimostrando all'avversario che la sua opinione, se vera, non può recargli che danno.
36. *Sproloquiare*: l'avversario rimarrà sconcertato e sbigottito da sproloqui privi di senso.
37. *Spacciare un argumentum ad hominem per uno ad rem*: se l'avversario sceglie una cattiva prova a sostegno del suo argomento confutare la prova e passare questa confutazione come una confutazione all'intero argomento.
38. *Argumentum ad personam*: come ultima risorsa diventare offensivi, oltraggiosi e grossolani.

Come raggiungere un accordo

In generale credo che sintetizzare in quattro fasi, che ricordano argomenti già trattati, riassume un giusto atteggiamento nel negoziare.

- Avere una **proposta di valore**, attraente per l'altro.
- Raccogliere **più informazioni possibili** sull'altro (domande, ascolto attivo).
- Mostrare i **benefici concreti** per l'altro.
- Indurre l'altro all'**azione specifica** (conclusione chiara).

Aggiungo un aspetto importante: per quanto bene riusciate a negoziare **non cambierete mai l'altro**. Potreste influenzarlo e indurlo a fare qualcosa o cambiare qualche comportamento¹⁸³ ma mai la sua natura.

Quindi abbiate sempre presente la meta ma siate elastici nel cammino, gli obiettivi non hanno lo stesso valore: per arrivare a quello più alto si può cedere su quelli secondari.

I principi di base (giusto atteggiamento)

- Cercate di convincere senza tanti monologhi.
Non prolungatevi troppo, non sarete capiti o non verrete presi sul serio.
- Ascoltate per davvero.
Non ha senso fare domande senza dar valore alle risposte.
- Osservate con attenzione, usate l'ascolto attivo.
- Riflettete sulle parole dell'altro.
- Abbiate la giusta flessibilità, l'importante è l'obiettivo non il percorso.

In più, **non lamentatevi e non pregate**. In nessun caso suscitereste rispetto o interesse in chi vi ascolta. Se siete turbati, allontanatevi e ritornate a discutere più tardi quando vi sarete chiariti le idee.

Attenzione a usare l'umorismo¹⁸⁴, anche se in piccola dose può essere efficace, non esagerate e non usatelo per indorare la pillola se dovete parlare di argomenti difficili. Se continuate a sogghignare e a fare battute, non sarete presi sul serio.

E, soprattutto, **non voler avere ragione a tutti i costi**.¹⁸⁵

¹⁸³ Per cambiare realmente i comportamenti occorre agire sulle convinzioni che possono cambiare ... e non è facile.

¹⁸⁴ L'umorismo è una cosa, la presa in giro è un'altra.

¹⁸⁵ Vi ricordo una famosa frase di Oscar Wilde "Mai discutere con un idiota, ti trascina al suo livello e ti batte con l'esperienza."

L'importanza di avere un obiettivo

Non si può negoziare senza avere un obiettivo

Dovendo confrontarsi con altre persone è importante, per prima cosa, avere le idee chiare sulla propria posizione: sui punti importanti, non negoziabili, e quelli secondari dove è possibile fare concessioni.

Ora ripeto un concetto già espresso: l'obiettivo deve essere chiaro, semplice e scritto su carta.

In particolare:

- **L'obiettivo deve essere misurabile**¹⁸⁶.
La misura può essere del “tutto o nulla” (invitare una persona a cena) o proprio un dato (migliorare i voti di 2 punti o aumentare le vendite del 10%).
- **L'obiettivo deve dipendere solo da noi.**
Se il controllo è in mano ad altri (obiettivo non attivo), la situazione potrebbe far perdere l'autostima.
- **L'obiettivo deve essere raggiungibile.**
Ci deve essere il giusto equilibrio tra ambizione e realismo. L'ideale è avere un obiettivo a lungo termine e una serie di obiettivi a breve/medio termine che rappresentano le tappe per il traguardo finale.
- **L'obiettivo deve avere una “data di scadenza”.**
In altre parole un tempo specifico e ragionevole per raggiungerlo.
- **Infine, l'obiettivo deve implicare una sfida.**
Ciò motivazione, pratica, ascolto.

L'importanza della precisione

I grandi negoziatori hanno la capacità di comunicare con precisione.

Sanno cosa bisogna sapere e dire e cosa non è necessario, concentrandosi su ciò che serve. Ricordano e usano spesso le loro affermazioni che più hanno avuto successo in passato perché sanno che sono le migliori rappresentazioni verbali di ciò che vogliono esprimere. Vale lo stesso per le comunicazioni non riuscite, che bisogna aver presenti per non usarle più.

Bisogna aver chiaro che i concetti astratti attraggono molto di più di quelli concreti perché ognuno li immagina a suo modo e così impegnano poco sul piano pratico,

¹⁸⁶ Così da applicare la strategia T.O.T.E. (Test Operate, Test Exit) che permette di capire se quello che viene fatto porta all'obiettivo. Per cui se la valutazione (Test) è positiva si va avanti (Operate) altrimenti si cambia (Exit).

con il rischio di semplificazione, oltre che distorcere la realtà. Alla fine la forza della comunicazione si riduce e il negoziato s'indebolisce.

Tanto siete più precisi tanto siete più chiari, tutto il contrario di un linguaggio sciatto e poco curato: **è l'accuratezza che fa la differenza.**

Per riuscire, ripeto, è importante **basarsi sui fatti**: ascoltate, fate domande e ancora ascoltate. L'errore più grave è basarsi sulle supposizioni (generalizzazioni e "lettura del pensiero") che può essere pericoloso, oltre a evidenziare pigrizia anche nel linguaggio.

Nel negoziato cerchiamo un accordo, un punto di reciproca soddisfazione, nonostante la presenza d'interessi contrapposti e/o confliggenti tra gli interlocutori.

Per trovare questo punto, attraverso compromessi e concessioni, i parametri da considerare per negoziare sono¹⁸⁷:

- **Informazioni**, da raccogliere prima e anche durante la trattativa (ascolto).
- **Potere negoziale**, che deriva dalle persone coinvolte e dal loro ruolo.
- **Tempo**, spesso poco considerato (ci torneremo tra poco).

¹⁸⁷ Herb Cohen (USA 1938), negoziatore aziendale e governativo, consulente strategico per commerci e gestione delle crisi. Ha scritto: *Puoi negoziare ogni cosa.*

L'importanza delle informazioni

Prima di iniziare una trattativa bisogna avere la massima consapevolezza su tre aspetti: la propria proposta (e i mezzi per sostenerla), i bisogni della controparte, le strategie decisionali (da ricercare e affinare anche durante il negoziato).

Avere queste informazioni è già un buon punto di partenza, ma non basta.

Ottenute le informazioni, che possono togliere o dare potere, come utilizzarle?

Dare o non dare una certa informazione che conseguenze può avere?

Quando darla? In che modo?

Non dare informazioni può rallentare il processo negoziale e spesso la causa di questa diffidenza, peraltro comprensibile, si fonda sulla poca fiducia. Diversi negoziatori non diffondono le loro informazioni per paura di scoprirsi ma di fatto questo può essere un errore. Non dare un'informazione, preferendo tacere o peggio mentire e bluffare, può portare a un piano non reale piuttosto che un confronto concreto.

Deve essere chiaro che il ruolo dell'informazione è importante perché su di essa si basa la fiducia tra gli interlocutori e, dove esistono legami di fiducia, i processi negoziali si concludono con maggior valore per tutti e in tempi più rapidi.

Un altro aspetto importante è **la diversa visione del mondo delle controparti**.

Per quanto si possa essere preparati, anche dopo aver acquisito le informazioni necessarie e valutato il proprio potere negoziale, resta il fatto che questa resta una visione riduttiva e incompleta così si possono presumere delle certezze, con il rischio che siano sbagliate. Quindi bisogna fare domande che possano confermare le proprie valutazioni e fornire ulteriori elementi per aggiornare i rispettivi valori del potere negoziale.

Vi ricordo che l'importanza delle informazioni riguarda anche le vostre competenze, dovete essere preparati al massimo sulla vostra proposta, conoscere la vostra documentazione ed essere in grado di esporre tutto al meglio.

Su tutti questi aspetti la **memoria** gioca un ruolo importante, le vostre informazioni saranno inutili se fate fatica a ricordarle.

Cercate anche di capire i vostri margini di manovra, dai punti non negoziabili alla proposta esagerata, passando per le proposte ragionevoli.

Il potere negoziale cambia, anche rapidamente, spesso per cause esterne alla dinamica interpersonale. Il punto è che non sempre se ne fa un uso accorto ma se ne abusa seguendo miopi logiche impositive o lo si sottovaluta, rinunciando a opportunità importanti.

Il potere negoziale delle parti

Il ruolo del potere negoziale è un fattore da tenere sempre in grande considerazione. Se valutato male, sia prima che durante il negoziato, porta a sottostimare o sovrastimare il proprio potere, rinunciando a priori a negoziare, utilizzando modalità meno produttive come:

- **Imporsi**, pensate di avere il coltello dalla parte del manico e fate prevalere solo il vostro interesse, a totale scapito di quello dei vostri interlocutori.
- **Cedere**, rinunciate a negoziare perché pensate di non avere leve su cui agire.

In generale, è preferibile che tutte le parti conoscano (e non si limitino a presumere) al meglio le leve della trattativa (e come e quando usarle), riflettendo sia su quelle della controparte, sia sulle proprie.

La leva negoziale comprende tutto ciò che può costituire un incentivo o una sanzione (carota e bastone) e che si possa utilizzare realmente¹⁸⁸ per interessare gli interlocutori, anche solo indurli a sedere al tavolo.

Di nuovo vedete l'importanza di preparazione e informazione¹⁸⁹.

Le variabili del potere negoziale¹⁹⁰

La necessità dell'accordo o della risorsa scarsa.

Se ci sono differenze sulla necessità di concludere comunque l'accordo (o di acquisire una risorsa scarsa) una delle parti ha un vantaggio, si determina un fattore di potere negoziale e può utilizzarlo chi è avvantaggiato.

Acquisire informazioni sul livello di necessità dell'interlocutore è fondamentale. Comunque, già il fatto che ci si trovi al tavolo è da considerare positivo.

Pressione sulla variabile tempo.

Ci sono situazioni nelle quali la variabile tempo gioca un ruolo importante.

Pensate alla presa di un ostaggio: più si avvicina lo scadere dell'ultimatum, più cresce la pressione su chi sta trattando per la liberazione che vede aumentare la sua necessità di trovare un accordo e insieme cresce il "potere di leva" dei rapitori.

In pratica, il tempo può determinare situazioni di necessità o differenza di desiderabilità dell'accordo, chi è soggetto alla pressione del tempo si trova immediatamente svantaggiato nella trattativa. Ecco che avere informazioni sul valore del tempo per la controparte diventa strategico ma non sempre è preso in considera-

¹⁸⁸ Realmente, perché millantarne la disponibilità può essere estremamente pericoloso.

¹⁸⁹ L'informazione è potere.

¹⁹⁰ J.C. Freund - *Smart Negotiating - How to make good deals in the real world.*

zione. Più si allontana il momento di un buon accordo, più ritarderanno i suoi benefici.

La competitività.

La competizione tra più parti può determinare il potere negoziale.

Un venditore con parecchi acquirenti di un prodotto scarso e/o appetibile sul mercato, può sfruttare la situazione per vendere a un prezzo maggiore. Lo stesso vale, a scenario invertito, per un solo compratore verso molti venditori.

L'importanza del tempo

Il tempo è una componente essenziale nei negoziati perché incide sul potere negoziale. Come abbiamo appena visto, tanto più tempo ho rispetto la mia controparte, tante più possibilità ho di negoziare.

Quindi è sempre opportuno porsi due domande.

Quanto tempo c'è, per me e per l'altro?

Come posso gestire questo tempo?

Anche in questo caso un obiettivo chiaro ottimizza il processo e aiuta una conclusione più rapida. Per non perdere tempo è necessario un dialogo corretto nella semantica (chiarezza dei termini) e nella sintassi (chiarezza nella costruzione del discorso), in altri termini onestà. I negoziatori capaci non sono presuntuosi o permalososi, non si perdono in polemiche, conoscono le tecniche e hanno chiaro l'obiettivo e, anche se la risposta è inaspettatamente rapida, concludono.

Aggiungo **l'importanza del momento**, in particolare la valutazione dei livelli di adrenalina in un dato momento: dopo pranzo prevale il sistema parasimpatico, c'è meno adrenalina in circolo e il comportamento è meno aggressivo.

Per esempio, negli USA gli avvocati più esperti cercano di fissare le udienze nelle prime ore del pomeriggio quando le sentenze dei giudici sono meno rigide.

Annotatevi anche che lunedì e venerdì sono i giorni peggiori per negoziare.

Il tempo influisce sul potere negoziale

Dover risolvere un problema o soddisfare un bisogno in tempi brevi (spesso in mancanza di alternative) riducono il potere del negoziatore.

- *Si pensi al caso di un automobilista che, rientrando da un lungo viaggio, si trovi in panne in una fredda notte invernale ancora lontano da casa e debba chiedere il soccorso di un meccanico per poter proseguire il viaggio. Data la situazione di emergenza, difficilmente sarà nella posizione di poter chiedere uno sconto al proprio "soccorritore", che peraltro è pienamente consapevole della gravità delle circostanze. In questo caso il potere negoziale dell'automobilista è minimo.*
- *Un altro caso è il manager in visita a un cliente lontano. Il cliente riesce ad ottenere diverse concessioni ritardando la firma del contratto fino a poche ore dalla ripartenza del manager. La pressione generata dall'imminente partenza riduce in modo significativo il potere negoziale del manager, inducendolo ad accettare le richieste dell'ultimo minuto, pur di ripartire con un accordo firmato per non rimetterci dell'altro tempo e l'investimento stesso del viaggio.*

In sintesi, è evidente che l'urgenza di soddisfare un bisogno indebolisce la propria posizione negoziale, soprattutto se mancano le alternative e si è vincolati a un'unica soluzione. In queste circostanze può aiutare avere la massima chiarezza sugli obiettivi di lungo periodo e la capacità di saperli individuare correttamente.

La durata del negoziato

Il tempo è un fattore rilevante, se pensiamo alla durata del processo necessario al raggiungimento di un accordo¹⁹¹. Un accordo, “purché buono”, porta dei benefici a tutte le parti coinvolte ma è abbastanza intuitivo che sia meglio raggiungere lo stesso accordo oggi piuttosto che tra sei mesi.

Certamente una corretta gestione del tempo necessita di un dialogo costruttivo e ordinato. Difficilmente i negoziatori capaci si lasciano andare in discussioni lunghe e inutili, hanno ben chiari i loro obiettivi e sono consapevoli del fatto che questo permetterà loro di gestire al meglio ogni fase del negoziato.

Il tempo di reazione a una proposta

Un altro parametro da considerare è la rapidità di risposta ad una proposta, il problema si presenta anche nel caso si riceva una proposta che soddisfa pienamente le proprie aspettative.

In questi casi come conviene comportarsi?

Utilizzerò un esempio: la trattativa per una barca a vela usata.

La barca è stata messa in vendita dal proprietario per 140.000 euro. Il potenziale acquirente si reca al porto per esaminare la barca, che si presenta in buone condizioni. Terminata l'ispezione, l'acquirente dice che secondo lui 140.000 euro sono troppi. Il venditore chiede allora un'offerta. Dopo qualche istante il compratore offre 120.000 euro e il venditore, senza neanche pensare un momento, accetta. Subito l'acquirente mostra stupore e sconcerto, colto da dubbi e ripensamenti: “Avrei dovuto offrire di meno!”. Lo stesso sconcerto ovviamente nel volto del venditore, che a sua volta s'interroga se non avesse potuto a sua volta ottenere di più.

Alcune persone restano sorprese da trattative troppo rapide e mostrano segni di delusione, in questi casi, qualsiasi sia la posizione rivestita, conviene fare una pausa e non precipitare la risposta. Così si calma l'ansia e aumenta la credibilità.

Se è vero che è importante non sprecare tempo, parimenti è importante non affrettarsi a raggiungere accordi che potrebbero essere ottimizzati ricorrendo a una semplice pausa.

Questo evidenzia, una volta di più, l'importanza di una buona conclusione.

¹⁹¹ Esistono calcoli che evidenziano il costo di un negoziato portato a lungo.

Il potere della ripetizione

Nella maggior parte dei casi non basta una volta per far passare un messaggio o per portare a buon fine una trattativa. Come nello studio bisogna ripassare¹⁹², leggere una o più volte la materia, così nel negoziato possono essere necessari più incontri, migliorando le argomentazioni e avvicinandosi all'interlocutore. Per migliorare la relazione e non ricominciare ogni volta è necessario ricordare gli argomenti affrontati nell'incontro precedente e la sua conclusione.

Riguardo alla frequenza dei contatti non esiste una regola ma l'esperienza mi dice che difficilmente un argomento nuovo viene ricordato dopo 2-3 settimane senza un minimo di ripresa¹⁹³, può essere utile anche una telefonata o una mail ma tenete sempre conto che, per convincere, la presenza è insuperabile.

Aggiungo una riflessione: una volta concluso l'incontro (comunicazione, negoziato o vendita) cosa può succedere di quanto convenuto?

- **Non succede niente**, questo può essere dovuto a una comunicazione non efficace o a difficoltà oggettive dell'interlocutore per la realizzazione del progetto. Può essere anche un problema di memorizzazione, per questo è importante lasciare qualcosa di concreto, di scritto e pensare ad un ulteriore contatto.
- **C'è interesse ma non capita l'occasione**, anche in questo caso è importante mantenere il ricordo per il tempo necessario e, se l'interesse è così alto, sarà l'interlocutore stesso a chiedere questo aiuto.
- **Si realizza**, almeno in parte, il progetto.
Bello ma succede in una minima parte delle volte.

A questo proposito ritorno alla professione di ISF.

Difficilmente il medico prescrive un farmaco quando gli viene presentato per la prima volta: ha bisogno di riflettere sui benefici per i suoi pazienti ma soprattutto gli serve ricordare bene nome, posologia, indicazioni e controindicazioni della novità. Così le prime prescrizioni iniziano a essere fatte dalla seconda o terza visita dell'ISF.

Infine, ricordate il detto:

*“Se ripetete a voce alta e a lungo una bugia, alla fine la gente ci crederà”.*¹⁹⁴

E forse ci crederà anche chi l'ha detto.

¹⁹² Ricordate che la ripetizione è alla base dell'apprendimento.

¹⁹³ Ciò non vale per una proposta accettata e concretizzata: una vendita, un invito, un lavoro, ... In questi casi il compimento della proposta fa da ricordo.

¹⁹⁴ Non si sa chi l'abbia detto per primo, ma l'applicazione di questo principio si ritrova in tutti i personaggi storici, oltre ai diffusori contemporanei di fakenews.

L'importanza della cortesia e della gentilezza

Cortesìa¹⁹⁵ - 1. Complesso di qualità: rispetto verso gli altri, benevolenza verso gli inferiori, liberalità, piacevolezza di conversazione, disdegno d'ogni viltà, difesa degli oppressi e della donna, che, nell'educazione del medioevo, costituivano una caratteristica dell'uomo di corte. 2. **a.** Gentilezza di modi nei rapporti con altre persone o anche mostrarsi cortese verso chi non lo è o non lo merita. **b.** Con significato concreto, atto cortese. 3. Modo di vivere liberale; anche atto di generosità, dono.

Gentilezza¹⁹⁶ - 1. Nobiltà, sia ereditaria sia acquisita con l'esercizio della virtù e con l'elevatezza dei sentimenti. 2. **a.** La qualità propria di chi è gentile. **b.** Atto, espressione, modi gentili

Cortesìa e gentilezza non sono oggi termini molto usati e applicati, neanche nei rapporti interpersonali. Se pensate ad ambienti competitivi (marketing, vendite o politica) vi verranno in mente linguaggi militareschi e logiche belliche¹⁹⁷.

Credo che oggi l'abilità più importante per negoziare non sia la durezza dei termini ma l'empatia, vedere gli altri per quello che sono e capire ciò che desiderano. È questo che aiuta l'avvicinamento tra le parti, quindi bisogna avere il coraggio di essere gentili nel trattare con gli altri. La persona gentile ha modi garbati, affabili, si avvicina e comunica in modo non aggressivo, mantiene sempre una "distanza di cortesia" dall'interlocutore e questo assicura un'efficacia sul lungo periodo.

Si è gentili quando, invece di impartire un ordine, si spinge all'azione dando un consiglio. Così si è più efficaci, il nostro inconscio infatti interpreta un approccio troppo diretto come un attacco e si attrezza di conseguenza con una strategia di difesa, opposizione e resistenza. Molto meglio dare un consiglio rassicurante, un suggerimento così l'inconscio si rilassa, non oppone barriere ed è più disposto a tradurre in azione e comportamenti i messaggi che riceve¹⁹⁸.

Come far entrare la gentilezza nei negoziati

- **Usare i verbi servili** (potere, volere, dovere)

Le forme servili definiscono una modalità (possibilità, volontà, necessità) in una forma meno diretta che rassicura l'ascoltatore, ne conquista la fiducia e lo rende più disponibile nei confronti del messaggio.

¹⁹⁵ Vocabolario Treccani.

¹⁹⁶ Vocabolario Treccani.

¹⁹⁷ Non a caso, le parole sono *target*, *obiettivo*, *strategia*, *campagna* e il "testo sacro" è *L'Arte della Guerra* di Sun Tzu.

¹⁹⁸ Come ha insegnato Milton Erickson, lo psicologo che ha influenzato Bandler e Grinder per la PNL.

“Vedrai che riuscirai a farlo senza difficoltà, non appena potrai concentrarti meglio” è più gentile ed efficace di *“Se ti concentri, ce la fai”* o *“Forza, concentrati!”*

- **Usare la forma ipotetica.**

È un modo per lasciare più libero l'interlocutore di scegliere e di verificare che quello che sta ascoltando sia attendibile oppure meno. Così facendo si lascia un margine per decidere, come se avesse lui in mano la situazione, e lo rende partecipe alla comunicazione, lo lega al messaggio.

- **Usare gli avverbi di dubbio** (*forse, quasi, probabilmente, eventualmente, ...*).

Rendono incerto il messaggio, ma l'incertezza non lo impoverisce anzi porta veridicità e credibilità. L'inconscio tende a dubitare delle affermazioni date come certe così, presentando il messaggio con qualche dubbio, si evita l'attivazione delle barriere naturali, garantendosi la fiducia dell'interlocutore.

- **Usare le forme impersonali.**

Sono lo strumento più potente perché contribuiscono a produrre la distanza di sicurezza necessaria per mettere a proprio agio l'interlocutore. Si parla in generale, non si fa riferimento a nessuno di specifico, quanto si sta dicendo non è direttamente affare suo, cioè può stare tranquillo.

- **Usare la vaghezza.**

Questa permette all'interlocutore di innestare nel discorso la propria esperienza e costruire il messaggio in modo personalizzato, riconoscendosi in esso. Non solo, attraverso i riferimenti vaghi si delega all'altro il compito di persuadere ... se stesso. Ciò che è lasciato in sospeso, la mancanza di dettaglio e il non-detto lo costringono a completare il contesto, utilizzando immagini e significati della propria esperienza. Immagini e significati che saranno più familiari e convincenti delle migliori parole che potrà mai sentire.

Una prova (social) ¹⁹⁹.

Quando Twitter ha alzato il limite di caratteri da 140 a 280 ha permesso agli utenti “di spiegare e spiegarsi meglio” ha così concesso una maggiore possibilità di espressione.

Bene, il dato più evidente del mutamento è stato l'aumento della gentilezza nelle conversazioni: i “per favore” sono cresciuti del 54%, il semplice “grazie” del 22%. E più gentilezza ha determinato anche un maggiore grado di coinvolgimento: i “tweet garbati” hanno ottenuto più like, commenti e retweet.

*Ecco il punto: **più gentilezza porta più interazioni.***

Una forma di gentilezza è anche lasciare una “via di fuga” all'interlocutore, atteggiamento che anche utile strategicamente.

Ricordate che dare un ultimatum è un segno di debolezza e scarsa maturità.

¹⁹⁹ Per capirci di più andate alla parte dedicata ai Social.

Come controllare le emozioni durante un negoziato

Quando, in un negoziato, le emozioni prendono il controllo il rischio cresce perché la trattativa si può interrompere o, peggio, qualcuno cede arrivando a un cattivo accordo che può soddisfare una delle parti ma la relazione ne viene compromessa comunque.

Come fare per evitare, a noi e alla controparte, di farsi prendere dall'emozionalità? Prima di tutto non alzare la voce e non aver fretta, l'adrenalina deve essere smaltita. Conviene fare delle pause, anche interrompere il confronto. Può essere funzionale usare una scusa²⁰⁰ per alzarsi dal tavolo, o anche uscire dalla stanza, per fare e far fare due passi (il movimento aiuta a smaltire la tensione). Fate attenzione e cercate di capire se la situazione è stata provocata ad arte, perché alcuni negoziatori ricorrono a questo espediente per manipolare l'altro²⁰¹.

Per descrivere il comportamento ottimale vi faccio pensare alle strategie, viste in tanti film, dei negoziatori nelle situazioni di emergenza (come il rilascio di un ostaggio).

Il professionista usa un tono calmo e lento, spinge la controparte a parlare, non risponde mai direttamente alle richieste, prende tempo, ascolta e accumula informazioni aspettando il più possibile per fare la sua proposta.

L'atteggiamento giusto è: tanto più l'altro è fuori di testa, tanto più noi dobbiamo usare la testa.

Chiaramente l'alternativa è interrompere e aggiornare la trattativa in momenti migliori. Anche in questo caso bisogna comunque avere un buon accordo.

²⁰⁰ La scusa potrebbe essere un "problemino personale" (gola secca, qualcosa nell'occhio, ...) o un "impegno improvviso" (telefonata, disco orario scaduto, ...).

²⁰¹ Se scoprite che è così ... non arrabiatevi.

Le “armi” della persuasione

Prendo a prestito il titolo da un libro di Robert Cialdini²⁰².

Nel testo sono definite le “corde sensibili” che, se toccate, influenzano il comportamento e portano a reagire nel modo sperato dal manipolatore di turno: compassione, paura, avidità, sesso, senso del dovere, curiosità, amor proprio.

Molto più importanti poi sono i sei principi che rappresentano veri e propri “schemi fissi d’azione”, da cui originano le tecniche di persuasione psicologica.

1. **Reciprocità.**

Il *do ut des*: l’obbligo di fare il possibile per ripagare/restituire quello che ci è stato dato da un’altra persona. Pur variabile, nelle varie culture e società è sempre presente e rappresenta una regola importante.

2. **Impegno e coerenza.**

L’essere umano tende a essere coerente e questo porta anche a comportamenti contrari al proprio interesse, pur di dimostrarlo.

