

COMUNICARE PER CONQUISTARE L'ATTENZIONE E L'INTERESSE DEGLI ALTRI

Fabrizio Pirovano

Dottore in Economia e Commercio, esperto di comunicazione interpersonale,
public speaking, linguaggio di influenza e cambiamento organizzativo.

Pirovano Monti Associati

La teoria della Programmazione Neuro Linguistica: un modello di relazione interpersonale

La Programmazione Neuro Linguistica (PNL) nasce alla fine degli anni Settanta negli Stati Uniti, a opera del matematico Richard Bandler e del linguista John Grinder.

Essi studiarono migliaia di ore di registrazione delle sedute dell'ipnoterapeuta Milton Erickson, di Virginia Satir - esperta in terapia della famiglia - e di Fritz Perls, creatore del modello terapeutico della Gestalt, cercando di capire i segreti della loro efficacia comunicativa.

Il risultato di questa lunga ricerca fu la creazione di un modello comunicativo avanzato, denominato Programmazione Neuro Linguistica [1].

Questo modello fu poi arricchito dagli studi dell'antropologo Gregory Bateson e dei linguisti Alfred Korzibsky e Noam Chomsky, nonché - successivamente - di altri studiosi tra cui Robert Dilts, Judith De Lozier, Lesile Cameron-Bandler e David Gordon, che hanno contribuito in modo determinante allo sviluppo e alla diffusione della PNL nel mondo.

La PNL nasce dunque da una sintesi tra psicologia, linguistica e cibernetica, pur avendo preso le mosse dal contesto terapeutico.

Essa ha esercitato, nel corso degli anni, una profonda influenza in diversi ambiti: la salute, lo sport, l'educazione, il mondo degli affari, la comunicazione, e ha contribuito a trasformarli profondamente.

Definizione di Programmazione Neuro Linguistica

La PNL si definisce come lo studio della struttura dell'esperienza soggettiva e del modellamento dell'eccellenza.

Il termine "Programmazione Neuro Linguistica" indica l'integrazione di tre differenti componenti:

- 1) la componente "neuro" riguarda il funzionamento del sistema nervoso dell'uomo. L'esperienza umana è la combinazione delle informazioni che riceviamo attraverso i nostri sensi e dell'elaborazione che il sistema nervoso ne produce.
- 2) La componente "linguistica" considera il linguaggio come lo strumento principale di rappresentazione delle elaborazioni suddette.
- 3) La componente "programmazione" indica che ciascun individuo interagisce con il mondo esterno attraverso una sorta di "programmi" mentali, che differiscono da persona a persona.

L'intuizione di Bandler e Grinder fu quella di comprendere che il talento dei migliori terapeuti, da loro analizzati, aveva una struttura ed era quindi riproducibile.

Alcuni principi della PNL

Una volta definita la PNL, riportiamo di seguito i presupposti fondamentali [1].

- 1) La mappa non è il territorio. Una cartina geografica, per quanto sia dettagliata e particolareggiata, non coinciderà mai con il territorio, ma ne sarà sempre una rappresentazione. Allo stesso modo il menù di un ristorante è una descrizione del cibo, non il cibo stesso. Fuor di metafora si può dire che ogni individuo percepisce il mondo attraverso i propri sensi e si crea, attraverso “filtri” personali, una rappresentazione interna della realtà che è unica e differente da quella degli altri individui. Se si trasferisce questo principio nell’ambito della relazione interpersonale, si capirà come uno degli errori principali che compiono molti comunicatori consiste nel pensare che l’interlocutore percepisca il messaggio esattamente come essi stessi lo considerano. Il medico che applica i principi della PNL si sforza invece di “dimenticarsi”, momentaneamente, della propria mappa del mondo per concentrarsi sulla comprensione della mappa del mondo del paziente, per capire le sue esigenze e ciò che per lui è davvero importante.
- 2) Non si può non comunicare. Ogni comportamento, anche se a volte inconsapevolmente, costituisce una forma di comunicazione. La comunicazione non verbale (o linguaggio del corpo: gesti, posture, movimenti) rappresenta una potentissima forma di comunicazione. Il silenzio poi, in tante occasioni, vale molto più di mille parole! Proprio perché ogni comportamento comunica e influisce sugli altri, una delle capacità più importanti del buon comunicatore è quella di padroneggiare quanto più possibile la qualità della sua comunicazione.
- 3) Il risultato di ogni comunicazione non sta nelle intenzioni di chi comunica, ma nella risposta che si ottiene. Questo principio discende dall’enunciato “la mappa non è il territorio”. Ogni paziente possiede una propria “mappa del mondo” che gli fa percepire la realtà in modo proprio e differente; per questo, se ad esempio ci si rivolge a un paziente volendogli fare un complimento (intenzione di chi comunica), ma se ne riceve un insulto (risposta che se ne ottiene), probabilmente non è il paziente che non ha capito cosa volevate dirgli, ma siete voi che dovete modificare la vostra strategia di comunicazione, sino a riuscire a trasferire con chiarezza il vostro messaggio.

