

Rocco Americo

COMUNICARE IN SITUAZIONI DIFFICILI CON LA PNL

FrancoAngeli/Trend

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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 e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Rocco Americo

**COMUNICARE
IN SITUAZIONI
DIFFICILI
CON LA PNL**

FrancoAngeli/Trend

Copyright © 2013 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.

Indice

Premessa pag. 11

Parte prima
Potenziare le proprie abilità comunicative
per vincere le sfide complesse

1. Principi base per comunicare in situazioni difficili	»	15
1. Introduzione	»	15
2. La mappa non è il territorio	»	16
La storia dell'elefante	»	19
2.1. Allenamento 1	»	19
2.2. Allenamento 2	»	20
3. I filtri della percezione	»	20
3.1. Generalizzazione	»	21
3.2. Distorsione	»	23
3.3. Cancellazione	»	24
3.4. Allenamento	»	26
3.5. La prima impressione e la profezia che si autovvera	»	26
La storia di Mario e la bicicletta	»	28

3.6. Allenamento	pag. 28
4. Il ciclo della comunicazione	» 29
La storia vera della mancanza di feedback nelle aziende	» 30
4.1. Allenamento	» 31
5. I tre canali della comunicazione	» 31
5.1. Il canale paraverbale	» 33
5.2. Il canale non verbale	» 34
5.3. Allenamento	» 35
Sintesi del capitolo	» 35
2. Le convinzioni potenzianti dei comunicatori eccellenti	» 37
1. Introduzione	» 37
2. Ogni comportamento è comunicazione	» 37
La storia di Marco e Maria	» 38
2.1. Allenamento	» 39
3. Non parlare-parlare-comunicare	» 39
La storia dello sciopero per una buona notizia	» 41
3.1. Allenamento	» 42
4. Il significato della comunicazione sta nella risposta ottenuta	» 42
4.1. Allenamento	» 43
5. Noi siamo i soli responsabili dei risultati della nostra comunicazione	» 44
La storia di chi non ha compreso di essere responsabile dei risultati che ottiene	» 45
5.1. Allenamento	» 46
6. Non esistono fallimenti, esistono solo risultati	» 46
6.1. Allenamento	» 47
7. Mantenere la comunicazione centrata su di sé	» 47
7.1. Allenamento 1	» 48
7.2. Allenamento 2	» 49
8. Smettere di discutere delle colpe e orientare alle soluzioni	» 49
La storia di un cliente che da insoddisfatto diviene fidelizzato	» 50
8.1. Allenamento	» 51
Sintesi del capitolo	» 52

3. Potenziare il proprio messaggio utilizzando il “sistema” giusto	pag. 53
1. Introduzione	» 53
2. Le caratteristiche del tipo visivo	» 54
2.1. Come relazionarsi con il tipo visivo	» 56
3. Le caratteristiche del tipo auditivo	» 57
3.1. Come relazionarsi con il tipo auditivo	» 58
4. Le caratteristiche del tipo cinestesico	» 58
4.1. Come relazionarsi con il tipo cinestesico	» 59
5. Quando il sistema rappresentazionale non è allineato	» 59
La storia di un agente di viaggi auditivo alle prese con un cliente visivo	» 60
La storia delle incomprensioni tra moglie e marito	» 61
6. Multisensorialità in azione	» 61
La storia de I promessi sposi un testo decisamente multisensoriale	» 62
7. Allenamento	» 63
7.1. Allenamento 1	» 63
7.2. Allenamento 2	» 64
7.3. Allenamento 3	» 66
7.4. Allenamento 4	» 66
7.5. Allenamento 5	» 66
7.6. Allenamento 6	» 67
Sintesi del capitolo	» 67
4. I colori della comunicazione	» 69
1. Introduzione	» 69
2. Il canale blu	» 70
3. Il canale rosso	» 71
4. Il canale verde	» 72
5. Il canale nero	» 72
6. Verso una comunicazione a tinte forti	» 75
7. Allenamento	» 77
7.1. Allenamento 1	» 78
7.2. Allenamento 2	» 79
Sintesi del capitolo	» 79