3. **Riprova sociale o imitazione.**

Come un insieme di leggi, stabilite da ognuno, che nascono dall’osservazione dei valori e dei comportamenti degli altri, specialmente le persone più vicine.

4. **Simpatia.**

Piace chi conosciamo o ci somiglia, per l’aspetto fisico e per il modo di pensare o di vivere. Le proposte fatte da queste persone sono accettate più facilmente.

5. **Autorità.**

Il sistema basato sull’autorità è radicato e ci viene insegnato sin dall’infanzia.

6. **Scarsità o timore di restare privi di qualcosa.**

Il valore di qualunque bene aumenta nel momento in cui ce n’è poco o diventa difficile raggiungerlo. Questo è un principio che influenza quasi tutti.

²⁰² Cialdini è uno dei principali studiosi della psicologia sociale della persuasione. I suoi studi e le sue pubblicazioni sono considerate la base teorico-concettuale da cui si è poi articolata la ricerca sui processi cognitivi e relazionali della persuasione interpersonale.

I “motivi di acquisto”

Chiaramente i pubblicitari hanno studiato le ragioni che portano all'acquisto di un determinato bene, e continuano a farlo: esistono le motivazioni razionali e quelle personali, le prime si riferiscono alla natura del prodotto e le altre alla natura dell'uomo, legata alla sua emotività. Come abbiamo già visto, queste stesse motivazioni sono alla base della maggior parte delle nostre decisioni, al di là dell'acquisto di un bene.

- **Innovazione:** interesse di migliorare, non ricerca della novità per la novità.
- **Lucro**, economia: può essere predominante e/o generare dubbi e diffidenza.
- **Comodità:** nel senso di azzeramento dei problemi, più che di facile soluzione.
- **Affettività**, socialità: propensione alla solidarietà, desiderio di piacere agli altri.
- **Sicurezza:** evitare i rischi e, con questi, le novità.
- **Orgoglio**, prestigio, successo: bisogno di emergere, di essere il migliore.

La diplomazia

Diplomazia²⁰³ – **1.** L'arte di trattare, per conto dello stato, affari di politica internazionale. Più concretamente, l'insieme dei procedimenti per i quali uno stato mantiene le normali relazioni con altri soggetti di diritto internazionale. **2.a.** Il complesso degli organi per mezzo dei quali uno stato mantiene i rapporti internazionali con gli altri stati. **b.** Carriera degli agenti diplomatici. **3.** Tatto, finezza, abilità nella trattazione di affari delicati e che richiedono prudenza, o anche nelle relazioni tra persona e persona.

Le prime definizioni sono più politiche e legate alle organizzazioni, non solo le nazioni ma anche le aziende e le trattative in generale. E, anche qui, trovo spunti interessanti in particolare l'esistenza di regole che spingono a seguire una procedura comune per sbagliare di meno (meglio pareggiare che perdere).

Chiaramente, il significato di diplomazia che m'interessa per il Corso è il terzo che riassume questo capitolo e lo abbina alla prudenza (io vi leggo anche l'importanza di educazione e gentilezza).

Anche nella negoziazione è utile seguire i principi della diplomazia tra stati, tenendo conto anche il ruolo dell'intelligence che, tra le persone, si chiama ascolto.

Il negoziare è arte o scienza ?

Il dibattito è ancora aperto, già se vedete nella bibliografia che vi ho proposto troverete delle posizioni piuttosto "sparse". In linea di massima:

- Nei rapporti tra stati e organizzazioni è scienza e metodo (diplomazia).
- Nella vendita e nel commercio è arte e scienza.
- Nel privato è più arte.

Altri consigli per negoziare ...

- **Attenersi al presente, con tutti i rischi che può portare.**
Discutere sul passato non ha senso e il futuro può non essere abbastanza motivante.
- **Preparare un ventaglio di possibilità ed essere elastici.**
Avere alternative ben definite aiuta e costringe l'altro a fare lo stesso.
- **Farsi guidare dalle ambizioni non porta a risultati.**
Le ambizioni e le posizioni non devono superare gli interessi.
- **Passare sul piano personale inasprisce la trattativa.**
State attenti a chi usa la tecnica di passare da un piano razionale a uno emotivo, con tutto ciò che ne consegue, perché lui si sentirà a suo agio e voi no.

²⁰³ Vocabolario Treccani.

Promemoria del negoziatore efficace²⁰⁴.

1. Io non posso cambiare l'altro ma solo influenzarlo (nessuno cambia nessuno).
2. Io sono responsabile del messaggio che arriva all'altro.
3. Dietro qualunque comportamento c'è un'intenzione positiva.
4. La mappa non è il territorio, l'altro vede il mondo in modo diverso.
5. Costruire relazioni vincere-vincere (win-win).
6. Alla base della comunicazione efficace ci devono essere fiducia e credibilità.



Tipi di negoziatore

Abbiamo visto come la negoziazione sia un processo complesso che può diventare lineare con una giusta gestione, sono quindi importanti l'esperienza e le qualità del negoziatore. Nel tempo, mi son trovato d'accordo con l'idea di distinguere il tipo di negoziatore in base a due criteri, **energia (E/e)**²⁰⁵ e **ascolto (A/a)**²⁰⁶.

- EA** Possiede una grande capacità di ascolto che, associata a un forte ascendente, lo fa essere un negoziatore eccellente.
- eA** Pur con poco ascendente, lavorando sull'ascolto riesce a superare gli ostacoli. Risulta simpatico ma, senza ascendente, può avere risultati limitati. A suo favore gioca il tempo: la capacità di ascolto lo aiuta anche a migliorarsi e crescere in credibilità.
- Ea** Ascolta poco e afferma molto. Può ottenere buoni risultati iniziali ma rischia di non essere credibile e quindi di non crescere.
- ea** Ascolta poco e non esprime energia. Con lui si rischia anche affidandoli commissioni modeste. Se è anche accompagnato dalla presunzione risulta un problema senza soluzioni, ma con un minimo di umiltà può comunque migliorare anche lui.

Non importa dove vi siete posizionati, ogni profilo ha margini di miglioramento, bastano motivazione, pratica e ascolto.

²⁰⁴ S.R. Covey.

²⁰⁵ Che si può leggere come ascendente.

²⁰⁶ Pierre Ponso - *Venditore si diventa*.

Lettere utili per approfondire:

- E. Berti, F. Volpi - *Storia della filosofia* - Laterza
- R.B. Cialdini - *Le armi della persuasione* - Giunti
- I. Ryzov - *L'arte della negoziazione con il metodo del Cremlino*. - Giunti
- A. Schopenhauer - *L'arte di ottenere ragione* - Adelphi
- E.M. Sacchi - *Vendere è una scienza* - Franco Angeli

Appendice: *la strategia win-win, come vincere insieme*

Win-win è un'espressione inglese (traducibile come *io vinco-tu vinci*) che indica, in una situazione di confronto, l'esistenza di soli vincitori. Così si considera tale ogni strategia/comportamento che non scontenti o danneggi alcuno dei soggetti coinvolti.

Per esempio, nella **teoria dei giochi**²⁰⁷, sono considerati tali i giochi cooperativi, con regole per cui non esistono perdenti ma tutti i giocatori vincono²⁰⁸.

In economia è una negoziazione alla fine della quale entrambe le parti soddisfano i propri interessi, oppure hanno la percezione di aver raggiunto gli obiettivi prefissati.

Nelle negoziazioni sociali e sindacali, un esempio potrebbe essere una riforma che non provochi malcontento in nessuna parte coinvolta dalla riforma stessa.

Sempre di più nelle situazioni decisionali è richiesta una strategia del vincere insieme: legami, valori, salvezza, cura, trasformazioni sono alcuni elementi della negoziazione win-win. L'analisi dei diversi approcci al negoziato porta anche a una differenziazione delle relazioni che comportano e ne derivano.

²⁰⁷ Ricordo l'origine della teoria dei giochi per opera di Blaise Pascal e Pierre de Fermat (1654).

²⁰⁸ Abbiamo già visto un'affermazione di Einstein: "la comunicazione non è un gioco a somma zero."

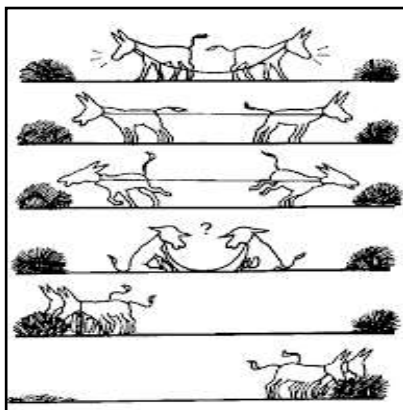
Vinci tu, vinco io

La strategia del vincere insieme è il modo di pensare e agire che porta i gruppi a costruire un legame sincero e a prendere le decisioni ottimali.

L'atteggiamento win-win genera fiducia tra le persone, questo porta a desiderare di raggiungere gli obiettivi insieme, un cammino dall'IO al TU.

La strategia win-win aiuta il gruppo di lavoro, la famiglia, gli amici. Vincere e non combattere è un valore che permette a tutti di essere vincenti, vincere insieme è bello perché non crea nemici.

Vincere, anche solo un negoziato, a danno della controparte porta conflitti e ogni conflitto porta rotture. Il processo del vinci tu e perdo io è chiamato vinco/perdi e vincere a tutti i costi, anche a scapito di qualcuno, porta ad avere un nuovo avversario. Per questo è importante non arrivare a situazioni oltre il limite.



La strategia win-win è il presupposto per influenzare e negoziare con le persone, per cui è necessario seguire i tre principi del counseling:

- Assertività: esprimersi in modo chiaro ed efficace.
- Ascolto attivo: rispetto, empatia.
- Comunicazione persuasiva: coinvolgere e trovare un accordo comune.

Quattro differenti approcci per negoziare²⁰⁹

Ogni giorno tutti dobbiamo negoziare, sia in ambito personale che professionale, e per molte persone questo è stressante, vorrebbero evitarlo. Ciò avviene perché nel negoziato ci sono interessi differenti e ognuno cerca di trovare un accordo il più possibile vantaggioso per sé.

Dato che ognuno pensa ai propri interessi, l'accordo potrebbe non soddisfare entrambe le parti e questo porta a basi poco solide per i futuri rapporti e per le future negoziazioni.

Nella gestione di una trattativa si può essere più o meno focalizzati sui propri bisogni o su quelli dell'interlocutore e questo può influenzarne i risultati, in particolare le relazioni future e il raggiungimento dei reciproci obiettivi.

La strategia win-win è un modo di pensare e di relazionarsi con gli altri e, con questa prospettiva, possiamo individuare quattro diverse combinazioni (approcci).

La negoziazione (relazione) sfuggente (tu perdi, lui perde)

Può capitare che ci sia uno scarso interesse verso un negoziato:

- l'interlocutore è ostile e ci non piace trattare con lui,
- l'interesse del potenziale accordo è limitato,
- il potenziale della trattativa porterà scarsi benefici.

In questi casi si è poco motivati, poco focalizzati sui propri bisogni e anche sui bisogni dell'interlocutore. Così il comportamento sarà arrendevole e sfuggente, con poca energia, i risultati saranno scarsi e le relazioni di basso valore.

In pratica il nulla di fatto.

L'approccio è caratteristico di persone che hanno una scarsa autostima e una bassa motivazione verso il proprio lavoro, in generale sono poco interessate.

La negoziazione (relazione) accomodante (tu perdi, lui vince)

Può capitare di volere evitare confronti e conflitti accesi:

- l'interlocutore è verbalmente aggressivo, autorevole o autoritario,
- l'interlocutore ha già avuto un'esperienza negativa,
- l'interlocutore è legato alle sue abitudini e per la prima volta ci lascia la possibilità di proporre i nostri argomenti.

In queste situazioni si rischia di iniziare in sudditanza psicologica e, se si focalizzano solo le esigenze dell'altro mettendo in secondo piano le proprie, si può arrivare

²⁰⁹ Piero Salomoni (Dic 17, 2017) - *Tecniche di Vendita*.

a un accordo ma probabilmente il risultato soddisferà solo l'altro. Così si potranno ottenere delle relazioni anche durature nel tempo ma mettendo in secondo piano le proprie esigenze, in più non saranno raggiunti gli obiettivi fissati. In poche parole si otterrà quello che l'interlocutore deciderà di concedere e **facilmente si arriva al nulla di fatto**.

Questo approccio è presente anche in persone che, pur essendo motivate, hanno una scarsa autostima e pensano che i propri argomenti non siano interessanti e/o utili.

La negoziazione (relazione) competitiva (tu vinci, lui perde)

Chi adotta questo stile pensa che le trattative siano un gioco a somma zero, cioè che quanto riescono ad ottenere sia una perdita per l'altro:

- trattative basate solo sul prezzo o solo sulle modalità di pagamento²¹⁰,
- trattative in cui non vengono approfonditi i vantaggi e i benefici per l'interlocutore.

Così gli interlocutori si sentono come avversari e ognuno cerca di:

- concedere il meno possibile e ottenere il massimo a scapito della controparte,
- sfruttare una posizione di vantaggio e/o perdere il meno possibile,
- farsi vedere forte e poco vulnerabile, nascondendo i rispettivi punti deboli.

Questo tipo di negoziazione, improntata alla competizione, può portare a raggiungere i propri obiettivi però risulta stressante e frustrante per entrambe le parti e raramente porta a relazioni durature e di valore, **arrivando alla fine al nulla di fatto**.

Questo tipo di negoziazione è la più lontana dalla strategia win-win.

²¹⁰ Nelle trattative basate sul prezzo, ognuno cerca di ottenere il massimo a scapito della controparte ed entrambi sanno che uno sconto ulteriore concesso al cliente porta un minore margine per il fornitore. Nel caso delle trattative basate sulle modalità di pagamento, ogni dilazione di pagamento rappresenta per il fornitore un aumento dei costi (interessi passivi).

La negoziazione (relazione) win-win (tu vinci, lui vince)

Si parte tenendo in considerazione sia i propri bisogni che quelli dell'interlocutore, cercando vantaggi per entrambe le parti. Si passa dal vecchio concetto di competizione a un nuovo concetto di collaborazione. Le due parti non sono più nemiche, contendenti, ma diventano alleate.

L'obiettivo comune diventa ottenere il risultato che porti vantaggio a tutti. Mentre nella negoziazione competitiva ognuno ottiene dei risultati a scapito delle proprie concessioni, nella strategia win-win il gruppo cerca una soluzione che porti ad ognuno un vantaggio superiore alle proprie concessioni.

Immaginate che, invece di dividersi e contendersi una torta, la strategia win-win cerchi, grazie al dialogo e alla collaborazione, il modo e le opzioni per aumentare la torta.

Per la strategia win-win è necessario:

- comprendere gli interessi e gli obiettivi di entrambe le parti,
- individuare a cosa non è disposta a rinunciare ognuna delle due parti,
- creare una relazione e sviluppare assieme più opzioni,
- avere e mostrare un reale interesse nel trovare una soluzione per entrambi.

La strategia win-win non è facile però fa negoziare in modo piacevole portando a risultati duraturi e a relazioni di valore, soddisfacenti per entrambe le parti.

Permette di raggiungere i propri obiettivi e aiutare gli altri a raggiungere i loro: è un atteggiamento da leader. In più, l'approccio aiuta a trasmettere i benefici delle proprie argomentazioni e a selezionare gli interlocutori in modo tale da avere relazioni durature.

Come fare la win-win strategy.

- **Abbiate una mente aperta e creativa.**

Essere flessibili è parte integrante della strategia vinco/vinci. Allenare lo spirito creativo per la win-win strategy è una palestra, liberatevi dai pregiudizi e iniziate ad allenare la mente alla creatività.

Siate aperti soprattutto nei confronti degli altri.

- **Focalizzatevi sugli interessi.**

Concentratevi sugli interessi comuni e non sulle posizioni, se ognuno resta sulla sua non si conclude nulla. Se vediamo gli interessi comuni, magari possiamo arrivare ad accordi vantaggiosi in un progetto di collaborazione per il futuro.

- **Offrite alternative per trovare interessi comuni.**

Cercate di vedere e capire gli aspetti che interessano all'interlocutore, è il momento del brainstorming²¹¹ per trovare soluzioni che possano accontentare entrambi e "aumentare la torta".

- **Fate concessioni simboliche.**

Qui si entra nella fase creativa della trattativa, potete improvvisare e concedere reciprocamente delle posizioni importanti ed è sempre utile avere un piano B di riserva.

Ad esempio abbassate il prezzo del prodotto SE si fa una fornitura annuale.

- **Stringete in privato pubbliche alleanze.**

Le altre persone presenti potrebbero disturbare e alterare l'accordo che state costruendo. Quindi trattate dubbi e contrasti in privato e stringete accordi in pubblico.

- **Basarsi sulla prevaricazione può portare a una vittoria momentanea.**

Il vinco/perdi rende il futuro incerto perché dal vinco/perdi si può passare al perdo/vinci. La strategia win-win permette di vincere senza combattere e di ritrovarsi in futuro un nuovo alleato.

Lecture utili per approfondire:

- S.R. Covey - *I sette pilastri del successo* - Bompiani
- S.R. Covey - *L'ottava regola* - Franco Angeli

²¹¹ Letteralmente "tempesta d'idee", si tratta di annotare tutte le idee che vengono alla mente, senza selezione. Si può fare da soli o in un gruppo.

Giovedì pomeriggio: le obiezioni

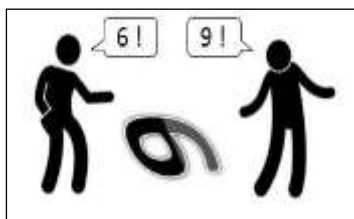
Obiezione²¹² - Argomento che si contrappone a un'opinione o che tende a provare la falsità o l'insufficienza di una tesi enunciata e sostenuta da altri. Più genericamente, opposizione che si fa, esponendo le proprie ragioni, a ciò che altri asseriscono o propongono, a una decisione, a un ordine.

L'obiezione rappresenta la verbalizzazione di una resistenza (o del bisogno di ulteriori informazioni). Quindi, dobbiamo ammettere che ogni obiezione ha una **causa**, razionale o emotiva, e uno **scopo**, razionale o emotivo, ma comunque **rappresenta un interesse** e per noi è un'occasione (positiva).

Prima di tutto bisogna evitare di pensare che esista un'unica opinione e che ...

“Il tuo punto di vista non può essere diverso dal mio.”
... così non si riesce ad avviare un dialogo e non si arriva a una conclusione favorevole.

Vi sfido a trovare la risposta in questa situazione²¹³.



Le obiezioni sono un argomento classico per i corsi di vendita e per il neofita rappresentano un ostacolo impegnativo. Certamente quando l'interlocutore obietta, si può interpretarla come una difesa ma può essere anche un modo per dire la sua opinione, di aprirsi. E allora?

Allora bisogna capire **il perché** dell'obiezione, così andremo nel verso giusto, non necessariamente nel verso che volevamo noi ma nella sostanza che volevamo noi.

²¹² Vocabolario Treccani.

²¹³ In realtà ha sbagliato chi ha scritto il numero a terra senza dare un riferimento preciso.

Le diverse obiezioni

L'obiezione si può manifestare in modo **esplicito**, espressa attraverso delle frasi, o **implicito**, attraverso degli atteggiamenti, non espressa verbalmente.

Ci sono anche atteggiamenti dell'interlocutore che possono esprimere un'obiezione.

- Il linguaggio del corpo è indicativo: braccia incrociate, mani incrociate dietro la testa, schiena inclinata all'indietro; irrequietezza, sbadigli.
- Non permette di andare avanti e arrivare al punto principale.
- Interrompe la logicità dell'argomentazione.
- Non dice niente o parla a monosillabi.

Questa è la forma, la sostanza è che i diversi tipi di obiezioni si distinguono dalla motivazione: emotiva o razionale.

Le obiezioni di tipo emotivo

Quando una persona obietta per emotività, normalmente lo fa all'inizio (approccio) o alla fine (conclusione) dell'incontro.

Questo perché non è convinto, vuole essere rassicurato, non vuol mostrare il suo interesse o è in uno stato d'animo particolare.

In questo caso il nostro atteggiamento deve essere sempre rilassato. L'importante è far parlare l'altro, ascoltarlo, tranquillizzarlo: in pratica deve risponderci da solo.

Abbassare i toni del confronto è ancora più importante quando si viene attaccati verbalmente. In queste situazioni, dove prevale l'emotività, ricordate che le pause sono tra gli strumenti più efficaci per abbassare il livello di adrenalina quindi calmarsi e calmare, tornare in sé, gestire le proprie emozioni e riprendere l'iniziativa.

Le obiezioni di tipo razionale

Di solito questo tipo di obiezioni vengono durante l'argomentazione (corpo) o alla fine (conclusione) dell'incontro.

Il perché potrebbe essere legato agli argomenti di cui si parla, questo perché non ha capito (vuole più informazioni), non ne sente il bisogno (praticità), non vede i vantaggi o non è d'accordo.

La gestione deve essere legata alla competenza, l'atteggiamento è quello della massima chiarezza, sia per capire le ragioni dell'altro che per illustrare le nostre.

Le false obiezioni

In genere poste all'inizio dell'incontro, sono obiezioni di tipo emotivo, molto vaghe e prive di supporti razionali. Sono pretesti, scollegate dal contesto, spesso rivolte alla persona. Per gestirle bisogna fare domande, cercando di non smascherare l'altro, rassicurandolo, oppure scegliere di non rispondere.

Non dimenticate che l'interlocutore può essere psicologicamente in contrapposizione con noi, pertanto è spinto emotivamente a resistere alla nostra influenza, a recitare una parte, a contrastare i cambiamenti. Per questo le sue obiezioni sono scolgate dai contenuti reali del momento e sono rivolte alla nostra persona.

Nei rapporti di vendita, le false obiezioni si presentano spesso all'inizio del colloquio e sono quasi sempre rivolte al venditore, anche se camuffate con contenuti banali.

Un bravo venditore riesce facilmente a intuire i pretesti del cliente e a capire, in quelle situazioni, che il suo rapporto di credibilità non si è ancora consolidato. Il venditore deve rispettare l'assunto di non smascherare mai il cliente perché sa che potrebbe vincere una battaglia ma rischierebbe di perdere la guerra (il cliente). La tecnica che si presenta particolarmente utile in queste situazioni è usare una domanda di chiarimento (scoperta), così da costringere il cliente a razionalizzare il suo punto di vista.

In situazioni di plateale falsità è anche utile il silenzio, semplicemente ignorare l'obiezione continuando l'argomentazione, il gioco sta nel far capire tacitamente che l'affermazione non merita risposta. Come in ogni gioco psicologico c'è il rischio che l'interlocutore non ci stia e insista nell'avere una risposta alla sua obiezione.

L'obiezione “Si è sempre fatto così!”

Questa è una situazione che viene espressa in tanti modi ma resta l'ostacolo più comune in tutte le trattative. In sostanza si tratta della **paura del cambiamento** e può derivare anche dalla pigrizia.

La strategia migliore è andare per gradi:

- per prima cosa, cercate la disponibilità ad ascoltare;
- usate domande precise per capire quali siano queste abitudini, spesso è un'obiezione vaga che generalizza, così la sola ricerca di spiegazioni porta alla risoluzione;
- individuate le possibili aree di insoddisfazione;
- argomentate i vostri benefici e chiedete la disponibilità riguardo la proposta.

Nei casi più difficili non “affondate il colpo” ma lasciate l'altro con un dubbio, dategli il tempo per riflettere e rimandate l'accordo al prossimo incontro.

Un caso particolare: l'interlocutore muto

Può essere un atteggiamento costante o legato a un momento particolare. Nel caso si conosca l'interlocutore si può pensare a una strategia *ad hoc* ma bisogna essere preparati, ricordando l'incontro precedente.

In ogni caso usate domande aperte (senza esagerare) o domande retoriche (schierarsi). L'ultima possibilità è ottenere almeno un "sì" o un "no" strategico che permetta di andare avanti.

La gestione delle obiezioni: da ostacolo a opportunità

Ci sono due modi di vedere l'obiezione.

- Naturale ed esplicita difesa al tentativo di essere coinvolto, cioè un **ostacolo**.
- Elemento di scoperta e possibilità di mirare la comunicazione cioè un' **opportunità**.

Abbiate sempre presente che esiste questa "scelta" e che vale per tutte le obiezioni, anche le più difficili, sforzatevi di passare da ostacolo a opportunità perché l'obiezione permette sempre di conoscere e coinvolgere meglio l'interlocutore.

Il comunicatore inesperto in genere vive passionalmente e negativamente le obiezioni. Il comunicatore esperto è invece preoccupato dell'interlocutore silenzioso che è sempre pronto ad annuire ma pronto anche alla fuga.

L'obiezione rappresenta sempre un'occasione per coinvolgere l'altro.

Quindi per dialogare, e arrivare a una comunicazione efficace, è importante che l'obiezione ci sia e poi, chiaramente, essere in grado di rispondere.

Quando manca l'obiezione, bisogna farla nascere: non c'è niente di peggio dell'interlocutore muto.

Al limite, in questi casi, si può chiedere un'opinione.

Saper gestire le obiezioni esprime una maggior sicurezza e credibilità.

Ci sono numerose tecniche per la gestione delle obiezioni.

L'esperienza mi porta a dire che il tema è interessante sul piano didattico ma sconsigliato sul piano pratico: integrare queste tecniche nei propri comportamenti rischia di portare disorientamento, al punto di perdere in credibilità e finendo per trascurare tre considerazioni fondamentali:

1. Ogni obiezione è un'eccellente **occasione di comunicazione**, un'opportunità di scoprire meglio il punto di vista, le esigenze e le motivazioni dell'altro.
2. Ogni dissenso **rialza la tensione**, ogni volta che dichiariamo a qualcuno "Non sono d'accordo!", il nostro livello di adrenalina si alza, stimolando anche l'adrenalina dell'interlocutore. Poiché se c'è tensione diventa più difficile l'accordo sui contenuti, il primo obiettivo è di saper gestire questa tensione.
3. Spesso le obiezioni **non sono sostenibili sul piano razionale**, dobbiamo pertanto aiutare l'interlocutore a chiarire e a razionalizzare il suo dissenso.

Queste condizioni possono essere rispettate scegliendo e ricorrendo a un'unica tecnica, quella che ognuno sente più propria e naturale, applicabile al 90% delle situazioni.

Nel restante 10% dei casi suggerisco la "Tecnica del silenzio" quando l'obiezione è insensata o così visibilmente falsa che conviene far finta di non avere capito.

