

Dott. Zanetti Gigliola

PSICOLOGO PSICOTERAPEUTA

GIGLIOLA ZANETTI

NEGOZIATO

E

TECNICHE NEGOZIALI

PRIMO MODULO

**COME ENTRARE IN SINTONIA
CON L' INTERLOCUTORE**

PREMESSA

Questo testo contiene una raccolta di argomenti che vengono sviluppati durante il corso di formazione alla negoziazione, che si articola in sei moduli, ciascuno dei quali si specializza in particolari tematiche al fine di mettere gli operatori in grado di comprendere e gestire le situazioni relazionali più frequenti in ambito di negoziazioni internazionali.

Scopo principale del corso sarà fornire ai partecipanti le abilità necessarie ad affrontare le varie situazioni relazionali generate dall'interazione con persone di lingua e cultura diversa, gestendo le stesse attraverso strumenti derivanti dalla Programmazione Neuro Linguistica.

Il programma partirà da una ricognizione degli strumenti di base per riconoscere il tipo di interlocutore ed identificare il suo sistema rappresentazionale prevalente. Le informazioni saranno poi applicate al fine di imparare a leggere il linguaggio non verbale, il quale costituisce un "universale" della comunicazione, ed è trasversale alle varie culture e alle varie lingue. Si passerà poi allo studio della negoziazione come ricerca di punti in comune e non come argomento di scontro.

Questo argomento servirà di introduzione al concetto di metafora e all'uso delle metafore stesse come strumenti di comunicazione. Successivamente si introdurrà allo studio della variabile linguistica, fornendo ai partecipanti alcuni elementi di base per la gestione delle difficoltà che possono derivare da un uso improprio della comunicazione verbale. Al termine del corso sarà dato ampio spazio ad esercitazioni pratiche su casi concreti, alcuni reali, altri di tipo didattico, al fine di fissare i punti salienti del percorso formativo intrapreso.

NOTE PRELIMINARI

Il primo modulo è finalizzato ad esplorare la possibilità di introdurre un rapporto basato sulla sintonia, trovando un terreno comune di intesa. Riuscire a individuare i punti di contatto possibili vuol dire creare un presupposto di confidenza che, adeguatamente sviluppato, porti alla fiducia e al rispetto reciproco. Il processo richiede innanzitutto osservazione, ascolto attento e un adattamento progressivo, man mano che aumenta la nostra conoscenza dell'interlocutore, allo stile comunicazionale di chi ci sta di fronte. In questo modo, si arriva a stabilire con l'interlocutore una relazione intensa, costruita appunto su base sintonica: il rapport.

Una volta raggiunto il rapport o reciproca comprensione, però, è necessario mantenerlo e verificarlo costantemente, per far sì che la persona ci "segua" nella nostra visione del mondo.

Dopo aver individuato con la calibrazione - o sintonizzazione - le modalità espressive dell'interlocutore, si può proporre a questo tali modalità, creando così una sensazione di confidenza, di identità di vedute e comportamento. In altri termini, ciò significa "entrare in risonanza" con l'interlocutore o ricalcarlo.

Questa premessa è necessaria per portare l'interlocutore a seguirci verso il nostro obiettivo. Sarà così più agevole portarlo a comprendere i nostri messaggi e i nostri punti di vista, ossia realizzare lo scopo primario: ottenere una comunicazione efficace e fidelizzante.

Durante il primo modulo, prenderemo in considerazione soprattutto il ricalco analogico o extra verbale, che comprende il rispecchiamento o mirroring, ossia la riproduzione della filosofia, degli atteggiamenti corporei e delle posture dell'interlocutore, e il ricalco para verbale che consiste nell'attuare uno stile di conversazione simile, con il medesimo tono di voce, ritmo di parole, volume, pause ecc. Prenderemo in considerazione anche il ricalco verbale, attraverso l'esplorazione delle modalità espressive del linguaggio che rivelano un uso prevalente del canale comunicativo o sistema rappresentazionale visivo, auditivo e cenestesico

Nei moduli successivi scandagheremo anche il *ricalco emotivo*, che significa cercare di vivere e manifestare le emozioni vissute dall'altro mentre racconta un fatto, un'esperienza o una sensazione. Particolare attenzione sarà dedicata al *ricalco culturale*, che mira ad

adeguarsi al registro - stile e livello di discorso - dell'interlocutore e sarà sviluppato nel quarto modulo. Esso prevede l'utilizzo di particolari terminologie, stili espositivi e argomentazioni specifiche della persona. È un tipo di ricalco non semplice -. Per destreggiarsi nel discorso, senza fare "scivoloni" che potrebbero pregiudicare il risultato, si procede allora all'*identificazione linguistica*, ossia al riconoscimento del *metaprogramma* usato dall'interlocutore, per poter usare il *linguaggio di influenza* appropriato che ci ponga in sintonia con la sua mappa del mondo. Questo tipo di identificazione linguistica è *transculturale*, ossia va al di là della cultura e dell'*identità culturale* dell'individuo. In altri termini non è necessario sapere tutto della cultura di appartenenza di un individuo, per trattarlo in modo consono alla sua personalità: basta conoscere i suoi metaprogrammi individuali e parlare con un linguaggio di influenza corrispondente.

Esamineremo anche il *ricalco profondo* che riguarda le radici della personalità e agisce sui valori interiori, sulle convinzioni maturate in una vita, sui contenuti delle esperienze.

È utile accennare anche al *ricalco di strategia*, che sarà approfondito nel secondo modulo.

INTRODUZIONE

Ciò di cui parleremo è molto stimolante: sarete voi stessi alla fine, con le vostre domande e con le vostre riflessioni, a disegnare il cammino di questo corso. Il mio compito è solo quello di mettere in gioco idee, riflessioni e strumenti che sono usati in tutto il mondo dai professionisti più qualificati, ma cui starà ancora una volta a voi valutare se usare oppure no ciò che ci diremo.

Insieme a voi affronterò temi molto utili: la comunicazione e la relazione con particolare riferimento al mondo della vendita, della trattativa commerciale e negoziale.

Con il vostro aiuto gestirò la parte formativa attraverso esercitazioni mirate. Passeremo gradualmente dal sapere al saper fare organizzando simulazioni, esercizi e prove sul campo.

Il mio tema è questo: aiutarvi a valutare correttamente l'importanza dell'adeguata gestione delle relazioni e della comunicazione; e a gestire in maniera corretta - sotto il profilo psicologico, oltre che tecnico - una trattativa commerciale.

Concetti di ordine generale sulla comunicazione

Gli specifici interessi dei presenti riguardano i *contatti* in tempi ristretti in Fiera e la relazione d'affari con l'obiettivo di stipulare un contratto internazionale.

In Fiera in 5-7 minuti dovete capire *cosa vuole* il potenziale cliente e *come instaurare con lui una relazione positiva*, in cui si senta a suo agio. Siete disegnatori, tecnici, meccanici. Il vostro problema è la barriera linguistica in un settore in cui la comunicazione diventa un elemento fondamentale per accordare una preferenza a voi piuttosto che ad altri. Poiché lavorate con stranieri, occorre una competenza comunicativa interculturale, che si acquisisce conoscendo i valori culturali di fondo che interagiscono con la comunicazione (ad es. il tempo, il rispetto sociale e la correttezza politica, la necessità di salvare la faccia) la concezione della gerarchia e del potere, l'uso del corpo (occhi, espressione del viso, braccia, mani e piedi) a fini comunicativi, l'uso di oggetti per fini comunicativi (vestiario, status symbol, oggetti che si offrono - (sigarette e liquori ecc. - biglietti da visita), la lingua (tono di voce, velocità).

Al di là di questi modelli culturali e comunicativi variabili da cultura a cultura, che richiedono uno studio specifico e dettagliato per poter interagire adeguatamente rispettando le singole identità culturali, si può ricorrere ad un approccio interculturale trasversale che consenta di evitare i conflitti involontari dovuti alle differenze culturali. Si tratta di un

passee-partout, di una prospettiva trasversale, identificata come PNL.

La PNL è lo studio della struttura dell'esperienza soggettiva. Il termine "neuro" si riferisce al cervello, quello "linguistico" al linguaggio, mentre per programmazione si intende la messa in opera di un piano o procedura o programma. La PNL è lo studio di come il linguaggio, sia verbale che non verbale, influisca sul nostro sistema nervoso.

E' opera soprattutto di due uomini: *John Grinder* e *Richard Bandler*. Il primo è un linguista, mentre *Bandler* è un matematico, un terapeuta gestaltista e un esperto di informatica. I due decisero di mettere insieme i propri talenti in vista di un unico scopo, quello di osservare e imitare gli individui che ottenevano i risultati migliori, qualunque cosa facessero.

Hanno passato in rassegna uomini d'affari di successo, terapeuti di grande riuscita e altri, allo scopo di ricavarne le lezioni e i moduli, strategie che costoro avevano scoperto in anni di prove e riprove. Voi conoscerete e userete i risultati delle loro esperienze.