Parte seconda Entrare nel mondo dell'altro

Introduzione	pag. 83
5. Ascoltare attiva-mente!!	» 85
1. Introduzione	» 85
2. Domande chiuse	» 86
2.1. Domande retoriche	» 87
3. Domande aperte	» 88
3.1. Domande valore	» 90
La storia del venditore di buchi	» 92
3.2. La domanda “perché?”	» 92
4. Allenamento	» 93
4.1. Allenamento 1	» 94
4.2. Allenamento 2	» 94
4.3. Allenamento 3	» 94
5. Altre tecniche per un ascolto davvero attivo	» 95
La storia del miglior agente immobiliare dell'anno	» 96
5.1. Allenamento	» 97
Sintesi del capitolo	» 98
6. Zero equivoci con la comunicazione di precisione	» 99
1. Introduzione	» 99
2. Generalizzazioni nella comunicazione	» 101
2.1. I quantificatori universali	» 102
2.1.1. Allenamento 1	» 105
2.1.2. Allenamento 2	» 105
2.1.3. Allenamento 3	» 106
2.2. Gli operatori modali	» 106
2.2.1. Allenamento 1	» 108
La storia del medico durante l'anamnesi	» 108
2.3. Allenamento	» 109
3. Cancellazioni nella comunicazione	» 110
3.1. I termini non specificati	» 111
3.2. Le parole scatolone	» 112
3.3. I comparativi mancanti	» 114
3.4. Allenamento 1	» 115
3.5. Allenamento 2	» 116

4.	Distorsioni nella comunicazione	pag. 116
4.1.	Causa-effetto	» 116
4.2.	Equivalenze complesse	» 117
4.3.	Lettura del pensiero	» 118
4.4.	Lettura del pensiero al contrario	» 119
4.5.	Presupposizioni	» 120
4.6.	Allenamento	» 121
5.	Allenamento	» 121
5.1.	Allenamento 1	» 122
5.2.	Allenamento 2	» 122
5.3.	Allenamento 3	» 123
5.4.	Allenamento 4	» 124
	Sintesi del capitolo	» 124
7.	La magia del rapport	» 127
1.	Introduzione	» 127
2.	Trovare e apprezzare gli elementi in comune	» 128
3.	Alimentare sempre la relazione	» 129
4.	Il rispecchiamento	» 130
4.1.	Che cosa e come rispecchiare	» 131
5.	Allenamento	» 132
	Sintesi del capitolo	» 133

Parte terza

L'incontro tra i due mondi

	Introduzione	» 137
8.	La comunicazione assertiva	» 139
1.	Introduzione e definizioni	» 139
2.	Contrasto e conflitto	» 140
3.	I diversi stili relazionali	» 142
3.1.	Lo stile passivo/fuggitivo	» 143
3.2.	Lo stile compiacente/giustificativo	» 144
3.3.	Lo stile aggressivo	» 146
3.4.	Lo stile assertivo	» 148
3.5.	Allenamento 1	» 149
3.6.	Allenamento 2	» 151
4.	Come diventare assertivi	» 152

4.1. Chiarirsi l'obiettivo prima di entrare in relazione	pag. 153
4.2. Ascoltare l'altro	» 154
4.3. Fare un passo verso di lui	» 154
4.4. Congiungere le due prospettive	» 156
4.5. Guidare l'altro	» 157
4.6. Lo schema dell'assertività in sintesi	» 160
4.7. Ripetizione il moltiplicatore del successo relazionale	» 161
4.8. Allenamento	» 162
Sintesi del capitolo	» 163
9. Assertività in azione	» 165
1. Introduzione	» 165
2. Gestire assertivamente chi adotta uno stile passivo/fuggitivo	» 165
3. Gestire assertivamente chi adotta uno stile compiacente/giustificativo	» 167
4. Gestire assertivamente chi adotta uno stile aggressivo	» 168
5. Gestire le obiezioni con assertività	» 169
6. Gestire le persone poco causative con assertività	» 171
7. Dare feedback assertivi	» 174
8. Allenamento	» 176
Sintesi del capitolo	» 177
Appendice. Il linguaggio del corpo	» 179
1. Segnali di ascolto/interesse/gradimento	» 180
2. Segnali di disinteresse/disapprovazione/rifiuto	» 181
3. Segnali di sicurezza/aggressività	» 184
4. Segnali di insicurezza	» 185
5. Segnali di menzogna o tensione emotiva	» 186
6. Segnali di accesso oculari	» 187
Bibliografia	» 189

Premessa

Ogni giorno, molte volte al giorno, ci troviamo nella condizione di dover comunicare. Con varie forme e mezzi siamo costantemente spinti a entrare in relazione con gli altri e proprio per questo saper comunicare è diventata un'abilità imprescindibile dei giorni nostri. I nostri figli, il nostro partner, il nostro capo, i nostri collaboratori, i clienti e i fornitori, sono solo alcuni degli interlocutori con cui ogni giorno ci troviamo a confrontarci. Che vantaggio darebbe allora alla nostra vita e alle nostre relazioni, riuscire a farlo con grande efficacia? Probabilmente riuscendo a nutrire relazioni soddisfacenti assicureremmo a noi e ai nostri interlocutori maggior successo e benessere in ogni ambito della vita.