Il pericolo del “MA”

Ma²¹⁴ **1.** Congiunzione coordinativa avversativa, esprime spesso esplicita contrapposizione al termine che precede. Talvolta sta in luogo della “e” per introdurre una conseguenza diversa da quella che potrebbe più ovviamente supporre. Altre volte serve a precisare, a distinguere, togliendo o aggiungendo qualche cosa al già detto; come equivalente di un *anzi* correttivo o rafforzativo. Ciò che si vuol negare o correggere può essere sottinteso. **2. a.** In principio di periodo, si usa per indicare passaggio ad altro argomento, o per sollecitare il ritorno all’argomento che interessa. Talvolta dà l’avvio a frasi concessive. **b.** Nell’uso familiare, introduce proposizioni esclamative esprimenti opposizione, contrarietà. Talvolta serve a introdurre un’obiezione; o una frase che suona rimprovero, ammonimento, comando. Con funzione rafforzativa di aggettivi, avverbî, predicati, ha ora valore affermativo; ora ironico; ora esprime ammirazione o meraviglia. **3.** Adoperato come sostantivo, indica sinteticamente le obiezioni, le difficoltà, i dubbi.

Il metodo del “*si... ma...*” è molto usato per rispondere alle obiezioni. Risulta semplice da apprendere e applicare, il principio è dare l’impressione di essere d’accordo con l’altro (*si*), per poi riprendere il punto in discussione sotto un altro punto di vista (*ma*).

Il limite della tecnica è che il “MA” ha valore avversativo e contrasta tutto quello che è stato detto prima e quindi può mal disporre l’altro o far perdere credibilità.

Si può sostituire il “*ma*” con altre congiunzioni: “*e*”, “*mentre*”, “*se*”, ...²¹⁵

Il “MA” può essere usato con successo in altri casi.

Per esempio, dovendo rifiutare una proposta, un invito o altro il “MA” può lasciare un’impressione positiva.

È diverso dire “*grazie dell’invito MA ho un altro impegno*” piuttosto che “*per troppo ho un altro impegno MA ti ringrazio dell’invito*”; nel secondo caso si accentuano i ringraziamenti e non il fatto che preferite l’altro impegno²¹⁶.

²¹⁴ Dizionario Treccani.

²¹⁵ Questa è una riflessione che deriva dal “Milton Model”, uno strumento linguistico che Milton Erickson (uno dei più autorevoli teorici della psicoterapia breve) usava per indurre cambiamenti nel comportamento dei suoi pazienti. Il modello è stato poi codificato da Bandler e Grinder nei loro testi di PNL.

²¹⁶ Naturalmente ciò che rimane in mente sono le ultime cose dette.

Un primo passaggio fondamentale

Ora, per gestire l'obiezione, la prima cosa da fare è scoprirne i motivi.

Si tratta di riflettere, ponendosi due domande: “*Perché lo dice ?*” e “*Cosa vuole dire ?*”

È necessario ascoltare l'obiezione fino in fondo per educazione, per dare importanza all'altro e per riflettere.

Se non sapete ciò che vuol dire è inutile andare avanti, quindi può essere necessario riformulare l'obiezione per conferma (“*Lei mi sta dicendo che ...*”).

Solo a questo punto si passa alla gestione vera e propria.

Ascoltare un'obiezione è indice di apertura mentale

Aggiungo alcune precauzioni:

- non rispondete quando siete arrabbiati,
- non fate promesse quando siete felici,
- non prendete decisioni quando siete tristi.

Una proposta di strategia

Il limite delle teorie per gestire le obiezioni è che passare alla pratica può risultare complicato: è difficile ragionare sulla tecnica nel mezzo di un incontro, soprattutto se l'interlocutore ha posto un'obiezione, perché si tratta di controllarsi quando l'adrenalina aumenta (in tutti gli interlocutori presenti). Essere formati ed esperti, riguardo alla situazione, è sempre vincente ma credo sia importante anche riuscire a mantenersi lucidi.

Vi propongo una gestione che si può articolare **attraverso una scaletta semplice**, articolata in due fasi, con un obiettivo a ogni passaggio: fase empatica di **scoperta** (indagine) e fase di **risposta** e conclusione (argomentazione, rilancio), che potremmo definire un “*si ... , ma*” implicito, così il percorso sarà più semplice. Come ogni tecnica, all'inizio sembra costruita (e poco credibile) ma nel tempo diventa sempre più spontanea (e credibile).

Fase empatica di scoperta (“*si*” implicito)

(Iniziate con “*Capisco che ...*” o “*Mi faccia capire ...*” piuttosto che “*Ha ragione?*”)

Ascolto attivo (*fase di scoperta*)

L'obiettivo è capire le sue motivazioni, i suoi bisogni e, se l'interlocutore non è scontroso o ostile, precisa ciò che intendeva dire.

In più le domande riducono l'emotività.

Indebolimento e diluizione dell'obiezione (*fase empatica*)

L'obiettivo è andare nel verso dell'altro, valorizzarlo per avere poi la sua disponibilità ad ascoltare.

Ciò riduce la tensione emotiva data dal suo dissenso: più calma ed empatica sarà la risposta e più convincente sarà il messaggio²¹⁷. Dopo aver ridotto la tensione, bisogna capire il reale significato dell'obiezione perché, nella realtà, l'interlocutore spesso non è esauriente nell'esposizione e si esprime con mezze frasi che nascondono le vere motivazioni²¹⁸. Bisogna evitare di controbattere subito con la propria argomentazione e cercare invece di capire il suo punto di vista più in profondità (domanda di scoperta).

Si tratta di mettersi in discussione per capire ed entrare in sintonia con l'altro.

²¹⁷ Attenzione: il linguaggio del corpo ha molta più forza comunicativa delle parole.

²¹⁸ Alcune volte, queste motivazioni non sono chiare neanche a chi fa l'obiezione.

Il 90% delle persone risponde a un'obiezione con un attacco o una fuga, proviamo invece a “re-stare sul pezzo” e capire cosa intende dire esattamente l'altro. E c'è un solo sistema per conoscere l'esatto significato di quella frase: bisogna chiederlo (non prima di avere valorizzato la sua affermazione). A una domanda posta con cortesia, l'interlocutore avverte lo stile collaborativo che indica l'intenzione di capire meglio i suoi bisogni, sarà così ben lieto di spiegare le sue ragioni.

Ricerca del consenso (sui bisogni)

L'obiettivo è avere il consenso sulle nostre argomentazioni.

È importante riflettete insieme con lui per avere il consenso e differenziarsi (è sempre utile evidenziare vantaggi e benefici pratici)²¹⁹. La miglior tecnica è la **ri-formulazione**, riassumete ciò che avete capito e chiedete conferma all'altro.

Faccio una sola raccomandazione: basatevi solo sui fatti concreti, diffidate di opinioni o giudizi, smontate le generalizzazioni e le ricostruzioni parziali.

Fase di risposta e conclusione (“ma” implicito)

(Conviene iniziare con “Cosa pensa se ...” o “Una risposta può essere ...”)

Rispondere (adeguando il messaggio)

L'obiettivo è risolvere i bisogni.

Se scoprite le vere motivazioni dell'altro è facile passare a un'argomentazione specifica, convincente e personalizzata. Partite dalle parole dell'altro (riformulazione) e conducete il discorso alla luce dell'obiezione: focalizzate i punti dove c'è già un accordo, indipendentemente dal momento in cui è arrivata l'obiezione, e adattate il messaggio per evidenziare i benefici della vostra proposta.

Riprendere in conclusione

L'obiettivo è riaffermare il messaggio.

Questo tipo di gestione è applicabile a tutte le obiezioni, anche se non sempre è possibile seguire l'iter della controd domanda di scoperta.

In pratica si tratta di cercare di andare al massimo nel verso dell'interlocutore per poi guidarlo alle nostre argomentazioni, comunque “aggiornate” alla situazione (difficilmente l'eccessiva rigidità paga).

²¹⁹ Vi sono persone poco disponibili al dialogo e a spiegare le loro ragioni: costoro potrebbero mostrarsi a disagio di fronte a domande. In tali casi, il rapporto deve essere più distaccato ma rinunciare al dialogo con tutti, per paura di una piccola percentuale di scontrati, è un errore.

Le reazioni sbagliate di fronte ad un'obiezione

L'interlocutore reagisce alla nostra affermazione obiettando e anche noi potremmo reagire d'istinto. In questo caso, ci sono tre reazioni da evitare²²⁰.

Contrattaccare.

Attaccare a nostra volta, per mostrare la nostra forza e/o indurre l'altro a smettere, finendo così in discussioni inutili, una gara a chi urla più forte. Contrattaccare non porta risultati immediati e rovina i rapporti a lungo termine.

In più, se l'interlocutore è uno che gioca duro, si va nel suo terreno dove è più forte e spesso la sua provocazione ha questo scopo.

Arrendersi.

L'opposto di contrattaccare, dovuto al disagio per la situazione che porta a volerla finire. L'idea (sbagliata) che portare alla lunga una trattativa sia controproducente spinge ad accettare qualsiasi proposta ... e svegliarsi pentiti la mattina dopo. Sono tante le situazioni in cui l'altro fa pressione e questo porta ad accordi non chiari. Fare pressione per ottenere lo impariamo da piccoli ma si chiamano capricci.

Arrendersi non porta a buoni accordi e soddisfare le persone insistenti per risolvere la situazione è un'illusione: queste persone ritorneranno a chiedere.

Rompere i rapporti.

La terza "soluzione" è la fuga: divorzio, dimissioni, ...

A volte può essere una strategia vincente ma, oltre a poter essere avventato, rompere ha un costo, economico ed emotivo. Da notare che ci sono persone che adottano sistematicamente questo schema, ricominciando sempre daccapo.

²²⁰ W. Ury - *Negoziare in situazioni difficili*.

Obiezioni: consigli e strategie

Le obiezioni nascono in ogni momento della comunicazione ed è meglio gestirle subito perché rinviare può generare tensione. L'interlocutore ha lanciato il sasso e non vuole aspettare, ciò che ha detto è troppo importante per essere rinviato²²¹.

Attenzione a un duplice errore:

- Non usare empatia e non valorizzare l'osservazione/obiezione anzi contraddirla, provocando un inutile antagonismo che rischia di rialzare la tensione interpersonale.
- Rispondere affermando una tesi da copione senza preoccuparsi di capire cosa l'interlocutore in realtà volesse.

Il vero contenuto dell'obiezione può emergere solo se si chiarisce il pensiero dell'altro con una domanda di approfondimento. Una corretta tecnica di risposta permette di evitare questi rischi (chiarire invece che affermare), questo non è solo strumento di comunicazione ma anche strumento di vita.

Bisogna fare svuotare il sacco all'altro prima di arrivare alla fine, anche stimolando le obiezioni stesse (*"La vedo dubbioso, gradirei sentire il suo parere su questo punto!"*). In ogni fase di gestione dell'obiezione sono da evitare egocentrismo e orgoglio.

In tutti i casi, se le obiezioni sono l'arma di difesa del nostro interlocutore, l'obiettivo (e il segreto) è farlo arrivare disarmato alla conclusione.

²²¹ Vi sono momenti in cui è opportuno rinviare la risposta. Nella vendita è tipica l'obiezione sul prezzo (*"Si ho capito! Ma dica intanto quanto costa!"*); decidendo il rinvio conviene anticipare che l'evento sarà favorevole per entrambi (*"Arriveremo subito al prezzo e vedrà che sarà interessante ..."*).

Come gestire i diversi interlocutori

Interlocutore ostile: resistere con calma.

Non rispondete all'aggressività con l'aggressività e non abbiate atteggiamenti ostili, per non dare ulteriori pretesti. Piuttosto mettete allo scoperto il comportamento.

Interlocutore negativo: metterlo davanti a se stesso.

Fategli prendere atto della situazione e chiedere la sua collaborazione “nonostante”.

Interlocutore titubante: circostanziare.

Offrite e chiedete collaborazione solo sul progetto in questione, non allargatevi.

Interlocutore presuntuoso (“*So tutto io*”): limitare le perdite di tempo.

Non dategli pretesti, tagliate corto: andate dritti su un suo punto debole e lavorate su questo aspetto a vostro vantaggio.

In ogni caso, piuttosto di essere spontanei, cercate di essere razionali e decisi, con una strategia chiara. Accontentatevi di risolvere il vostro progetto.

Concludo con una considerazione di base.

Abbiamo visto come la comunicazione debba essere chiara, logica e interattiva, con una conclusione che porti all'azione, a un fatto concreto. Allo stesso modo la gestione delle obiezioni deve essere guidata dai fatti, sia nella fase di scoperta che di risposta.

Per essere stringenti e concreti bisogna basarsi sui fatti, non sulle opinioni²²².

²²² Come insegna Aristotele.

Ci sono differenze tra un'obiezione e una domanda?

Seguendo il sentire comune l'obiezione rappresenta una resistenza e la domanda un interesse o una curiosità.

Quindi la differenza c'è.

Dal punto di vista del comunicatore la differenza è molto più sfumata: io considero la domanda come un'obiezione cui si è già iniziato a rispondere perché, normalmente, l'interlocutore è già disponibile. Questo porta anche a non banalizzare, la risposta deve comunque essere d'aiuto alla comunicazione.

Se osservate quando viene fatta una domanda ad un politico, questo impiega una minima parte del tempo per rispondere e usa il resto per dire quello che vuole lui (è la regola del 10/90: 10% per la risposta e 90% per il messaggio).

Tutto questo con moderazione perché esagerare può essere rischioso per la credibilità.

Dall'antagonismo alla cooperazione.

- Non raccogliete l'ostilità altrui e non provocate.
- Concentratevi sui problemi (i fatti) non sulle persone.
- Sentitevi soci, non avversari.
- Invece di pensare a come prevalere, cercate di capire le posizioni dell'altro.

Lectture utili per approfondire:

- D. Cesana - *Si negozia sempre* - Franco Angeli
- P.M. Lisnek - *Negoziare usando la PNL* - NLP Italy

Appendice: la comunicazione assertiva

L'**assertività**²²³ rappresenta l'area intermedia nel continuum aggressività-passività, si attua attraverso un comportamento partecipe e non in contrapposizione con l'altro.

L'assertività è la capacità di esprimere i propri sentimenti, di scegliere come comportarsi in un determinato contesto, di difendere i propri diritti, di esprimere serenamente un'opinione di disaccordo quando lo si ritiene opportuno, di portare avanti le proprie idee, rispettando contemporaneamente quelle degli altri e convincendo chi ascolta.

La ragione sta nel mezzo

Molte persone, quando interagiscono con il prossimo, assumono comportamenti che rischiano di cadere negli estremi opposti di passività o aggressività. Questi due atteggiamenti, all'apparenza così diversi, sono in realtà simili perché in nessuno dei due casi si instaura un rapporto di comunicazione. Anche se non è facile, nelle nostre relazioni con gli altri dobbiamo cercare di posizionarci fra i due estremi perché solo in questo caso riusciremo ad instaurare una vera comunicazione (assertiva).

Il **comportamento passivo** è deleterio, la persona con questo atteggiamento si fa facilmente sopraffare nella vita quotidiana, figuriamoci in un ambiente competitivo come quello del lavoro.

Sono in molti anche coloro che, per autodifesa e paura di essere prevaricati, assumono invece un **atteggiamento aggressivo** ed estremamente critico verso le persone con cui hanno a che fare; questo modo di fare non è accettato da nessuno.

Ecco un esempio: in una riunione, qualcuno (magari un superiore) esprime delle idee che, in tutta coscienza, possono essere ritenute sbagliate e si possono produrre tre situazioni diverse:

- la persona **passiva** accetta senza fiatare qualunque decisione, pur ritenendola sbagliata e senza nemmeno provare a spiegare le proprie ragioni;
- la persona **aggressiva** si scaglia senza sentire ragioni contro l'interlocutore, contraddicendolo su tutto, ma senza offrire valide motivazioni;
- la persona **assertiva** non ha paura di dire "non sono d'accordo", sostiene la sua causa spiegando chiaramente e con sicurezza le proprie ragioni e, se lo fa nel modo giusto, ottiene un rapporto costruttivo con l'interlocutore e probabilmente raggiunge il suo scopo.

²²³ La parola "assertività" deriva dal latino *ad serere*, e significa "asserire" o anche "affermare se stessi".

Cosa fare per risultare assertivi

La comunicazione assertiva serve soprattutto in situazioni dove è importante mostrare autorevolezza e anche in molte situazioni quotidiane.

Comunicare vuol dire mettersi in relazione con gli altri, comunicare in modo assertivo vuol dire **manifestare fermamente ma educatamente** le proprie idee per avere un riscontro positivo da parte dell'interlocutore.

Per fare questo bisogna:

- esprimere chiaramente ciò che si pensa;
- mettersi in relazione con l'altro, ascoltare le sue ragioni (altrimenti si sconfinava nella prevaricazione);
- rimanere sulle proprie posizioni qualora si sia convinti che siano giuste e spiegarne il motivo all'interlocutore.

In effetti, il confine fra assertività e prevaricazione è labile e le persone troppo sicure di sé tendono a imporre le proprie ragioni senza ascoltare ma questa non è comunicazione assertiva. Comunicare in modo assertivo significa essere efficaci nel far valere le proprie idee ma non significa imporre senza sentire ragioni, anche perché in questo caso potremmo ottenere il risultato opposto.

Essere assertivi significa quindi essere convincenti e instaurare un rapporto equilibrato con le persone con cui si entra in relazione.

Per essere assertivi il comportamento che dovete tenere:

- non abbiate paura a dire che non siete d'accordo con qualcuno;
- siate incisivi e mostratevi convinti di quello che dite;
- spiegate chiaramente e con sicurezza le vostre idee;
- instaurate un rapporto con chi vi ascolta, cercando di cogliere il suo pensiero;
- ascoltate il vostro interlocutore e rispettate le sue opinioni.

Lectures utili per approfondire:

- A. Ferrari - *Comunicazione assertiva* - Catalani

Venerdì mattina: parlare in pubblico

Fare una presentazione a un pubblico può avere diversi scopi (istruire, informare, convincere, ...), questo porta a strategie diverse ma la sostanza è che saper presentare le proprie argomentazioni davanti ad una platea, più o meno conosciuta, è fondamentale non solo nel mondo del lavoro.

Qualcuno ha questa capacità come dote innata ma credo fermamente che anche chi si lascia prendere dall'ansia di fronte a un pubblico o chi pensa di non avere abilità da grande oratore possa migliorare e ottenere ottimi risultati.

Posso dire che la pratica non ha eguali, più ore di riunioni, relazioni, congressi avete sul “contatore” e più sarete a vostro agio²²⁴.

²²⁴ Quindi: motivazione, pratica e ascolto.

Le dinamiche del gruppo

La prima cosa da considerare è il numero dei partecipanti, questo perché le persone cambiano atteggiamento a secondo di quante sono:

- parlare a poche persone significa seguire le strategie del colloquio individuale;
- nei gruppi più numerosi inizia un effetto di massa, un condizionamento reciproco in cui ognuno si sente “nel gruppo” e questo cambia i parametri della comunicazione.

Il gruppo numeroso è più emotivo che razionale

In pratica la logica diminuisce e l'intuizione aumenta, la forma diventa più importante della sostanza e del contenuto; questo è legato al numero dei partecipanti.

- **Fino a 8-10 persone** la gestione è paragonabile a quella dei “colloqui individuali”.
- **Fino a 20-30 persone**, in pratica una classe scolastica, si riesce ad avere consapevolezza dei singoli, adattando la comunicazione ma non affrontandoli singolarmente.
- **Oltre i 30**, e possono essere anche 1.000, il singolo non esiste, i presenti “fanno gruppo” e c'è solo il gruppo.

Da ora ragioneremo solo sul gruppo, anche se passare dalla comunicazione individuale a quella in pubblico non è un salto quantico ma dipende da tante variabili: esperienza dell'oratore, livello dei partecipanti, conoscenza reciproca, tipologia dell'argomento, ...

L'immagine che preferisco, per definire al meglio la questione, è quella di “essere nudo davanti al pubblico”. Con questo intendo che bisogna essere preparati, mentalmente e fisicamente, convinti e liberi da pensieri estranei all'argomento e alla situazione: se una persona è a suo agio e si sente a suo agio ... anche nudo sarà a suo agio.

La retorica

Retorica²²⁵ - **1. a.** L'arte del parlare e dello scrivere in modo ornato ed efficace; sorta nella Grecia antica con i sofisti, come tecnica del discorso teso a persuadere, si amplia nell'età classica e poi medievale e rinascimentale a tecnica del discorso, orale e scritto, con finalità estetiche. Nel medioevo retorica, grammatica e dialettica costituivano le tre arti liberali (*arti del trivio*), distinte dalle quattro arti reali (*arti del quadrivio*: aritmetica, geometria, musica e astronomia). La retorica ha riacquisito rilevanza in linguistica e critica letteraria contemporanea, come teoria dell'argomentazione e come analisi delle realizzazioni lessicali, grammaticali e stilistiche di testi scritti e delle loro funzioni espressive. **b.** Nella tradizione scolastica dei Gesuiti, una delle classi dell'insegnamento medio dopo le tre classi di *grammatica* e prima di quelle di *umanità* e *filosofia*. **2.** Nell'uso moderno, con valore spregiativo, modo di scrivere e di parlare ampolloso e risonante, enfatico e sostanzialmente vuoto, privo o povero d'impegno intellettuale, civile e morale.

Mentre la dialettica riguarda la comunicazione tra due persone, la retorica si occupa dei discorsi, la comunicazione a un gruppo.

Gli antichi consideravano Gorgia da Lentini il padre della retorica e Platone ne fece l'interlocutore di Socrate in uno dei suoi dialoghi²²⁶. Parlare in pubblico quindi è un'arte antica, basata su regole ancora valide, assieme a dialettica e grammatica componeva il *trivio*, le tre arti liberali. Nella tradizione greco-latina (con scopi persuasivi) e nella scolastica (più tendente all'estetica) la retorica si sviluppava in cinque modalità.

1. *Inventio.*

Per parlare a un pubblico sono necessari i contenuti, quindi bisogna fare una ricerca, leggere e studiare e, da questo lavoro, stendere il testo.

2. *Dispositio.*

Trovati e scritti gli argomenti bisogna ordinarli (apertura, corpo e conclusione) e dar loro una logica organica (in pratica il CVB).

3. *Elocutio.*

In passato era la fase dell'ornamento al discorso con l'aggiunta di figure retoriche²²⁷ o di finzze linguistiche. Oggi, accanto alla parte logica, pensiamo al pubblico, alla cura del non verbale, a come rendere più chiara e interessante l'esposizione.

²²⁵ Dizionario Treccani.

²²⁶ *Gorgia*.

²²⁷ Le figure retoriche sono una forma di espressione letteraria il cui scopo è dare un effetto, di significato o anche solo sonoro, all'interno di una frase.

4. Actio.

Il discorso va detto con giusta dizione e gestualità, collegando la comunicazione orale a quella non verbale: bisogna provare il discorso e allenarsi.

5. Memoria.

Già gli antichi avevano capito l'importanza dello sguardo, quindi il testo va memorizzato e non letto. Leggere, oltre a distrarre gli occhi, porta a un parlare più monotono e questo aumenta il distacco con il pubblico. Come un attore che conosce la sua parte, l'oratore guarda in faccia l'uditorio e riesce a gestire al meglio la partecipazione di tutti.

In realtà, non occorre imparare a memoria il discorso, che potrebbe aumentare ansia e vuoti di memoria, piuttosto è importante avere una scaletta solida su cosa dire e chiarezza sui punti chiave, cosa che aiuta anche la gestione degli imprevisti.

Il punto è essere preparati e aver sviluppato ogni passaggio. Questo significa sapere molte più cose di quelle che poi si affronteranno (sarà la nostra riserva di argomenti) e riflettere costantemente, rimanere concentrati, immaginare l'evoluzione dell'esposizione.

A questa condizione il discorso sarà apprezzato e utile a chi lo ascolterà.

Aggiungo che il discorso bisogna prepararlo da soli e farsi aiutare solo per i dettagli. Usare un'argomentazione che non è la propria può nascondere delle trappole.

*Se non lo sai spiegare in modo semplice,
non l'hai capito abbastanza bene*²²⁸

²²⁸ A. Einstein.

Preparare una presentazione efficace

Abbiate sempre presente che le aspettative di chi partecipa a conferenze o incontri formativi sono molto alte. Così, per essere efficace, una presentazione deve catturare l'attenzione della platea, sia per il comportamento comunicativo dell'oratore, sia per la cura con la quale si preparano i supporti.

E le parole devono essere quelle giuste e corrette, come la grammatica e la sintassi.

In sintesi, nel parlare in pubblico, bisogna evocare immagini con:

- parole semplici e appropriate, comprensibili a tutti,
- messaggi brevi e logici,
- analogie e aneddoti,
- esempi.

L'impostazione del discorso (il piano d'azione)

Anche se la parte non verbale è di grande aiuto, il pubblico è attento alle parole quindi è importante che il discorso sia ben strutturato.

Quindi, anche per comunicare a un pubblico vale la suddivisione in apertura, corpo e conclusione con gli stessi obiettivi e regole viste per la comunicazione duale.

- **Apertura**, dite subito quello che avete da dire: argomento e obiettivo della comunicazione, informazioni di base.
- **Corpo**, sviluppate con logica e completezza quello che avete da dire: problema, bisogno, opportunità; proposta, idea; prove, supporti oggettivi.
- **Conclusione**, riassumete e ripetete quello che avete da dire: takehome message²²⁹, piano d'azione.

In generale, cercate di tenere una "linea media" che possa coinvolgere la maggioranza del vostro pubblico: come terminologia e cultura nel linguaggio, valori e comportamento, sistema rappresentativo, motivazioni e bisogni, paure, ...

Preparatevi anche su due aspetti antitetici: sintetizzare e approfondire (non si sa mai).

Attenzione: stiamo parlando di una comunicazione orale, parole e frasi che devono essere espressi a voce alta, è importante quindi aver ben presente quest'aspetto

²²⁹ Letteralmente "il messaggio da portare a casa", in pratica ciò che volete che sia ricordato/imparato della vostra comunicazione.

nella preparazione. Quante volte avete sentito oratori poco convincenti perché leggevano un testo che letto su carta aveva il suo valore, vuol dire che è stato pensato per essere letto e non esposto a voce.

Ecco perché è importante scrivere l'argomentazione pensando al contesto cui verrà comunicata, immaginandone l'evoluzione e i punti critici.

Riguardo ai **contenuti**, organizzate punto di partenza, punto di arrivo e percorso. Seguite la regola del tre:

- anticipate in forma di sommario,
- esponete ordinatamente,
- ribadite in forma di riepilogo.

In particolare, consiglio di essere preparati su questi punti (in ordine cronologico).