L'esperienza interna costruisce il linguaggio, ma è da questo condizionata. Esiste tra linguaggio ed esperienza interna un legame bidirezionale. Il linguaggio di una persona ci consente di accedere alla sua mappa del mondo (esperienze interne). La nostra mappa agisce da filtro nei confronti della mappa altrui. C'è un filtro fantastico emotivo, uno razionale, microculturale, macroculturale e biologico - sensoriale.

LINEE GUIDA DEL CORSO

PERCHE'

Il corso è finalizzato a scoprire come migliorare in modo eccellente le nostre performance di vendita e negoziazione. Così spesso ci domandiamo: "Perché sto facendo le cose in questo modo? Non c'è un altro modo per raggiungere questo obiettivo?". Oggi posso rispondervi che, insieme, io e voi, lavoreremo per perseguire l'eccellenza in tema di vendita e negoziazione.

COSA

Alla fine sarete in grado di padroneggiare l'abilità di rappresentarvi e di comunicare con gli altri in ambito professionale (e privato). "Persuadere", "Influenzare", "Sedurre", "Guidare" sono tutte parole che presuppongono una interazione con gli altri, una

comunicazione. Viene infatti spontaneo domandare chi o che cosa persuadere, influenzare, sedurre o guidare; questo significa che la comunicazione esiste in quanto *relazione*.

La parola “*comunicazione*”, nell’uso comune, è soggetta a numerose interpretazioni e significati, ma una cosa è certa: essa è il mezzo a nostra disposizione per rapportarci al mondo che ci circonda.

Chiunque desideri avere successo ed essere efficace in ogni ambito della propria vita deve imparare a gestire la comunicazione con arte.

In particolare, in questo corso ci ispireremo alle conoscenze che ci vengono offerte dalla Programmazione Neurolinguistica.

La PNL, come abbiamo accennato, si sviluppa negli Stati Uniti nei primi anni Settanta, ad opera di *Richard Bandler* e di *John Grinder*.

Nata dall’osservazione e dallo studio dell’eccellenza dei risultati di alcuni grandi personaggi, tra i quali *Milton Erickson*, un noto ipnotista, e *Virginia Satir*, grande terapeuta familiare, la PNL può essere definita anche come lo studio e il modellamento delle strategie di successo.

Ma vediamo meglio cosa si intende per PNL. Cominciamo con l’analisi dei termini. **PROGRAMMAZIONE**: il termine ha evidentemente a che fare con la disciplina informatica e in effetti possiamo intenderlo come la capacità umana di elaborazione dei dati provenienti dall’esterno e la conseguente capacità di strutturazione di modelli via via più complessi.

NEURO: Con neuro si vuole sottolineare il fatto che ogni comportamento umano è determinato da processi neurologici. I nervi ricevono gli stimoli attraverso i cinque sensi e li trasportano fino al cervello dove vengono selezionati e rielaborati.

LINGUISTICA: Il linguaggio verbale o non verbale che sia, rappresenta la risposta comportamentale agli stimoli ricevuti.

La PNL può quindi essere definita con “il modellamento dell’esperienza soggettiva del comportamento umano”. Ognuno di noi ha una “propria” strategia di elaborazione dei dati forniti dai cinque sensi che produce un dato comportamento. La PNL ci dice come “far emergere, individuare, utilizzare, progettare e installare strategie che ci consentano di operare entro e sul nostro ambiente”. Alla PNL non interessa dare giudizi sulla persona – non interessa il perché; - essa si preoccupa piuttosto di analizzare il comportamento – il come -, di valutarne l’adeguatezza rispetto ai risultati prefissati, di operare modifiche

laddove il comportamento adottato si riveli inefficace rispetto alla realizzazione degli obiettivi che si desidera raggiungere.

Elenchiamo ora alcuni principi base della PNL, da tenere ben presenti se si vuole raggiungere l'eccellenza:

- La nostra rappresentazione del mondo non è la stessa degli altri.
- Qualunque processo umano è riproducibile.
- E' possibile programmare le strategie di successo.
- Se qualcuno è molto abile nel fare qualcosa possiamo analizzare e riprodurre la strategia della sua capacità per eguagliarne i risultati.
- La flessibilità, la capacità di aggiustare il tiro, di modificare le strategie utilizzate se inefficaci, è qualità indispensabile al conseguimento del successo.
- Tutto ciò che ci occorre per cambiare la nostra esistenza è già in noi.

Sulla base di questi presupposti, ci addentreremo all'interno dei moduli successivi, nei meandri delle tecniche di comunicazione di base e avanzata: linguaggio ipnotico e metaforico, tecniche di negoziazione e vendita persuasiva... per "programmare" al meglio noi stessi, divenendo ottimi persuasori.

COME

Presumibilmente condividiamo tutti l'affermazione che il fine della comunicazione è trovare un accordo, individuare un punto di incontro nonostante si abbiano opinioni divergenti. Tutti sappiamo d'altra parte che non è immediato realizzare un'intesa di questo tipo, spesso anche nei rapporti con le persone a noi più care. Che fare allora? Certo non è il caso di utilizzare un approccio distonico, un approccio che sottolinei le differenze: "io ho quello che tu non hai".

Un approccio funzionale sarà invece quello per cui ci si sforza di creare sintonia, di trovare un terreno comune sul quale costruire la relazione. Riuscire ad individuare i punti di contatto possibile vuol dire creare un presupposto di confidenza che, adeguatamente sviluppato, porta alla fiducia e al rispetto reciproco.

Il processo richiede anzitutto osservazione, ascolto attento e un adattamento progressivo - man mano che aumenta la nostra conoscenza dell'interlocutore - allo stile comunicazionale di chi ci sta di fronte. Questi "avvicinamenti progressivi" alla sintonia perfetta sono detti calibrazione (sintonizzazione).

Per calibrare bene, bisogna sviluppare le nostre abilità sensoriali che ci consentono di percepire gli atteggiamenti corporei, le espressioni facciali e quelle linguistiche del nostro interlocutore: elementi preziosi che ci consentiranno di avvicinarci sempre più a chi ci è di fronte, sviluppando – per l'appunto – una calibrazione ottimale.

Come entrare in sintonia

UNA SEQUENZA DI CALIBRAZIONE



Gli elementi non verbali che consentono di sviluppare sintonia nei confronti dell'interlocutore sono quelli di apertura, da manifestare con gradualità a partire dal rispecchiamento della condizione corporea dell'interlocutore: per esempio se abbiamo di fronte una persona che tiene le braccia conserte e le gambe accavallate, dovremo partire da una condizione “vicina” alla sua – anche se maggiormente aperta -, per esempio tenendo le gambe accavallate, ma le braccia di fronte a noi con le sole mani intrecciate.



A questo punto l'interlocutore sarà portato a "sciogliersi", a fare anche lui un "passo di apertura" verso di noi, per esempio imitandoci nella postura delle braccia. Allora, sarà per noi il momento di avvicinarci ulteriormente a lui, protendendoci un po' più in avanti con il busto e "scavalcando" le gambe.



Continuando la conversazione, potremo far sì – con il nostro atteggiamento e le nostre parole – che l'interlocutore si avvicini e si apra ulteriormente, imitando la nostra progressiva apertura, fino a giungere a una posizione di piena apertura reciproca.



Questo è il miglior presupposto per concludere positivamente un dialogo, una trattativa, una negoziazione di vendita: indubbiamente, entrambe le parti in gioco non possono che uscire vincenti da una situazione che si è evoluta sulla base di

un“avvicinamento progressivo” come quello che abbiamo descritto! ¹

Nella sequenza appena illustrata , è già implicito il concetto di ricalco e guida, sviluppato nel paragrafo seguente. Ciò che qui ci interessa è comunque precisare la valenza della calibrazione, che ci pone sulla strada della sintonia: il miglior presupposto per una comunicazione persuasiva davvero efficace.

In questo modo, si arriva a stabilire con l’interlocutore una relazione intensa, costruita appunto su base sintonica: il *rapport*. Una volta raggiunto il *rapport*, però, è necessario mantenerlo e verificarlo costantemente, per far sì che la persona ci “segua” nella nostra visione del mondo.

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.

E’ questa la premessa necessaria per giungere allo scopo delle tecniche di calibrazione e ricalco: **la guida**.

Si definisce “guida” la tecnica che permette, attraverso una “sovrapposizione di mappe” – ottenuta tramite sintonia e ricalco – di portare l’interlocutore a seguirci verso il nostro obiettivo. Sarà così più semplice portarlo a comprendere i nostri messaggi e i nostri punti di vista (ovvero, realizzare lo scopo primario: ottenere una comunicazione efficace e fidelizzante).

¹ Le foto e la relativa descrizione sono estratte da: Pirovano F. *La comunicazione persuasiva*, De Vecchi Editore, Milano 2004, p. 48.

