

Antonio Meridda, Fabio Pandiscia

# COMUNICARE CON LA

# PNL

*Per avere successo nel lavoro  
con la PNL e le tecniche  
di comunicazione non verbale*

**FrancoAngeli/Trend**

# Trend

*Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Antonio Meridda, Fabio Pandiscia

# COMUNICARE CON LA

# PNL

*Per avere successo nel lavoro  
con la PNL e le tecniche  
di comunicazione non verbale*

**FrancoAngeli/Trend**

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A mia moglie, a mia figlia Giulia,  
al mio nipote Luca*  
Fabio Pandiscia

*A Elisabetta, per il sostegno costante e l'aiuto quotidiano*  
Antonio Meridda



---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Marco Paret</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	11
<b>1. Piacere di conoscerti!</b>	»	13
1. L'abito fa il monaco?	»	13
2. La tua bolla personale	»	28
3. Qual è il tuo senso preferito?	»	36
<b>2. Cosa pensi quando comunichi?</b>	»	39
1. La struttura della comunicazione	»	41
2. Programmatori di cervelli	»	65
3. Nove tipi in cerca d'autore	»	73
<b>3. Parole parole parole</b>	»	83
1. Filtri nella comunicazione	»	83
2. Conflitti comunicativi nel lavoro	»	94
3. Le parole giuste aiutano a focalizzarci	»	96
<b>4. I gesti son desideri</b>	»	99
1. Reazioni istintive	»	99
2. Significato dei segnali non verbali	»	103
3. Le regole del tavolo	»	144
4. Uomini e donne	»	150
5. Comando io!	»	156



<b>5. Globalizziamoci</b>	pag. 157
1. Tutto il mondo è paese	» 157
2. Gesti dal mondo	» 162
<b>Conclusioni</b>	» 179
<b>Ringraziamenti</b>	» 181
<b>Bibliografia</b>	» 183

---

# Prefazione

di *Marco Paret\**

Con questa opera Fabio Pandiscia e Antonio Meridda, che stimo molto come studiosi del linguaggio del corpo, hanno intrapreso un'opera meritoria, portando alla conoscenza del vasto pubblico la Comunicazione Non Verbale.

Una buona comunicazione è la base per relazionarsi con successo. Ma noi comunichiamo oltre che con le parole con il corpo, e questa è la forma più originale e primaria di comunicazione che possiamo vedere nell'uomo fin dal suo primo apparire al mondo, come neonato che solo attraverso gesti e vagiti può farsi intendere.

Questa è anche la forma più vera di comunicazione poiché, mentre si può mentire a parole, è molto più difficile farlo coi gesti.

Molto riduttivamente il libro è intitolato *Comunicare con la PNL*; ma questo libro va molto oltre la comunicazione non verbale della PNL (che occupa essenzialmente solo i primi tre capitoli) e riporta testimonianza dell'importante Scuola Italiana di Comunicazione Non Verbale. Questa rappresenta la struttura portante e l'ispirazione del libro stesso. La scuola di CNV nata in Italia è estremamente efficace, primeggia sotto molti aspetti: supera nelle applicazioni anche parecchie tecniche di importazione americana, ma troppo spesso per una malriposta esterofilia non viene sufficientemente apprezzata e ancora poche sono le opere che ne danno diffusione.

Lavorando per la maggior parte del tempo all'estero mi sono infatti reso conto di quanto comparativamente ridotta fosse altrove la conoscenza di questa abilità e lo stupore che riscontravo nell'insegnare tali tecniche.

Capire la comunicazione non verbale è invece una chiave fondamentale per comprendere non solo gli schemi di pensiero, ma anche i desideri dell'interlocutore.

\* Direttore ISI-CNV Istituto Superiore Internazionale di Comunicazione Non Verbale.

La comunicazione non verbale può permettere di comunicare ed influenzare ad un livello subliminale.

Esaminiamo ora quali sono i presupposti per avventurarsi in questa affascinante disciplina.

Per praticarla con efficacia il primo passo è sapere osservare in maniera distaccata il comportamento dell'interlocutore.

È importante saper avere un colpo d'occhio globale, che pur vedendo il dettaglio, è in grado di collegarlo all'insieme.