- **Partecipanti:** cercate di conoscere il vostro pubblico, capite se è omogeneo e quanto è motivato. Tenete conto anche delle relazioni.
- **Obiettivo:** cercate di definirlo con una sola frase, anche per poterlo ripetere più volte durante l'esposizione. Chi vi sente deve ricordarlo. Il tema deve essere chiaro e conciso, è fondamentale.
- **Presentazione:** dovete avere una buona apertura. Ricordatevi di usare il plurale (noi, voi) e far partecipare dall'inizio i presenti. Preparate e usate tutti i mezzi per avere l'attenzione iniziale del pubblico (domande per "rompere il ghiaccio").
- **Regia:** controllate con scrupolo: programma, documentazione, materiale e ambiente (posti, riscaldamento, ...). E controllate tutto di nuovo.

Un altro aspetto importante è essere chiari con l'auditorio sull'organizzazione dell'evento, in altre parole "preparare l'aula" su:

- quando si inizia e quando si finisce, con l'orario di eventuali interruzioni,
- raccomandare, quasi imporre, la puntualità,
- le regole per intervenire con le domande,
- fissate il momento in cui distribuire la documentazione.

<p>Stabilire le regole è fondamentale per ogni interazione (riunione, colloquio, trattativa) perché le regole riducono, se non azzerano, le controversie.</p>
--

I supporti visivi, le slide

*L'uomo pensa, ricorda e sogna per immagini non per parole
un'immagine vale mille parole*

Dovete conoscere e servirvi dei supporti: lavagna a fogli mobili o luminosa, proiettore, computer. Allo stesso tempo potete scegliere, se vi sentite in grado, di farne a meno e parlare “senza rete”.

Il primo aspetto da curare sono i supporti visivi, che devono aiutare a seguire i concetti illustrati a voce e le slide, oggi, sono quello più usato²³⁰. Devo dire che alcuni pensano che le slide possano ridurre l'attenzione ma credo che questo sia dovuto a slide confuse, cariche di scritte, con caratteri piccoli, colori sparsi a caso, maiuscolo usato ovunque.

Nel tempo ho avuto occasione di osservare diversi atteggiamenti e strategie nella loro preparazione e utilizzo.

Nella **preparazione** delle slide c'è chi dà la priorità:

- alla strategia della presentazione, cioè scrive per prima cosa i titoli delle singole slide che completa via via, spesso già immaginandosi nella comunicazione;
- alla singola slide, riflettendo su ogni suo aspetto.

Io preferisco il primo atteggiamento perché aiuta ad avere sempre presente l'obiettivo e il flusso della presentazione, fa emergere le contraddizioni e prepara meglio la gestione.

Nell'**utilizzo** c'è chi vede le slide come un aiuto visivo, una specie di promemoria, un ingombro. I primi due casi si possono rendere complementari e questo risulta utile; per esempio io numero le slide, così posso posizionarmi e dosare meglio il tempo. Nell'ultimo caso, meglio lasciarle perdere e utilizzare altri mezzi, come una lavagna, o semplicemente usare solo la parola.

Il postulato è **mai leggere per intero le slide**, distoglie l'interesse degli ascoltatori che sono capaci di leggerle da soli.

Guardate il vostro pubblico non le slide!

Per evidenziare una parte della slide è preferibile evitare bacchette, penne e similari, a mio avviso mostra distacco. Meglio usare un dito (l'indice, non il medio!) o l'intera mano²³¹. Chiaramente se lo schermo è lontano serve il puntatore laser.

Un filmato può avere un grande impatto ma bisogna conoscerne bene i contenuti. Lo dico perché ho avuta la fortuna di lavorare con un vero cinefilo e lui aveva sempre una valida proposta per ogni circostanza. In questi casi si deve prevedere un'introduzione che contestualizzi la visione e del tempo per il feedback.

²³⁰ Consiglio comunque di avere a disposizione una lavagna (a fogli mobili o tradizionale) per ogni integrazione che si renda necessaria.

²³¹ Questo vale per ogni supporto visivo: testo, libro, depliant, ...

- Le slide devono essere concise.
- Evitare di scrivere l'intero discorso.
- Usare parole chiave per rappresentare il concetto.
- Sfondo chiaro con scritte scure è ideale in una stanza chiara e luci accese.
- Lo sfondo a colori medi con testo scuro è accettabile per stanze illuminate e per piccoli gruppi poiché aggiunge interesse.
- Lo sfondo scuro con testo chiaro è usato in stanze scure per grandi platee.

L'esposizione

L'argomento lo abbiamo già affrontato nel capitolo “comunicazione verbale” ma, nello specifico, ci sono alcune regole da conoscere e da rispettare per far sì che ciò che diciamo di fronte a una platea risulti interessante.

Per prima cosa, voglio ribadire che **la preparazione è fondamentale** per cui, soprattutto se non siete abituati a parlare in pubblico, vi consiglio di predisporre con un discreto anticipo l'ossatura del discorso. L'ideale è identificare due/tre punti chiave da trattare e intorno ad essi impostare la performance²³².

Nella preparazione analizzate e approfondite gli argomenti facendo in modo che vi siano ben chiari; solo così riuscirete a trasmetterli al pubblico con naturalezza. Considerate le obiezioni che potrebbero emergere e “inglobate” la risposta nella vostra esposizione. E tenete sempre presente che esistono più sistemi rappresentazionali (visivo, uditivo, ...), diversi valori culturali ed esperienziali: cercate di intercederli!

Aspettate un attimo prima di cominciare a parlare, è il momento in cui venite “fotografati” e quindi avrete la massima attenzione.

E ricordate che la soglia di attenzione delle persone cala dopo 20 minuti di ascolto per cui cercate di concentrare il messaggio principale nella parte iniziale dell'intervento.

Alla fine, sentitevi comunque liberi nel trovare e usare il metodo giusto per esporre ciò che volete dire perché quello che conta è il risultato, non la tecnica.

²³² Il termine performance è appropriato: si tratta di preparare un evento unico, in cui si è i protagonisti.

La conduzione del discorso

Fate un'apertura che rompa il ghiaccio.

Una domanda, una storia, una citazione, uno stimolo per incuriosire o un giro di tavolo per far calare la tensione, vostra e del pubblico.

Emozionate il pubblico.

Il modo migliore per attirare l'attenzione e coinvolgere la platea è suscitare nelle persone stati emozionali più o meno intensi.

Organizzate gli argomenti in schemi mentali.

Sono un valido strumento per consolidare nella memoria i concetti chiave e, allo stesso tempo, consentono di fare collegamenti e mantenere il filo logico.

Usate lo storytelling e fate degli esempi.

È una delle tecniche più utilizzate ed efficaci. Raccontare un aneddoto, un'esperienza personale, una storia o una curiosità sull'argomento²³³ che state trattando è il modo migliore per stimolare l'interesse del pubblico, risultare convincenti e favorire la comprensione.

Utilizzate le citazioni.

Per sfruttarne le potenzialità, è meglio non esagerare, utilizzarle con parsimonia e soprattutto di contestualizzarle al discorso²³⁴.

Sappiate gestire i numeri.

Spesso è necessario citare numeri, espressione di diverse entità, ed è importante capire se è utile citare quel numero fino al sesto decimale. Alle volte la troppa precisione riduce la chiarezza²³⁵ e non tutti hanno la giusta percezione dell'ordine di grandezza che state esponendo.

Considerate anche il fatto che la documentazione in mano all'interlocutore contiene le cifre precise, basta leggerle.

Tenete conto dei tempi.

L'attenzione cala dopo 20 minuti, così conviene programmare sessioni che durino al massimo un'ora e mezza, in pratica due o tre parti di mezz'ora con un'altra mezz'ora per domande e/o approfondimenti.

²³³ Fatti e circostanze devono essere reali e veri.

²³⁴ La condizione necessaria è essere precisi e corretti nella citazione (autore/i e testo).

²³⁵ Ricordate anche l'obiettivo che avete: 90 può essere "quasi 100" o "neanche 100", 110 può essere "poco più di 100" o "oltre 100". Ciò che viene percepito è diverso.

Il giusto comportamento in aula

Le parole rappresentano un aspetto influente ma non l'unico, nel public speaking il linguaggio non verbale (quello del corpo), il paraverbale (tono di voce, pause, ...) e il verbale (le parole) contribuiscono tutti alla riuscita della comunicazione.

- **Alzatevi in piedi.**
È la prima regola per avere attenzione e credibilità di fronte a un gruppo.
- **Predisponetevi mentalmente.**
Preparatevi al successo: immaginate la platea che applaude e cercate di assaporarne tutte le piacevoli sensazioni ancora prima di provarle realmente.
- **Allenatevi bene per essere preparati.**
Per parlare in pubblico senza ansie e paure è fondamentale allenarsi. Se non è possibile farlo con una piccola platea si può comunque esercitarsi davanti allo specchio (o registrandosi e rivedendo i video), è la cosa migliore da fare per controllare e correggere gesti, mimica facciale ed espressioni.
- **Respirate correttamente.**
La respirazione diaframmatica è il toccasana per superare gli stati ansiosi. Prima di salire sul palco, ispirate con il naso, gonfiando la pancia, ed espirate con la bocca, sgonfiando la pancia. Fatelo più volte.
- **Usate un adeguato tono di voce e una giusta postura²³⁶.**
Non dovete mantenere lo stesso tono di voce durante il discorso, usate le pause per enfatizzare il concetto successivo, abbassate o alzate la voce secondo le esigenze.
Per quanto riguarda il linguaggio del corpo, controllate le espressioni facciali, i movimenti delle mani e la postura.
- **E alzatevi in piedi.**

Rendete vivo il discorso usando tutto il corpo, la comunicazione non verbale è un grande asso nella manica che, se usato in modo consapevole, permette di dare l'esatta idea di ciò che si vuole comunicare.

Infine, **date posto alle emozioni**, divertitevi insieme al pubblico; per quanto sia serio ciò che si deve trasmettere le intonazioni emotive permettono alla platea di rimanere attaccata al discorso ... convinta di ciò che avete detto. Alla fine, per parlare in pubblico, basta togliere gli ostacoli che ci rendono poco naturali.

²³⁶ Parlare con energia, usare il linguaggio del corpo e la gestualità aiuta la comunicazione ma anche a ridurre le tensioni.

Gli atteggiamenti da evitare

- **Ex-cathedra.**

Mostrarsi distaccati e superiori alla platea. Quindi attenzione alla “scenografia” (posizione, palco, cattedra, ...) che non aiuta la partecipazione attiva: ci saranno meno domande e meno interesse. Attenti anche a come vi presentate.

- **Timore di non essere all'altezza.**

Il riflesso di scusarsi troppo spesso (per le slide, per la competenza, ...) esprime una sudditanza nei confronti della platea e distrugge la credibilità. Attenzione particolare per i più giovani: cercare di suscitare tenerezza non paga in termini di credibilità e neanche di interesse.

- **Atteggiamento troppo amicale e/o informale.**

In questo modo, oltre a ridurre la leadership, induce indisciplina nel gruppo. Può essere legato a pigrizia o paura, stare seduti e non alzarsi in piedi costa meno fatica e ci si sente più protetti.

- **Alterarsi, gridare e dare in escandescenze.**

Così scende a zero il livello di ascolto, credibilità e leadership. Vale solo se si vuole concludere con il 38° stratagemma di Schopenhauer²³⁷.

- **E ... mai essere in ritardo !**

Piuttosto anticipate, siate già presenti quando arrivano i partecipanti. Questo aumenterà la vostra sicurezza, al contrario, arrivare all'ultimo momento aumenta l'adrenalina, alza la tensione. In più, avrete il tempo di osservare e riflettere, riducendo il margine di errore.

²³⁷ *Argumentum ad personam*: come ultima risorsa diventare offensivi, oltraggiosi e grossolani.

Un certo grado di tensione è necessario per garantire una buona prestazione (eustress) ma se questa è eccessiva (distress) rischia di rovinare il lavoro.

A tutti è capitato di aver bisogno di qualche trucco, strategia e tecnica per parlare in pubblico senza ansia o paura. Perché questo, a qualsiasi livello e in qualsiasi ambito, rappresenta una fonte di stress: alcune statistiche lo mettono al secondo posto tra le paure più diffuse. Da una simile premessa è semplice intuire le difficoltà degli studenti nell'affrontare un esame e dei professionisti prima di una presentazione a un convegno.

I sintomi possono variare per intensità e ricordano quelli di un attacco di panico: aumento della frequenza cardiaca, sudorazione eccessiva, affanno, crampi alla pancia, giramento di testa, vomito e in certi casi pure svenimento. Anche persone che riescono a fronteggiare situazioni difficili e complesse, come medici, insegnanti, ingegneri o altre figure professionali, possono farsi prendere dalla paura quando devono parlare in pubblico, balbettando o rispondendo alle domande con voce incerta e tremolante.

L'ansia da prestazione può ostacolare la realizzazione personale se non viene in qualche modo aggirata o superata.

Considerate il parlare come uno sport, dove il movimento riduce la paura (libera il diaframma) e l'immobilità psicologica che porta al vuoto mentale²³⁹. Esistono delle semplici misure che possono aiutare, tenendo presente che, per superare la paura di un discorso pubblico, è necessario calarsi il più possibile nella situazione che si andrà ad affrontare. L'ansia è più gestibile se si conoscono in anticipo (o si raffigurano mentalmente) gli elementi che possono dare preoccupazione.

- **Cercate di conoscere il pubblico.**

Può essere utile scambiare qualche parola fuori dall'aula mentre le persone arrivano, è una forma di conoscenza reciproca.

- **Prendete familiarità con il luogo in cui avverrà il discorso.**

- **Pianificate il discorso e provatelo più volte.**

Lo dico di nuovo e può sembrare una regola banale, ma alla fine è anche la più disattesa. Non basta leggere e rileggere le slide ma è necessario provare il di-

²³⁸ Sostanzialmente è paura della critica.

²³⁹ Per controllare l'agitazione "da palcoscenico" evitate alcolici o ansiolitici: hanno un effetto sedativo e rallentano i riflessi e l'attenzione. Piuttosto fatevi consigliare da un medico un betabloccante cardioselettivo: a basso dosaggio controlla battito cardiaco e sudorazione, lasciando integra l'attenzione. Comunque, la cosa migliore è muoversi, mettere in moto tutto il corpo.

scorso nella stessa modalità che si userà poi realmente. Quindi, se l'intervento lo richiede, bisogna alzare la voce o abbassarla, come di fronte al pubblico.

- **Ripeto anche che imparare a memoria non aiuta.**

Si rischia di essere artificiosi e di perdere il filo, e il discorso non va letto perché si guarda il foglio e non il pubblico.

Nelle slide scrivete poco testo, così sarete più liberi e, se parlate a braccio, schematizzate l'intervento in appunti con poche parole.

Come superare la sensazione di voce nervosa

Normalmente sentirsi una voce nervosa o tremolante è solo una sensazione personale, per averne conferma basta chiedere a un ascoltatore o registrarsi.

Ma resta una sensazione fastidiosa, i rimedi possono essere:

- abbiate la consapevolezza che è un percezione interna, solo vostra,
- evitate di schiarirvi la gola,
- respirate profondamente e lentamente,
- rivolgetevi all'ultima fila, così iniziate ad alta voce.

Alla fine, l'obiettivo è cominciare a parlare.

Parlare in pubblico: altri consigli e strategie

Riconoscete le persone.

Anche se non conoscete tutte le persone nel pubblico, loro vi seguiranno e vi osserveranno con attenzione, stanno creando una connessione con voi. Perciò date loro un segno del vostro riconoscimento.

La chiarezza può essere espressa anche dal linguaggio del corpo.

- Trasmettete passione ed empatia con espressioni dolci, gentili e vigili. Evitate le espressioni negative²⁴⁰, come smorfie o sopracciglia alzate.
- Comunicate con le persone guardandole negli occhi. L'incrocio di sguardi stabilisce un rapporto, dimostra interesse; è importante mantenere il contatto visivo per un tempo ragionevole (2-4 secondi).
- Ricordate di coinvolgere tutto il pubblico. Se state parlando a un consiglio direttivo, guardate ogni membro negli occhi²⁴¹; trascurare una persona può essere mal interpretato e potrebbe farvi perdere il lavoro, l'ammissione, il successo o qualunque sia l'obiettivo. Se vi state rivolgendo a un pubblico, fate una pausa e incrociate lo sguardo di una persona per circa 2 secondi, prima di allontanare lo sguardo e iniziare di nuovo a parlare; questo aiuta a far sentire partecipe ogni singola persona del gruppo.

Usate la respirazione e le pause a vostro vantaggio.

Fate respiri profondi e calmatevi prima di iniziare l'esposizione, abituatevi a respirare in modo regolare e profondo per tenere una voce calma e sicura, sarete anche più rilassati. Usate le pause per riprendere fiato. Le pause sono uno strumento potente, aiutano a porre l'enfasi sui punti salienti e dà a chi ascolta il tempo di assimilare. Aiutano anche a rendere più interessante la conversazione e l'ascolto.

Io ho sempre avuto l'abitudine di fare un sospiro, questo mi rilassa e genera una giusta pausa²⁴².

Gesticolate con attenzione.

Attenzione a quello che dicono le mani, alcuni gesti possono essere utili per evidenziare i concetti, mentre altri possono distrarre o offendere chi ascolta.

Osservate i gesti delle altre persone per notare che effetto hanno su di voi.

²⁴⁰ La definizione di espressione negativa dipende dal contesto, incluso quello culturale. Alcuni gesti possono essere interpretati diversamente secondo la cultura di chi ascolta. Fate delle domande sugli usi di comunicazione del luogo prima di iniziare a parlare.

²⁴¹ Il contatto visivo è interpretato secondo la cultura di appartenenza, in alcune culture è considerato inappropriato o fastidioso. Fate delle ricerche e informatevi in anticipo.

²⁴² Oltre a riequilibrare yin e yang.

Controllate gli altri segnali che trasmettete con il corpo.

Attenzione a non perdere lo sguardo (anche solo per levare i pilucchi dai vestiti). Questi piccoli atteggiamenti ridurranno l'efficacia del messaggio.

Attenzione all'abbigliamento.

Diamo per scontato che avete scelto l'abito giusto per l'occasione, restano altri accorgimenti importanti per una conduzione piacevole della riunione.

Parlare in pubblico fa consumare calorie quindi la temperatura corporea si alza, conviene così scegliere tessuti più leggeri o togliere uno strato di vestiti rispetto alle condizioni normali del momento.

Attenzione anche al sudore, meglio evitare tessuti non traspiranti e/o di un colore che mostra subito gli aloni (le camicie azzurre sono micidiali).

Per essere a proprio agio è meglio stare comodi: niente vestiti o scarpe stretti.

È anche utile liberarsi di tutto ciò che avete in tasca (portafogli, appunti, penne, chiavi) a parte il fazzoletto; via anche cellulare e, opzionale, l'orologio che può essere messo in vista sul tavolo per il controllo del timing.



Catturare l'attenzione secondo Aristotele²⁴³

Rivolgersi a un pubblico preciso, parlando di qualcosa che lo riguarda da vicino, è il modo migliore per guadagnare l'attenzione.

Quattro sono gli elementi che attirano la nostra attenzione:

- ciò che è grande,
- ciò che ci riguarda,
- ciò che è piacevole,
- ciò che è sorprendente.

Per una buona presentazione in pubblico i punti da curare sono tre:

1. sapere quello che si deve dire e come dirlo;
2. prepararsi un piano d'azione con: scopo, tema, conoscenza dei partecipanti;
3. ottenere l'attenzione e far partecipare, animare.

Letture utili per approfondire:

- G. Ricci - *Corso di retorica* - De Vecchi
- C. Sansavini - *Parlare in pubblico o "la presentazione persuasiva"* - Demetra

²⁴³ *Retorica.*

Venerdì pomeriggio: la riunione

Una riunione definisce un gruppo di persone che si incontra, in un dato luogo e per un certo tempo, e cerca di raggiungere un determinato obiettivo attraverso la comunicazione.

Avere la responsabilità di una riunione non è solo parlare in pubblico ma comporta **essere l'animatore del gruppo** e saperne gestire le dinamiche. Per questo, oltre alla presentazione in sé, bisogna essere preparati sull'ambiente che ci aspetta (un gruppo di sconosciuti in un'altra città è ben diversa dalla presentazione al direttivo del club).

Soprattutto bisogna aver presente che la comunicazione verbale non è tutto, l'espressività è altrettanto importante:

- mai guardare nel vuoto o fissare le slide;
- cercare di guardare le persone negli occhi;
- se l'aula è grande, procedere per blocchi di persone²⁴⁴.

In ultima analisi, è fondamentale non perdere il contatto con le proprie emozioni e con quelle del pubblico dirigendo l'attenzione nella direzione voluta, modulando il tono della voce, la mimica facciale, i movimenti del corpo, come un attore che sente costantemente le emozioni che suscita e alla fine raccoglie i meritati applausi.

Gli atteggiamenti del gruppo

Durante la riunione, il gruppo può avere diversi atteggiamenti che possono favorire, o meno, il lavoro. È importante intercettare e affrontare le espressioni che possono ostacolare i lavori.

Credo che ognuno di voi abbia incontrato (o ne abbia fatto parte):

- Il gruppo **passivo**, da stimolate subito con domande.
- Il gruppo **anticipatore**, con cui usare domande impegnative, cercando i dettagli.
- Il gruppo **resistente**, dove bisogna chiarire la situazione (obiettivi, argomenti, ruoli).
- Il gruppo **deviante**, da guidare con domande precise e dettagliate.

²⁴⁴ Attenzione a non fissarsi solo su un gruppo per questione di gerarchie, amicizia o altro.

In più, bisogna tener presente i profili dei partecipanti, ognuno porta vantaggi e rischi che bisogna aver presenti.

Vantaggi:

- effetto trainante positivo,
- competizione costruttiva,
- condivisione delle esperienze,
- confronto con crescita personale e professionale.

Rischi:

- emulazione negativa,
- competizione aggressiva,
- tensioni e conflitti,
- leadership antagonista,
- emarginazione.

Per sfruttare al massimo i vantaggi e ridurre i rischi è necessario avere in pugno la situazione e gestirla anche di fronte all'ostacolo.

- Fondamentale è **conoscere i partecipanti**, i loro atteggiamenti e prevedere le loro reazioni. Quindi aver presente i loro interessi e le loro reazioni, prevenendo quelle più destabilizzanti (“vaccinarsi”).
- Poi bisogna **essere pronti** a gestire domande, obiezioni e critiche.

Aggiungo l'importanza della **chiarezza sulle regole della riunione**: tutti devono conoscerle e quindi devono essere comunicate per tempo, comunque prima di iniziare. Non ci devono essere dubbi su orari, luogo, obiettivo e argomento.

Come ho già detto, regole chiare riducono i contrasti.

La gestione dell'aula

Per ottenere il massimo, non esitate a utilizzare tutti gli strumenti a disposizione: il corpo, la respirazione, il tono, il movimento muscolare, i gesti, lo sguardo, le parole.

- **Il corpo** esprime la convinzione prima del linguaggio.
- **La respirazione** è importante, riprendete spesso il fiato e utilizzate frasi corte. Una giusta respirazione aiuta il tono della voce e le pause danno più peso alle parole.
- **Il tono, il volume e la forza della voce**, sono determinanti:
 - all'inizio del discorso articolare bene le parole è più importante del tono e, ottenuto il silenzio, alzate il volume;
 - per evitare un calo dell'attenzione alzate il tono all'inizio e mettete un accento alla fine di ogni frase; accentuare la fine del discorso ne aumenta il peso, l'autorità;
 - attenzione ai toni acuti e al ritmo (numero di parole al minuto).
- **Il movimento muscolare** deve essere massimale:
 - in piedi, cercate una posizione neutra che permetta la massima libertà;
 - da seduti, tenete una posizione che vi permetta di esprimervi.
- **I gesti** non devono essere eccessivi, meglio sobri; eliminate i gesti di chiusura a favore di quelli di apertura.
- **Lo sguardo** è il primo gesto di comunicazione.
- **Le parole da evitare** sono quelle superflue e quelle con significato negativo.

Come organizzare l'aula

La disposizione dovrebbe rispondere alle esigenze dell'animatore, dell'argomento e dei partecipanti, oltre alle disponibilità logistiche di spazio e materiale.

Tutti devono poter vedere, ascoltare, interagire e partecipare liberamente.

La priorità è permettere la visione completa, nessuno deve essere nascosto dalle colonne o trovarsi in posizioni troppo defilate. Considerate anche la luce e i colori della sala. Per l'audio è importante assicurarsi che tutti possano ascoltare senza dover tendere continuamente l'orecchio.

Pensate anche al confort: temperatura giusta e sedute comode (non troppo).

Platea, modello a teatro.

Tutti i posti a sedere sono rivolti nella stessa direzione, verso un palco o un punto centrale, qui le file con le sedute sono omogenee e parallele. Questa disposizione può essere l'unica possibile, come nei teatri e centri congressi.

Pro: perfetta per i grandi numeri e consente l'ascolto al 100%. Utile per aumentare la capienza della sala e non necessita di altri allestimenti particolari.

Contro: disposizione statica che limita, in parte, la partecipazione attiva.

Classe.

Più simile ad un'aula universitaria che ad un teatro, le sedute sono rivolte verso un punto centrale, ma sono dotate di scrittoio o tavolo per prendere appunti.

Pro: ideale per corsi di formazione o per seminari attivi dove gli ospiti necessitano di uno spazio su cui prendere appunti.

Contro: potrebbe sembrare svilente, per un ospite importante, essere seduto al banco di scuola.

Ferro di cavallo, tavola a U.

Può anche essere una tavola quadra (o rotonda), con un lato per il relatore.

La disposizione permette di attirare l'attenzione verso un punto centrale e, allo stesso tempo, i partecipanti si trovano faccia a faccia.

Pro: disposizione interattiva e versatile, perfetta per piccoli gruppi poiché dà la giusta intimità per sentirsi a proprio agio.

Contro: troppo dispersiva per i grandi numeri.

Board room, tavolo da consiglio di amministrazione,

Disposizione classica, permette l'interazione tra i partecipanti.

Pro: è ideale per piccoli numeri e per riunioni di brainstorming.

Contro: un tavolo troppo grande, con molti partecipanti, rende impossibile una conversazione efficace.

Desk, faccia a faccia.

È una disposizione specifica per colloqui di lavoro e riunioni per pochi intimi.

Pro: è opportuna per una conversazione conoscitiva.

Contro: da evitare se l'incontro prevede più di sei persone.

Cena di gala, cioè tavolate rotonde.

Gli ospiti occupano tavoli rotondi, per una decina di persone, mentre i relatori hanno un tavolo dedicato, detto presidenziale. Utile nel caso si prevedano esercitazioni a gruppi.

Pro: facilita la comunicazione grazie alla possibilità di guardarsi in faccia.