LE TIPOLOGIE DEL RICALCO

Ricalco formale

Questo tipo di ricalco può essere definito anche **rispecchiamento** o *mirroring*, 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 descritto riguardo alla comunicazione sintonica e alla creazione del *rapport* attraverso la calibrazione: la progressiva conduzione dell'interlocutore a una sempre maggiore apertura nei nostri confronti, attraverso l'utilizzo delle posture corporee, è un tipico esempio di *mirroring* 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.

Il **rispecchiamento** va usato con attenzione e cautela.

Come sempre l'intento è quello di far sì che l'altro si *riveda* in noi, senza però rendersene conto e senza che un'attività tanto complessa ci distolga dalle altre attività che stiamo svolgendo. Per rendersi fisiologicamente simili al cliente sarà sufficiente (e potente!) adeguare poche sottomodalità fisiche o cinestesiche, quali la postura o la respirazione.

E' probabile che altri importanti cambiamenti avvengano in modo automatico ad altri livelli.

Come si è detto i parametri o sottomodalità da utilizzare sono: **postura, posizione della testa, gesti, respirazione, tensione muscolare.**

Le ultime due sono di difficile rilevazione per cui consigliamo di concentrarsi, per lo meno all'inizio, sulla postura, sulla posizione della testa e sulla gestualità.

Nonostante il ricalco sia piuttosto naturale in determinate situazioni, per esempio tra amici, vi sono situazioni in cui è piuttosto frequente l'adozione di comportamenti distonici. Una di queste è proprio il colloquio di vendita.

Alcuni studiosi di comunicazione hanno videoripreso numerosi incontri tra venditori e clienti ed hanno rilevato spesso il seguente comportamento. Il cliente in posizione di

attesa, riflessione o evidente chiusura e disaccordo, si tira indietro mentre il venditore continua a sporgersi in avanti e ad aprirsi sempre di più. Questo comportamento è spesso inconscio; di contro molti venditori lo utilizzano in maniera consapevole, convinti che il modo migliore per far aprire un cliente *in chiusura* sia quello di aprirsi. Allo stesso modo alcuni credono che a un cliente serio o immusonito vadano propinati battute e motti di spirito.

Dal nostro canto, fedeli al concetto di ricalco, proponiamo in entrambi i casi ed in casi analoghi, di rispecchiare nei comportamenti e negli atteggiamenti ciò che abbiamo di fronte.

Anche solo pochi minuti basteranno per farvi percepire come simili e poi potrete passare alle fasi di guida.

Ricalco paraverbale

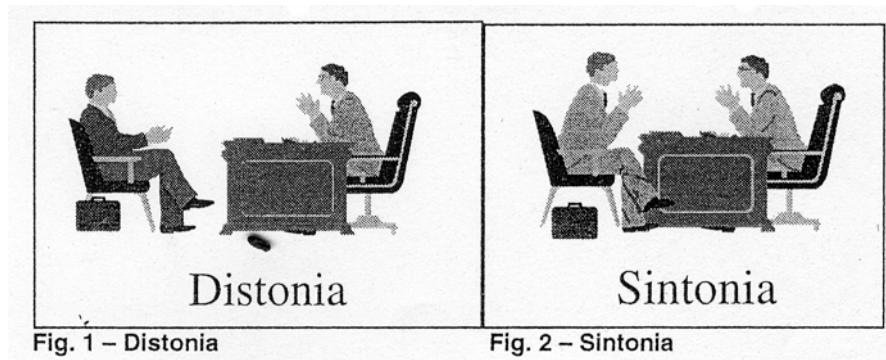
Consiste nell'adottare uno stile di conversazione simile, con il medesimo tono di voce, ritmo di parola, volume, ecc. Evidentemente, se abbiamo di fronte una persona che parla in modo concitato, con un alto volume di voce, senza pause tra un periodo e l'altro, non potremo pensare di calibrarla utilizzando un volume e un tono bassi, esasperando la lentezza dell'eloquio e facendo lunghe pause di riflessione: dovremo, invece, cercare di stabilirci su una frequenza vicina a quella dell'interlocutore – non però altrettanto esasperata – 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 normale. E' evidente che, per far questo, dovremo considerare il paraverbale anche come "spia emotiva" dello stato della persona: qui entra in gioco anche il concetto di ricalco emotivo.

Mentre *mirroring* 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.

Affrontando il tema del ricalco nel contatto telefonico, il problema si presenta a volte in questi termini: se il cliente alza la voce cosa deve fare l'addetto? La logica ed il buonsenso potrebbero suggerire di rimanere calmi ma la pratica smentisce frequentemente quest'ipotesi. Il cliente, di fronte a un atteggiamento estremamente tranquillo tende ad arrabbiarsi di più. Ma allora cosa fare? Non è peggio rispondergli a tono?

E' stata provata con successo la strada del ricalco paraverbale e della guida verbale. In pratica si suggeriva all'operatore di rispondere alzando lievemente il volume e il tono di voce e, se possibile, parlando leggermente più in fretta, in modo da avvicinarsi ai livelli del cliente. Le parole invece dovevano trasmettere sollecitudine, presa a cuore del problema, condivisione della preoccupazione o arrabbiatura di chi si trova all'altro capo del telefono.

Dopo qualche istante anche il paraverbale comincia a scemare per tornare velocemente ai normali livelli. E l'utente contrariato segue docilmente la guida adeguandosi a sua volta alle nuove modalità.



Ricalco emotivo

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

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. E' 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, senza fare “scivoloni” che potrebbero pregiudicare il risultato.

Ricalco verbale e ricalco profondo (contenutistico: valori e convinzioni)

Quest'ultimo tipo di ricalco riguarda le modalità espressive del linguaggio: l'uso prevalente di alcuni termini o locuzioni specifiche.

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.

Queste parole sono dette *hot words*, “parole calde”. Sono questi i termini che ci consentono una comprensione chiara e un ricalco immediato dell’interlocutore. Le sottolineature analogiche (gesti, espressioni, voce ecc.) che spesso le accompagnano, ricorrendo sempre uguali alla pronuncia della parola, sono un’altra traccia importante per il ricalco.

Di fatto, le *hot words* aprono uno spiraglio sul livello profondo della personalità dell’interlocutore: il ricalco a esse relativo si chiama, infatti, **ricalco profondo**.

Il ricalco profondo riguarda le radici della personalità. Agisce sui valori interiori, sulle convinzioni maturate in una vita, sui contenuti delle esperienze. Per questo esso si dice anche ricalco contenutistico.

Ricalco della distanza

Molte persone si sono trovate almeno una volta nell’imbarazzo di ristabilire la propria distanza soggettiva di comfort rispetto a un interlocutore che continua ad avvicinarsi e che evidentemente ha una soglia diversa di disagio.

Tale soglia dipende da fattori culturali e da fattori soggettivi. Così negli Usa, dove la conversazione avviene in genere a una distanza che impedisca a due persone di toccarsi, la soglia di disagio è a circa venti centimetri oltre la distanza del braccio, in Francia essa è approssimativamente pari alla distanza del braccio e in Italia è all’incirca di venti centimetri inferiore. Le variazioni soggettive intorno a questi valori medi sono però notevoli.

Per comprendere fino a che punto sia importante il rispetto della distanza fisica basta pensare agli scatti e alle contorsioni che gli individui eseguono per non toccarsi quando si trovano in un luogo affollato, come una stazione di metropolitana nell’ora di punta. L’avvicinamento di un estraneo entro la soglia di disagio è percepito come minaccia e crea una tensione che spinge il soggetto a proteggere il suo “territorio”.

Nella vendita si deve tener conto di questo fenomeno. Quando vi avvicinate al cliente, spingetevi fino alla vostra soglia di disagio e osservate la sua reazione nelle prime fasi dell’incontro. Se si avvicina, cercate di non indietreggiare perché lo spingereste ad avanzare ancora! Al massimo, se proprio non vi sentite a vostro agio a distanza così

ravvicinata, mettetevi di tre quarti o affiancatevi senz'altro a lui, o a lei. Le persone che si avvicinano molto all'interlocutore privilegiano le percezioni cinestesiche. Esse non avranno nulla da obiettare al fatto che le tocchiate nel corso della conversazione e può darsi che lo facciano a loro volta con voi. Inoltre non avranno bisogno di vedere per comprendere, come invece accade a chi privilegia le percezioni visive.

Se il cliente si allontana, rispetto alla distanza iniziale, egli sarà probabilmente orientato alla percezione visiva e dovrà avere sott'occhio il quadro completo del suo interlocutore, per sentirsi a suo agio. Non cercate dunque di avvicinarvi troppo e parlategli guardandolo in viso, altrimenti avrà difficoltà ad accordarvi la sua fiducia.

Si può anche presentare il caso in cui è il cliente che vi si mette al fianco o che volge il capo quando parlate: sarà probabilmente una persona orientata alle percezioni uditive e che perciò, volgendo il capo, porge in realtà l'orecchio per meglio ascoltare. Talvolta il gesto si presta all'equivoco e fa ritenere sornione o falso chi lo compie, perché non sostiene lo sguardo dell'interlocutore: l'intenzione invece non è affatto quella di sfuggire lo sguardo dell'altro, ma di concentrarsi sul canale di comunicazione uditivo. Anche qui il venditore deve rispettare le preferenze del cliente e rivolgersi a lui nei modi che gli vede mettere in pratica.

