

## PREFAZIONE

Mio figlio ha sei mesi e ovviamente non parla, quindi non comunica.

Falso. Come tutti sanno, un neonato è estremamente *efficace*, soprattutto quando comunica: "Ho fame".

Comunicazione efficace... facile, ci riesce perfino un bambino!

Non è così. Nella mia esperienza imprenditoriale e di formatore ho misurato più e più volte l'effetto di una comunicazione inefficace, che non convince.

Per un'azienda, non convincere significa non vendere o vendere malamente, con tutte le ripercussioni economico-finanziarie che ciò comporta. Talvolta il cliente reagisce in modo completamente inatteso e se andiamo a fondo troveremo che il messaggio recepito è diverso da quello espresso e, a volte, diverso da quello pensato. Qui sono in gioco trattative, progetti, ordini, consegne... fatturato.

In altri campi la posta in gioco è diversa. Oltre alla mia attività imprenditoriale, sono istruttore subacqueo e svolgo attività formativa sia per persone alle prime armi, sia per nuovi istruttori. In questo ambito, non farsi capire equivale a esporsi al rischio di incidente, anche mortale. Nella didattica della subacquea comunicazione efficace significa sicurezza e sopravvivenza in un ambiente straordinario. È quindi la prioritaria responsabilità dell'istruttore.

Mi sono chiesto: perché gli adulti perdono l'efficacia dei bambini?

A mio parere gli adulti sono eccessivamente concentrati sul contenuto e tendono a trascurare la forma e il contesto. Spesso si giustificano con frasi del tipo "*Come non hai capito?... Te l'ho detto... Te l'ho scritto... E' chiaro*".

Ribaltano il problema sull'interlocutore, il quale avrà certamente dei difetti, ma non è in nostro potere modificarli.

Vi sarà capitato di ordinare al ristorante e ricevere un piatto diverso. Siate onesti: vi siete scusati con il cameriere per esservi espressi male? Vi ha almeno sfiorato questo dubbio?

Eppure a numeri vince lui: voi ordinate una volta alla settimana o al mese, lui prende ordinazioni tutti i giorni e ci campa pure. Siete ancora convinti di essere esenti da colpe? Se sì, riponete questo libro, non fa per voi.

Inesorabilmente, se voglio ottenere un risultato positivo sono IO che devo sfruttare tutti gli strumenti di comunicazione disponibili perché l'altro comprenda.

Nel libro trovate tutti questi strumenti. Leggerli significa avere la fame di perfezionarsi sempre più.

Ma attenzione: state attraversando un guado e questo libro non è un **traghetto** che vi porta sull'altra sponda, bensì una **canoa**.

Remare tocca a voi!

Buon lavoro.

**Michele Benedetti**

*Amministratore e socio di PEI s.r.l.*

*Responsabile innovazione e sviluppo*

*Responsabile aree estere*

*Istruttore subacqueo CMAS M3*

## PROLOGO

*Poeti si nasce, oratori si diventa.*

Cicerone

La comunicazione umana è un ambito di studio straordinariamente esteso.

Nonostante l'enorme mole di ricerche teoriche ed empiriche svolte soprattutto dalla seconda metà del Novecento, a tutt'oggi non esiste una teoria scientifica unitaria, capace di illustrare e comprendere in toto il "mondo della comunicazione".

La comunicazione è un oggetto di studio interdisciplinare: se ne occupano matematica, ingegneria, informatica, cibernetica, linguistica, glottologia, semantica, pragmatica, antropologia, psicologia, sociologia, massmediologia, semiotica, filosofia, neuropsicologia e neurobiologia.

Il panorama scientifico è molto variegato, ricco di approfondimenti settoriali nonché di stereotipi, posizioni ideologiche e opinioni più o meno discutibili.

Decine di migliaia di pagine sono state scritte sull'argomento.

In questo libro, senza alcuna pretesa di completezza, riporto una pluriennale esperienza d'aula, forte dell'attenzione e dell'entusiasmo suscitato in centinaia di partecipanti appartenenti alle più svariate categorie professionali.

Propongo al lettore una panoramica "operativa e parsimoniosa" della comunicazione orale e scritta. Lo scopo è offrire uno strumento di analisi e azione, non un trattato, utile a chiunque impieghi professionalmente la comunicazione: imprenditori, dirigenti, commerciali, personale di front line, istruttori, formatori.