Contro: difficile attirare l'attenzione in un punto centrale per tanto tempo.

Come riconoscere e gestire le domande costrittive

Se state facendo una presentazione di fronte a un gruppo di persone, preparatevi a rispondere alle domande, anche difficili, in modo da non essere colto di sorpresa e da non sapere più come continuare.

Per rispondere a una domanda difficile un suggerimento è quello di ascoltare a nome di tutte le persone presenti, facendo domande e ripetendo il problema. Condividete la risposta con tutti, allontanando l'attenzione da chi ha fatto la domanda e spostandola ai presenti per fare in modo che tutti si prendano la responsabilità della risposta. Approfittate di questa risposta collettiva per andare avanti.

Le domande del gruppo sono spesso costrittive, cioè possono essere destabilizzanti, ostili, delle trappole fatte in malafede per mettere in difficoltà e comunque comunicano un qualche disagio nel gruppo.

- La domanda **fa appello ai valori universali**: il bello, il vero, il puro o altri, quali giustizia, libertà, indipendenza. Il rischio è passare ore a discutere su cosa sarebbe per ognuno giusto o vero e non su cosa c'è da fare.
Gestione: non prendete in considerazione il valore ma andate sui fatti e, procedendo in questo modo, i valori si ridimensionano.
- La domanda **sui luoghi comuni**: riguarda le norme, il buon senso, il normale è dato come riferimento. Il rischio è finire a doversi difendere.
Gestione: scartate la nozione di normale o buon senso, indirizzatevi sui fatti.
- **L'argomentazione in eccesso**: è la formulazione della domanda, con l'uso di avverbi in quantità, che determina l'eccesso, minando la credibilità della proposta. Il rischio è inoltrarsi in un gioco di parole e perdere di vista l'obiettivo.
Gestione: rifiutate l'eccesso e precisate.
- **Il paradosso**: produce la risata e pone il gruppo dalla parte dell'interrogante, potrebbe irritare. Il rischio è perdersi in polemiche senza fine.
Gestione: "congratulatevi" per la battuta, poi andate al dunque, ricentrate il discorso.

Risulta quindi fondamentale riconoscere questo tipo di domande per neutralizzarle e rispondere solo dopo, curando la forma e utilizzando le giuste tecniche. Sappiate che un tono di voce rassicurante può risolvere molte situazioni imbarazzanti.

Nella risposta bisogna essere convincenti e persuasivi

Per essere più persuasivi

Nella comunicazione, oltre che nella risposta alle domande o alle obiezioni, sono sempre utili una serie di tecniche e strategie, molte delle quali abbiamo già incontrato e sviluppato ma *repetita iuvant*.

Sfruttate lo spirito dialettico.

Usate la logica binaria di Aristotele (bianco o nero), differenziate ed eliminate la contraddizione prima di rispondere, resta così un solo argomento.

Sfruttate la logica dialettica di Platone, accettate la contraddizione e integratela (questo può essere più difficile).

Riformulate e ottenete il consenso dell'altro sulla riformulazione.

Indirizzate poi la risposta a tutto il gruppo. Può essere utile, ma non sempre necessario, verificare di nuovo l'accordo.

Evitate gli argomenti di basso livello.

Anche per evitare di far perdere la faccia a chi ha posto la domanda.

Siate espliciti.

Definite con chiarezza, precisione e concisione, questo rassicura e aumenta la credibilità. Esponete con vigore persuasivo, ricordare un'esperienza vissuta aiuta la concretezza e il realismo del discorso.

Usate l'induzione.

Il primo esempio dato viene ritenuto legge dall'uditorio, questa è l'induzione.

Può essere usata un'immagine o un modello.

Usate l'autorità²⁴⁵.

Usate il parere di un esperto, uno specialista, un testo riconosciuto, oltre il buon senso e il "normale".

²⁴⁵ In diverse occasioni vengono invitati e utilizzati gli "avvocati difensori", persone autorevoli che sono tra il pubblico e che possono aiutare la gestione delle riunioni.

La precisione del linguaggio

Essere precisi nella linguistica e nella grammatica aumenta la credibilità per:

- **Effetto della competenza.**
Un'argomentazione decisa, precisa, sobria e concreta è decisiva. Quindi è necessaria una perfetta padronanza dell'argomento e il giusto uso della sintassi linguistica.
- **Effetto della ripetizione.**
Ripetere le prime parole della frase e le parole chiave impone, fa memorizzare, rinforza il carattere di certezza. In altre parole, selezionate ciò che va memorizzato.
- **Effetto della complicità.**
Ripetere (eco) una parte delle parole di chi interviene nella discussione aiuta ad amalgamare e coinvolgere il gruppo.
- **Effetto emozionale.**
Mirate alla sensibilità dell'uditorio, commuovere può aiutare a persuadere e può aiutare affrontare argomenti delicati.

La gestione dei diversi casi

Persona al di sotto del livello del gruppo.

Cercate di capire in cosa e in quale misura è al di sotto.

Se recuperabile con poche integrazioni (mancanza nei prerequisiti di conoscenza), cercate, se possibile, di adeguarne il livello anche al di fuori della riunione.

Se poco al di sotto (per scolarità, conoscenze, esperienza, livello intellettuale):

- tarate il ritmo su di lui, chiedendogli uno sforzo maggiore rispetto agli altri (letture extra, impegno, tempo, ...),
- coinvolgetelo (fargli ripetere con parole sue, fargli fare brevi sintesi, chiamarlo alla lavagna, ..) senza imbarazzarlo davanti agli altri,
- verificate frequentemente il suo livello,
- incoraggiatelo, sostenetelo e fatelo sostenere dal gruppo, se possibile, chiedete ad uno dei migliori di aiutarlo,
- difendetelo dal gruppo.

Se molto al di sotto non tarate il ritmo su di lui: non consideratelo nel processo di apprendimento, rallenterebbe troppo il passo del gruppo.

Persona effettivamente ben preparata sulla materia.

Cercate un'intesa con lui.

Se può servire (a lui), riconoscete la sua competenza di fronte al gruppo.

Se può servire (a voi), utilizzatelo e valorizzatelo come risorsa (spalla, aiutante, ...) ma senza cedere il vostro ruolo.

Il timido.

Incoraggiatelo senza pressarlo e senza fissarlo troppo a lungo.

Ponetegli domande, soprattutto le prime, su cose che conosce bene.

Avvicinatelo fuori dall'aula e stabilite un contatto amichevole, di fiducia.

Difendetelo e non fatelo sopraffare da altri del gruppo.

Nella presentazione iniziale o nei giri di tavolo non cominciate da lui.

Quello che parla troppo.

Ignoratelo.

Fatelo tenere sotto controllo dal gruppo, che lo disapprovi ogni volta che esagera.

All'occasione opportuna, fategli precisare sempre di più ciò che dice o vuol dire fino a che non cade in contraddizione o si blocca.

Fategli notare che altri non hanno ancora espresso le proprie idee.

Troncategli il discorso, meglio con un po' d'ironia.

Se necessario, affrontatelo in privato e chiedetegli di autocontrollarsi.

Dategli un ruolo importante ma silenzioso: prendere nota per tutti, scrivere alla lavagna, fare la sintesi.

Quello che si mostra senza interesse.

Ponetegli domande dirette.

Inducete uno scambio di opinioni tra lui e la parte di gruppo più interessata.

Riprendete, di fronte al gruppo, eventuali sue idee costruttive o espressioni felici.

Chiedetegli una mano per scrivere alla lavagna, prendere appunti, fare la sintesi.

Responsabilizzatelo nei lavori di gruppo: rendetegli difficile il mettersi da parte.

Ricompensatelo con parole, sguardi o gesti ogni volta lo meriti.

Quello che sa tutto, vuole imporre le sue idee, si mette in cattedra.

Non guardatelo mai quando fate una domanda al gruppo.

Ignorate i suoi tentativi d'intervento.

Inducete il gruppo a commentare, specie se le sue idee sono irrilevanti o sbagliate.

Troncatelo giocando d'anticipo con spirito e fermezza.

Quello che fa obiezioni o contesta.

Indirizzandosi al gruppo, e non a lui, mettete subito in chiaro gli obiettivi e il programma della riunione: a chi sta bene dentro, a chi non serve si accomodi.

Convinto o meno, cercate di ottenere un tacito patto di partecipazione costruttiva.

Tenetelo sotto controllo con lo sguardo più che con le parole.

Il polemico, che non è mai d'accordo.

Fondamentale mantenersi freddi e mantenere la calma del gruppo.

Fate notare quanto impedisca un buon lavoro, poi lasciate fare al gruppo.

All'occasione opportuna, spingetelo a parlare fino a contraddirsi.

Sollecitate l'opinione del gruppo.

Attenzione che gli altri non si coinvolgano in polemiche personali o improduttive.

Se veramente irriducibile, valutate se affrontarlo personalmente in modo fermo, chiedendogli di starsene zitto o andarsene.

La fermezza s'impone se la persona mette a rischio i risultati della riunione.

La testa dura, che non sente ragioni.

Non polemizzate con lui.

Non ignoratelo e date risalto ai suoi contributi positivi.

Trattatelo fuori dall'aula.

Il leader spontaneo.

Scelto tacitamente dal gruppo, ne esprime o soddisfa i bisogni (rappresentante, portaparola, punto di riferimento). Come è stato scelto altrettanto può essere sostituito.

Non contrastatelo, al contrario utilizzatelo come risorsa o supporto.

Cercate di capire quali bisogni del gruppo esprime, di cosa è leader/espressione.

Contrastate con tatto chi vuole fare il leader e non lo è, ignorandolo o facendolo ignorare, smontandolo con spirito, facendolo smontare dal gruppo.

Fate attenzione alla variabilità della leadership spontanea nelle persone, nel tempo e nel genere di bisogni del gruppo di cui è espressione.

Lecture utili per approfondire:

- D. Carnegie - *Come parlare in pubblico e convincere gli altri* - Bompiani
- M. Stevens - *Come presentare al meglio se stessi e le proprie idee* - Franco Angeli

seconda parte

i contenuti extra

Il Coaching

Ho voluto aggiungere questo capitolo perché lo ritengo utile nei rapporti quotidiani e poi perché riassume il “cuore” della comunicazione. M’interessa mostrare come l’applicazione pratica del Coaching coinvolga tutti gli argomenti che abbiamo visto finora: espressione orale e gestuale, discorso logico e strutturato, ma soprattutto ascolto e domande.

Potete vedere la cosa anche da un altro punto di vista: all’inizio abbiamo affrontato la comunicazione analizzandone le parti e le tecniche, poi le sue applicazioni nel parlare in pubblico, la negoziazione e ora, trattando il Coaching, vedremo come possiamo aiutare il nostro interlocutore con la comunicazione.

I principi del Coaching

Il **coaching**²⁴⁶ (o affiancamento e guida) è una metodologia di sviluppo personale nella quale una persona (detta Coach) supporta un cliente o allievo nel raggiungimento di uno specifico obiettivo personale, professionale o sportivo. Un Coach fornisce il suo supporto per l'acquisizione di un più alto grado di consapevolezza, responsabilità, scelta, fiducia e autonomia.

Il Coaching trova le sue origini più antiche nella maieutica socratica²⁴⁷ e, dagli anni '70, prima con Timothy Gallwey²⁴⁸ (USA) e poi con John Whitmore (GB), il Coaching entra nel mondo dello sport e poi in quello delle grandi aziende come approccio di sviluppo del potenziale e della prestazione.

Dice Gallwey: *“C'è sempre una competizione interiore in corso nella nostra mente, non importa in che altra competizione siamo impegnati. Il modo in cui la affrontiamo è quello che spesso fa la differenza tra il nostro successo e il nostro fallimento”*.

Il Coaching si applica oggi dal Business al Life, dall'individuo al gruppo.

Il Coaching è una relazione basata sulla scoperta e lo sviluppo delle potenzialità personali. Il metodo permette di elaborare e identificare gli obiettivi, oltre a rafforzare efficacia e prestazione personali. Presupposto di partenza è che ogni persona abbia delle potenzialità latenti, l'obiettivo del Coach è di scoprirle e insegnare come utilizzarle. Il Coaching si rivolge a chi vuole vivere con maggiore soddisfazione la propria vita e raggiungere obiettivi significativi: genitori, adolescenti, imprenditori, manager, insegnanti, atleti e tutti coloro che desiderino migliorarsi.

I benefici del Coaching sono evidenziati dalla ricerca, tra i principali risultati troviamo l'aumento della consapevolezza e della capacità decisionale, l'ampliamento della gamma di comportamenti, abilità e competenze.

Attenzione: il Coaching non cerca di raggiungere risultati clinici ma quelli utili allo sviluppo personale, professionale, relazionale. Non può essere così utilizzato come terapia sostitutiva per le patologie psichiche o legate a disturbi della personalità.

Oggi, il Coaching è una vera attività professionale, specifica in diversi ambiti: Business Coaching, Life Coaching, Relationship Coaching, Parent Coaching, Leadership Coaching, Executive Coaching, Team Coaching e Health Coaching.

²⁴⁶ Wikipedia.

²⁴⁷ Socrate vede il filosofo come una levatrice: non trova la risposta, ma aiuta gli altri a trovarla (**maieutica**: aiutare a partorire).

²⁴⁸ T. Gallwey, allenatore della squadra di tennis dell'Università di Harvard, è stato l'iniziatore del Coaching moderno e primo a mettere nero su bianco i suoi principi di base.

Il Coaching in pratica (il Corso del 2000)

Questa parte si basa su un corso che ho tenuto vent'anni fa, corso pensato per il capoarea che, come Coach, deve gestire i suoi collaboratori. Nel testo ho cambiato i termini “capoarea” con “Coach” e “collaboratore” con quello di “amico” (che potrebbe anche essere “persona bisognosa di aiuto”).

Il Coaching è definito un metodo d'interazione non direttiva²⁴⁹, perché stimola la percezione, fa appello al senso di responsabilità, mira a una motivazione più alta; nella pratica, porta alla **condivisione**.

L'amico deve capire da solo le sue difficoltà grazie a un'autoanalisi e il Coach non deve imporre le sue idee all'amico perché **la soluzione deve “trovarla lui”**.

Il Coach deve stimolare e inquadrare la riflessione, guidandola con domande funzionali allo scopo.

Quindi il Coach adatta la sua conduzione a chi ha di fronte.

Il Coach deve avere capacità di ascolto, obiettività, memoria, empatia, attitudine positiva e motivante, pazienza.

In pratica, deve mettersi in discussione per essere in empatia con l'altro e, per dirla come Socrate, *“Bisogna conoscere, controllare, donare se stessi per guidare le persone. Bisogna partire dal TU”*.

Anche l'Analisi Transazionale offre molti spunti al Coaching, in particolare la capacità del Coach nell'ascolto per interagire con le emozioni che lo coinvolgono.

Il Coach aiuta l'altro a cambiare le sue convinzioni limitanti e trovare soluzioni nuove e più efficaci.

²⁴⁹ I diversi “stili” di conduzione, da più orientato verso il capo a più orientato verso il collaboratore, sono: comandare, persuadere, condividere, delegare.

Le quattro tappe del Coaching (OROA)

I passaggi sono definiti dall'acronimo OROA: **O** (definire l'**obiettivo**), **R** (descrivere la **realtà**), **O** (cercare le **opzioni**), **A** (preparare e intraprendere l'**azione**).

A ogni tappa va ricercata la condivisione.

O. Definire l'obiettivo

Da qui si comincia e quindi questo è il passaggio fondamentale perché definisce la "rotta" dell'azione e l'operatività dell'incontro, oltre a quella a breve²⁵⁰ e a lungo termine²⁵¹).

La domanda da farsi è: *"Dove vuoi arrivare?"* *"Cosa vuoi ottenere?"*

Le domande da usare:

"Qual è l'obiettivo di questo incontro?"

"Quali risultati si possono raggiungere (a breve e lungo termine)?"

"In quanto tempo si può raggiungere?"

Definito l'obiettivo²⁵², legate sempre quello a breve con quello a lungo termine e date sempre un tempo per il raggiungimento. Precisate con chiarezza e concretezza tutto ciò che viene detto e cercate la condivisione.

Da qui bisogna trasformare l'obiettivo in operatività.

R. Descrivere la realtà (inquadrare l'obiettivo)

In questa fase bisogna essere obiettivi, senza pregiudizi; fate domande per avere risposte concrete (preferite i termini descrittivi), basatevi sui fatti e chiedete lo stesso atteggiamento, **stimolate l'analisi dell'amico**.

Le domande da usare:

"A che punto siamo?"

"Cosa è successo?" (cosa, quando, dove, quanto), "Chi è coinvolto?"

"Cosa è stato fatto finora?", "Quali sono stati gli effetti di queste misure?"

Date un giudizio solo come rinforzo (dopo).

O. Cercare le opzioni

Fase di quantità (brainstorming) e creatività: raccogliete (e annotate) tutte le idee, tutte le soluzioni.

²⁵⁰ Obiettivo a breve termine: da legare sempre a quello a lungo termine, dipende da Coach e amico.

²⁵¹ Obiettivo a lungo termine: rappresenta l'obiettivo ultimo, permette di mobilitarsi ed essere motivato.

²⁵² Ricordo che l'obiettivo deve essere: chiaro, concreto, raggiungibile, stimolante, misurabile, condivisibile. E soprattutto l'obiettivo deve implicare una sfida.

Bisogna avere presenti tutte le possibilità: incoraggiate l'amico a proporre soluzioni e, in una prima fase, ricercate la quantità non la fattibilità, non abbiate pregiudizi.

Non fermatevi alle prime idee.

Le domande da usare:

"Quali sono le possibilità?"

"Quali vantaggi darà ciascuna soluzione?"

"Cos'altro si può fare?", "C'è un'altra proposta?"

A. Preparare e intraprendere l'azione

Bisogna stabilire un piano d'azione e, per il massimo coinvolgimento, è preferibile che il piano d'azione sia definito dall'amico stesso.

Il Coach ha il ruolo di ascolto, stimolo e guida.

Le domande da usare:

Domande che prevedono risposte ...

... chiare e precise: *"Cosa farai?", "Quando lo farai?"*

... concrete: *"Questo farà raggiungere l'obiettivo?", "Quali ostacoli potresti incontrare?"* (anticipate le scuse), *"Come li supererai?"*

Domande che guidano l'operatività: *"Hai bisogno di aiuto?", "Da parte di chi?", "Cosa farai per ottenere questo aiuto?"*

Obiezione: *"Non ho idee"*

Risposta: *"Pensaci... ne riparlamo la prossima volta!"*²⁵³

La conclusione dell'incontro

Normalmente una sessione di Coaching dura 10-15 minuti²⁵⁴, gestite in base a questo il momento di concludere.

Fate una sintesi dettagliata e chiara. **Chiedete sempre l'accordo all'amico.**

Tenete un contatto frequente (mostrate interesse) e confermate la vostra disponibilità.

La metodologia del Coach ricorda molto l'operare di Socrate.

Il metodo socratico consiste in una serie di domande e risposte, con l'obiettivo di aiutare l'interlocutore a trovare le proprie risposte (la **maieutica**). Così sarà possibile: conoscere e aver cura di se stessi (in un contesto relazionale).

Il dialogo è un vero esame, porta a una conclusione sintetica e precisa.

²⁵³ Se continua (la volta seguente): *"Rivediamo gli obiettivi!",* se dimentica il piano d'azione: *"Scrivi!"* (più direttivo).

²⁵⁴ $\frac{3}{4}$ del tempo sono per l'amico, $\frac{1}{4}$ è per il Coach.

Conoscere e adattarsi all'altro

Capisco che, parlando di un amico, abbiamo la presunzione di conoscerlo e sapere come affrontare con lui un progetto ma comunque una riflessione sarà utile per approfondire “chi è” il nostro amico.

Questo aiuterà il nostro intervento come suo Coach.

Criterio competenze e implicazione

Il primo inquadramento che ho proposto al corso è quello basato sui criteri di **competenze e implicazione**.

Nella realtà lavorativa è la valutazione più facile perché sono parametri caratterizzati e valutabili. Nella vita di tutti i giorni è sufficiente una visione generale dell'amico e fare qualche domanda specifica.

Alla fine emergono quattro profili, che ho elencato in ordine alfabetico per essere nello spirito del Coaching e non dare nessun giudizio di merito.

Attenzione: sono profili e tutti inquadrano persone degne e, poi, sono nostri amici.

AUTONOMO: competente e motivato²⁵⁵

Ben formato, preparato e motivato, coinvolto.

Ha bisogno della fiducia/riconoscimento degli altri e di stimoli.

*All'amico di profilo autonomo va data fiducia: **delegare**. Lasciate che proponga gli obiettivi, chiedete proposte. Dategli responsabilità, mostrategli fiducia, lasciatelo libero e siate sempre disponibili a riflettere con lui.*

Attenzione: non c'è delega senza una verifica obiettiva.

DEMOTIVATO: competente e poco motivato.

Ha le competenze necessarie, sa quel che fa ma non ha fiducia in se stesso, manca d'impegno; da valutare se la demotivazione è momentanea o fissa.

Bisogna motivarlo, riconoscergli risultati e impegno, c'è il rischio che si perda.

*L'amico di profilo demotivato va valorizzato: **incoraggiare**. Chiedete le sue idee prima di andare agli obiettivi, poi mostrate fiducia, incoraggiate le sue iniziative, rassicurate, congratulateli. Discutete sui suoi progressi, stimolate e sollecitate suggerimenti.*

PASSIVO: poco competente e poco motivato.

Non ha sufficienti competenze e non mostra sufficiente impegno.

Ha bisogno di direttive precise e anche di riconoscimenti (anche minimi).

Dovendo affrontare tutti gli argomenti: priorità alle competenze.

²⁵⁵ Autonomo non vuol dire indipendente

*All'amico di profilo passivo bisogna mostrare come migliora: **guidate**. Inquadrate la sua attività e date il giusto esempio, verificate i progressi e dimostrate interesse ai suoi miglioramenti. Correggete gli errori e responsabilizzatelo poco a poco.*

VOLONTEROSO: poco competente ma motivato.

Motivato, con buona mentalità ma non ha sufficienti competenze.

Deve avere direttive precise (per evitare errori) e essere aiutato nella pratica.

*All'amico di profilo volonteroso va detto cosa fare: **dirigete**. Fissate gli obiettivi, date istruzioni chiare e un minimo di responsabilità (con verifica di ciò che fa).*

Siate sempre presenti per verificare, correggere e premiare.

Profilo psicologico

Qui voglio precisare che, come in altre parti del Corso, la comunicazione si interfaccia con la psicologia ma questo non vuol dire che un buon comunicatore, un buon Coach e via dicendo possa sostituirsi ad uno psicologo abilitato²⁵⁶.

Attenzione ai “maghetti” che credono di avere competenze che non hanno e ci sarà pure un motivo se servono almeno undici anni di studio e pratica per essere definiti psichiatri.

Detto questo, è importante tenere conto anche del profilo psicologico dell'amico.

Ogni scuola di pensiero ha una sua classificazione ma, senza essere degli specialisti, con persone che si conoscono si possono distinguere facilmente quattro profili che si orientano verso l'azione, i concetti, il metodo o l'umano.

Considerate che ogni persona presenta tutte le componenti e le dominanti si sviluppano con il tempo. Il Coach deve adattarsi e cercare di “colmare le lacune”.

Orientato all'AZIONE

Tende a passare subito all'azione: concreto, impaziente, sanguigno, impulsivo.

Rischia la superficialità.

Strategia di Coaching più adatta al profilo azione:

- *Obiettivo e Realtà da definire rapidamente.*
- *Fatelo riflettere per stimolare più opzioni e, scelte le opzioni migliori senza andare sui particolari, passate subito al piano di azione (**sintesi**).*
- *Fate rapidamente ogni passaggio ... tutto deve essere estremamente chiaro.*

Orientato ai CONCETTI

²⁵⁶ Per esempio, la PNL ha preso origine dall'osservazione del lavoro di importanti psichiatri e psicologi, ma è stata elaborata da un linguista ed un matematico per arrivare alla “pragmatica della comunicazione umana”, comunicazione e non altro.

Si chiede il perché delle cose, dà importanza alle idee, ai valori, è orientato al futuro. È un profilo molto presente nella ricerca.

Rischia di essere poco concreto e pratico.

Strategia di Coaching più adatta al profilo concetti:

- *Date più peso a Obiettivo e Realtà che a Opzione e Azione.*
- *Prevedete tempo (ma usare più il “quindi” che il “perché”²⁵⁷).*

Orientato al METODO

Tarda a prendere decisioni: va sul dettaglio, lento, distaccato, pragmatico.

Rischia di essere dispersivo.

Strategia di Coaching più adatta al profilo metodo:

- *Fate per bene ogni passaggio ma lasciate sempre qualcosa di scritto.*
- *Attenzione ai tempi (anche qui usate più il “quindi” che il “perché”).*

Orientato all'UMANO

Può tendere al **sociale** (simpatico, fa gruppo ...) o alla **solidarietà** (dà aiuto, ...).

Rischia di essere poco concreto.

Strategia di Coaching più adatta al profilo umano:

- *Fatelo parlare su Obiettivo e Realtà (riformulate verso il gruppo).*
- *Opzione e Azione vengono di conseguenza (accetta i suggerimenti).*
- *Prevedete tempo (specialmente per il sociale).*
- *Può aiutare nel gruppo (il sociale, il solidale più sul singolo).*

²⁵⁷ Cioè andare nel verso della sintesi (il quindi) piuttosto che dell'analisi (il perché) (cfr.CVB).

Gli strumenti del Coaching

Il Coaching si basa su osservazioni basate sui fatti, osservate il comportamento, l'atteggiamento e le reazioni sotto l'aspetto pedagogico.

Osservate e ascoltate, cioè fate una buona analisi

- **Autoanalisi**

Siamo stati chiari ?

Il nostro giudizio è filtrato dall'esperienza ? Siamo troppo esigenti ?

Abbiamo trascurato situazioni importanti ?

Siamo un buon esempio ?

Dobbiamo essere riservati: il Coaching è un fatto tra 2 persone.

- **Domande e ascolto attivo**

Per far sentire a proprio agio l'amico mostrate interesse (e siate realmente interessati).

Per incoraggiare e per chiarire in seguito.

- **Segnali di non-ascolto**

Guarda l'orologio: date un tempo.

Prendere appunti fa perdere lo sguardo, lasciate il tempo per scrivere.

Attenzione a movimenti, atteggiamenti, scarabocchia e non guarda²⁵⁸.

Parla troppo.

Domandate

Fare domande rappresenta l'arte del Coaching.

Utilizzate domande aperte ma **specifiche** e siate concreti.

Citate un argomento che mostri la vostra preparazione.

Spingete a far proposte.