E' molto importante rendersi conto dell'origine di questi comportamenti, per non giudicare l'interlocutore in modo sbagliato. Il concetto di territorio va sempre tenuto presente, come la reazione alla sua minaccia, vera o presunta, che è sempre di scontro o di fuga.

Ricalco nel contatto visivo

Quando parliamo direttamente a qualcuno ci manteniamo quasi sempre in contatto visivo, incrociando brevemente e di frequente il suo sguardo. Chi vende deve adeguarsi anche in questo al cliente, modulando su di lui la durata e la frequenza di questi incroci. Ad esempio chi è soprattutto ascoltatore avrà contatti visivi piuttosto brevi e poco frequenti; per altri invece questi saranno molto intensi. Ciò che importa è che essi sono necessari all'altro per capire e per sentirsi ben compreso: vanno quindi assecondati, non fosse altro che per stabilire un rapporto positivo.

Il contatto in positivo

Il contatto deve avere, l'abbiamo già detto, una connotazione positiva sin dal suo inizio: ciò significa che il venditore deve ottenere dal suo cliente almeno un segno di acquiescenza ed evitare di sentirsi opporre un no alla sua iniziativa. Ecco perché non conviene farsi avanti con il classico: "Le posso essere utile?". Ci si sentirebbe rispondere di no in un caso su due.

Lo stesso vale per la variante: "In che cosa la posso servire?". Il cliente che desidera solo guardarsi intorno può rispondere ancora di no, o accennare con il capo, o fare finta di non avere udito: il senso resta sempre lo stesso, quello del diniego.

Altro è se il venditore afferma: "Guardi pure con comodo quello che le interessa". Egli pone con ciò stesso il cliente nella situazione che la sua frase descrive, anche se questi rispondesse: "Ho poco tempo e cerco un oggetto preciso". Il contatto conserva la connotazione positiva e il venditore ottiene comunque l'accordo del cliente che in un certo senso si ritrova già nei panni di chi è interessato alla merce, per come il venditore ha formulato la sua frase.

Questo modo di procedere, consistente nel provocare risposte positive, si ritrova nella maggior parte dei testi di vendita. Sul piano psicologico la risposta positiva è importante perché fa procedere nell'interazione, mentre la risposta negativa dà una battuta d'arresto e richiede la formulazione di una nuova intesa o il ritorno a un'intesa precedente.

Quando la risposta non è verbale si ricorre all'osservazione per riconoscere se l'altro accorda il suo assenso oppure no. Questo vale anche nelle situazioni in cui il cliente ha assunto un ruolo passivo, magari dopo aver detto: "Mi dica, l'ascolto". Qui la PNL offre una tecnica per l'interpretazione unitaria di tutti i segni percettibili del comportamento, anche i più disparati.

LA GUIDA

Come abbiamo già detto, una volta stabilito il rapporto potremo passare alle fasi di guida, dove, attraverso una serie di domande specifiche, guideremo appunto il cliente attraverso l'analisi delle sue motivazioni principali in relazione a ciò che gli stiamo proponendo. In queste fasi, come vedremo, capiremo con esattezza ciò che gli occorre ed in che modo proporre al meglio i nostri servizi.

La guida può essere non-verbale ed in questo caso può servire a due cose:

1. **Test:** dopo aver effettuato il ricalco (di qualsiasi tipo) effettuate un piccolo cambiamento, per esempio tirandovi leggermente su con il busto, oppure spostate un poco la gamba accavallata, oppure vi schiarite la voce e osservate cosa accade. Se la persona vi *segue*, cioè effettua lo stesso cambiamento, significa che avete raggiunto il vostro obiettivo relazionale. A questo punto mantenendo un ricalco di base potrete passare di fatto alle fasi successive. Altrimenti effettuate un ricalco più approfondito adeguandovi in qualche altro parametro. Se, per esempio, avevate curato solo la voce, adeguatevi anche alla postura.
2. **Apertura:** immaginate che la persona con la quale state parlando abbia assunto la famosa posizione di chiusura che tanto preoccupa i venditori. Ricorderete che suggerivamo di assumere la stessa posizione (vedi pag. 8). Bene, a questo punto cominciate a cambiare. Spostatevi in modo quasi impercettibile in avanti, lasciate le gambe incrociate ma aprite le braccia, oppure da una posizione a braccia conserte passate a tenere solo le dita intrecciate, e via dicendo.

CREARE SINTONIA

Dopo aver appreso le tecniche di comunicazione di base, in particolare nel terzo modulo ci addentreremo nelle tecniche di comunicazione avanzata: linguaggio di persuasione e metaforico, tecniche di negoziazione e vendita persuasiva, per programmare al meglio noi stessi, diventando ottimi persuasori.

Potete immaginare cosa significa per noi tutti creare sintonia, cioè feeling, indispensabile per aiutare l'interlocutore ad aprirsi e a fidarsi di noi. Questo vi tornerà utile quando dovrete mettere alla prova le vostre capacità di venditori e negoziatori. Provate a pensare quando vi troverete in Fiera o a trattare con un cliente "difficile" . Cosa succederebbe se finalmente riusciste a concludere un affare che vi sembrava impossibile?

Tenete presente che per la teoria della comunicazione non esistono "resistenze" da parte dell'altro, ma solo la nostra incapacità o difficoltà di aggirarle, di aggiustare il tiro e di sincronizzarci con l'altro.

Inizierò il corso presentandovi i presupposti della teoria della comunicazione, che terrete presenti per tutta la durata del corso e anche nella vita.

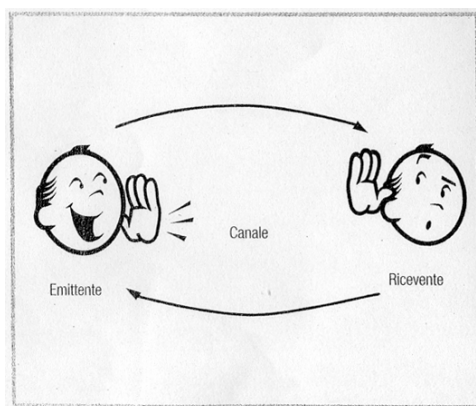
I PRESUPPOSTI DELLA COMUNICAZIONE

“Persuadere”, “influenzare”, “sedurre”, “guidare” sono tutte parole che presuppongono una interazione con gli altri, una *comunicazione*; viene infatti spontaneo domandarsi chi o che cosa persuadere, influenzare, sedurre o guidare; questo significa che la comunicazione esiste in quanto *relazione*.

La parola “comunicazione”, nell’uso comune, è soggetta a innumerevoli interpretazioni e significati, ma una cosa è certa: essa è il mezzo a nostra disposizione per rapportarci al mondo che ci circonda!

Chiunque desideri avere successo ed essere efficace in ogni ambito della propria vita deve imparare a gestire la comunicazione con arte.

Ma cosa significa “comunicare”? L’attuarsi della comunicazione prevede innanzitutto che vi siano due soggetti in gioco: un emittente e un ricevente. Ciò significa che la parola comunicazione definisce una dinamica relativa a un contenuto (parole, gesti, sguardi...) che “passa” da un polo a un altro: nel caso che qui ci interessa – la comunicazione tra esseri umani -da un individuo all’altro. Questo implica un carattere imprescindibile della comunicazione : la *bidirezionalità*. Ovvero, il fatto che l’emittente abbia in effetti un ricevente, un destinatario della sua comunicazione, che non necessariamente debba rispondergli o rivolgersi a lui a propria volta, a semplicemente esista e possa, se desidera, interagire attivamente con l’emittente.



LA COMUNICAZIONE NON E' L'INFORMAZIONE

Quando si parla di comunicazione si presuppone il fatto che vi sia un *feedback* (in italiano retroazione), ovvero una risposta, da parte del soggetto a cui la comunicazione è stata diretta: non importa se il feedback è di tipo verbale (una frase di risposta) o non verbale (un gesto, un'occhiata, una pausa riflessiva di silenzio). L'importante è che ci sia.

Questa è la differenza tra la *comunicazione* e la semplice *informazione*. Quando noi ascoltiamo la radio, o guardiamo la televisione, non comunichiamo, bensì riceviamo semplicemente informazioni: coloro che ci parlano (lo speaker, il conduttore del telegiornale ecc.) non possono percepire alcuna nostra reazione, alcun nostro messaggio di risposta. Non c'è retroazione, feedback. Il messaggio parte da loro e arriva a noi, ma noi non possiamo "rimandarlo" a chi l'ha emesso. Ben diversa è la situazione comunicazionale. Quando noi parliamo con un amico, gestiamo un dialogo a "botta e risposta", fatto di parole, battute, mezzi discorsi, occhiate e risatine. Tale ricchezza di messaggi inviati e ricevuti caratterizza il rapporto comunicativo.