Più che apprendere qualcosa di totalmente "nuovo", vi capiterà di vedere il "vecchio" sotto una nuova luce, più chiara e consapevole e di mettere ordine nelle *cose cui stare attenti*.

Bene, cominciamo a entrare in argomento.

Un libro che tratta di “comunicazione” deve essere innanzitutto chiaro.

E allora parto scrivendo che *“La comunicazione è lo scambio interattivo osservabile fra due o più partecipanti, dotato di intenzionalità reciproca e di un certo livello di consapevolezza, in grado di far condividere un determinato significato sulla base di sistemi simbolici e convenzionali di significazione e di segnalazione secondo la cultura di riferimento”*.<sup>1</sup>

Aggiungo che la comunicazione è una dimensione psicologica costitutiva di ogni essere umano, un’ attività sociale che contribuisce a formare e consolidare il nostro senso di identità.

Definizioni impeccabili.

Chiaro di cosa tratta la “comunicazione”?

Temo di no, provo a spiegarmi meglio.

In pratica comunicare, dato un certo **linguaggio**<sup>2</sup>, consiste in:

1. **A**scoltare/farsi ascoltare
2. **C**apire/farsi capire
3. **R**icordare/farsi ricordare
4. **A**gire/far agire.

Usate l’acronimo **A.C.R.A.** per memorizzare queste fondamentali tappe operative della comunicazione intesa in senso pragmatico.

Il vostro compito di comunicatori è coltivare l’A.C.R.A. incessantemente, con voi stessi e gli altri, senza mai dare nulla per scontato.

Immaginate che ciascuna lettera dell’acronimo corrisponda a un potenziometro, cioè a una manopola che regola l’intensità della corrente elettrica, come quelle che si usano per modulare il volume della radio.

---

<sup>1</sup> Anolli, L. (2006), pag.37

<sup>2</sup> Il linguaggio è un codice, cioè un sistema di segni convenzionali (l’alfabeto) e di regole per la loro combinazione (la grammatica), usato per trasmettere informazioni. Un codice non è altro che un sistema di associazione tra espressioni e contenuti.

Per comunicare con efficacia occorre continuamente controllare i propri e altrui potenziometri, senza dare mai nulla per scontato.

Che significa chiedersi incessantemente:

- 1. Sto ascoltando? Il mio interlocutore mi ascolta? Cosa posso fare per stare in ascolto/farlo ascoltare?*
- 2. Sto capendo? Il mio interlocutore capisce? Cosa posso fare per capire/farlo capire?*
- 3. Ricorderò? Il mio interlocutore terrà a mente il messaggio? Cosa posso fare per ricordarmi/farglielo ricordare?*
- 4. Metterò in pratica quanto detto? E il mio interlocutore? Cosa posso fare per applicare/farglielo applicare?*

Credo che, con quest'ultima spiegazione, vi sia ben evidente di cosa può trattare un testo dedicato alla comunicazione efficace e che vi sia venuta una certa voglia di leggerlo.

Potevo partire subito dal concetto di A.C.R.A. e farvi risparmiare tempo nella lettura e nella comprensione.

Ho fatto diversamente per mostrarvi che differenza fa comunicare in un modo invece che in un altro.

Affronteremo la comunicazione con approccio sintetico e pratico: il fine è incuriosirvi e offrirvi spunti concreti di “allenamento e miglioramento comunicazionale”.

Che significa, semplicemente, diventare chiari e convincenti, sfruttando appieno le risorse del codice linguistico.

Chi è chiaro e convincente risparmia e fa risparmiare energia, tempo, fraintendimenti, conflitti ed errori.

È quindi un ottimo collega, capo, collaboratore, venditore, istruttore, insegnante...

Nella nostra vita privata e professionale la comunicazione riveste un ruolo fondamentale. La nostra vita è il risultato del nostro modo di relazionarci con gli altri

nelle varie situazioni. Perciò è importante farlo bene.

Vi siete mai soffermati a riflettere su come comunicate?

La maggior parte delle persone dà per scontata la propria capacità di comunicare: lo fanno da sempre, spesso sono stati capiti e hanno capito.

Tuttavia, altrettanto spesso, le persone si indignano per “non essere state comprese” o si cullano nella presunzione di “aver compreso”.

Comunicare è così facile?

La consuetudine a fare una cosa ce ne nasconde la complessità, illudendoci di padroneggiarla.

L'apparente facilità della comunicazione deriva dal fatto che tutti, universalmente e spontaneamente, “tentano di comunicare”.