Ricercate il consenso

Stabilito il piano d'azione chiedete: *"Te la senti ?"*, *"Siamo d'accordo ?"*

Stabilite una data per la verifica (su fatti concreti).

Feedback

Il feedback va fatto sempre, positivo o negativo che sia²⁵⁹. Deve essere immediato e poi chiaro, descrittivo, **preciso sul fatto** (non sulla persona) e sulle conseguenze. È un aiuto quindi deve essere compreso e accettato, e portare miglioramenti.

²⁵⁸ Non è sempre un segnale di non-ascolto: molte persone si concentrano scarabocchiando.

²⁵⁹ Attenzione: bisogna aver visto il fatto oggetto del feedback.

Come preparare un colloquio (di Coaching)

Il Coaching va preparato in base alle personalità degli interessati, Coach e amico:

- Inquadramento generale competenza/implicazione e scegliete la **priorità**.
- Valutate il profilo: azione, concetti, metodo, umano.

Ricordate le regole per un buon incontro di Coaching:

- Seguire la sequenza OROA.
- Per 3/4 del tempo parla l'amico per 1/4 parla il Coach.
- Una sessione di Coaching dura da 10 a 15 minuti.

Ricordate le qualità del Coach:

- Obiettività, ascolto (empatia, riformulazione), fare domande.
- Siate preparati e sappiate dire le cose (feedback)²⁶⁰.
- Volontà di cercare il consenso **vero**.

... senza dimenticare: pazienza, memoria, leadership, sincerità, stato d'animo positivo.

Lectture utili per approfondire:

- T. Gallway - *Il gioco interiore del tennis* - Lit Edizioni
- J. Whitmore - *Coaching* - Unicomunicazione

²⁶⁰ In particolare esser capaci di fare e accettare le critiche, per mettersi sullo stesso piano.

La comunicazione scritta

Verba volant, scripta manent

Di questa frase bisogna essere consapevoli riguardo la comunicazione scritta.

Non sappiamo chi leggerà ciò che abbiamo scritto.

Non sappiamo cosa capirà costui e come interpreterà il nostro pensiero.

Non saremo mai del tutto chiari.

Ma saremo sempre giudicati.

Queste riflessioni valgono dalla comunicazione di servizio alla lettera d'amore, scritte a mano o al computer. Nei diversi ambiti esistono delle regole per la stesura di un testo, pensate alle lettere commerciali, alle pubblicazioni scientifiche o tecniche, alle citazioni legali e altro ancora. In questa sede, ho voluto non andare troppo nello specifico e aiutare a scrivere in modo il più possibile "comunicativo"²⁶¹.

Nella comunicazione scritta, qualsiasi sia l'obiettivo, è indispensabile evitare fraintendimenti e assicurarsi che il messaggio arrivi in modo chiaro e preciso. Dovete tener conto che, nella scrittura, la maggiore difficoltà sta nell'esprimersi in modo corretto e coinvolgente, agevolando lettura e comprensione senza l'aiuto del linguaggio paraverbale e non verbale.

Quindi sono ancora di più importanti la **correttezza ortografica e grammaticale**²⁶² dove si giocano il livello culturale e la credibilità dello scrivente.

In generale: la forma scritta permette alla comunicazione di permanere nel tempo.

Quando scrivere a mano?

Ormai solo nelle lettere a carattere affettivo o personale.

Ma, se non avete una scrittura leggibile, usate il computer anche in questi casi con l'accortezza di aggiungere alcuni particolari a mano: data, dedica, saluti e firma.

²⁶¹ Potrete trovare facilmente in rete le indicazioni per sviluppare i vari tipi di testo: descrittivo, informativo, regolativo, argomentativo, poetico, teatrale.

²⁶² Questo lo dico a ragion veduta, sono del Nordest d'Italia, per me doppie e congiuntivi sono sempre stati un ostacolo. Una soluzione, a parte il dizionario, è la lettura: giornale, rivista, libro, qualsiasi testo.

1. Tieni presente l'obiettivo e la situazione comunicativa.
2. Tieni presente il destinatario e la situazione in cui si trova.
3. Scegli e organizza i contenuti in base all'obiettivo e al destinatario.
4. Scrivi in modo chiaro e preciso.
5. Cura la presentazione grafica.
6. Pensa per immagini.
7. Scrivi eticamente.

Quanto tempo serve per scrivere un buon testo?

Il tempo è una delle cose da tenere ben presente per chi vuole o deve scrivere. La variabile "tempo" tornerà spesso nella vostra pianificazione.

Quanto tempo mi serve?

Quanto tempo devo dedicare alla scrittura?

Quanto tempo mi ci vuole per completare tutte le parti?

La risposta a queste domande **dipende** principalmente da voi, da cosa dovete scrivere e quanto sia importante per voi scrivere quel testo. Evitate che il testo sia scritto male, sia sciatto o frettoloso. La poca cura non è solo un problema d'immagine ma compromette un possibile rapporto di fiducia e questo vale anche per un SMS, non solo per un articolo o un libro.

Quantificare il tempo che servirà per scrivere è impossibile, anche perchè ognuno si avvicina alla scrittura in modo differente. La programmazione sarà più facile se suddividiamo i tempi nei singoli passaggi per la stesura di un testo ben scritto.

- **Tempo per riflettere.**

Riflettere su cosa? Su quello che ci si aspetta dal testo.

Noioso? Forse.

Necessario? Certamente.

Prima di scrivere bisogna avere un obiettivo concreto se volete che le persone si interessino a ciò che scrivete e lo leggano.

- **Tempo per cercare.**

Importante per due motivi: è la base per scrivere a ragion veduta e permette di confrontarsi con gli altri, coloro che sono di riferimento in quell'ambito.

- **Tempo per scrivere.**

A questo punto sarà più chiaro cosa volete scrivere e come: è arrivato il momento di stendere il testo.

²⁶³ T.E. Pearsall - *The Elements of Technical Writing*.

Usate una scrittura chiara, immediata, non fate giri di parole, scrivete nella lingua richiesta dal contesto, meglio la propria. L'inglese è uno strumento di lavoro, se usato per far *bon ton*²⁶⁴ non favorisce la credibilità.

- **Tempo per provare.**

Non accontentatevi delle prime stesure²⁶⁵, fate delle prove. Se possibile, fate “decantare” lo scritto e rileggetelo a mente fredda dopo un po' di tempo.

- **Tempo per cambiare tutto.**

La prima cosa scritta non piace 9 volte su 10 e questo vuol dire che siete sulla strada giusta. Mettersi in discussione non è una perdita di tempo, spinge a correggersi e a puntare meglio sull'obiettivo, a far emergere la versione migliore.

Attenzione anche al perfezionismo, essere troppo pignoli non migliora il testo.

- **Tempo per apprezzare.**

Terminata stesura e revisione, prendete del tempo per apprezzare il lavoro fatto che ha portato a quel risultato. Non è un'occasione per esaltarsi ma è un momento importante per riflettere su quello che avete scritto.

Perché avete scelto quelle parole?

Perché vi rivolgete proprio a quelle persone?

Apprezzare un lavoro fatto dopo tanti passaggi non è cosa da poco e, inoltre, sarà anche più facile usare quel testo in altre occasioni.

A questo punto uno può pensare che serve una vita intera per scrivere.

Non bisogna scoraggiarsi. Tutto il tempo dedicato alla preparazione renderà sempre più rapide le fasi successive.

In sintesi, il tempo è una variabile importante e difficile da quantificare ma, affrontando le fasi con convinzione, scrivere sarà un esercizio utile e soddisfacente.

Sei passaggi per riassumere

- *Leggere con attenzione il testo.*
- *Dividere il testo in sequenze narrative (logiche).*
- *Eliminare i discorsi diretti, portandoli a indiretti.*
- *Sostituire la narrazione in prima persona con una impersonale.*
- *Scrivere un frase breve per ogni sequenza.*
- *Collegare le frasi brevi con connettivi temporali, causali, ...*

Tre passaggi per studiare

- *Capire le parole e le informazioni (i concetti).*
- *Raccogliere le informazioni.*
- *Riferire quanto si è capito (ripetere).*

²⁶⁴ Come diceva Umberto Eco nelle sue *40 regole per scrivere bene in italiano*.

²⁶⁵ La prima stesura va fatta di getto, dall'inizio alla fine.

I punti chiave di un buon testo

Se volete avere dei parametri per valutare funzionalità e correttezza (relativa all'obiettivo da raggiungere) di un testo, è opportuno avere delle regole.

La chiarezza.

Un testo ben scritto è sempre chiaro.

Il messaggio e il motivo per cui lo state scrivendo devono essere specificati in modo inequivocabile evitando inutili giri di parole e senza pretendere che il destinatario legga tra le righe.

Regola aurea: se non è chiaro a te non può esserlo a un'altra persona.

Prova a chiedertelo e, per farlo, leggilo ad alta voce.

La chiarezza si raggiunge facendosi delle domande.

Per fare in modo che il testo sia chiaro dovete sapere con precisione cosa volete raccontare, la riflessione su quello che si vuole dire è fondamentale. L'idea può venire fuori di getto, non bisogna inibire un proficuo flusso creativo, ma il lavoro di rifinitura successivo è essenziale per rendere chiaro il messaggio.

Mettetevi dalla parte del lettore e interrogatevi in sua vece.

Il testo ha risposto a tutte le domande che mi ponevo prima di leggerlo?

Ha risolto i miei dubbi o sono più confuso di prima?

La lucidità.

Anche nella scrittura dei testi professionali entrano in gioco inevitabilmente le emozioni. Non serve bloccarle, non siamo robot e non ha senso presentarsi come tali, ma resta necessario scrivere con lucidità, data l'importanza dello scritto.

L'empatia

Quando si redigono i testi, scriviamo per noi stessi ma anche perché ci legga qualcun altro. La stesura dovrebbe essere adattata al destinatario del messaggio, anche cercando di immaginarlo mentre lo legge.

Meglio evitare l'uso di termini e toni troppo duri, preferite un tono colloquiale, cercando di rispettare la sensibilità del lettore, soprattutto se affrontate questioni delicate o se presumete che le informazioni possano dare preoccupazione. Questo vuol dire cercare di intercettare i sentimenti del lettore.

Chi legge un vostro scritto, consapevolmente o meno, si trova di fronte a uno sconosciuto dal quale e del quale vuole sapere di più.

Un buon testo tratta un **argomento preciso** sviluppato in modo logico.
Un buon testo comprende **introduzione, svolgimento e conclusione**, in un ordine cronologico.
Un buon testo è costituito da **frasi ben collegate** tra loro.

Attenzione a ...

Una delle prerogative delle persone di successo è saper trovare le parole giuste che portano nella direzione voluta. Mostrarsi solidi nella comunicazione scritta contribuisce a trasmettere un'immagine altrettanto solida della propria competenza.

La comunicazione è efficace quando è chiara, semplice, diretta

La comunicazione scritta deve avere certe caratteristiche per essere efficace, per far arrivare subito il messaggio e non deve confondere.

- **Usate frasi corte.**
I periodi lunghi portano il lettore in un labirinto che gli confonde le idee
- **Spiegate i termini tecnici** che, quando non chiariti, confondono.
Dare per scontato che tutti i lettori possano comprendere un determinato linguaggio è illusorio, al contrario spiegarne il significato attraverso esempi cattura il lettore.
Esempio: *“Empatia, cioè la capacità di mettersi nei panni dell'altro, ...”*.
- **Gli esempi aiutano** a cogliere i nessi tra i significati.
- **L'uso di metafore e/o similitudini** aiuta il lettore a immaginarsi ciò che sta leggendo e mantiene viva la sua attenzione sul testo.
- **Non dovete confondere** la comunicazione efficace con la corretta forma grammaticale. Saper far arrivare il messaggio esattamente come lo si pensa richiede abilità comunicativa, che va oltre la sintassi.

Riguardo i vocaboli, le regole sono le stesse della comunicazione orale.

- Occhio agli avverbi.
Esempio: sostituite *“approssimativamente”*, con *“è approssimativo”*.
- Usate verbi al presente, sono più diretti e rendono subito l'idea dell'azione²⁶⁶.
- Usate termini “positivi”.
Esempio: *opportunità, progetto* e non *problema*.
- Le immagini fanno vivere la fantasia.
Esempio: *“Essere trasparenti come un ruscello di montagna”*.

²⁶⁶ E.Scalfari.

La regola è rileggete sempre (a voce alta) ciò che avete scritto

Il significato di saper scrivere.

- Capire l'argomento trattato (leggete e rileggete il titolo).
- Raccogliere le idee e costruire uno schema per organizzarle: fate una copia di tutto ciò che vi viene in mente sull'argomento.
- Scrivere il testo: ricordate di sviluppare tutte le parti (introduzione, svolgimento, conclusione).
- Rileggere: controllate di avere rispettato l'argomento e di averlo scritto in modo chiaro e corretto (cercate gli errori, anche i più banali).



Il diario del “Corso”

Alla fine di questo capitolo, dopo la teoria e i consigli, ho sentito il bisogno di darvi anche un esempio. L'esempio è proprio il percorso che ho fatto per scrivere “il Corso” (a ogni bozza corrisponde una stampa del testo).

Prima bozza (gennaio 2021): il brainstorming.

Vi dico subito che non mi aspettavo di metterci tanto tempo, tre mesi, perché avevo buone premesse, una buona scaletta, alcuni argomenti ben sviluppati e collaudati, altri ben documentati anche se il materiale era decisamente disomogeneo (paradossalmente quelli più “poveri” erano quelli che ho più usato nei miei corsi). Così ho dovuto riprendere ogni capitolo, rivedendone la documentazione e scrivendo o riscrivendo il testo.

Come formato ho scelto quello consigliato per le pubblicazioni scientifiche e che si presta alla lettura con un tablet. In questo modo sarei stato libero di pubblicare su carta o spedire il pdf a chi volevo, senza filtri.

Rileggendo la bozza stampata non mi sono piaciute due cose: troppo squilibrio quali-quantitativo tra i capitoli e una documentazione datata al secolo scorso.

Seconda bozza (maggio 2021): l'ordine e la razionalizzazione.

Passaggio che è servito a fare ordine e arricchire la documentazione (oltre a correggere ortografia e grammatica che mi ha impegnato dal primo all'ultimo giorno). Dare uno spessore omogeneo ai vari capitoli mi ha permesso di riflettere e valutare meglio i contenuti, così ho “gerarchizzato” lo scritto in parte principale, riflessioni aggiuntive (le parti dopo i ☀ ☀ ☀) e appendici; in modo di essere libero di aggiungere parti che ritengo importanti ma non centrali.

Assieme al lavoro sullo scritto, ho studiato e mi sono aggiornato sui testi, soprattutto quelli acquisiti di recente, e sui ricchi contenuti del web. In più mi sono iscritto a un corso di PNL online (ho preso anche il diploma).

Terza bozza (luglio 2021): l'approfondimento.

È stata la fase dei grandi ripensamenti e del riposizionamento di molti argomenti. Ci ho lavorato fino a che sono stato soddisfatto sul piano di logica e approfondimento progressivo di ogni argomento: pensando al lettore digiuno (della teoria, scritta o da corsi specifici) che necessitava di “tutti i mattoni per costruirsi la casa”; e anche pensando ai più esperti, a cui dedico gli approfondimenti più specifici. È stato anche il momento in cui ho sentito come concluso “il Corso”, con tutte le parti e gli argomenti espressi in modo esaustivo.

Quarta bozza (ottobre 2021): la lettura critica.

Fase lunga, paragonabile alla prima bozza: frequentavo il corso PNL con il suo carico di lezioni e studio sui testi che mi ha dato nuovi stimoli e idee. In realtà, le argomentazioni erano definite, avevo memorizzato l'insieme del testo e così, quando trovavo qualcosa d'interessante, lo inserivo facilmente (i fogli volanti si sprecavano ma ho usato soprattutto un quaderno per gli appunti e le idee). Dal punto di vista editoriale, ho ridotto il sommario da 4 a 2 pagine togliendo i titoli di 3° livello (ho idea che a voi importi poco ma per me è stato impegnativo). Quando mi sono sentito soddisfatto e dopo un'altra correzione ortografica, ho formattato il testo come e-book e l'ho spedito a qualche amico per un feedback.

Quinta bozza (dicembre 2021): la rifinitura.

Sostanzialmente è stato un lavoro di riflessione e piccole correzioni, soprattutto per maggior chiarezza: ho riformulato diverse parti che risultavano poco chiare. Questo a dimostrazione che comunicare è un'attività complessa.

Edizione definitiva (ottobre 2022).

Il finale è un lavoro di rifinitura e di grande autocritica. Devo anche confidarvi che sono stato diviso in due atteggiamenti: da una parte la voglia di vedere il lavoro finito e dall'altra il senso di vuoto per la fine dell'impegno quotidiano per migliorare “Il Corso”. Ma tutte le cose, anche quelle belle, finiscono.

Edizione in ebook (dicembre 2022).

In questo caso ho accelerato i tempi e ho convertito lo scritto in digitale mentre, in realtà, fino a mese prima, era il contrario. Chiaramente, anche in questa occasione, ho trovato qualcosa da correggere.

La videoscrittura

La videoscrittura è uno dei programmi per computer più usati. Permette di superare le limitazioni dello scrivere a mano o a macchina. Il vantaggio più importante riguarda la **revisione del testo** che prima doveva essere fatta su una copia cartacea e ora si può fare direttamente a video.

La videoscrittura rappresenta una modalità innovativa per produrre un testo e ciò riguarda le procedure operative e anche i processi cognitivi. L'uso di una logica operativa diversa cambia proprio il rapporto con il testo: il testo elettronico si può manipolare decisamente meglio del testo tradizionale, questo elimina la demotivazione della riscrittura e facilita la correzione. Il “videoscrittore” è molto più libero.

I programmi di videoscrittura²⁶⁷ hanno automatismi che semplificano il lavoro: sillabazione, correzione ortografica, ricerca di sinonimi, generazione automatica degli indici, produzione di più copie del testo, conteggio del numero di caratteri, parole, righe e paragrafi. In più, il documento può essere impostato a piacere, modificato, memorizzato e stampato in più originali. Potrà essere riutilizzato, rivisitato (con altre modifiche, anche di più autori) e stampato come documento nuovo. È anche possibile gestire in contemporanea più documenti, copiando e spostando interi blocchi di testo da un documento a un altro per ottenerne uno nuovo.

Nella pratica, la videoscrittura permette di lavorare per stati di avanzamento, anche disomogenei.

Nella stesura è possibile (senza un ordine prestabilito):

- scrivere una bozza per tutto il documento;
- appuntare delle idee da approfondire;
- definire a fondo alcune parti;
- salvare i riferimenti necessari.

Attenzione: **bisogna stare attenti a coerenza e unitarietà del testo**, non deve mancare la revisione complessiva, meglio se più di una e fatta da più persone²⁶⁸.

²⁶⁷ Wordprocessor.

²⁶⁸ Personalmente preferisco fare questa fase su una copia cartacea e scrivere a matita le correzioni.

La formattazione corretta del testo

Per rendere ancora più scorrevole la lettura, dare il giusto ritmo e valorizzare alcuni elementi, è importante formattare correttamente il testo, cioè utilizzare:

- **Grassetto:** evidenzia i concetti più significativi e va usato con parsimonia.
- **Corsivo:** per le citazioni, i termini utilizzati in senso lato e i titoli di libri, opere d'arte, film, ...
- **Sottolineato:** come il grassetto, serve a dare importanza al testo; sconsigliato nei testi online (normalmente indica un link e può far confusione).
- **Testo colorato:** all'interno degli articoli va usato in maniera contestuale (ad esempio rispettando i colori istituzionali di una società o di un brand).
- **Elenchi puntati o numerati:** sono veloci da leggere, possono rompere la monotonia di un blocco di testo e aiutano a memorizzare i concetti. Sono molto apprezzati perché mostrano le informazioni più importanti.
- Le **virgolette:** la loro funzione principale è delimitare una citazione, una parte di un discorso diretto, oppure un termine utilizzato in senso ironico.

Utilizzarle più spesso del necessario rende confuso l'impatto visivo del testo.

Chiaramente, bisogna curare la formattazione complessiva: carattere (font), interlinea, spazi ai lati e sopra/sotto, ...

Sarà anche questo a rendere gradevole la lettura.

Scrivere per il web

Scrivere un articolo per il web è diverso che per la carta stampata.

Questo perché sul web il lettore è un visitatore, se rendete la sua esperienza piacevole lo leggerà, altrimenti cambierà pagina: la lettura degli articoli per il web deve essere la più semplice possibile e il testo deve apparire subito scorrevole, pulito e ben organizzato. Così il visitatore diventa un lettore e l'articolo ha la possibilità di essere letto per intero e magari ricevere una valutazione positiva.

Ecco i cinque punti da curare per scrivere un articolo perfetto per il web.

La lunghezza.

La lunghezza è il primo parametro tecnico da tenere presente: c'è chi sostiene che un post²⁶⁹ che non contenga almeno 2000 parole è praticamente inutile e ci sono blog²⁷⁰ che prosperano pubblicando articoli di due o tre paragrafi.

In pratica, 500-600 parole divise in una decina paragrafi è un buon compromesso. L'eccezione può essere un argomento che richieda una grande quantità d'informazioni o, al contrario, una risposta sintetica a una domanda specifica.

Il titolo e i sottotitoli.

Dopo aver scritto l'articolo dovete individuare il titolo più appropriato, con le parole giuste per informare il visitatore del contenuto e convincerlo a leggere. In pratica dovete chiedervi cosa può spingere l'utente a cliccare sul titolo, è importante far capire da subito cosa si troverà aprendo il link²⁷¹.

Anche la lunghezza del titolo è importante, nella maggior parte dei casi è consigliabile scrivere un titolo di 50-60 caratteri (caratteri, non parole).

Infine, è opportuno dividere l'articolo in sezioni di 100-150 parole e, per ogni sezione, sceglierete un sottotitolo che aiuti la comprensione del testo.

Il riassunto.

Ogni scritto deve essere corredato dal suo riassunto perché quasi tutti i sistemi di pubblicazione online mostreranno questo estratto nelle loro anteprime.

Sono sufficienti 30-40 parole che descrivano in modo chiaro il contenuto e, come il titolo principale, rappresentino per il lettore uno stimolo ad aprire il link. Se non lo fate voi, sarà la piattaforma a farlo, con risultati non sempre positivi.

²⁶⁹ Un **post** o pubblicazione è un messaggio testuale, con funzione di opinione o commento o intervento, inviato in uno spazio comune sulla rete per essere pubblicato.

²⁷⁰ Un **blog** è un sito web personale, principalmente un contenitore di testo (diario o organo di informazione indipendente) aggiornabile dal singolo utente in tempo reale.

²⁷¹ In informatica, un **link** è il collegamento tra l'unità centrale e le sue periferiche. In un ipertesto, è un parola o immagine che, se selezionata, determina l'accesso a una nuova pagina web.

Se pubblicate sul vostro blog, individuerete facilmente la casella in cui inserire il riassunto. Se invece scrivete per una redazione esterna, potete riportare il riassunto in calce all'articolo, l'editore e il caporedattore ve ne saranno grati.

Le immagini.

L'ultimo passaggio è scegliere le immagini più appropriate. Non è una questione solo estetica ma riguarda la cura della comunicazione che sul web è importantissima, la copertina giusta aumenta il tasso di apertura del link.

Se l'articolo è diviso in almeno due o tre sezioni, inserire un'immagine fra una sezione e l'altra rende più piacevole la lettura. Per una migliore resa sui vari dispositivi la foto principale deve essere panoramica e orizzontale, per le immagini interne potete utilizzare anche foto verticali.

La scelta delle immagini segue la stessa regola della lunghezza, devono avere una qualità appropriata. Se scrivete per un blog di fotografia le immagini devono essere impeccabili ma, nella maggior parte dei casi, è sufficiente allegare foto o illustrazioni luminose, dai colori nitidi e con il giusto contrasto, foto scattate con lo smartphone o scaricate da internet²⁷².

Attenzione a ...

Scrivere per il web può essere un'esperienza gratificante, utile e positiva per voi e per gli altri. Dovete però evitare alcuni errori superficiali.

- **Fare copia-e-incolla di cose scritte da altri autori.** Piuttosto, ispiratevi a un contenuto interessante e poi esprimetelo sempre con le vostre parole.
- **Avere fretta di pubblicare.** Senza essere perfezionisti, dedicate al vostro articolo tutto il tempo che merita.
- **Sottovalutare i lettori.** Non date mai per scontato che siano meno preparati o, addirittura, meno intelligenti di voi; non pensate che debbano accontentarsi ma impegnatevi a cercare di dar loro sempre il vostro meglio.

Infine il suggerimento più utile: quando scrivete non esistono scorciatoie²⁷³.

²⁷² Esistono molti siti che mettono a disposizione migliaia d'immagini gratuite e libere da diritti d'autore.

²⁷³ Questo principio può essere applicato a qualsiasi aspetto della vita.



Le 40 regole per scrivere bene in italiano.

Chiudo il capitolo con le regole di scrittura di Umberto Eco²⁷⁴ che credo siano il giusto promemoria di quanto visto. Le 40 regole hanno una caratteristica particolare: ogni regola viene spiegata infrangendo la regola stessa²⁷⁵.

1. Evita le allitterazioni, anche se allettano gli allocchi.
2. Non è che il congiuntivo va evitato, anzi, che lo si usa quando necessario.
3. Evita le frasi fatte: è minestra riscaldata.
4. Esprimiti siccome ti nutri.
5. Non usare sigle commerciali & abbreviazioni etc.
6. Ricorda (sempre) che la parentesi (anche quando pare indispensabile) interrompe il filo del discorso.
7. Stai attento a non fare... indigestione di puntini di sospensione.
8. Usa meno virgolette possibili: non è "fine".
9. Non generalizzare mai.
10. Le parole straniere non fanno affatto bon ton.
11. Sii avaro di citazioni. Diceva giustamente Emerson: "*Odio le citazioni. Dimmi solo quello che sai tu.*"
12. I paragoni sono come le frasi fatte.
13. Non essere ridondante; non ripetere due volte la stessa cosa; ripetere è superfluo (per ridondanza s'intende la spiegazione inutile di qualcosa che il lettore ha già capito).
14. Solo gli stronzi usano parole volgari.
15. Sii sempre più o meno specifico.
16. L'iperbole è la più straordinaria delle tecniche espressive.
17. Non fare frasi di una sola parola. Eliminale.
18. Guardati dalle metafore troppo ardite: sono piume sulle scaglie di un serpente.
19. Metti, le virgole, al posto giusto.
20. Distingui tra la funzione del punto e virgola e quella dei due punti: anche se non è facile.
21. Se non trovi l'espressione italiana adatta non ricorrere mai all'espressione dialettale: *peso el tacòn del buso*.
22. Non usare metafore incongruenti anche se ti paiono "cantare": sono come un cigno che deraglia.
23. C'è davvero bisogno di domande retoriche?
24. Sii conciso, cerca di condensare i tuoi pensieri nel minor numero di parole possibile, evitando frasi lunghe - o spezzate da incisi che inevitabilmente confondono il lettore poco attento - affinché il tuo discorso non contribuisca a quell'inquinamento dell'informazione che è certamente (specie quando inutilmente farcito di precisazioni inutili, o almeno non indispensabili) una delle tragedie di questo nostro tempo dominato dal potere dei media.
25. Gli accenti non debbono essere nè scorretti nè inutili, perchè chi lo fa sbaglia.
26. Non si apostrofa un'articolo indeterminativo prima del sostantivo maschile.