È naturale che ciascuno di noi sia già efficace a livello comunicativo in alcuni contesti e con talune persone. L'obiettivo di questo testo è quello di portare il lettore a esserlo in ogni circostanza e con chiunque. Se è piuttosto normale avere relazioni soddisfacenti con coloro che più stimiamo e con cui andiamo d'accordo è anche vero che esistono per ognuno di noi contesti o persone in cui è più "difficile" raggiungere i risultati comunicativi desiderati. Tali situazioni sono così sintetizzabili:

- confrontarsi con persone che hanno più "potere" o autorità rispetto a noi (superiori, clienti, genitori ecc.);
- portare avanti un dialogo con chi ha idee molto diverse dalle nostre;
- esprimere il proprio disaccordo;

- fare apprezzamenti “negativi” e critiche costruttive;
- situazioni in cui non siamo emotivamente coinvolti o siamo poco interessati e all’opposto situazioni in cui siamo troppo coinvolti emotivamente.

In tutti i precedenti casi, può risultare non semplice **esprimere pienamente e immediatamente ciò che si pensa** senza il timore di offendere l’altro o di essere mal giudicati. Spesso allora si preferisce rinunciare al confronto o al contrario si finisce con l’essere un po’ aggressivi e urtare la sensibilità altrui. Questo testo è scritto per aiutare il lettore a **esprimere sempre ciò che pensa evitando di attivare conflitti con gli altri**.

Ciò che fin da subito deve essere chiaro è che un testo da solo non aiuta a migliorare il proprio carattere. Conosco tante persone che sanno tutto di comunicazione ma poi alla prova pratica si arrendono alla prima difficoltà. Per tale ragione, a ogni spiegazione ho deciso di abbinare un allenamento che il lettore dovrà eseguire per ottenere risultati tangibili.

Così come nessuno si aspetterebbe di migliorare le proprie *performances* sportive solo leggendo un libro sullo sport, allo stesso modo nessuno può pensare di massimizzare le proprie prestazioni comportamentali leggendo un libro sulla comunicazione senza metterlo in pratica. Come per potenziare la propria muscolatura è fondamentale eseguire esercizi specifici e ripeterli più volte, allo stesso modo il potenziamento delle proprie abilità comunicative deve passare per la pratica e per la ripetizione. Al fine di poter applicare con spontaneità e immediatezza quanto contenuto in questo testo, ho selezionato gli esercizi più efficaci per poter raggiungere risultati concreti e duraturi e fin da ora ti esorto a eseguirli con costanza.

Non mi resta che augurarti buona lettura e buon allenamento.

Rocco Americo

Parte prima

**Potenziare
le proprie abilità
comunicative
per vincere
le sfide complesse**

Principi base per comunicare in situazioni difficili

1. Introduzione

Anche se nel tenere corsi e seminari prediligo un approccio molto concreto e pragmatico che aiuti i miei clienti a migliorare le proprie prestazioni quotidiane, a gestire con successo quelle piccole o grandi difficoltà che la vita ci propone, ho scelto di dedicare il primo capitolo di questo testo ai principi fondamentali della comunicazione.

Il motivo è piuttosto semplice: chiunque si accinga a partire per un viaggio che sia più o meno lungo e complesso, ha sempre bisogno di avere chiara la meta e la conseguente rotta da seguire.

I principi di seguito esposti assolvono proprio a tale funzione, saranno per chi si accinge a partire per l'avventura del comunicare, la stella polare cui riferirsi in mancanza di indicazioni più specifiche.

Inoltre, anche se per sua natura un principio è qualcosa di teorico, quelli di seguito riportati hanno rilevanti conseguenze pratiche in ogni relazione.

Di fatto possiamo dire che l'intero testo ti aiuterà a mettere in pratica, tramite specifiche tecniche, quanto apprendrai in questo capitolo.

2. La mappa non è il territorio

“Non conosciamo le cose in se stesse ma solo le nostre idee su di esse”.

G. Bateson

In una delle ultime lezioni che ho tenuto sulla comunicazione un mio corsista, particolarmente pragmatico, mi ha posto il seguente quesito: “Qual è il principio più importante da tenere presente per comunicare efficacemente?”.

Sebbene evidentemente non ci sia un unico segreto per essere comunicatori efficaci, ritengo che il principio portante per raggiungere gli obiettivi della comunicazione sia il seguente:

LA MAPPA NON È IL TERRITORIO!