LA COMUNICAZIONE IMPLICA UNA RELAZIONE

La bidirezionalità implica, effettivamente, una relazione tra due termini. Tale relazione si può stabilire a tre diversi livelli:

- rapporto uno-a-uno;
- rapporto uno-a-molti;
- rapporto interiore.

Nel rapporto **uno-a-uno**, la nostra comunicazione è molto mirata e totalmente centrata sull'interlocutore al fine di scoprire le sue leve motivazionali e strategie decisionali utili per influenzarlo. Si deve carpire ogni possibile elemento utile a costruire una dialettica il più possibile efficace e diretta, ovvero fatta su misura per lui. E' questo il tipo di relazione sul quale ci concentreremo maggiormente.

Nel **rapporto uno-a-molti** cerchiamo invece di gestire un pubblico, per esempio durante una riunione o davanti a grandi folle, quindi la nostra attenzione è diretta a una pluralità di "uni" molto diversi tra loro; il nostro obiettivo è allora quello di costruire una dialettica efficace, nonostante l'impossibilità, per chi parla, di "leggere" a fondo le caratteristiche di ogni singolo interlocutore. L'abilità persuasiva si esprime, in questo caso,

anche attraverso l'ausilio di supporti visivi o multimediali in grado di catturare l'attenzione di una pluralità di interlocutori. In questo tipo di relazione entrano in gioco anche altre abilità, tra le quali quelle tipiche degli attori: il training mirato per chi vuole migliorare la propria capacità di parlare in pubblico prevede infatti, non a caso, l'apprendimento di tecniche mutuare dal lavoro teatrale.

Nel **rapporto interiore** abbiamo invece, solitamente, la cura di parlare a noi stessi in modo onesto e chiaro (cosa tutt'altro che facile), ponendo in essere – anche se inconsapevolmente – una dissociazione che ci aiuta a guardarci come un amico, il nostro migliore e più fidato amico. Influenzare se stessi è una prova difficile ed è alla base dei meccanismi di automotivazione, di cambiamento personale e di tutto quell'universo interessantissimo e delicatissimo inerente ai processi psicologici che guidano i nostri stati d'animo e il nostro livello di soddisfazione quotidiana.

Per sviluppare gli argomenti che seguono, ci riferiremo ai primi due livelli di relazione: uno-a-uno e uno-a-molti. In essi, infatti, gioca un ruolo fondamentale il comportamento: ovvero, il modo di agire delle persone, che per essere definito tale deve essere osservabile (quindi, espresso). E' questo un elemento fondamentale della comunicazione.

LO STUDIO DELLA COMUNICAZIONE

Si comprenderà, ormai, come vi sia una pluralità di elementi che concorre a dar vita alla comunicazione. C'è un contenuto, che dovrebbe, corrispondere al significato di ciò che "passa" da una parte all'altra; vi è una forma, che equivale alle modalità attraverso le quali è gestito e articolato il messaggio. Vi sono elementi linguistici, verbali; elementi gestuali; toni di voce e pause di silenzio; espressioni e ritmo di parlata. La comunicazione è tutto questo.

Tali considerazioni rendono necessario introdurre alcuni concetti che ci aiutino a distinguere e comprendere i vari elementi che costituiscono la comunicazione.

Lo studio della comunicazione è articolato in tre branche:

- sintassi, cioè lo studio dei rapporti tra i simboli (linguaggio, scritto o parlato);
- semantica, ovvero lo studio del significato dei simboli e delle loro relazioni;
- pragmatica, cioè lo studio degli effetti prodotti sul comportamento dall'utilizzo del linguaggio e delle sue implicazioni semantiche.

La teoria di Watzlawick

Paul Watzlawick, noto studioso americano, elaborò una teoria della comunicazione umana: teoria che – come tale – è costruita sulla base di assiomi: ovvero, proprietà semplici della comunicazione, da cui discende la teoria della comunicazione con le sue implicazioni.

Primo assioma: l'impossibilità di non comunicare

La principale proprietà del *comportamento* consiste nel fatto che esso non può avere un suo opposto. Non è possibile, insomma, non avere un comportamento. Indipendentemente dal fatto che ognuno di noi sia in movimento oppure fermo, parli o resti in silenzio, dorma o agisca, viene percepito da chiunque lo circonda come una persona che è in uno stato specifico. Ognuno, dunque, comunica uno stato agli altri che lo percepiscono. Il silenzio, per esempio, è spesso un segnale che ha una forte valenza comunicazionale: può trasmettere collera, indifferenza, imbarazzo, sgomento, indignazione. Nel momento in cui vi è la percezione di tale comportamento, scatta l'interazione tra il percipiente e il percepito. Ecco che si attiva, quindi, la comunicazione.

Possiamo postulare così il primo assioma della pragmatica della comunicazione “non si può non comunicare”.

Secondo assioma: contenuto e relazione

La comunicazione trasmette, sempre, un'informazione. Allo stesso tempo, però, essa impone un comportamento.

L'informazione è, di fatto, una notizia: si trasmette un *contenuto*. Il comportamento è, invece, dettato dalla relazione tra i due comunicanti. L'impostazione e la natura di tale relazione corrisponde al tipo di messaggio che viene trasmesso.

Per esempio, i due messaggi: “E' importante che tu prepari bene il prossimo esame” e “Non studiare per l'esame, così ti bocceranno sicuramente!” sono frasi che contengono la stessa informazione (o notizia), ma definiscono relazioni molto diverse tra chi parla e chi ascolta.

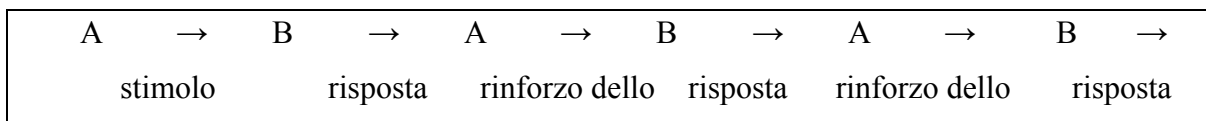
La relazione, in questo senso, definisce il contenuto. Si pone, quindi, a un livello superiore rispetto al contenuto stesso. Ciò è valido universalmente.

Si può dire, quindi, che “ogni comunicazione presenta un aspetto di contenuto e uno di relazione, in modo tale che il secondo classifica il primo ed è, quindi, metacomunicazione”(comunicazione sulla comunicazione).

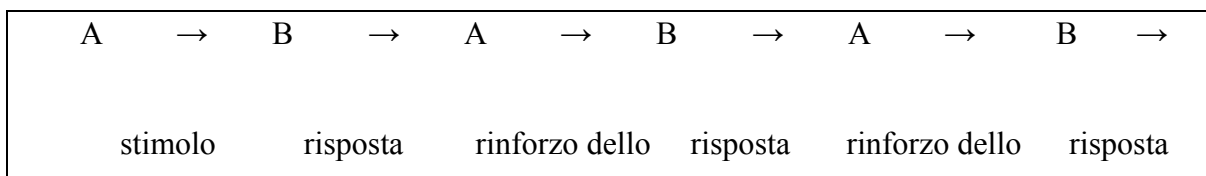
Precisiamo che ciò che viene definito “meta” si pone a un altro livello, superiore, rispetto a ciò che ne è l’oggetto. Per esempio, riguardo alle due frasi sopra citate, la prima metacomunica affetto e attenzione, mentre la seconda metacomunica una minaccia e un comando. Ecco perché si dice che la relazione è “comunicazione sulla comunicazione”; ciò che le due frasi comunicano non è solo il contenuto, ma anche il tipo di rapporto che lega i due individui che parlano. Questo è il livello “meta”.

Terzo assioma: la punteggiatura della sequenza di eventi

L’interazione tra due persone che comunicano è, di fatto, una sequenza di scambi. Possiamo immaginare che la comunicazione tra il soggetto A e il soggetto B sia più o meno rappresentabile così:



In realtà, però, ogni risposta di B condiziona lo stimolo di A; ovvero:



Sembra che sia sempre A a fornire lo stimolo con i successivi rinforzi, e sempre B a fornire le risposte. In realtà, i punti di vista si possono “ribaltare”, considerando che ogni risposta di B può anche essere uno stimolo per A. Questo è il *feedback* che gli interlocutori si danno reciprocamente nel contesto della situazione comunicazionale. Nel darsi i *feedback*, essi costruiscono involontariamente un gioco di ruolo.

In una conversazione, infatti, capita spesso che il ruolo preponderante venga assunto talvolta dall’individuo A, talvolta dall’individuo B, a seconda dei momenti. Si dice, allora, che *la punteggiatura degli eventi* cambia: ossia, cambia il modo in cui A e B interagiscono e si pongono l’uno nei confronti dell’altro.