²⁷⁴ U. Eco - *La Bustina di Minerva* – Bompiani.

²⁷⁵ Forse è precedente la lista, analoga ma per la lingua inglese, del giornalista William Safire.

27. Non essere enfatico! Sii parco con gli esclamativi!
28. Neppure i peggiori fans dei barbarismi pluralizzano i termini stranieri.
29. Scrivi in modo esatto i nomi stranieri, come Beaudelaire, Roosevelt, Nietzsche e simili.
30. Nomina direttamente autori e personaggi di cui parli, senza perifrasi. Così faceva il maggior scrittore lombardo del XIX secolo, l'autore del 5 maggio.
31. All'inizio del discorso usa la *captatio benevolentiae*, per ringraziarti il lettore (ma forse siete così stupidi da non capire neppure quello che vi sto dicendo).
32. Cura puntigliosamente l'ortografia.
33. Inutile dirti quanto sono stucchevoli le preterizioni.
34. Non andare troppo sovente a capo. Almeno, non quando non serve.
35. Non usare mai il *plurale majestatis*. Siamo convinti che faccia una pessima impressione.
36. Non confondere la causa con l'effetto: saresti in errore e dunque avresti sbagliato.
37. Non costruire frasi in cui la conclusione non segua logicamente dalle premesse: se tutti facessero così, allora le premesse conseguirebbero dalle conclusioni.
38. Non indulgere ad arcaismi, *hapax legomena* o altri lessemi inusitati, nonché *deep structures* rizomatiche che, per quanto ti appaiano come altrettante epifanie della differenza grammatologica e inviti alla deriva decostruttiva – ma peggio ancora sarebbe se risultassero eccezionabili allo scrutinio di chi legga con acribia ecdotica – eccedano comunque le competenze cognitive del destinatario.
39. Non devi essere prolisso, ma neppure devi dire meno di quello che.
40. Una frase compiuta deve avere.

Lectures utili per approfondire:

- Chicago Manual of Style: <http://www.chicagomanualofstyle.org/home.html>
- U. Eco - *Come si fa una tesi di laurea* - La nave di Teseo

I social media

Social Media²⁷⁶ (*Social Network*) è un'espressione che indica tecnologie e pratiche in Rete che le persone adottano per condividere contenuti testuali, immagini, audio e video.

Se *scripta manent*, ciò che viene postato sui social non solo rimane per sempre ma anche viene moltiplicato all'ennesima potenza. Così noi dobbiamo sentirci responsabilizzati all'ennesima potenza su quello che postiamo in rete.

I social rappresentano un cambiamento nel modo in cui la gente legge, apprende e condivide informazioni; è cambiato anche il modello di comunicazione dei media tradizionali (stampa, radio, televisione), il messaggio non è più del tipo “da uno a molti” (monodirezionale, dal broadcaster al suo pubblico) ma di tipo “peer”²⁷⁷ (più emittenti, alto livello di interazione).

Questo cambio di modello può rendere l'informazione più “democratica”, trasformando le persone da fruitrici di contenuti a editori esse stesse. I social sono diventati popolari perché permettono di stabilire relazioni personali e/o lavorative, con facilità e a basso costo, attraverso la rete.

Le relazioni possono avere forme differenti: blog, microblog, reti professionali (*business network*), reti aziendali (*enterprise social network*), progetti collaborativi, forum in rete, recensioni di prodotti/servizi, *social bookmarking*, giochi in rete, servizio di rete sociale, condivisione di foto, di video (*video sharing*) e realtà virtuali (*virtual world*).

²⁷⁶ Wikipedia.

²⁷⁷ **peer** (in inglese, pari, uguale; spesso abbreviato nella forma P2P, *peer to peer*), sistema che consente a un utente di scambiare con altri utenti, collegati in quel momento, in autonomia (senza passare per un server centrale), programmi, banche dati, materiali audiovisivi, ...

Le differenze con i mezzi di comunicazione di massa

I social sono diversi dai media industriali²⁷⁸ (giornali, televisione e cinema), in effetti sono strumenti relativamente a basso costo che permettono a chiunque (anche ai privati) di pubblicare e avere accesso alle informazioni mentre i media tradizionali richiedono importanti investimenti²⁷⁹. La caratteristica che accomuna social media e media industriali è l'audience, sia il post di un blog che una trasmissione televisiva possono raggiungere milioni di persone oppure nessuno.

Alcuni parametri aiutano a descrivere le differenze tra i due tipi di media:

- **Bacino d'utenza:** entrambi possono arrivare a un'audience globale.
- **Accessibilità:** i mezzi industriali sono generalmente di proprietà privata o statale; gli strumenti dei social sono disponibili per tutti a un costo contenuto o gratuitamente.
- **Fruibilità:** la produzione industriale richiede formazione e competenze specialistiche; i social no e, in qualche caso, reinventano le competenze cosicché ciascuno può gestire i mezzi di produzione.
- **Velocità:** il tempo di reazione dei media industriali può essere lungo (giorni, settimane o anche mesi) rispetto quello dei social che hanno la possibilità tecnica di reagire subito e solo una mancanza di reattività può comportare ritardi. Oggi anche i media industriali si avvalgono degli stessi strumenti dei social, così questo potrebbe non essere più un tratto distintivo.
- **Permanenza:** una volta prodotti, i mezzi industriali sono difficilmente modificabili (stampato e distribuito, l'articolo di una rivista resta così com'è) mentre i social possono essere cambiati quasi istantaneamente.

Un'altra distinzione riguarda la **responsabilità**.

- I media industriali devono rendere conto delle loro attività in termini di interesse pubblico, responsabilità sociale e indipendenza editoriale.
- I social media non hanno queste responsabilità, anche se il loro valore può essere minacciato da fenomeni come network pubblicitari e pubblicità conto terzi e quindi non totalmente liberi da conflitti di interessi.

A questo proposito, mi astengo dall'affrontare due argomenti: fakenews e “uso incivile” dei social. Non sono un tema de “il Corso”.

²⁷⁸ I media industriali sono comunemente definiti tradizionali, *broadcasting* o mass media.

²⁷⁹ I media industriali hanno bisogno di sedi e mezzi di produzione (tipografie, strumenti e impianti radio-televisivi, studi e teatri di posa, ...), stipendi, autorizzazioni statali, obblighi fiscali e previdenziali.

*La variabilità delle interpretazioni
è legge comune della comunicazione di massa*²⁸⁰

I risvolti sociali

I social dipendono dalle interazioni tra persone, suppliscono alla carenza di socialità “in presenza” con una condivisione tecnologica e stimolano le persone alla discussione e al dialogo²⁸¹. La retorica è parte importante del linguaggio dei social, la velocità di comunicazione, l’ampia diffusione e l’incisività ne stimolano l’uso per rafforzare le proprie idee²⁸².

Per alcuni aspetti, i social non hanno limiti, non c’è un numero fisso di pagine o di ore. Tutti possono partecipare lasciando commenti, messaggi o anche pubblicando articoli per conto proprio.

²⁸⁰ Umberto Eco.

²⁸¹ Per esempio, reclami e denunce si prestano ad essere recepite rapidamente proprio per le modalità con cui possono essere postate e visualizzate da tutti.

²⁸² Questo vale anche in senso negativo, basta vedere la diffusione delle *fake news* (false notizie).

I social non sono tutti uguali

I concetti alla base di “rete sociale” non sono nulla di nuovo ma i modi per connettersi, creare una rete e promuoversi hanno assunto un significato del tutto nuovo (e più veloce) nell’era digitale. Mentre una volta utilizzavamo dialogo, passaparola e lettere, le relazioni di oggi spesso iniziano e si sviluppano in rete.

Ciò significa che tutti, non solo imprenditori ed esperti, devono conoscere e utilizzare una varietà di piattaforme.

Vi propongo un elenco sufficientemente esaustivo, in ordine alfabetico.

- **Ask.fm**

Prevede un’interazione basata su domande e risposte (Ask.fm non è altro che l’abbreviazione di *Ask for me*), offre la possibilità di fare domande, in forma anonima o pubblica, scrivendole sulla bacheca di un altro utente che può decidere se rispondere e condividere la sua risposta sul profilo o meno. Più le risposte piacciono agli altri utenti e più si diventa popolari. Per quanto in passato sia stato popolare, negli ultimi anni è considerato il luogo perfetto per atti di cyberbullismo. Un’accusa che ha fatto crollare il suo numero d’iscritti.

- **Facebook**

Considerato “IL social network”, Facebook è il sito in cui è più facile trovare e connettersi con amici, colleghi e parenti. Anche se è basato sulla condivisione di foto, link, video e pensieri veloci di carattere personale, si può anche mostrare interesse nei confronti di aziende o marchi.

- **Google+** (non più attivo)

Cercando di combinare Facebook e Twitter, con il motore di ricerca più grande del mondo, nel 2011 è nato Google+. Nel 2019, però, la piattaforma è stata chiusa al pubblico e resa disponibile soltanto ai clienti di G Suite.

- **Instagram**

Rappresenta un collegamento rapido e comodo tra la fotocamera dello smartphone e i profili social. Non solo permette di condividere foto e video via Twitter, Facebook e sullo stesso Instagram ma è anche possibile scegliere tra diversi filtri fotografici e invitare gli amici a commentare le tue foto o idee. Tra i più giovani sta prendendo il posto di Facebook.

- **Kakao Talk**

Il WhatsApp della Corea, rende però possibile distribuire anche applicazioni o giochi di ogni genere. Lanciato dalla sudcoreana Kakao nel 2010, è un’applicazione di messaggistica istantanea che permette di fare chiamate, inviare messaggi, foto, video, note audio e altro ancora.

- **LinkedIn**

Uno dei pochi social network realmente orientati verso le imprese. Rappresenta quello che una volta erano le comunità imprenditoriali, risulta utile per in-

contrare i clienti, entrare in contatto con venditori, cercare nuovi dipendenti e tenere il passo con le ultime novità di un determinato settore. Se qualcosa è importante per l'azienda o la carriera, probabilmente si può fare su LinkedIn.

- **Meetup**

Piattaforma in linea con il suo nome, ideale per organizzare gruppi con interessi specifici. Ci sono gruppi su quasi tutto e i ritrovi sono quasi sempre aperti ai nuovi arrivati. Quindi è l'ideale per coltivare l'interesse verso un argomento specifico e allo stesso tempo fare nuove amicizie.

- **MyMFB**

Nato come alternativa musulmana a Facebook (era chiamato MillatFacebook), si propone di collegare il miliardo e mezzo di islamici in un'unica piattaforma. Offre molte delle caratteristiche di Facebook come post, aggiornamenti e condivisioni ed è già molto popolare in alcune parti del mondo.

- **Odnoklassniki**

Il social network russo per eccellenza, sviluppato da Popkov e lanciato nel 2006, assomiglia vagamente a Facebook. Alla semplice funzionalità di social, se ne aggiungono altre: trasferimento di denaro, accesso a giochi online, possibilità di ascoltare musica e molto altro. È esclusivamente in lingua russa.

- **Pinterest**

Ricorda una grande lavagna virtuale e ha avuto un grande impatto negli ultimi anni. Particolarmente popolare fra gli amanti del fai-da-te, consente di condividere immagini, pensieri creativi o immagini di progetti che gli altri possano segnalare, salvare o condividere.

- **Renren**

Letteralmente si traduce in “sito web di tutti”, è la più grande piattaforma della Cina, simile a Facebook. È molto popolare tra il pubblico più giovane.

- **Snapchat**

Permette di scattare una foto, aggiungere effetti e testo, quindi inviarla per un certo lasso di tempo (dopo di che la foto si elimina da sola e viene rimossa dal server). Diverte ed è un buon modo per rimanere in contatto con gli amici.

- **Telegram**

È l'alternativa a WhatsApp, permette di inviare messaggi e note audio ma garantendo un maggiore livello di riservatezza. Il vero punto forza sembrano essere i canali, ideati come liste broadcast, attraverso i quali brand o aziende possono fornire informazioni ai propri utenti in maniera del tutto sicura.

- **Tik Tok** (conosciuto in Cina come **Douyin**)

Nata da Musical.ly, è uno dei social che ottenuto il successo in tempi brevissimi, soprattutto tra i più giovani, perché consente di esprimersi attraverso brevi

video musicali. Permette di condividere video, che possono essere likeati²⁸³ e commentati da tutti gli utenti iscritti, e di acquisire così sempre più follower, oltre l'utilizzo di hashtag²⁸⁴.

- **Tumblr**

Diverso dagli altri perché ospita essenzialmente microblog per i suoi utenti. Le persone e le imprese, a loro volta, possono riempire i loro blog. La sua natura veloce lo rende ideale per memes²⁸⁵, GIF animate o contenuti virali.

- **Twitter**

Forse la più semplice di tutte le piattaforme. I messaggi sono limitati a 280 caratteri, questo è più che sufficiente per postare un link, condividere un'immagine o anche scambiare pensieri con influencer o con la celebrità preferita. L'interfaccia è facile da usare e impostare un nuovo profilo richiede solo pochi minuti.

- Vine (non più attivo)

Questo sito offriva agli utenti la possibilità di condividere e visualizzare filmati brevi. Dal 2019 l'archivio di Vine non è più disponibile.

- **vk.com**

Si promuove come il più grande social in Europa ma è essenzialmente la versione russa di Facebook, con lo stesso tipo di profili, messaggistica e giochi.

- **Weibo** (meglio conosciuto come Sina Weibo)

È una delle piattaforme più diffuse in Cina, mescola Twitter, Instagram e Facebook. Gli utenti possono condividere post, video, foto, link e file di ogni genere, ma al tempo stesso anche creare microblog (Weibo significa appunto “microblogging”) che è la funzione che ha reso celebre la piattaforma.

- **WhatsApp**

Il concetto è semplice: inviare messaggi di testo (e foto, video, link) a chiunque utilizzando la piattaforma ma senza pagare come per gli SMS. Oggi è l'applicazione di messaggistica più popolare al mondo.

- **YouTube**

È un servizio di condivisione video, così popolare che il suo catalogo è “il secondo motore di ricerca più grande del mondo”. Contiene recensioni di prodotto, clip promozionali e istruzioni su qualsiasi argomento o disciplina. Gli utenti possono condividere, votare e commentare ciò che vedono.

²⁸³ Espressione che sta per “mettere un like” (“mi piace”).

²⁸⁴ Un **hashtag** è un'etichetta per parole o frasi, tipica dei social network. Aiuta altri interessati a un argomento a trovare rapidamente contenuti.

²⁸⁵ Dall'ingl. *meme*, a sua volta ricavato dal greco *mimema* (imitazione) è un termine coniato nel 1976 dal biologo Richard Dawkins ne *Il gene egoista* per indicare un'entità di informazione replicabile. I meme digitali (memes) sono contenuti virali in grado di monopolizzare l'attenzione degli utenti sul web.

La teleconferenza (*conference call*)

Teleconferenza: conferenza tra gruppi di persone geograficamente distanti realizzata per mezzo di sistemi di telecomunicazione che permettono la trasmissione di parole o di parole e immagini²⁸⁶.

La conference call permette la partecipazione di più persone contemporaneamente, cioè di svolgere una riunione, seppur virtuale. Una telefonata classica prevede che solo due persone possano parlarsi, invece con il sistema di conference call telefonica possono collegarsi più persone alla stessa chiamata, come se fossero fisicamente presenti in una sala riunioni. Oggi organizzare una conference call è semplice e, con lo sviluppo della tecnologia, il significato si è allargato anche alle conference video che usano computer, tablet o smartphone.

Nella **conference call telefonica** c'è un moderatore che gestisce l'organizzazione, mentre le altre persone devono essere invitate, sono i partecipanti²⁸⁷. Questo tipo di audio conferenza ha una propria sala riunione virtuale e viene assegnata al moderatore che la gestisce: apre e chiude la sala virtuale, decide quando iniziare o concludere la sessione, e dà la parola potendo silenziare o attivare i microfoni.

L'aumento del lavoro e della didattica a distanza ha portato sempre più spazio per le conference call, audio ma soprattutto video, e le varie piattaforme possono soddisfare la maggior parte delle esigenze. La possibilità di tenere riunioni rimanendo a casa fa risparmiare tempo, denaro ed è anche sostenibile ecologicamente.

Il Webinar

Un webinar è una lezione, svolta da un docente, che può essere seguita online e alla quale si può anche interagire. Quindi si tratta di un metodo di formazione che non necessita della presenza fisica in aula e la possibilità di intervenire la avvicina a una lezione frontale. C'è anche il vantaggio che le lezioni possono essere registrate e fruibili in qualsiasi momento.

Come prepararsi per una conference call

Per prima cosa, bisogna aver ben presente che, oltre a vedere e farci vedere, noi mostriamo alla rete, al pubblico, un nostro ambiente, ufficio o casa.

²⁸⁶ Garzanti linguistica.

²⁸⁷ I partecipanti riceveranno il numero di telefono da chiamare (PoP, ovvero Numero Ponte).

Quindi, dopo aver verificato l'hardware (collegamenti, microfono, telecamera), controllate e curate quello che non vedete, la “scenografia” che sta alle vostre spalle perché sarà oggetto di osservazione, forse di giudizio, da parte degli altri. Togliete tutto quello che non volete che sia visto (banalmente il disordine) o che non potete far vedere (le cartelle cliniche raccolte nella scaffalatura dietro la scrivania) facendo attenzione alla presenza di specchi. Io ho risolto il problema con lo sfondo virtuale trovato nella modalità schermo del programma, altri si posizionano spalle al muro o usano dei semplici separé.

Le piattaforme per conference call

Già da qualche tempo ci sono delle applicazioni che permettono a tutti di organizzare videoconferenze. Le piattaforme possono essere usate facilmente anche da chi è poco “informatizzato” ma che si vuole tenere a contatto con i propri cari. Non occorre seguire un corso per utilizzarle, sono alla portata di tutti e in grado di soddisfare anche le necessità dei più esigenti.

- **Google Meet**
È la più usata per la didattica a distanza e faceva parte del pacchetto Google Suite, ora si può usare gratuitamente. Permette videoconferenze di un'ora per un massimo di 100 persone. Le versioni a pagamento consentono riunioni fino a 150 persone fino a 300 ore continue.
- **GoToMeeting**
Realizzato e utilizzato principalmente dalle aziende. Non ha una versione gratuita, ma solo pacchetti a pagamento.
- **GoToWebinar**
Altro software in chiave aziendale, si può partecipare alla riunione e vedere le slide di presentazione in primo piano. Facile da usare, è a pagamento.
- **Hangouts**
Integrata al servizio di Google, particolarmente apprezzata dagli utenti. Consente di svolgere videoconferenze gratuite fino a un massimo di 25 persone.
- **Microsoft Teams**
Suite gratuita di Microsoft che consente chat e videochiamate, oltre alla possibilità di collaborazione in tempo reale usando Office per il Web²⁸⁸. Utile anche per fare workshop nei corsi a distanza.
- **Whereby.com**

²⁸⁸ Word, Excel, PowerPoint e OneNote

Meno conosciuta ma è l'unica che non obbliga a registrarsi come utente. Funziona con Chrome e su smartphome, per invitare qualcuno basta mandargli il link. La versione gratuita vale fino a 4 persone.

- **Zoom**

Sicuramente la piattaforma più diffusa in questo momento. Nella versione gratuita permette una conference call fino a 100 persone per un massimo di 30 minuti (dopo la quale se ne può lanciare subito un'altra). Nelle versioni a pagamento arriva fino a 500 partecipanti per durata illimitata.

Gli altri sistemi

- **Conference call con Facetime**

Gratuita per i sistemi iOS e MacOs, possono partecipare fino a 32 persone con durata illimitata. L'ostacolo è che tutti devono avere un dispositivo Apple.

- **Conference call su Skype**

Ha un'interfaccia semplice che consente la gestione del profilo, aggiungere dei nuovi contatti e fare chiamate o videoconferenze. È gratuita.

- **Conference call su Whatsapp**

Permette videoconferenze gratuite per un massimo di 8 partecipanti. Il limite è che le versioni per desktop/laptop non hanno questa funzionalità.

Social: consigli e strategie²⁸⁹

Ogni piattaforma va trattata in modo appropriato.

Ogni piattaforma ha le sue sfumature: su Instagram non è possibile includere link, Twitter ha un limite di 280 caratteri, LinkedIn è una rete professionale, mentre Pinterest vive di creatività. Quindi, se create un unico post e lo copiate su tutti i vostri canali, vedrete risultati poco brillanti (e non serve essere su tutte le piattaforme).

Avere una presenza social adeguata.

Utilizzate le piattaforme per quello che sono, dovrebbero informare, educare, intrattenere ma non ci sono regole: dipende da voi e dal vostro pubblico.

Avere una strategia.

Molti pensano che per essere presenti basti pubblicare regolarmente, o ripubblicare, contenuti interessanti. La strategia è invece essenziale, le persone sono attive sui social in momenti diversi.

Pubblicare in modo automatico un post su tutti i canali allo stesso tempo può farvi sembrare “assetato”. Immaginate questo scenario: sono un vostro follower, durante la pausa pranzo controllo le mie tre piattaforme social preferite e vedo lo stesso vostro post su tutte e tre, mi viene voglia di considerarlo spam e togliermi dal vostro account. È un errore da novellini.

Anche per una strategia social è prioritaria la definizione degli obiettivi, non dimenticate che sono un gioco a lungo termine, molti se lo dimenticano.

Tener conto dei followers.

Lo scopo dei social è quello di interagire con gli altri ma spesso le persone commettono errori banali: pubblicare senza coinvolgere i propri followers, non rispondere ai commenti o ignorare feedback e recensioni negative. Ciò danneggia anche la visibilità a lungo termine.

Pubblicare contenuti coerenti e pertinenti.

Mantenete uno schema coerente. Condividete contenuti di qualità che siano utili e interessanti per i vostri followers e che si allineino anche con il vostro profilo. La costanza non ha a che fare solo con la pianificazione dei contenuti, dovete anche essere coerenti nella forma e nel contenuto generale.

Gli algoritmi sono molto sensibili: Facebook ha confermato che la frequenza di pubblicazione è un fattore di ranking. Così, quando riprenderete dopo una pausa, i vostri post appariranno a un numero inferiore di followers.

²⁸⁹ Contenuti pubblicati da Tracy Ring, consulente nel settore marketing, amministrazione e risorse umane, sul blog di GoDaddy.

Essere autentici e personali.

Uno dei motivi per cui i social sono così efficaci è che fanno interagire le persone reali e i vostri followers vogliono interagire con persone autentiche. Gli utenti dei social sono esperti, possono percepire i contenuti fatti male.

Lasciare spazio per argomenti di tendenza.

I social non possono essere un'attività "programma e dimentica": potete pianificare una buona parte dei vostri post ma dovete lasciare spazio per argomenti di attualità. È utile mostrare che siete al passo con i tempi, troppo spesso si postano contenuti con soli argomenti evergreen (non legati alla stagione o a eventi di attualità).

Concentrarsi sulla qualità piuttosto che sulla quantità.

La diffusione eccessiva è un errore così comune da essere sottolineato: troppi postano troppo spesso oppure si cerca di essere presenti su diversi social e si fa fatica a stare al passo. I followers guardano più alla qualità e alla coerenza che al volume.

La magia del riuso.

Riutilizzate i contenuti il più possibile, se ideate un buon post promuovetelo sui social media più volte. Per evitare di essere ripetitivi basta distanziare i post di qualche giorno e cambiarne il punto di vista. Per i contenuti ad alto rendimento prendete nota e riutilizzateli nel giro di pochi mesi, rivisitandoli.

Se fatto nel modo corretto, è possibile riutilizzare i contenuti social, anche se potrebbe sembrare contraddittorio. Risorse come blog o video didattici possono richiedere ore e poi, con un solo post, è finita lì; questo è uno spreco, potete riadattare il vostro lavoro in modo creativo per ottenere di più, senza sembrare un disco rotto.

Attenzione alle chat.

Le chat di gruppo sono utili per un'infinità di motivi ma temute per la valanga di messaggi che fanno arrivare. Se ci troviamo in una di queste, ricordate che un in-vio qualsiasi potrebbe trasformarsi in una reazione a catena.



Le 10 strategie della manipolazione attraverso i mass media

Noam Chomsky, uno dei più importanti intellettuali oggi in vita, ha elaborato la lista delle 10 strategie della manipolazione attraverso i mass media.

1. La strategia della distrazione.
L'elemento primordiale del controllo sociale è la strategia della distrazione che consiste nel deviare l'attenzione del pubblico dai problemi importanti e dai cambiamenti decisi dalle élites politiche ed economiche, attraverso la tecnica del diluvio o inondazioni di continue distrazioni e di informazioni insignificanti. La strategia della distrazione è anche indispensabile per impedire al pubblico d'interessarsi alle conoscenze essenziali nell'area della scienza, l'economia, la psicologia, la neurobiologia e la cibernetica. Mantenere l'attenzione del pubblico deviata dai veri problemi sociali, imprigionata da temi senza vera importanza. Mantenere il pubblico occupato, occupato, occupato, senza nessun tempo per pensare, di ritorno alla fattoria come gli altri animali (citato in *"Armi silenziose per guerre tranquille"*).
2. Creare problemi e poi offrire le soluzioni.
Questo metodo è anche chiamato *"problema-reazione-soluzione"*. Si crea un problema, una "situazione" prevista per causare una certa reazione da parte del pubblico, con lo scopo che sia questo il mandante delle misure che si desiderano far accettare. Ad esempio: lasciare che si dilaghi o s'intensifichi la violenza urbana, o organizzare attentati sanguinosi, con lo scopo che il pubblico sia chi richiede le leggi sulla sicurezza e le politiche a discapito della libertà. O anche creare una crisi economica per far accettare come un male necessario la retrocessione dei diritti sociali e lo smantellamento dei servizi pubblici.
3. La strategia della gradualità.
Per far accettare una misura inaccettabile, basta applicarla gradualmente, al contagocce, per anni consecutivi. È in questo modo che condizioni socioeconomiche radicalmente nuove (neoliberismo) furono imposte durante i decenni degli anni '80 e '90: stato minimo, privatizzazioni, precarietà, flessibilità, disoccupazione in massa, salari che non garantivano più redditi dignitosi, tanti cambiamenti che avrebbero provocato una rivoluzione se fossero state applicate in una sola volta.
4. La strategia del differire.
Un altro modo per far accettare una decisione impopolare è quella di presentarla come "dolorosa e necessaria", ottenendo l'accettazione pubblica in quel momento per un'applicazione futura. È più facile accettare un sacrificio futuro che un sacrificio immediato. Prima, perché lo sforzo non è quello impiegato immediatamente. Secondo, perché il pubblico, la massa, ha sempre la tendenza a sperare ingenuamente che "tutto andrà meglio domani" e che il sacrificio richiesto potrebbe essere evitato. Questo dà più tempo al pubblico per abituarsi all'idea del cambiamento e di accettarlo rassegnato quando arriva il momento.
5. Rivolgersi al pubblico come ai bambini.
La maggior parte della pubblicità diretta al gran pubblico usa discorsi, argomenti, personaggi e una intonazione particolarmente infantile, molte volte vicino alla debolezza,

come se lo spettatore fosse una creatura di pochi anni o un deficiente mentale. Quando più si cerca di ingannare lo spettatore più si tende ad usare un tono infantile. Perché? *“Se qualcuno si rivolge a una persona come se avesse 12 anni o meno, allora, in base alla suggestionabilità, lei tenderà, con certa probabilità, ad una risposta o reazione anche sprovvista di senso critico come quella di una persona di 12 anni o meno”* (da *Armi silenziosi per guerre tranquille*).