La PNL considera con particolare attenzione gli aspetti relazionali del rapporto ed evidenzia come spesso le difficoltà nei rapporti medico-paziente siano dovute a divergenze di carattere.

Solo i professionisti della Sanità che si sforzano davvero di capire la mappa del mondo del proprio interlocutore possono riuscire a instaurare un rapporto duraturo con lui, a prescindere dalle differenze caratteriali. La tecnica di PNL che aiuta il professionista ad andare incontro alle esigenze del cliente è rappresentato dalla tecnica del ricalco e guida.

I canali della comunicazione

Provate a rievocare un vostro recente dialogo: cosa vi ricordate maggiormente della relazione con il paziente?

Quale aspetto vi ha colpito di più di quella persona, incontrata per la prima volta? Il contenuto che egli vi ha trasmesso, espresso tramite vocaboli densi di significato, i verbi con i loro tempi, gli aggettivi che hanno colorito il suo discorso? Oppure vi ha colpito maggiormente il volume, la velocità piuttosto che il ritmo accelerato o lento della sua voce?

Magari non sono state tanto le parole o la voce a rimanervi impresse, bensì l’espressione del volto che aveva mentre parlava.

Certamente è l'insieme di diversi aspetti della comunicazione a caratterizzare il messaggio. In particolare, distinguiamo tre diversi canali attraverso cui "passa" il messaggio che giunge al destinatario:

1. comunicazione verbale;
2. comunicazione para-verbale;
3. comunicazione non verbale.

La comunicazione verbale

L'elemento costitutivo della comunicazione verbale è il vocabolario linguistico [2]. Il vocabolario personale cambia a seconda dell'ambiente in cui si è cresciuti, del livello di scolarità raggiunto, della familiarità al dialogo con altre persone, dell'amore per la lettura e, perché no, anche dalla capacità di ascoltare e memorizzare parole nuove.

Purtroppo si sta assistendo ad un crescente indebolimento della capacità espressiva a causa di una continua riduzione del vocabolario utile per esprimersi e per la preoccupante perdita del gusto di esprimersi bene. Una certa responsabilità va attribuita anche all'avvento di internet: la rete ha infatti drasticamente ridotto il vocabolario personale dei giovani utenti [2].

La comunicazione para-verbale

Usare le parole senza la voce è ovviamente impossibile.

Per questa ragione è stata data la definizione di para-verbale all'insieme dei segnali messi in atto, nella comunicazione verbale, a livello fisiologico, ovvero l'insieme di modalità con le quali si manifesta la vostra voce: registro, volume, velocità, timbro, ritmo, cadenza, tono, modulazione, dizione, etc.

A seconda di come usate la voce generate stati d'animo diversi nell'interlocutore, tanto che - per esempio - nel lavoro teatrale si dedica molto tempo a perfezionare dizione e gestione della variabilità fonetica.

Non è forse vero che riuscite a riconoscere facilmente qualcuno al telefono in base alla sua voce? Proprio perché la voce viene registrata dal vostro cervello come un'informazione che prescinde dal contenuto dei messaggi che essa porta con sé, essa dovrebbe essere curata tanto quanto il contenuto stesso, se non di più. Che dire poi dell'impatto seducente della voce? Una voce dotata di una bella impostazione vocale, ben modulata, calda, avvolgente e "stereofonica" sicuramente vi può ammaliare, così come solitamente allontana una voce stridente e priva di calore.

Normalmente il personale sanitario non è abituato a dare il giusto peso alla voce nell'interazione con gli altri, e per questo ne perde spesso la potenzialità persuasiva.

La caratteristica fondamentale per il bravo comunicatore è, quindi, il saper modulare la voce adattandola, come nella tecnica di approccio telefonico, a quella dell'interlocutore (processo di ricalco).