In altre parole, si può dire che in ogni relazione gli interlocutori A e B stabiliscono tra loro dei modelli di scambio, ossia delle “regole di ruolo” che organizzano gli eventi

comportamentali. Modificando i ruoli (la punteggiatura, le regole) si modifica anche la natura della relazione.

Da questo consegue che “la natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i soggetti comunicanti”.

Quarto assioma: comunicazione numerica e analogica

Quando si comunica, si hanno due possibilità per riferirsi agli oggetti della comunicazione; o descriverli verbalmente (il che presuppone l'uso del linguaggio) oppure rappresentarli mediante un'immagine o un gesto.

La prima modalità prevede lo stabilire un rapporto tra la cosa che si vuole indicare e la sua denominazione: questo rapporto è dettato da una convenzione linguistica, stabilita arbitrariamente. Non esiste nessun altro rapporto tra la denominazione e l'oggetto, se non la convenzione. Per esempio, chiamare “acqua” il liquido semitrasparente che costituisce il mare non presuppone un legame reale, concreto, tra le lettere (simboli) a-c-q-u-a e il suddetto liquido, considerato come oggetto fisico. Il solo legame che vi è tra nome e cosa è l'abitudine – la convenzione – di chiamare l'acqua “acqua”. Questa è la *comunicazione digitale*; squisitamente sintattica, cioè fatta di simboli (cioè le lettere, in questo caso) connessi tra loro, basata su convenzioni linguistiche.

La seconda modalità, invece, è ben più diretta ed evidente della prima: se sono su una spiaggia e voglio riferirmi all'acqua del mare, posso – anziché nominarla – indicarla con il gesto. Farò quindi rapidamente – e universalmente – comprendere che in quel momento mi sto riferendo al liquido semitrasparente che costituisce il mare. Quest'ultima è una modalità di *comunicazione di tipo analogico*.

Possiamo, in effetti, definire analogica ogni modalità di comunicazione extraverbale (ovvero, paraverbale e non verbale), che definisce in modo immediato la relazione tra oggetto e soggetto. E' evidente, allora, la corrispondenza tra l'aspetto di contenuto dell'informazione – che si può trasmettere con il solo linguaggio – e la modalità digitale, come anche la coincidenza tra modalità analogica e trasmissione dell'aspetto di relazione.

Per riassumere, “gli esseri umani comunicano sia con il modulo digitale (numerico) che con quello analogico.

Il linguaggio digitale ha una sintassi logica molto complessa ed estremamente efficace, ma è privo di una semantica adeguata nell'ambito della relazione: il linguaggio analogico, invece, possiede la semantica ma non ha alcuna sintassi adeguata per definire,

in un modo che non sia ambiguo, la natura delle relazioni”.

Quinto assioma: interazione complementare e simmetrica

Le relazioni umane presuppongono sempre o un'uguaglianza o una differenza tra i due comunicanti. Nel primo caso, ciascuna delle due persone in gioco tende a rispecchiare il comportamento dell'altro; la loro interazione si dice allora simmetrica.

La relazione simmetrica può essere vissuta come positiva, gradevole, “vincente”; proprio perché basata sulla “somiglianza” tra i due interlocutori, questi si possono rivedere l'uno nell'altro, scoprendo un terreno comune favorevole all'intesa: bisogna però stare attenti a evitare il fenomeno dell'*escalation* (che in questo caso può innescarsi facilmente): ovvero, quell'“impuntarsi” su posizioni che, data l'identità di carattere dei due interlocutori, porterebbero entrambi a non cedere, a non modificare il proprio comportamento, dimostrando atteggiamenti simili ancorché su posizioni diverse: fenomeno che rischia di bloccare la relazione.

Nella *relazione complementare* le posizioni assunte dai due interlocutori sono differenti: uno dei due assume una posizione primaria, *one-up*; l'altro una posizione, per l'appunto, complementare: in tal caso, secondaria (*one-down*). L'adattamento a questo tipo di ruoli crea una differenza che presuppone il richiamarsi a vicenda dei ruoli stessi: quando è vissuta in armonia, questa modalità relazionale può essere equilibrata. Purchè si mantenga l'intercambiabilità dei ruoli e, soprattutto, non si associ al ruolo *one-up* l'idea di “migliore” o “più forte”: alla definizione non è sottesa alcuna attribuzione del genere. Semplicemente, le posizioni *up* e *down* presuppongono l'una il comportamento dell'altra; sono quindi reciprocamente necessarie affinché sussista la relazione.

*“Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che essi siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza tra gli interlocutori”.*²

Concetti di ordine generale sulla comunicazione

Comunicare (communis agere) significa “mettere qualcosa in comune”. Quando le persone si incontrano, si scambiano informazioni verbali, non verbali e paraverbali.

² Cfr. Pirovano F. *La comunicazione persuasiva*, op. cit. pp. 14-19.

Chiamiamo non verbale la componente che riguarda la “fisiologia” di una persona (postura, colorito della pelle, movimenti oculari, respirazione). La componente paraverbale comprende il timbro, l’intonazione della voce, il ritmo, le pause, il volume, i sospiri.

Ogni comportamento è comunicazione: non si può non comunicare.

Il significato della comunicazione è la risposta che si riceve. La risposta ricevuta è il feed-back (verbale o non verbale) che influenza la comunicazione successiva, in quanto la comunicazione può essere vista come un sistema di feed-back all’interno di un sistema cibernetico.

Il rapporto è il capitolo che apre il nostro viaggio nella comunicazione. Useremo il termine rapport per indicare che esiste o si è stabilita una reciproca comprensione tra due o più persone. Il sinonimo per tale concetto è “sintonia”. E’ necessario esprimere la sintonia su tre livelli. Studiando le persone che si riconoscono e sentono il rapporto, infatti, si è visto che esse stabiliscono e mantengono molti schemi fisici, mimici, vocali, verbali, in cui si seguono come in una danza. L’efficacia/effetto della comunicazione dipende per il 7% dal significato delle parole, per il 38% dalla tonalità della voce e per il 55% dal linguaggio corporeo.

SISTEMI RAPPRESENTAZIONALI

Le persone ricevono e rappresentano le informazioni del e sul loro ambiente attraverso recettori specializzati e organi di senso, dislocati lungo tutto il loro sistema nervoso.

I sistemi rappresentazionali sono processi sensoriali che originano e regolano il comportamento. Ognuno di noi rappresenta la realtà che lo circonda in immagini, suoni, sensazioni, odori e gusti. Queste modalità rientrano in 5 categorie: VISIVO, AUDITIVO, CENESTESICO, OLFATTIVO, GUSTATIVO (vista, udito, tatto, gusto, olfatto).

I canali olfattivo e gustativo vengono assimilati al canale cenestesico, del quale fanno parte anche le sensazioni tattili e i segnali propriocettivi o viscerali (sensazioni interne).

Il bambino impara a prestare attenzione a parti diverse della realtà, se i genitori gli danno carta e matita o un pallone o un violino.

Se altri fattori dell’ambiente interno (cause genetiche) o esterno (cause socioambientali) dirigono la sua attenzione verso l’informazione ricevuta attraverso un particolare canale, egli può essere condizionato ad affidarsi a quel tipo di informazione anche in situazioni nuove nelle quali sarebbe più vantaggioso prestare attenzione a

informazioni provenienti da canali sensoriali diversi.

Ci sono bambini che hanno difficoltà di apprendimento a scuola non perché sono stupidi, ma perché la scuola esige l'uso del Sistema Rappresentazionale visivo e auditivo, mentre loro sono prevalentemente cenestesici. I problemi di alcuni bambini inseriti in classi differenziali sono stati risolti usando il sistema Braille (digitale cenestesico) usato con i ciechi.

Per individuare i sistemi rappresentazionali usati ci sono vari indicatori, verbali, non verbali e paraverbali. Il sistema rappresentazionale principale è costituito da: predicati verbali, tipi somatici, postura (atteggiamento corporeo). Il sistema rappresentazionale guida comprende: movimenti oculari, colorito della pelle, respirazione, tono della voce.

TIPOLOGIE (FISIOLOGIA COMPLESSIVA)

I vari tipi di soggetti si distinguono in base al canale rappresentazionale prevalente.

Visivi: spalle dritte, capo eretto, gestualità rivolta verso l'alto, dito puntato e/o braccia tese, sguardo diretto verso l'alto, respirazione prevalentemente alta (toracica), tono di voce alto tendente all'acuto (timbro) parlata veloce, tono muscolare teso (spalle e collo), ritmo della voce variabile e veloce (improvvisi scoppi di parole). Stretta di mano veloce. (v. Bonolis).

Auditivi: spalle curve, abbassate, mani e braccia incrociate, gambe incrociate e mani in tasca o intrecciate, respirazione di tipo medio tra torace e addome (diaframmatici), posizione della testa rivolta all'ascolto, a volte inclinata di lato (posizione al telefono); sguardi orizzontali, movimenti delle braccia armoniosi come a seguire un certo ritmo (da direttore d'orchestra), parlata modulata con ritmo costante (voce modulata, musicale), tono medio, timbro chiaro, squillante (v. Simona Ventura).