È fondamentale capire infatti come un singolo gesto non sia che un inizio, che si va sempre a comporre con altri elementi e che solo il particolare intuito dell'operatore, che si sviluppa progressivamente, permette di decodificare.

E questa comprensione è molto importante poiché è anche apertura alla conoscenza dell'inconscio.

La CNV non esprime messaggi logici, come ad esempio può fare la comunicazione verbale, la Comunicazione Non Verbale esprime il nostro io non razionale e quello che sente in un particolare momento. A questo proposito è importante l'esame del capitolo quarto dell'opera che offre alcune chiavi essenziali.

Nulla infatti più della CNV è legato ai molteplici e articolati processi che avvengono al di sotto della nostra coscienza. Noi non siamo coscienti delle centinaia di muscoli che si muovono ed agiscono in un particolare momento e che sono responsabili di una determinata espressione.

Tutti questi movimenti sono gestiti inconsciamente ed esprimono i nostri stati d'animo e si articolano in una "grammatica". Vi è una segreta sequenza che, se compresa, può permetterci di entrare in contatto con i desideri della persona di fronte a noi: questa grammatica permette di procedere e strutturare la CNV in modo sia da determinare un impatto positivo sull'interlocutore, sia di arrivare fino alla "penetrazione" all'interno del suo modo di sentire ed all'individuazione del suo gradimento di una particolare situazione.

È questo il vero rapport, che non è più limitato ad un semplice rispecchiamento, ma permette anche di guidare naturalmente l'interlocutore nella direzione che ad esempio, nel caso della terapia, può essere quella del suo miglioramento e del superamento dei suoi blocchi.

Nel caso delle relazioni può consentire una comunicazione vera che permette effettivamente di appagare l'altro.

Ma queste sono applicazioni evolute. Lasciamo il lettore ora a godersi l'opera e lo invitiamo ad osservare, cercare di praticare ed anche divertirsi comprendendo i messaggi nascosti dei suoi interlocutori.

---

# Introduzione

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad un incredibile sviluppo di quelle che sono dette le “relazioni pubbliche”, cresciute fino a generare un insieme di lavori specifici su questo ambito. La globalizzazione e la comunicazione sono diventate parole di uso comune, ma in pochissimi sanno davvero cosa ciò comporta.

Il genere umano è il più specializzato e dipendente dalla comunicazione e nell'ultimo periodo, grazie a internet e alle connessioni con cellulari, ipad e quant'altro, è diventato fondamentale apparire oltre che essere. Il migliore degli affari e il più adatto dei curricula diventano inutili se la presentazione è fatta male, mentre persone abili a discutere o con un bell'aspetto (non vuol dire essere belli, ma essere curati e precisi) riescono ad accaparrarsi le condizioni migliori.

Basta: è ora di finirla! In questo libro abbiamo riportato tutto quello che sappiamo sul modo di parlare, l'atteggiamento, i gesti, il linguaggio in tutte le sue forme (verbale, paraverbale, non verbale), le differenze culturali e i rapporti tra individui di pari grado, di sesso diverso, appartenenti a gradini differenti della scala gerarchica e sociale.

Per motivi di correttezza linguistica, ci rivolgeremo a te con il maschile, ma il nostro libro è indirizzato anche (e soprattutto) alle donne. Sono migliori comunicatrici di noi uomini, ma spesso non si trovano bene nel mondo del lavoro, improntato sul modello comunicativo maschile.

Abbiamo suddiviso l'opera in 5 parti:

- nella prima ci occuperemo di fornirti la migliore predisposizione mentale. È qui che sta tutto, in fondo! Se sei teso e preoccupato, potrai avere il miglior vestito del mondo e un sorriso da un milione di dollari, ma non convincerai nessuno;
- nella seconda, parleremo di come usare quanto finora detto per presentarti nel modo migliore. Infatti, tutto quel che facciamo, in modo incon-

scio, è giudicare gli altri da come si presentano. È infantile? Forse, ma lo facciamo, ci piaccia o meno, quindi è bene che tu sia preparato per superare questa prova nel modo migliore;

- nella terza, di enneagramma e PNL, due tecniche che ti permetteranno di ottenere il massimo risultato con il minimo sforzo, e di riuscire così a creare feeling immediato con chi ti sta di fronte;
- nella quarta, analizzeremo le varie forme di linguaggio, in particolare i gesti inconsci che facciamo e soprattutto riceviamo. Anche se siamo bravissimi nel presentarci, serve a poco se poi roviniamo tutto perché non sappiamo come relazionarci con gli altri;
- infine, ci occuperemo di analizzare i gesti degli altri popoli, perché, in un mondo globalizzato, è bene sapere come interpretare anche chi non appartiene alla nostra cultura.