Allenatevi a essere attori della voce, imparando ad alzarne il volume per abbassarlo subito dopo, quando desiderate sottolineare una frase; a rallentarne la velocità per evidenziare concetti complessi, oppure ad accelerarla per sfuggire all'attenzione dell'interlocutore.

La comunicazione non verbale

Il secondo canale della comunicazione analogica è quello del non verbale.

Di comunicazione non verbale si è detto molto e scritto altrettanto: in questa "categoria", infatti, rientrano il linguaggio del corpo e i suoi derivati: espressione facciale, mimica, abbigliamento, postura, sguardo, gestualità, movimento.

"Il corpo non mente", si sente dire spesso. Il che equivale a dire che mentre è estremamente facile manipolare la parola, non è altrettanto semplice governare le espressioni del corpo. Prestate attenzione per

esempio all'atteggiamento di apertura fisica che normalmente si accompagna a sentimenti di gioia, o alla postura dimessa che assume il corpo in caso di stati d'animo di tristezza o, peggio, di depressione. Uno dei principi fondamentali della PNL, come detto sopra, recita: "la mente e il corpo fanno parte dello stesso sistema".

Nella fase iniziale di conoscenza con una persona, il linguaggio del corpo (non verbale) gioca un ruolo di fondamentale importanza: tramite gesti, posture e contatto visivo, esso incide sul processo comunicativo con una percentuale del 55%.

Per il 38% incidono invece il tono della voce e tutte le componenti paraverbali, mentre il significato letterale delle parole espresse influisce solo per il 7% (verbale)[3].

Questo studio del Professor Mehrabian ha suscitato e suscita tutt'ora diverse riflessioni.

Il rapporto 7 – 38 – 55, a prima vista, parrebbe evidenziare che ciò che diciamo non ha praticamente significato rispetto a come lo diciamo: solo un misero 7% del "peso" della comunicazione si ascrive al contenuto, contro ben il 93% che dipende da elementi non contenutistici.

Effettivamente, se così interpretate, queste percentuali paiono quasi inquietanti, soprattutto in una realtà in cui la società pone maggiore attenzione al "cosa" dire, piuttosto che al "come" dirlo. Precisiamo che esse si riferiscono al contesto americano e a una comunicazione orientata alla creazione dell'empatia.

Strategie comunicative: sintonia o distonia?

Ci sono due diversi approcci alle relazioni tra persone: sintonico e distonico [2]. Quando parliamo di sintonia parliamo, di fatto, di similarità tra gli interlocutori; un approccio sintonico è tale quando si imposta una comunicazione che tende a valorizzare i punti in comune tra le parti invece che le differenze. L'approccio sintonico genera più facilmente feeling in quanto l'interlocutore si sente capito, è a suo agio e scopre una base comune d'esperienza in chi gli sta di fronte, sentendosi viceversa compreso dal suo interlocutore.

L'approccio distonico, invece, si basa sulle diversità: ovvero, nella relazione uno dei due interlocutori si pone in una posizione di prevalenza sull'altro.

La distonia genera tensione in chi la subisce e la voce, che incide per il 38% sull'efficacia della comunicazione, è il canale attraverso il quale principalmente "passa" l'informazione relativa alla distonia. Posture e parole di chiusura, sguardi sfuggenti e una buona dose di arroganza sono gli ingredienti migliori per un cocktail distonico veramente fastidioso!

Quando usare i diversi approcci: pro e contro

In base a quanto appena descritto, risulta ovviamente preferibile un approccio sintonico alla relazione. Un possibile "svantaggio" dell'approccio sintonico è che chi crede nella sintonia tende a cercarla e a crearla a ogni costo, anche in quelle circostanze in cui potrebbe essere strategico "fare la voce grossa". L'approccio distonico, specularmente, prepara il terreno per il conflitto, se dall'altra parte abbiamo interlocutori forti; altrimenti, può essere risolutivo.

Conoscere i due tipi di approccio relazionale consente di scegliere quale adottare in funzione delle situazioni che si verificano: tuttavia, nella maggior parte dei casi l'obiettivo sarà preferibilmente quello di impostare una relazione sintonica, innegabilmente vantaggiosa.

La tecnica del ricalco e guida

“Ricalcare” significa, dopo aver individuato con la calibrazione le modalità espressive dell’interlocutore, riproporre a questo tali modalità, creando così una sensazione di confidenza, di identità di vedute e comportamento: in altri termini, significa “entrare in risonanza” con l’interlocutore.