Cenestesici: Tono muscolare rilassato, viscerale (obeso), braccia piegate come in posizione di riposo, palmo delle mani rivolto in alto; sguardo diretto in basso, (a destra), parlata lenta con pause tra le parole spesso trovate con una certa difficoltà; tono della voce basso e profondo, e timbro pastoso o grave, respirazione di tipo addominale. Visto di lato il corpo assume quasi la forma di un punto interrogativo. Stretta di mano flaccida. Il soggetto cenestesico di tipo tattile - motorio (atletico) stringe la mano con energia.

Rispecchiare significa riprodurre la fisiologia, il modo di usare la voce, i predicati verbali (VAK) della persona con cui si sta comunicando. Se il vostro interlocutore ha le gambe

incrociate, le mani in tasca, la testa inclinata da un lato, se parla con volume medio e ritmo costante e si riferisce in prevalenza a quello che “si dice” e a come “suonano le cose”, farete altrettanto e parlerete usando il suo stesso tipo di voce con predicati verbali auditivi. Questo significa RISPECCHIARE l’altro. Il rispecchiamento è un mezzo potente per creare rapport.

Che cosa motiva il cliente a comprare? Qualcosa che ha visto o udito, il contatto con qualcosa o qualcuno? Se il cliente è cenestesico, ad esempio nella vendita di automobili non serve mostrargli i bei colori, le linee o le illustrazioni, ma colpirlo con una forte sensazione, facendolo sedere al volante, facendogli toccare la tappezzeria, mettendolo nello stato d’animo in cui si troverebbe se sfrecciasse lungo un’autostrada. Il venditore deve sapere che cosa lo induce ad acquistare: il vedere, il leggere, il toccare oppure qualcuno che gliene parla? O è semplice simpatia per il venditore o per il prodotto? Come soddisfare le esigenze del cliente? Come presentare il prodotto nella maniera più efficace? Non si può cercare di vendere in una maniera che non piace al cliente. Che cosa induce un cliente a decidersi per l’acquisto?

Se si comprende il sistema rappresentazionale del cliente in pochi secondi, si può sintonizzarsi con lui e proporgli il prodotto nel modo che gli piace, che corrisponde ai suoi bisogni.

Se il cliente è auditivo, non comincerete parlando a raffica, come fareste con un visivo, e neppure a voce lenta e strascicata, come fareste con un cenestesico, ma parlerete con voce ben modulata, ferma, chiara, squillante, con ritmo costante, cioè con le stesse submodalità di tono e ritmo che lo contraddistinguono.

MESSAGGI CONCORDANTI E DISCORDANTI: CONGRUENZA E INCONGRUENZA DELLA COMUNICAZIONE

Come abbiamo visto finora, il processo comunicativo è scambio di messaggi; e la loro evidenza consiste in una pluralità di segnali: quelli paraverbali, quelli analogici non verbali e il contenuto verbale. Essi possono integrarsi tra loro; in tal caso si incanalano lungo la medesima direzione e concorrono simultaneamente, a trasmettere un unico segnale, coerente in ogni sua parte, che il ricevente non avrà difficoltà a tradurre in un messaggio dal contenuto univoco.

Ad esempio: immaginiamo che un nostro amico ci parli di un film particolarmente

interessante che ha visto; possiamo pensare che ci comunichi il suo coinvolgimento sia esplicitando con parole il suo **giudizio** positivo, sia utilizzando toni di voce e comportamenti analogici che abbiamo imparato a notare in lui ogniqualvolta ci ha testimoniato un suo particolare interesse.

In questo caso i segnali paraverbali e analogici che accompagnano il contenuto verbale, “punteggiano”, per così dire, l’esperienza in un identico modo; è come se dicessero: “Il film, per il tuo amico, è stato molto interessante, e tu puoi crederci perché te lo testimonia il nostro accordo, la nostra identica direzione”. Si dice, allora, che la comunicazione è **congruente**.

Viceversa può accadere che i segnali non siano integrati tra loro; in tal caso, il ricevente si troverà di fronte a segnali che vanno in direzioni discordanti e perciò traducibili in altrettanti messaggi dal contenuto opposto. Si parla, allora, di **incongruenza** nella comunicazione.

Per tornare a prima, ad esempio, ci troveremmo di fronte ad una incongruenza se il nostro amico esprimesse un giudizio positivo accompagnandolo con un gesto (piuttosto che con la mimica o il tono di voce, ecc. ...) che noi sappiamo esprimere in lui una svalutazione; oppure se, anche senza parlare, sottolineasse con una parte del corpo il suo interesse e con l’altra esprimesse il parere opposto; come, per citare un caso tipico, avviene nei sorrisi “storti” o ogniqualvolta si mescolano assieme i segnali con cui siamo soliti significare il nostro sì e no.

In generale si può dire che l’incongruenza è un indice della esistenza, nella medesima persona, di parti dall’opposto orientamento.

Chi comunica in modo incongruente non è convincente. Se non c’è armonia tra livello analogico (non verbale) e livello verbale, l’interlocutore darà ascolto a quei segnali che disconfermano le parole e che quindi non convinceranno il nostro interlocutore. In tal caso, per il venditore, il non risultare credibile al cliente nei primi momenti del loro incontro può diventare pregiudizievole in relazione ad uno sviluppo positivo della vendita.

Incongruenze e obiettivo dissimulato

La principale difficoltà che pone un’obiezione è proprio quella di determinarne la vera natura: obiezione fondata oppure segno di obiettivo dissimulato? Le parole sono spesso le stesse, perciò il venditore deve concentrarsi sul comportamento complessivo del cliente.

Nel caso di un obiettivo dissimulato, il comportamento presenta incongruenze e, pur senza entrare nei dettagli, il venditore può subito rendersi conto che “qualcosa non quadra”. Ricordiamo che l’incongruenza consiste nella disarmonia fra i diversi mezzi espressivi messi in atto dal cliente quando questi cerca di esprimere qualcosa di diverso da ciò che prova.

Per rispondere alle obiezioni pretestuose, bisogna prima verificare di avere a che fare con un obiettivo dissimulato. In questo torna utile la calibrazione per verificare la congruenza o l’incongruenza del comportamento del cliente. Se questi si accanisce di fronte alle risposte o incontro ai controesempi che confutano le sue obiezioni, il venditore può concludere che esiste un obiettivo dissimulato e che bisogna tagliar corto, oppure proseguire, ma non nel quadro della situazione di vendita, ad esempio proseguendo il dialogo, anche se si rende conto che il cliente non è lì per acquistare (talvolta cerca di parlare delle sue preoccupazioni).

Questa scelta può rivelarsi utile per il futuro, in quanto crea un contratto positivo che favorisce il ritorno con intenzioni di acquisto più serie.

PREDICATI VERBALI

I predicati sono parole di processo che esprimono azioni o relazioni: verbi, aggettivi, avverbi che rivelano quali sistemi sensoriali sono più consoni per le persone. Se qualcuno dice “vedo chiaramente ciò” vuol dire che sta accedendo a delle immagini. Se qualcuno dice che “gli suona bene” sta accedendo all’informazione auditivamente. Spesso le persone prediligono un unico sistema sensoriale, così ascoltando le parole potete scoprire in quale sistema sta codificando l’informazione.

P.V. VISIVI CENESTESICI	P.V. AUDITIVI	P.V.
Vedere il punto di vista	ascoltare	toccare
Sembra chiaro-oscuro (sensazione)	gridare	sentire (ho la)
Focalizzare	chiasso	solido
Illuminare	parlare	teso

Immaginare	armonia	irritato
Prospettiva	dire	energico
Mostrare	sonoro	rilassato
Indistinto	rumoroso	pressione
Colorito	dissonante	concreto
Visione splendente	discutere	ferito
Quadro	chiamare	ballare
Chiaramente	echeggiare	riesco a cogliere
Senza ombra di dubbio	suonare bene	afferrare il concetto

Ci sono anche predicati neutri, che non appartengono a nessuna delle tre categorie:

- ❖ Ti capisco
- ❖ Capisci quello che tento di comunicarti?
- ❖ Non ne sono certo
- ❖ La vita è bella
- ❖ Non mi piace quello che fai

Rispecchiare i predicati verbali può essere utile per ottenere rapport. E' come parlare tedesco a un tedesco, francese a un francese.

Ecco alcuni esempi di “traduzione” da un linguaggio neutro ad uno visivo, auditivo e cenestesico.