6. Usare l'aspetto emotivo molto più della riflessione.

Sfruttare l'emozione è una tecnica classica per provocare un corto circuito su un'analisi razionale e, infine, il senso critico dell'individuo. Inoltre, l'uso del registro emotivo permette di aprire la porta d'accesso all'inconscio per impiantare o iniettare idee, desideri, paure e timori, compulsioni o indurre comportamenti.

7. Mantenere il pubblico nell'ignoranza e nella mediocrità.

Far sì che il pubblico sia incapace di comprendere le tecnologie ed i metodi usati per il suo controllo e la sua schiavitù.

“La qualità dell'educazione data alle classi sociali inferiori deve essere la più povera e mediocre possibile, in modo che la distanza dell'ignoranza tra le classi inferiori e le classi superiori sia e rimanga impossibile da colmare dalle classi inferiori”.

8. Stimolare il pubblico ad essere compiacente con la mediocrità.

Spingere il pubblico a ritenere che è di moda essere stupidi, volgari e ignoranti ...

9. Rafforzare l'auto-colpevolezza.

Far credere all'individuo che è soltanto lui il colpevole della sua disgrazia, per causa della sua insufficiente intelligenza, delle sue capacità o dei suoi sforzi. Così, invece di ribellarsi contro il sistema economico, l'individuo si autosvaluta e s'incolpa, cosa che crea a sua volta uno stato depressivo, uno dei cui effetti è l'inibizione della sua azione. E senza azione non c'è rivoluzione!

10. Conoscere gli individui meglio di quanto loro stessi si conoscono.

Negli ultimi 50 anni, i rapidi progressi della scienza hanno generato un divario crescente tra le conoscenze del pubblico e quelle possedute e utilizzate dalle élites dominanti. Grazie alla biologia, la neurobiologia, e la psicologia applicata, il “sistema” ha goduto di una conoscenza avanzata dell'essere umano, sia nella sua forma fisica che psichica. Il sistema è riuscito a conoscere meglio l'individuo comune di quanto egli stesso si conosca. Questo significa che, nella maggior parte dei casi, il sistema esercita un controllo maggiore ed un gran potere sugli individui, maggiore di quello che lo stesso individuo esercita su sé stesso.

Appendice: usare il telefono

Il telefono e il suo utilizzo hanno avuto molti cambiamenti negli ultimi decenni, cambiamenti prima tecnologici e poi di costume.

Fino a trent'anni fa per comunicare a distanza c'era un'unica possibilità: alzare la cornetta di casa o di una cabina telefonica, comporre il numero trovato in un elenco di carta e, alla risposta di quel numero, chiedere se la persona cercata era nei paraggi per chiamarlo e passargli la cornetta del telefono. Non c'era modo di sapere se chi si cercava era in casa o no. In più, il telefono era fisso, di solito in cucina o in salotto, non c'era nessuna privacy e le conversazioni, anche tra adolescenti insicuri, avvenivano sotto lo sguardo di tutti i presenti²⁹⁰.

Con i primi cellulari è aumentata la libertà di movimento e la certezza di parlare proprio con la persona cercata. Subito dopo compare con grande successo, soprattutto tra i più giovani, la messaggistica (gli SMS); l'ansia poteva essere evitata, scrivere dà il tempo per pensare a cosa dire, per adattarsi all'interlocutore, correggersi e trovare scuse per accorciare o allungare le conversazioni.

Le cinque regole per una buona comunicazione telefonica²⁹¹

Il telefono che squilla ci può cogliere impreparati. Per evitare il rischio di apparire sbrigativi o insicuri è bene seguire alcune semplici regole.

1. Sorridete.

In presenza usiamo segnali non verbali che migliorano la comunicazione, al telefono la voce è l'unico veicolo, così sorridere (l'altro non vede il sorriso ma lo intuisce) e usare un tono amichevole aiuta il contatto. Questo vale anche per le telefonate di lavoro, la professionalità non è sinonimo di freddezza e distanza emotiva. L'altro potrebbe essere nervoso quanto voi e l'estraneità è reciproca.

2. Siate preparati.

Parlare al telefono può dare ansia: si può dimenticare cosa dire, incespicare sulle parole o balbettare, qualche volta non si riesce neanche a iniziare. Più una telefonata è impegnativa più è necessario prepararsi, ricordate anche che quando siete impegnati in altre attività non è facile concentrarsi. Questo vale sia se chiamiamo noi sia se riceviamo la telefonata.

²⁹⁰ Ho scritto queste righe per dovere documentale. Sono rimasto sorpreso quando ho scoperto che molti ragazzi non sanno riconoscere la cornetta di un telefono.

²⁹¹ Giulia Bertani - *Acquisire clienti, Imprese e Professionisti* (Aprile 2013).

Preparatevi anche psicologicamente, chi risponde potrebbe essere la persona cercata, un altro in sua vece o anche una voce preregistrata.

Credo che le cose utili da fare siano:

- **Presentatevi e cercate di sapere con chi state parlando.** Poi chiarite le ragioni della telefonata, così il quadro sarà chiaro a tutti. Quando chiamate parlate lentamente, in modo da permettere all'interlocutore di riordinare i pensieri e identificare chi chiama. Così avrà tempo di sentirsi a proprio agio. Se avete bisogno di un determinato servizio, cercate il nome preciso della persona che se ne occupa.
- **Prendete nota delle domande e delle informazioni.** Per essere pronti e non far aspettare l'altro, tenete a portata di mano carta e penna.
- **Prima di fare la chiamata bevete un po' d'acqua;** il nervosismo può far seccare la bocca e, specialmente dopo un intervallo in silenzio, schiarite la gola e provate la voce.

3. Stabilite il momento giusto.

Se possibile, pianificate la telefonata in un momento in cui c'è tempo, per voi e per l'altro. E non esitate, prima cominciate prima farete la telefonata con successo: chiamate

Non attendete più di quattro squilli prima di rispondere, dopo il quarto squillo si rischia che il chiamante si scoraggi e riagganci²⁹².

4. Evitate i rumori di fondo e le distrazioni.

I rumori di fondo rendono difficile comprendere e farsi comprendere, in più generano stress, rischiando di dare un tono "spazientito" alla voce. L'esigenza di essere sempre reperibili non deve portare a rispondere nelle situazioni più impensate²⁹³.

Eliminate anche le distrazioni: spegnete televisione, stereo e computer; cercate un luogo dove nessuno interrompa o disturbi; mandate i bambini a giocare fuori o in un'altra stanza.

5. La conclusione è importante!

Concludete sempre con un breve riassunto di quanto detto, anche con gli amici. Per questo è importante prendere nota della telefonata. Ringraziate sempre l'interlocutore per il tempo concesso e non riagganciate in fretta, aspettate in silenzio che sia l'altro a chiudere la conversazione.

Saper concludere è ancora più necessario se abbiamo a che fare con un logorroico.

²⁹² Qualcuno pensa che rispondendo prima si può dare l'impressione di "non avere troppo da fare" e di non essere quindi molto richiesto. Io questo rischio non lo vedo.

²⁹³ Andate in bagno prima di fare la telefonata, i rumori della toilette non sono il massimo da sentire per un interlocutore al telefono.

La messaggistica telefonica (SMS)

Come abbiamo visto, molti non amano parlare al telefono perché non possono controllare ciò che vogliono dire e non possono sapere quanto durerà la chiamata. Telefonare li fa sentire insicuri, inviare messaggi è l'alternativa per chi vuole mantenere il controllo. Certamente i messaggi sono efficaci ma non sono del tutto esaustivi, è difficile capire cosa prova la persona che l'ha inviato, mentre sentirne la voce può rivelare lo stato emotivo. In generale, possiamo osservare che:

- **Messaggiamo di più e parliamo di meno.**
Le statistiche indicano che si inviano e ricevono cinque volte più messaggi che chiamate vocali.
- **Chi invia troppi messaggi cerca di mantenere il controllo.**
I messaggi non sono solo efficaci e pratici ma danno una sensazione di controllo che riduce la complessità delle relazioni.
- **I messaggi permettono di stabilire una distanza emotiva.**
I messaggi sono lo strumento ideale per mettere una distanza tra mittente e destinatario. Questo riduce l'ansia e permette di dire cose che non si avrebbe mai avuto il coraggio di dire in faccia²⁹⁴.

Usare messaggi piuttosto che chiamare può rivelare molto della personalità.

- Le persone insicure, che cercano l'approvazione degli altri, inviano molti messaggi per trovare sicurezza, legata anche al numero di messaggi di risposta.
- Per le persone che hanno paura di essere respinti, o abbandonati, i messaggi diventano una strategia che permette loro di sentirsi al sicuro.
- Chi usa meno i messaggi, e preferisce comunicare con le chiamate, non ha bisogno della costante approvazione degli altri ed è in grado di stabilire relazioni mature, senza dipendenza emotiva.

Alcuni psicologi dicono che l'abuso di messaggi ostacoli le nuove generazioni nello sviluppo delle necessarie competenze sociali per affrontare la vita con serenità. E la conversazione è un'abilità che deve essere coltivata perché aiuta a costruire una rete di sostegno sociale.

Per quanti emoticon²⁹⁵ possiamo usare, è molto più facile stimolare una risata con una chiamata che con un messaggio di testo.

²⁹⁴ Sono sempre di più le coppie o gli amici che rompono le relazioni attraverso messaggi, questo permette loro non avere un coinvolgimento emotivo, non dover sopportare le conseguenze delle loro decisioni sull'altro. Ultimamente è anche un mezzo usato da alcune aziende per licenziare.

²⁹⁵ Le **emoticon** o faccine (o ancora smiley) sono riproduzioni stilizzate di quelle principali espressioni facciali umane che esprimono un'emozione.

Concludo con un'osservazione: in alcuni casi è preferibile interfacciarsi con la messaggistica (SMS, WhatsApp, email), specialmente quando non si riesce a stabilire un contatto con una telefonata. A me succede spesso con gli uffici pubblici dove, grazie alle mail, ho risolto rapidamente parecchie questioni.

I messaggi vocali

I messaggi vocali sono spesso preferiti a telefonate e SMS.

In effetti sono pratici e sbrigativi, possono essere inviati mentre si cammina, si fa sport o qualsiasi altra attività. Non sempre sono altrettanto comodi nella ricezione. Ci sono caratteristiche che i messaggi vocali dovrebbero avere, per esempio durata o contenuto, per far sentire a proprio agio l'interlocutore.

La **durata del messaggio** non deve essere troppo lunga (non oltre il minuto). Se si hanno molte cose da dire è preferibile una telefonata e non dovrebbe nemmeno essere troppo breve, se si devono comunicare solo poche parole può bastare un messaggio scritto o un'emoticon. La regola è di non mettere in difficoltà l'altro per ascoltare, e poi scoprire che l'audio non conteneva nulla d'importante. Sarebbe bene evitare divagazioni e concentrarsi soltanto su ciò che si vuole comunicare, il destinatario potrebbe spazientirsi e decidere di smettere di ascoltare. Per questo, e anche per evitare pause e interruzioni, è meglio raccogliere le idee prima di premere l'icona del microfono.

Non sottovalutate i **segnali dell'interlocutore**, se ai messaggi vocali risponde per iscritto, vi sta dicendo che preferisce un'altra forma di comunicazione.

Sapendo che **l'altro si trova in una situazione scomoda** (è a lavoro o a cena con amici), evitiamo l'invio di monologhi lunghi ed estenuanti e scriviamo ciò che proprio non possiamo fare a meno di comunicare.

È importante conoscere la modalità comunicativa degli altri: se una persona preferisce una telefonata, a quella persona voi telefonate. Questo è conveniente, prima di tutto, a voi perché se non vi adeguate perdetevi l'occasione di comunicare²⁹⁶.

Infine, teniamo sempre a mente che il detto *scripta manent*, nel 2022 vale anche per i messaggi vocali: potrebbe restare traccia delle nostre dichiarazioni ... o delle nostre promesse.

Lecture utili per approfondire:

- M. Friedman e J. Weiss - *Saper usare il telefono* - Armenia

²⁹⁶ Se è l'altro ad adeguarsi, vuol dire che ha degli interessi precisi.

La prospezione

Prospezione²⁹⁷ [da lat. *prospicere* «guardare innanzi»]. - **1.** Esplorazione del sottosuolo. **2.** Per estensione, il grafico, il diagramma che rappresenta il risultato di certe prospezioni. **3.** In statistica, previsione dei risultati definitivi di una consultazione elettorale fondata sull'elaborazione elettronica e la proiezione dei risultati parziali.

La prospezione era l'argomento del capitolo conclusivo del Corso degli anni Novanta, questo perché mi aveva colpito la sua interpretazione, data a quel tempo, nell'ambito della vendita: la prospezione era vista come la capacità strategica di “andare oltre” cioè di capire come un certo comportamento e soprattutto una certa comunicazione potessero aprire nuove opportunità. Come dire *“faccio o dico una certa cosa per ottenere qualcosa subito e, allo stesso tempo, preparo il terreno per il futuro”*.

Quindi, nell'ambito della comunicazione e dei rapporti interpersonali, significa andare più a fondo e più lontano: impostare e costruire qualcosa di duraturo sin dall'inizio, oltre ad allargare l'ambito delle relazioni²⁹⁸.

Sin dall'inizio ho avuto il dubbio se inserire anche qui il capitolo “Prospezione”, anche perché ho trovato poca documentazione in merito. Alla fine ho deciso di trattare l'argomento perché credo aiuti a riflettere da un'ulteriore prospettiva il modo di progettare la nostra comunicazione e le nostre relazioni.

Cominciamo con vedere il ruolo della prospezione nella vendita.

La prospezione nella vendita²⁹⁹

Qualsiasi sia l'oggetto del processo di vendita esiste un passato, un presente e un futuro. Il passato ci dà il consolidato (un dato di fatto, non modificabile), il presente ci impegna al raggiungimento degli obiettivi, il futuro dipenderà dall'andamento generale ma anche da come noi lo prepariamo, da cui la progettualità e anche la prospezione (lavoro nel presente e anche per il futuro).

Esistono tre verità al riguardo.

Law of need (la legge del bisogno).

Quando le opportunità del mercato diminuiscono, il cliente diventa un “limone da spremere”. È una trappola che porta a un comportamento tale che il cliente percepisce negativamente il nostro bisogno di vendere e di conseguenza i risultati diminuiranno.

²⁹⁷ Vocabolario Treccani.

²⁹⁸ La relazione è un aspetto fondamentale anche per la Scuola di Palo Alto.

²⁹⁹ Da Jeb Blount, saggista e CEO di Sales Gravy, società di formazione e consulenza nelle vendite.

30 day rule (la regola dei 30 giorni).

I contatti fatti in 30 giorni portano risultati nei 90 giorni successivi. Saltare un giorno non sembrerà avere conseguenze, continueremo ad avere risultati ancora per un po' ma ne subiremo le conseguenze nei tre mesi successivi.

Law of Replacement (la legge del rimpiazzo).

Alcuni contatti hanno una maturazione più lenta rispetto ad altri. Si tende a dimenticarlo ma questa è una perdita enorme, di tempo e denaro. È meglio tenerli in una lista³⁰⁰ apposita a cui dedicare un lavoro specifico.

Gli atteggiamenti più comuni riguardo la prospezione.

- Faccio prospezione solo dopo aver curato i miei contatti attuali.
- Non ho tempo per fare prospezione.
- Se curo i miei tanti contatti, non avrò bisogno di fare prospezione.
- Solo i comunicatori nati (i talentuosi) sanno fare prospezione.

Considerazioni operative.

- Considerando i contatti previsti in lista: sei soddisfatto del loro numero e quanti di questi rappresentano un'opportunità per la prossima settimana?
- La lunghezza della lista è un falso problema, non è una questione di “avere tanti contatti in lista”, ma di “avere quelli giusti”.
- La massima produttività si ottiene con una lista di qualità: prima di iniziare l'attività di prospezione, individuiamo chi ci interessa. Altrimenti l'efficacia sarà bassa perché significherà girare a vuoto.

Le cose di cui essere consapevoli.

- I contatti diretti sono efficaci: nessuna paura di essere invasivi.
- Se fossimo certi di fare la differenza non ci preoccuperemmo di disturbarli.
- Se ci credessimo veramente, non smetteremmo di contattarli per tutto il tempo necessario.
- Conoscere il cliente ci permette di essergli veramente utile.

³⁰⁰ Lista vale per qualsiasi elenco, schedario, tabulato, ... dove raccogliere il “database delle occasioni”.

In conclusione.

Potremmo essere i migliori venditori al mondo ma se non abbiamo un contatto sarà stata tutta preparazione inutile. È nostra responsabilità mantenere alto il numero di opportunità in agenda.

Come vedete, nella vendita la prospezione rappresenta un metodo per aumentare in futuro i contatti, cioè le occasioni.

La prospezione nella comunicazione

Nella comunicazione può valere lo stesso principio: interagisco oggi per quello che voglio comunicare oggi ma cerco anche di costruire le occasioni per future comunicazioni.

Questo vuol dire aumentare le relazioni, “conquistare” l’interlocutore che ci sarà più legato tanto più sarà stato coinvolto e, in più, ci aiuterà a trovare altre persone per costruire ulteriori relazioni.

Senza dimenticare che allargare la comunicazione può voler dire anche allargare gli argomenti da trattare, cioè si può far prospezione anche all’interno delle relazioni consolidate.

*Chiudo qui, anche se ci sono e ci saranno sempre
marginari di miglioramento*

Conclusione

Non so se state leggendo questa conclusione dopo avere affrontato tutto il libro, solo qualche capitolo o se cominciate proprio da queste righe³⁰¹.

Va bene tutto³⁰²!

Gli argomenti sono diversi e ognuno di voi ha interessi diversi.

Questo è un “utility-book”!

Ho trattato le varie parti con l’obiettivo di darvi il massimo delle informazioni e di stimolo per trovarne altre (libri, corsi, ...).

Quindi se ciò che avete letto vi risulta poco chiaro vi invito, dopo averlo letto una seconda volta, a ricorrere alla bibliografia dato che ho aggiornato la documentazione, per cui ho cercato i testi³⁰³ e frequentato i corsi più attuali³⁰⁴.

Le ultime raccomandazioni (con educazione e gentilezza):

- siate preparati, con le idee chiare;
- siate riposati, per essere lucidi;
- siate pazienti e gestite le emozioni;
- siate tenaci, vince chi vede l’insuccesso come una lezione, impara, si corregge e continua fino a raggiungere il suo obiettivo;
- con occhi e orecchi sempre aperti e con il cervello collegato.

*E ricordate sempre che, per migliorarsi, servono
motivazione, pratica e ascolto*

Lectture utili per approfondire:

- D. Pennac - *Come un romanzo* - Feltrinelli

³⁰¹ Per i “lettori selettivi” spero sia stato utile il sommario.

³⁰² Provate a leggere il libro che ho segnalato qui sotto, è un vero manifesto dei diritti del lettore.

³⁰³ Nelle note ho citato solo libri, vecchi e nuovi, che ho letto.

³⁰⁴ Questo momento, ricco di corsi a distanza, mi ha favorito.

Ringraziamenti

A questo punto, concluso il progetto, penso sia opportuno ricordare tutti quelli che hanno contribuito alla sua realizzazione.

Comincio con chi, nel tempo, mi ha aiutato in modo indiretto stimolandomi a riflettere e migliorare il mio modo di comunicare: tutti i 600 collaboratori cui ho fatto il corso iniziale e tutti gli aggiornamenti, tutti i colleghi, i medici (in particolare gli psichiatri all'inizio della mia attività) e i formatori (trainer e “capi” che mi hanno seguito, a vario titolo) che ho incontrato nella mia vita lavorativa, gli studenti e i professori delle mie vite scolastiche e chiaramente tutti gli amici, vicini e lontani, che mi hanno accompagnato nella vita.

Infine ringrazio chi, conoscendo il progetto, mi ha supportato e corretto durante la lavorazione: la mia famiglia e soprattutto i “revisori” mia moglie Laura e Marco, collega e amico, che ha anche scritto la Prefazione.

Post Scriptum

Grazie anche a te che sei arrivato fino in fondo³⁰⁵.

Attento che ti manca ancora la Bibliografia.

³⁰⁵E, se vorrai, potrai mandare un feedback alla mia mail (la trovi in ultima pagina).

Bibliografia

- AA.VV. - *Il medico, il paziente e le loro medicine* - Franco Angeli
S. e B. Casadei Lucchi - *Buongiorno Dottore* - Sperling & Kupfer
F. Lupinacci - *L'informazione scientifica del farmaco in Italia* - Progetto 2000
-
- Aristotele - *Retorica*
R. Bandler - J. Grinder - *La struttura della magia* - Astrolabio
A.H. Maslow - *Verso una psicologia dell'essere* - Astrolabio Ubaldini
A. Robbins - *Come ottenere il meglio da sé e dagli altri* - Bompiani
P. Watzlawick - *Pragmatica della comunicazione umana* - Astrolabio
-
- D. Bone - *L'arte di ascoltare* - Franco Angeli
J. Grey - *Gli uomini vengono da Marte, le donne da Venere* - Rizzoli
U. Pinto - *Mio figlio non sa leggere* - Rizzoli
-
- E. Bonicelli e A.M. Comari - *I segreti della comunicazione* - Il sole 24 ore
P. Borzachiello - *Basta dirlo* - Mondadori
E. De Bono - *Sei cappelli per pensare* - Best BUR
P. Watzlawick - *Il linguaggio del cambiamento* - Feltrinelli
-
- M. Argyle - *Il corpo e il suo linguaggio* - Zanichelli
M. Bonaiuti e F. Mannucchi - *La comunicazione non verbale* - Carracci
D. Ermiane e P. Baudet - C. Gregori - *Volti e contatti umani* - Astrolabio
D. Morris - *L'uomo e suoi gesti* - Arnoldo Mondadori
A. e B. Pease - *Perché mentiamo con gli occhi e ci vergogniamo con i piedi?* - Sonzogno
-
- S.R. Covey - *L'ottava regola* - Franco Angeli
E.M. Sacchi - *Vendere è una scienza* - Franco Angeli
-
- V.F. Birkenbihl - *La tecnica delle domande* - Franco Angeli
D. Carnegie - *Come trattare gli altri e farseli amici* - Bompiani
E. Berne - *A che gioco giochiamo* - Bompiani
T.A. Harris - *Io sono OK, tu sei OK* - BUR
-
- E. Berti, F. Volpi - *Storia della filosofia* - Laterza
R.B. Cialdini - *Le armi della persuasione* - Giunti
I. Ryzov - *L'arte della negoziazione con il metodo del Cremlino* - Giunti
A. Schopenhauer - *L'arte di ottenere ragione* - Adelphi
-
- D. Cesana - *Si negozia sempre* - Franco Angeli
P.M. Lisnek - *Negoziare usando la PNL* - NLP Italy
A. Ferrari - *Comunicazione assertiva* - Catalani
-
- G. Ricci - *Corso di retorica* - De Vecchi
C. Sansavini - *Parlare in pubblico o "la presentazione persuasiva"* - Demetra
-
- D. Carnegie - *Come parlare in pubblico e convincere gli altri* - Bompiani
M. Stevens - *Come presentare al meglio se stessi e le proprie idee* - Franco Angeli
-
- T. Gallway - *Il gioco interiore del tennis* - Lit Edizioni
J. Whitmore - *Coaching* - Unicomunicazione
-
- Chicago Manual of Style: <http://www.chicagomanualofstyle.org/home.html>
U. Eco - *Come si fa una tesi di laurea* - La nave di Teseo
U. Eco - *La Bustina di Minerva* - Bompiani
-
- M. Friedman e J. Weiss - *Saper usare il telefono* - Armenia
D. Pennac - *Come un romanzo* - Feltrinelli

L'autore

Sono Roberto Turri e sono nato a Monfalcone giusto nel mezzo del “baby boom”, il 28 settembre 1955.

Sono sposato con Laura da ... sempre.

Ho preso la maturità scientifica e la laurea in Farmacia.

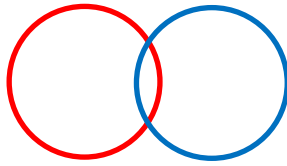
Per quanto riguarda lo sport, ho giocato a baseball fino a quando sono riuscito a vedere la palla (poi ho allenato) e a rugby.

Durante gli studi ho lavorato in un'officina navale come tubista, meccanico, calderaro e, alla fine, in ufficio.

Dopo la laurea è cominciata la mia carriera “farmaceutica”: prima in una farmacia privata poi, come ufficiale farmacista, nelle farmacie ospedali della Marina Militare a La Spezia e Taranto.

Finita la leva, sono entrato in Big Pharma. Qui ci sono rimasto più di trent'anni, ho fatto carriera, ho girato per tutta l'Italia (quelli erano anni d'oro)... poi è arrivata la crisi c'è stata una ristrutturazione e ne sono uscito. Negli ultimi anni ho lavorato piacevolmente in un'azienda di amici.

Dopo un anno dalla pensione, come ho scritto nell'introduzione, ho iniziato a scrivere questo libro ...



$\alpha - \omega$: motivazione, pratica, ascolto

roberto.turri@tin.it