Molti di questi gesti e linguaggi sono inconsci, cioè automatici, e svelano i veri pensieri nostri e degli altri. Proprio così: anche se siamo abili bugiardi, ci sarà sempre qualcosa che ci tradirà! Se ciò è poco piacevole, ricorda che vale anche per gli altri, e che quindi ti potrebbe evitare di essere ingannato. Non male, vero?

Bene, siamo pronti a incominciare!

# Piacere di conoscerti!

Ora basta con la teoria: passiamo alla pratica! Come possiamo ottenere uno splendido rapporto con gli altri? Devi partire proprio dall'inizio, dalla prima impressione che fai. Quindi, cominciamo con lo scoprire se...

## 1. L'abito fa il monaco?

Ebbene sì: come diceva Manuel Fantoni nel film Borotalco, «l'abito **fa** il monaco!».

Aveva ragione? Anche se ci dispiace ammetterlo, la risposta è sì! Ci sono montagne di ricerche su questo fatto, e tutte concordano sull'opinione che valutiamo gli altri dalla prima impressione. Questa cosa può sembrare (e per un certo verso lo è) superficiale, ma immaginate di vivere in una landa desolata e pericolosa, dove le risorse sono scarse e si lotta per ottenerle. Si avvicina qualcuno, e da quel che farai dipenderanno la tua e la sua vita: ti interessa davvero sapere se è una persona simpatica ma dall'aspetto scorbuto? Se sotto sotto sia un tenerone? No: ti basi su quel che vedi. È armato, con un'espressione feroce e cammina impettito, quindi la tua reazione è immediata, e sarà di fuggire se è più grosso e minaccioso di te, e di combattere per difendere il tuo spazio se al contrario è più piccolo e indifeso. Non c'era molto spazio per i discorsi, a quel tempo.

La nostra specie si è evoluta così, e non è cambiata granché da allora. Ciò significa che, sotto quei capelli ben curati, la camicia stirata e il portafogli pieno, si cela sempre un cavernicolo. Ecco la controprova di quel che diciamo: ti è mai capitato di giudicare qualcuno "a pelle"? Di provare per istinto simpatia o ribrezzo per qualcuno?

Ecco, quello che è successo in quei brevi attimi è la dimostrazione del giudizio istantaneo.

Per fortuna, sapendolo, possiamo influenzare questo giudizio in modo positivo. Considera che ciò che più conta, che si tratti di un rapporto a breve termine, come una conferenza, o a lungo termine, come quello con un nuovo collega, è la **presentazione**. Proprio così: nei pochi secondi necessari a dire chi sei a qualcuno, hai già giocato le tue carte!

Certo, con il passare del tempo questa “prima impressione” può subire variazioni ottenendo o meno delle conferme, ma che importanza ricopre in una comunicazione?

È provato che i primi due minuti di un incontro (alcuni sostengono addirittura 20-30 secondi) condizionano le emozioni, i pensieri e il giudizio che ognuno di noi si fa dell'altro. La cosa più interessante è che tale giudizio in genere tende a persistere, perché il nostro cervello, lavorando in economia, cercherà continue conferme su quella prima impressione.

La forza delle aspettative che abbiamo nei confronti di un'altra persona è tale da influenzare già da sola il suo comportamento. Quando conosciamo per la prima volta qualcuno, ci facciamo subito un'idea su che tipo sia, e questa prima impressione si mostra molto tenace alle smentite.