Ma attenzione: una cosa è innescare, con una certa intenzione, un processo di trasmissione di un messaggio (**atto di comunicazione tentato**), altra cosa è l'effetto della trasmissione e la sua corrispondenza con l'intenzione (**atto di comunicazione riuscito**).

Tutte le teorie moderne sulla comunicazione interpersonale ormai concordano: nell'interazione sé-altro c'è una fisiologica quota fissa di malinteso.

La distorsione tra messaggio inviato (intenzione) e messaggio ricevuto (impatto) è costante, a causa di innumerevoli fattori biologici, psicologici e sociali.

Le pagine che seguono vi forniranno concetti e strumenti per **rendere efficace la comunicazione**, cioè ridurre al minimo il divario tra atti tentati e atti riusciti.

Ridurre al minimo, non annullare: comunicare infallibilmente è una pretesa assurda.

Scopriremo come avere una buona consapevolezza della propria comunicazione intrapsichica (stati d'animo, rappresentazioni, intenzioni), come governare la comunicazione interpersonale con maestria, per esprimersi in modo incisivo, per interpretare correttamente i messaggi degli altri e controllare gli aspetti più sfuggenti dei processi comunicativi.

Il libro è organizzato in tre parti.

Nella **parte 1** troverete “quello che non si può non sapere” sulla comunicazione. Scopo: darvi un quadro chiaro degli attori della comunicazione e delle principali difficoltà che essi incontrano.

La **parte 2** è dedicata ad approfondimenti specialistici. Scopo: farvi acquisire conoscenze approfondite per maturare una solida “tecnica di comunicazione”.

La **parte 3** contiene numerosi consigli e strumenti al servizio dell’efficacia della comunicazione. Scopo: condensare il “cosa fare in pratica” nelle diverse situazioni.

La comunicazione è un’abilità, l’unico modo per acquisirla è fare pratica.

La sola lettura non basta.

La sola lettura vi serve per identificare i traguardi cui si può giungere con i criteri adeguati. Per ottenere buoni risultati occorre la ferma volontà di sperimentarsi e riflettere. Pianificate con cura la sperimentazione dei suggerimenti e controllatene gli effetti: solo così questo libro sarà per voi un duttile strumento di formazione personale e professionale.

F. M.

# INDICE

## Prefazione

## Prologo

## Parte 1 – Fondamenti

Comunicazione. Ma perché?

La comunicazione intrapersonale: da qui bisogna partire

    Il modello ORGI e i cicli intrapsichici

    Il metodo ABCDE: monitorarsi

    Il metodo OSA: progettare interazioni consapevoli

La comunicazione interpersonale: panoramica

Il processo di comunicazione interpersonale: le variabili in campo

Il modello di *Friedemann Schulz Von Thun*: anatomia e fisiologia del messaggio

Il potere della comunicazione non verbale

L'arco di distorsione e i suoi principali protagonisti

    I fattori psicologici, biologici e culturali

    La soggettività dell'interpretazione

    La sindrome S.F.I.T

    Il falso adulto

Qualche esperimento formativo

## **Parte 2 – Approfondimenti**

La comunicazione è un campo di battaglia: il duello fra emittente e ricevente

Il fronte dell'emittente: le avventure dell'intenzione

L'attività prelocutoria

La competenza sintattica

Le scelte semantiche

Il controllo epitetuale

Le norme conversazionali

Il centro deittico e la chiarezza espositiva

Il fronte del ricevente: le avventure dell'impatto

L'attenzione

Le carenze di ascolto

Le scorciatoie cognitive

La memoria e le sue leggi

La comunicazione è complessa e problematica

Un'immagine di sintesi: la comunicazione è un colabrodo

## **Parte 3 - Strumenti**

Gli strumenti basilari della comunicazione efficace da usare tutti i giorni

La buona emissione verbale

La buona emissione vocale

La buona emissione visiva

L'ascolto attivo

L'uso di domande

La riformulazione

La ricapitolazione

La metacomunicazione

Gli strumenti di carisma linguistico

Spunti dalla psicolinguistica

Spunti dalla fonosemantica

Spunti dalla retorica

L'arte di tacere

La comunicazione assertiva: un cenno

Buone pratiche per la comunicazione scritta

I fattori di comprensibilità dei testi

Come costruire slide efficaci

**Epilogo**

**Per saperne di più**

**L'Autore**