L’attività di lettura corrisponde al ricalco (in inglese, appunto, ricalcare = to pace), mentre la seconda, quella dello stimolo, indica la guida (in inglese to lead che, non a caso, è anche la radice di leader, leadership).

Si definisce, pertanto, “guida” la tecnica che permette, attraverso una “sovrapposizione di mappe” - ottenuta tramite sintonia e ricalco - di condurre l’interlocutore a seguirvi verso il vostro obiettivo. Sarà così più semplice portarlo a comprendere i vostri messaggi e i vostri punti di vista creando empatia.

Tipologie di ricalco

Il primo tipo di ricalco è il cosiddetto rispecchiamento, altrimenti detto ricalco formale in quanto si riferisce alla forma della comunicazione. Esso corrisponde alla riproduzione della fisiologia, degli atteggiamenti corporei e delle posture dell’interlocutore: è un ricalco, quindi, non verbale. Corrisponde all’atteggiamento che abbiamo sopra descritto, riguardo alla comunicazione sintonica e alla creazione del rapporto attraverso la calibrazione: la progressiva conduzione dell’interlocutore a una sempre maggiore apertura nei vostri confronti, attraverso l’utilizzo delle posture corporee, è un tipico esempio di rispecchiamento utilizzato al fine del ricalco e guida.

Come abbiamo visto, è importante seguire lo stesso ritmo gestuale dell’interlocutore, non però “scimmiettandone” ogni gesto, bensì trovando un’armonia nel ricalcare le sue posture e il suo modo di muoversi: per un buon effetto, è sufficiente ricalcare al 50% - il massimo è l’80% - la sua gestualità [4].

Vi è poi il ricalco paraverbale, che consiste nell’adottare uno stile di conversazione simile, con il medesimo tono di voce, ritmo di parola, volume, etc. Evidentemente, se avete di fronte una persona che parla in modo concitato, con un alto volume di voce, senza pause tra un periodo e l’altro, non potrete pensare di calibrarla utilizzando un volume e un tono bassi, esasperando la lentezza dell’eloquio e facendo lunghe pause di riflessione mentre parlate.

Dovrete, invece, stabilizzarvi su una frequenza vicina a quella dell’interlocutore, cercando pian piano di guidare il paraverbale della persona a equilibrarsi, rallentando man mano il ritmo delle parole e riportando gradualmente il volume della voce al livello della normale conversazione. È evidente che, per far questo, dovrete considerare il paraverbale anche come “spia emotiva” dello stato della persona: qui entra in gioco anche il concetto di ricalco emotivo.

Mentre rispecchiamento posturale e ricalco paraverbale sono compresi nella definizione di ricalco extraverbale o analogico, gli altri tipi di ricalco si definiscono, nell’ordine, ricalco emotivo, culturale e verbale: vediamoli, nell’ordine.

Ricalco emotivo. Utilizzare tale ricalco significa cercare di vivere e manifestare le emozioni vissute dall’altro, intanto che racconta un fatto, trasmette un’esperienza o una sensazione.

Il ricalco culturale mira invece ad adeguarsi al registro (stile e livello di discorso) dell’interlocutore. Esso prevede l’utilizzo di particolari terminologie, stili espositivi e argomentazioni specifici della persona. È un tipo di ricalco non semplice, che presuppone – per risultare efficace - una buona preparazione da parte di chi lo mette in atto e la capacità di destreggiarsi nel discorso.

Infine, naturalmente, vi è il ricalco verbale. Quest'ultimo riguarda le modalità espressive del linguaggio: l'uso prevalente di alcuni termini o locuzioni specifiche, anche legate alla percezione sensoriale. In particolare, ognuno di noi tende a utilizzare alcune parole cui si attribuisce una particolare valenza espressiva: spesso, il pronunciarle si associa a un gesto specifico, che ricorre sovente nella conversazione. Ogni informazione che riusciamo a cogliere è preziosa.

Provate a immaginare di avere una valigetta dentro la quale sono contenute tutte le parole calde e le espressioni utilizzate dal vostro interlocutore durante le varie telefonate o incontri. Sono questi i termini che vi consentono una comprensione chiara e un ricalco immediato dell'interlocutore. Le sottolineature analogiche (gesti, espressioni, etc.), che spesso le accompagnano, sono un'altra traccia importante per il ricalco. Che fare?