È possibile in seguito che veniamo a conoscenza di alcuni fatti o elementi che mettono in discussione l'effetto del primo impatto, in questo caso se siamo persone di mentalità aperta e privi di pregiudizi è possibile che cambiamo il nostro punto di vista, altrimenti tenderemo ad ignorare i nuovi elementi sopraggiunti e persisteremo sulla prima impressione.

L'abito non fa il monaco, però influenza il nostro giudizio. Non è un caso che un importante assioma della comunicazione dica:

*non hai mai una seconda occasione,  
per dare una buona prima impressione*

È possibile cambiare quel che l'altro pensa dopo una presentazione orribile? Sì, ma non è semplice né diretto, e richiede un bel po' di fatica, quindi è di gran lunga meglio evitare di doverlo fare, e invece puntare molto sul primo impatto. Possiamo quindi dire che una nostra immagine inizia a prender forma nella mente del nostro interlocutore ancor prima che parliamo, perché, anche se in modo inconsapevole, una prima impressione positiva o negativa ci ha già presentati.

Questa è comunque il frutto di un'emozione, ma quali emozioni possiamo far suscitare nei nostri ascoltatori?

Dobbiamo provocare emozioni specifiche per ogni individuo? E, se sì, quante sono queste emozioni e su cosa si devono basare?

## ***Molto piacere!***

Cominceremo con il gesto più usato in Occidente per presentarsi: darsi la mano. Nel capitolo specifico per le persone di altre culture, ti diremo come comportarti di volta in volta, ma supponendo che la maggior parte dei tuoi rapporti si svolgano con persone della nostra cultura o che utilizzano comunque questo modo di esprimersi, dedichiamo a questo tipo di saluto più spazio.

Anche se, in teoria, tutti sanno dare la mano, ti sarai già reso conto che ognuno ha il suo modo specifico, derivato dalla propria educazione e in parte dall'esperienza maturata. C'è chi è più deciso, chi molto pacato, chi sembra non volerlo fare, e così via.

L'origine di questo gesto si fa risalire agli antichi Etruschi, e da lì poi adottato dai Romani, e pare che avesse uno scopo molto poco amichevole, ovvero si cominciò a dare la mano quando ci si incontrava la sera, per stabilire se l'altro, approfittando delle tenebre, fosse armato. Non proprio lo "spirito giusto", diremmo oggi, per cominciare a conoscere qualcuno. Immagina se oggi facessimo la stessa cosa: incontrando qualcuno dovremmo prima di tutto frugargli le tasche alla ricerca di eventuali coltelli. Poco carino, a dire il vero...

Nei secoli il gesto s'è sempre più evoluto, al punto che, nelle ultime centinaia d'anni, soprattutto tra persone di alto rango, era l'unico contatto concesso tra uomini.

Essendo quindi l'unico modo di poter toccare l'altro, gli uomini, sin da piccoli, sono più "indirizzati" delle donne nella stretta di mano, tant'è che ne hanno diverse variabili a seconda delle culture. Le donne invece sono di solito più estroverse, e tendono a salutare le amiche o le conoscenti in altro modo, scambiandosi baci, abbracci o altri contatti secondo il Paese d'origine.

Negli ultimi tempi, anche le donne – purtroppo per loro – hanno adottato la stretta di mano, essendo entrate nel mondo del lavoro e pari agli uomini. Ora, ecco la notizia negativa: essendo tale gesto simbolo di virilità e decisione, molti uomini applicano alla stretta quella che userebbero per stringere una tenaglia che deve smollare un bullone da carro armato, e ciò, abbinato alla più forte presa maschile e alle dimensioni delle mani degli uomini (più grosse e robuste, in proporzione, di quelle femminili) genera un risultato doloroso e inutile.

---

N.B.: se sei un uomo, soprattutto. Indovina un po' quanto risulterai simpatico a una donna se le spiaccichi le dita al primo secondo di conversazione? Esatto. È bene correggersi, dunque! Possiamo dirtelo con assoluta certezza, anche se sappiamo di andare contro l'educazione paterna: una presa amichevole non mette in dubbio la tua mascolinità e accresce la tua simpatia.

---



Al lato opposto, molte donne presentano la mano come un atto obbligato, lasciandola tra il quasi morto e la stretta appena accennata, quasi avessero paura di farlo.