Esso significa che ciascuno di noi grazie alle esperienze fatte nella propria vita, all'educazione che ha ricevuto, ai compagni che ha frequentato e agli ambienti nei quali si è trovato a interagire si è formato una sua personalissima visione delle cose. È arrivato, per dirla come Korbyzhcy¹, a crearsi una sua “mappa del territorio”, ossia un insieme di convinzioni, credenze, deduzioni e valori che le esperienze di vita lo hanno portato ad assumere. Semplificando si potrebbe affermare che ognuno di noi grazie al suo personale vissuto si è creato una certa idea del mondo. Potresti pensare che tutto ciò sia piuttosto ovvio e intuitivo e in effetti a livello razionale è così. Tuttavia l'importanza di ricordarci sempre tale principio sta soprattutto nelle implicazioni che questa consapevolezza porta. La prima è che se la mappa si crea a partire da esperienze individuali è anche vero che non ci saranno due persone al mondo che abbiano la stessa mappa della realtà. La seconda è che ognuno di noi si è costruito la sua mappa sia a partire da esperienze avvenute nel suo passato sia sulla base delle proprie aspettative per il futuro. Di conseguenza, è piuttosto normale che le persone diano interpretazioni parzialmente o totalmente differenti davanti agli stessi eventi.

L'assioma di Korbyzhcy ci ricorda che non rispondiamo agli eventi per ciò che sono, ma reagiamo in base all'idea che ci siamo fatti di essi. I nostri

¹ Alfred Korzybski (Varsavia, 3 luglio 1879 – Lakeville, 1° marzo 1950) è stato un ingegnere, filosofo e matematico polacco noto per aver fondato la disciplina della Semantica Generale. I suoi studi hanno influenzato tra gli altri, Gregory Bateson, la Gestalt, la Rational Emotive Behavior Therapy, e la Programmazione neuro linguistica.

comportamenti non traggono origine dalla realtà (territorio) bensì scaturiscono dalla nostra interpretazione di essa (la nostra mappa). In un certo senso è come se dessimo per scontato che ciò che percepiamo sia “vero” o “reale” e, di conseguenza, ci relazioniamo con gli altri e con gli eventi partendo da questo assunto. Ci comportiamo come se la nostra mappa fosse il territorio mentre essa ne è soltanto una rappresentazione, uno strumento che, semplificando notevolmente la realtà, in taluni casi ci aiuta ad agire con maggior velocità ed efficacia, mentre in altri ci limita nel comprendere ciò che non è già stato decodificato o che risulta diverso da quanto scritto sulla nostra mappa.

Supponiamo che tu risieda a Milano e debba andare in auto a Napoli ma che non conosca la strada. Che cosa potresti fare allora? Probabilmente impostare il navigatore satellitare ti permetterebbe di raggiungere l’obiettivo con maggior rapidità e un minor dispendio di energia. Come questo strumento ti aiuterebbe nel tuo trasferimento? Semplificando in maniera considerevole la realtà delle cose, eliminando una miriade di informazioni che non risultano salienti rispetto all’obiettivo di arrivare presto a destinazione. Il navigatore suggerisce soltanto quando svoltare e ciò è sufficiente, se le sue mappe sono aggiornate, a non perdersi. Sulla mappa che consulterai non troverai case, persone, profumi, sensazioni, perché non sono fondamentali per il tuo scopo.

La nostra mappa del territorio, allo stesso modo, ci fornisce una visione semplificata della realtà che, se da un lato ci permette di orientarci rapidamente in essa, dall’altro ci fa perdere innumerevoli particolari.

Abbiamo già accennato, ma è bene rimarcarlo, che ogni nuova esperienza va ad arricchire la nostra mappa. Le persone che conosciamo e le loro opinioni, le materie che studiamo a scuola, la televisione e ogni altra informazione con cui veniamo in contatto vanno a modificare la nostra mappa. Abbiamo convinzioni e quindi chiavi di lettura praticamente su tutto, non solo su ciò che abbiamo effettivamente esperito, ma anche rispetto a cose di cui abbiamo soltanto sentito parlare e, probabilmente, abbiamo la nostra idea anche rispetto a elementi con cui non siamo mai venuti in contatto direttamente o indirettamente.