Il vostro lavoro sarà quello di rielaborare le informazioni contenute nella valigetta affinché ciò che viene detto o fatto possa essere usato come rinforzo del vostro agire, attraverso, appunto, il ricalco e guida.

Di fatto, le parole calde aprono uno spiraglio sul livello profondo della personalità dell'interlocutore: il ricalco a esse relativo si chiama, infatti, ricalco profondo che agisce sui valori interiori, sulle convinzioni maturate in una vita, sui contenuti delle esperienze.

Conclusione

Saper costruire una relazione sintonica con il paziente, con il collega - o con chiunque - è una abilità necessaria.

La PNL, di cui abbiamo evidenziato solo alcune caratteristiche in questa sede, è riconosciuta come la disciplina che meglio supporta la qualità della comunicazione interpersonale, ingrediente indispensabile in tutte le relazioni d'aiuto, dove l'intensità del rapporto fa e deve fare sempre la differenza.

Certamente non è solo la tecnica neurolinguistica che permette di costruire delle ottime relazioni interpersonali, ma soprattutto la volontà e la consapevolezza che la cura del dettaglio relazionale sia la chiave per la costruzione della fiducia nel tempo con chi abbiamo di fronte.

Sperimentare sul campo, ogni giorno, con i colleghi e con i pazienti l'efficacia e la forza della sintonia è il modo migliore per rendere questa abilità naturale, semplice e spontanea.

Non dovremmo impegnarci a comunicare bene solo perché la professione ce lo richiede, ma dovremmo fare della affabilità dialettica ed efficacia relazionale il nostro stile di vita, al lavoro come a casa.

Proprio per questo vogliamo essere incisivi su queste tecniche di comunicazione; non possiamo più accettare, da pazienti, da colleghi, il fraintendimento, l'arroganza, la saccenza come modo d'essere: si può cambiare, sempre e in meglio.

Bisogna volerlo e applicarsi per farlo; gli strumenti non mancano, e le occasioni di approfondimento neppure.

Bibliografia

- [1] Bandler R., Dilts R., Grinder J., Bandler L. C., De Lozier J. Programmazione Neurolinguistica. Roma: Astrolabio Ubaldini; 1982.
- [2] Pirovano F., Ongaro B. La comunicazione persuasiva. 2a Ed DVE Italia. Milano; 2008.
- [3] Mehrabian, A. Non verbal Communication. Chicago, IL: Aldine-Atherton; 1972.
- [4] Pirovano F., Granchi G. PNL Comunicare per vendere. Milano: DVE Italia; 2005.

Bibliografia di riferimento

- Fabrizio Pirovano – Guido Granchi; Il manager di successo in sette mosse, Sperling&Kupfer Ed., Milano, 2003
Fabrizio Pirovano – Guido Granchi – Andrea Ceriani; Il viaggio dell'eroe, Franco Angeli, Milano, 2005
Fabrizio Pirovano; Le ultime parole fumose, Sperling&Kupfer Ed., Milano, 2006
Fabrizio Pirovano – Angelo Novello; Che stress!, Sperling&Kupfer Ed., Milano, 2007
Francesco Padrini; I linguaggio segreto del corpo; DVE Italia, Milano 2007
Giulio Granata; PNL; DVE Italia, Milano 2001
Joseph O'Connor – I. Mc Dermott; Practical NLP for managers Aldershot (England); 1996
Joseph O'Connor – John Seymour; Manuale di PNL; Il Punto d'Incontro, Vicenza, 2002
Joseph O'Connor – John Seymour; Training with NLP; Thorsons, San Francisco; 1994
Joseph O'Connor – Richard Prior; Successful selling with NLP; Thorsons, San Francisco; 1995
Paul Watzlawick; La pragmatica della comunicazione umana; Astrolabio Ubaldini, Roma; 1971
Paul Watzlawick; La realtà della realtà; Astrolabio Ubaldini, Roma; 1976
Peter Senge; La quinta disciplina; Sperling&Kupfer, Milano; 1992
Richard Bandler; Usare il cervello per cambiare; Astrolabio Ubaldini, Roma; 1986
Robert Dilts; Leadership e visione creative, Guerini Associati, Milano; 1998
Robert Dilts; Sleight of Mouth; Capitola (California); 1999
Steve Lankton; Magia pratica; Astrolabio Ubaldini, Roma; 1989