---

N.B.: se sei una donna, sappi che è molto poco piacevole ricevere una mano che sembra aver schifo di toccarti. Le altre mani non sono fatte di fango, né di vetro, quindi stringile come se volessi farlo.

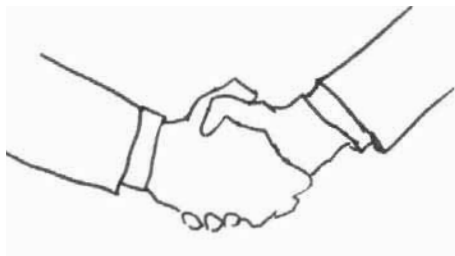
---

E adesso ti presentiamo tutte le strette di mano, dividendole in negative e positive, e dimostrandoti come, da una semplice stretta, si può intuire molto più di quanto può sembrare in un primo istante.

### *Psicologia della stretta*

A seconda di come è data, la mano esprime dominanza, sottomissione, uguaglianza, timidezza, sicurezza, virilità, prepotenza. Puoi quindi stabilire con chi hai a che fare – e comportarti di conseguenza – con qualcuno da una semplice stretta. Iniziamo con la presa che dovrebbe essere più comune, ma che di fatto non lo è:

*Fig. 1 – Stretta di uguaglianza*



La presa è diretta, la forza applicata uguale a quella ricevuta, il tempo è di circa 3 secondi. Ecco come dare la perfetta stretta di mano: prima cosa, se sei emozionato per qualsiasi motivo (può capitare) è bene asciugarsi i palmi. Que-

sto perché la presa deve risultare salda in condizioni normali. Le mani non sudano per il calore, a meno che ci siano oltre i 40 gradi. Immagina se ti sudassero le mani come il resto del corpo, al volante ci sarebbero migliaia di scontri per tutta l'estate! L'emozione invece, in particolare la timidezza, può far sudare molto i palmi, e a pochi piace stringere una mano umida. La cosa migliore da fare è posizionare la mano nella stessa direzione e verso dell'altra. Avvicinarsi di un passo, onde poter stringere la mano nel modo corretto. Se hai a che fare con un superiore e vuoi dimostrargli rispetto, è utile un accenno con la testa, come se stessi annuendo (una volta sola, non devi annuire per davvero). Stringi a seconda ti quanto

ti stringono, senza esagerare mai! Se sei una donna e stai stringendo la mano di un uomo non cercare di imporre forza per farti rispettare, risulti più che altro aggressiva, non dominante. Se sei un uomo, evita a tutti i costi di stringere. Si dice «stringiamoci le mani» perché è ciò che più assomiglia all'idea, come gesto, ma ciò non vuol dire che devi usare tutta la forza che hai!

Nella maggior parte dei casi, un sorriso è utile, ma non sempre. Se sei una donna, ricorda che gli uomini sorridono molto poco in situazioni formali di lavoro, e giudicano sciocco chi lo fa. Il sorriso è auspicato in caso di pari grado, in rapporti informali, se stai presentando un prodotto o proponendo qualcosa.

Dopo aver stretto, ritraiti di un passo.

**Dominanza.** Quando abbiamo a che fare con qualcuno che usa questa presa, è bene fare attenzione.

Chi la utilizza ha una certa idea di sé e degli altri, e lo esprime nel modo in cui offre la mano. Esistono diverse prese con questo scopo: a palmo basso, doppia, energica. Si può reagire in molti modi a tali strette, ma considera cosa vuole esprimere l'altro prima di fare qualsiasi cosa. Se è un tuo superiore, può essere utile lasciargli fare la stretta come vuole e dimostrarli così sottomissione e rispetto.

Se invece abbiamo a che fare con un sottoposto o un pari grado con istinto prepotente, potrebbe essere meglio fargli capire che non ci sta bene il suo atteggiamento. È del tutto inutile dirglielo o cercare di farglielo capire, perché è una cosa che fa per istinto e non per volontà, e quasi sempre è del tutto inconsapevole di dare questa impressione.

Cominciamo da quella con il palmo rivolto verso il basso.