Supponiamo che un bambino di cinque anni non sia mai andato al mare. Avrà nella sua mappa della realtà alcune informazioni riguardo a tale luogo? Certamente sì. Magari ne avrà sentito parlare dai suoi compagni di asilo, dai genitori o dalla televisione. E che cosa succederà quando il bambino si troverà immerso nell’esperienza reale, magari davanti al mare delle Maldive? Probabilmente rimarrà molto stupito e incuriosito: non ne aveva mai sentito il profumo, né aveva avuto la sensazione di camminare sulla

spiaggia soffice e calda. Probabilmente sarà attratto dall'infinita quantità di coloratissimi pesciolini. La sua mappa ora risulterà arricchita e sarà più completa di prima. Da quel momento in poi quando penserà al mare si riferirà alla sua esperienza. Successivamente se qualcuno gli proponesse di andare al mare a Rimini, si aspetterebbe di trovarsi davanti a una meravigliosa acqua cristallina e di incontrare una fauna variopinta. Immaginate la sua delusione nello scoprire che, invece, l'acqua in quel mare è tutt'altro che limpida e che di pesci colorati non se ne trova traccia.

Proprio come succede a quel bambino, anche noi traiamo il significato delle nostre esperienze in base alle informazioni già disponibili nella mappa. Alcuni indicatori della nostra mappa filtreranno e confronteranno la nuova esperienza con le precedenti e ci porteranno a concludere quando qualcosa sia piacevole e quando no, quando sia buona o cattiva, quando il nostro interlocutore sia gentile e quando sgarbato. È sempre la nostra mappa che ci dice se essere tristi o felici.

Per tornare a come questo meccanismo incida sulle nostre relazioni, poniamo per esempio che un giorno tu stia discutendo con un amico riguardo a un determinato argomento e che siate in totale disaccordo. A quel punto potresti essere tentato di pensare: "Ho ragione io, come fa a non capire, è così evidente"; o magari: "È proprio un testone". Sappi allora che anche lui potrebbe pensare altrettanto. Ma in definitiva chi avrà ragione tra voi due? Probabilmente entrambi avete ragione e state soltanto valutando la situazione da diverse prospettive (quelle che la vostra mappa vi fornisce). Nel caso sopracitato, ogni volta che ci arrabbiamo con qualcuno perché ha un parere diverso dal nostro, ogni volta che non comprendiamo il suo punto di vista, tutte le volte che pensiamo che il nostro interlocutore non capisca nulla, dimostriamo di non aver compreso (preso con noi) che "la mappa non è il territorio" e che, per quanto per noi possa essere assolutamente evidente e logico analizzare l'esperienza in una certa maniera, per colui che parte da esperienze diverse dalle nostre possa essere altrettanto legittimo arrivare a conclusioni diametralmente opposte.

Nessuno va in giro deliberatamente ad affermare sciocchezze senza fondamento. La consapevolezza che l'altro ha un suo modo di vedere la realtà e che dal suo punto di vista ciò che afferma nella discussione è corretto è la prima chiave per una comunicazione efficace. Ricordare costantemente il principio "La mappa non è il territorio" ci serve a non cadere nella trappola dei facili giudizi e a essere più aperti e comprensivi. In fin dei conti ogni relazione che sia individuabile come "difficile" origina sempre da una ragione comune: le parti coinvolte non comprendono le rispettive mappe.

La storia dell'elefante

C'erano una volta sei uomini ciechi che non avevano mai visto un elefante dal vivo. Assetati di conoscenza, si erano messi in testa di scoprire com'era fatto l'elefante.

Il primo, avvicinandosi alla bestiola, va a sbattere contro il suo fianco alquanto tosto: "Dio mi benedica, ma l'elefante assomiglia di brutto a un muro!".

Il secondo, toccando una delle zanne, esclama stupito: "Ma qui c'è una roba rotonda, liscia e appuntita, l'elefante è simile a una lancia!".

Il terzo, prendendo (a stento) in mano la proboscide che si muove in continuazione: "Ma che dite, questo è un serpente!".

Il quarto, allungando curioso la mano e tastando il ginocchio: "Ma va..., è abbastanza chiaro che questo è un albero!".

Il quinto, capitato per caso a contatto di un orecchio: "Ma fatemi il piacere, questo stupendo elefante è praticamente un ventaglio!".

Il sesto, prendendo in mano la coda: "Non sentite che è una corda?".

Fatto sta che, tutti convinti di aver ragione, incominciano a litigare e probabilmente sono ancora lì ad accapigliarsi: ognuno di loro ha evidentemente ragione in piccola parte... ha ragione rispetto al suo punto di vista!

2.1. Allenamento 1

Prova a risolvere il seguente esercizio di problem solving. Cerca di unire tutti gli anelli come a formare una collana con un costo non superiore a quindici euro, sapendo che aprire ogni anello ha un costo di due euro e chiuderlo ha un costo di tre euro.

Fig. 1