Questo segno, nella nostra specie, è sempre indice di controllo e comando. Quando il genitore picchia il figlio disubbidiente, lo fa con il palmo, quindi al figlio appare sempre il palmo verso il basso. Per questo, i popoli e i gruppi più aggressivi, come i nazisti, utilizzavano tale saluto, militare e minaccioso.

Come tutti i gesti istintivi, la stretta a palmo in basso non si fa con una precisa idea politica, ma con l'intento, molto più universale e antico, di dominare sull'altro.

Ecco come agire sulla sua stretta, e rimetterla "in pari".

Possiamo prima di tutto fare un passo in avanti con il piede opposto e un piccolo passo verso la mano tesa. Quasi sempre, siccome si tende a dare la destra, il primo passo è con la sinistra, e il secondo, più piccolo, con la destra. In questo modo, l'altro si trova costretto a ritrarre un poco

Fig. 2



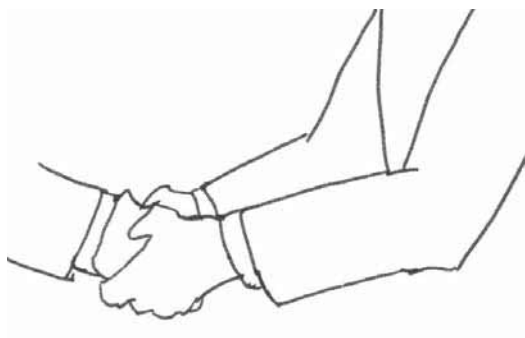
il braccio, e così facendo rimetterà la mano “in piano”. Approfittare dell’attimo per andare a stringere la mano, che così è in posizione paritaria. Il limite di questo sistema è che dobbiamo avvicinarci molto all’altro,

e potrebbe essere poco gradito (specie con alcuni popoli, vedi capitolo 5).

Se invece oramai è fatta, possiamo rimetterla diritta con una doppia presa sulla sua: a questo punto si troverà sottomesso, però, quindi attenzione a chi la stai facendo per non irritarlo. Un dominante non accetta con gioia di passare per sottomesso.

**Doppia presa.** Ci sono molte forme di doppia presa, con essa intendiamo che tutte e due le mani sono impiegate nella stretta. La più comune, che abbiamo già visto (fig. 3), è usata soprattutto dai politici, o da chi vuole esprimere simpatia e cordialità – ma finisce per dare un messaggio opposto, perché ci fa sentire un po’ “in trappola”, come se ci abbracciasse all’improvviso.

Fig. 3



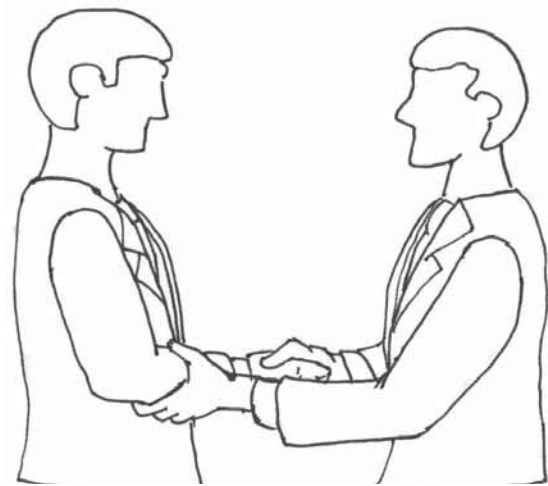
Poi c’è la presa con mano sul braccio (fig. 4-A) e sulla spalla (fig. 4-B). Queste due hanno il significato di controllare e comandare, e di solito la fa solo chi conta di più tra i due, per esempio il capo che saluta un suo dipendente.

La più forte tra tutte è quella che si fa quando l’altro è seduto e gli si impedisce di alzarsi, tenendogli una mano sulla spalla (fig. 5).

Anche se sembra una gentilezza, costringe la persona seduta a non alzarsi, e così facendo la fa apparire più piccola e insignificante. Per ristabi-

lire la parità, puoi fare anche tu la doppia presa sull'altro, ricalcando lo schema o prendendogli le mani<sup>1</sup>.

*Fig. 4-A*



*Fig. 4-B*



<sup>1</sup> Cfr. fig. 3, p. 18.