Neutri	Visivi	Auditivi	Cenestesici
Ti capisco essere con te	Vedo il tuo punto di vista	Sono sintonizzato perfettamente	Sento di d'accordo
Desidero comunicarti tu qualcosa	Vorrei che tu dessi un'occhiata a quel che ho fatto	Intendo spiegartelo con tono adatto	Vorrei che lo afferrassi
Capisci ciò che tento coglierlo	Riesco a darti una chiara	Quel che ti sto	Riesci a

di comunicarti?	immagine?	dicendo ti suona giusto?	bene?
E' vero solida	E' vero senza ombra di dubbio	La notizia è precisa parola per parola	La notizia è come la
roccia			
La vita è bella qualcosa	Ho della vita un'immagine chiara e splendente	Sono in perfetta armonia con la vita	La vita è di
incredibilmente toccante			caldo,

Se un programmatore sta rispecchiando un cliente che si rappresenta cenestesicamente un arduo problema, può ricalcarlo e guidarlo verso il canale visivo: “So bene come lei si sente riguardo all’incapacità di metter mano alle sue faccende, ma c’è mai stata una volta in cui ha avuto una prospettiva diversa ed è stato in grado di vedere le cose con chiarezza?”

Discordanza dei predicati

Di solito i cenestesici si lamentano dell’insensibilità degli auditivi e dei visivi. I visivi si lamentano che gli auditivi non gli prestano attenzione perché non mantengono il contatto oculare durante la conversazione. Gli auditivi si lamentano che i cenestesici non ascoltano e così via. Ne risulta di solito che ciascun gruppo considera l’altro come deliberatamente malvagio, maligno o patologico.

Per capire perché mai alcune persone si procurino continuamente dolore e insoddisfazione, è importante rendersi conto che esse non sono né cattive né pazze né malate. In effetti esse operano la migliore scelta di cui siano consapevoli; ossia la migliore scelta di cui possano disporre nel loro modello del mondo. In altre parole, il comportamento degli esseri umani, per quanto bizzarro possa sembrare a prima vista, ha un senso se lo si vede nel contesto delle scelte generate dal loro modello.

Se il modello di una persona ha un’impostazione visiva, l’incapacità di rispondere a domande che presuppongano una rappresentazione cenestesica non è una forma di resistenza.

La 4-PLA

La 4-pla è un insieme di quattro elementi. Essa rappresenta l'esperienza sensoriale di una persona in un preciso momento. La sua formula generale è V, K, A, O. Le lettere maiuscole indicano in forma abbreviata i principali canali sensoriali: visivo, cenestesico, auditivo e olfattivo/gustativo.

Occorre distinguere tra esperienze generate internamente – ricordare o immaginare una data immagine visiva, il suono, una sensazione – e le sollecitazioni visive, i suoni, le sensazioni che si ricevono dal mondo esterno e quindi le iniziali “e” (esterno) e “i” (interno) accompagneranno le lettere di cui si è appena detto.

La maggior parte delle persone sperimenta generalmente una “situazione mista” in cui alcuni sensi sono rivolti all'esterno, mentre parte dell'esperienza che si sta vivendo viene ricordata o immaginata. Ognuno usa le proprie esperienze passate per dare senso alle sue circostanze attuali. La 4-pla è un modo quindi per rappresentare la forma dell'esperienza sensoriale.

Nella realtà le persone passano abbastanza velocemente da un sistema rappresentazionale ad un altro o accedono simultaneamente a più rappresentazioni (sinestesia). Quasi sicuramente, quindi, ci troveremo di fronte a persone che manifestano solo alcuni dei segnali descritti di diversi sistemi rappresentazionali nello stesso momento.

Per essere in grado di individuare il sistema rappresentazionale utilizzato sarà utile memorizzare la griglia di rilevazione qui riportata.

GRIGLIA DEI SEGNALI D'ACCESSO

	Verbale	Para verbale	Non verbale
V	Chiaro, scuro, immagine, quadro, cristallino, vedere, messa a fuoco, limpido, brillante, colori, visibile, osservare, scrutare, ecc	Parla velocemente Volume alto Assenza di pause Ritmo serrato Tono acuto, tendente al falsetto	Postura eretta Gestualità ampia e descrittiva Respirazione toracica veloce e/o apnea occhi verso l'alto
A	Ascoltare, dire, sentire, parlare, musicale, suonare bene/male, campanello d'allarme, cacofonico, ecc. Citazioni "....."	Volume medio Mono tono Ritmo ripetitivo e cadenzato oppure modulazioni	Postura inclinata lateralmente, testa a cometta nell'ascolto Gestualità altezza orecchie e bocca Si tocca il volto mentre ascolta Respirazione regolare occhi lateralmente verso le orecchie
K	Sentire, provare, caldo, freddo, pesante, concreto, pungente, toccare con mano, puzza di bruciato, gustoso, ecc.	Parla lentamente, molte pause Volume basso Tono caldo e profondo	Postura rannicchiata Gestualità ridotta, mani e braccia spesso incrociate Respirazione diaframmatica profonda occhi verso il basso

SINESTESIA

La sinestesia consiste nell'utilizzo contemporaneo di due sistemi rappresentazionali. Spesso la sinestesia avviene in associato. Ad esempio, sente una voce e vive l'esperienza col corpo: quando sente la voce, si trova dentro la cancellata con la mano (sinestesia auditivo – muscolare). Ci può essere una sinestesia muscolare, viscerale, tattile.

Ma c'è anche la sinestesia visiva o auditiva: vedo o sento e mi associo all'esperienza. Le persone fobiche vivono in associato un'esperienza visiva (es. fobia degli ascensori) o auditiva (es. fobia delle sirene delle ambulanze). Si verifica talvolta la sinestesia tra sistema rappresentazionale auditivo esterno e dialogo interno: la persona sente parlare e discute con se stessa (dialogo interno) su quello che sente.

Alcuni, quando fanno i dialoghi interni, trasformano quello che l'altro dice in una specie di eco. Emettono suoni o muovono le labbra. E' rimasta l'eco interna. Se una persona porta indietro il capo usando un tono di voce basso, usa una sinestesia tra sistema rappresentazionale visivo e cenestesico.

L'incongruenza è vicina alla sinestesia, ma concettualmente diversa. Le persone che si autorimproverano usano il dialogo interno in associato: rivivono l'esperienza negativa in cenestesico e contemporaneamente usano il dialogo interno.

Un esempio di sinestesia: *associato in auditivo*, riferito al passato: sento la voce di mio padre e provo le sensazioni di allora. *Associato in auditivo*: uno si arrabbia con me, io parlo e provo sensazioni. *Dissociato in auditivo*: sento la voce di mio padre, ma non sono dentro la situazione e non provo le sensazioni di allora.

I SISTEMI RAPPRESENTAZIONALI RILEVATI ATTRAVERSO I MOVIMENTI OCULARI

Finora abbiamo studiato come “leggere” l'interlocutore attraverso l'uso del sistema sensoriale visivo, auditivo e cenestesico, che si manifestano a livello verbale e nei predicati attraverso l'uso del sistema para-verbale nel volume, tono, ritmo, timbro, velocità, pause, e attraverso il non verbale, nella postura, gestualità, respirazione. Lo schema precedentemente riportato illustra la griglia dei segnali di accesso, considerati globalmente. Tuttavia, anche i micromovimenti che gli occhi compiono, i LEM (Lateral Eye Movements) ci dicono molte cose circa il sistema rappresentazionale utilizzato dal nostro interlocutore.

A seconda della direzione che assume lo sguardo di chi ci sta di fronte, possiamo stabilire con quale modalità sensoriale – visiva, auditiva o cenestesica – egli acceda alle esperienze che ci sta descrivendo verbalmente. Perciò, seguendo il variare dei movimenti oculari, si potrà avere un quadro dell'intero percorso rappresentazionale – la strategia – operato inconsapevolmente dall'interlocutore. Il secondo modulo tratterà specificamente delle strategie.

Poiché i LEM si susseguono a grande velocità, occorre osservare con grande attenzione quanto si disegna sul volto della persona che ci sta davanti.

Addentriamoci ora nell'esame più dettagliato del significato dei movimenti oculari.

Visivo costruito (Vc)

Gli occhi rivolti in alto a destra (per chi osserva, occhi rivolti in alto a sinistra) indicano che la persona sta visualizzando cose mai viste prima, cioè sta “costruendo” l'immagine. Il movimento in questa direzione stimola di fatto l'emisfero cerebrale dominante, il sinistro.

Auditivo costruito (Ac)

Occhi rivolti a destra, lateralmente (a sinistra, lateralmente per chi osserva). Questo movimento indica l'elaborazione mentale di un suono mai udito in precedenza, la sua “costruzione”. Anche qui l'accesso è all'emisfero dominante.

Cenestesico (K)

Occhi rivolti in basso a destra (a sinistra, per chi osserva). Il movimento significa che il soggetto sta ricordando o sta vivendo delle sensazioni.

Visivo ricordato (Vr)

Occhi rivolti in alto a sinistra (in alto a destra, per chi osserva). Tale movimento stimola immagini di fatti accaduti, reali, presenti nell'emisfero destro. In pratica questo movimento si occupa di riportare alla memoria cose già viste.

Auditivo ricordato (Ar)

Occhi rivolti a sinistra, lateralmente (a destra per chi osserva). Questo movimento

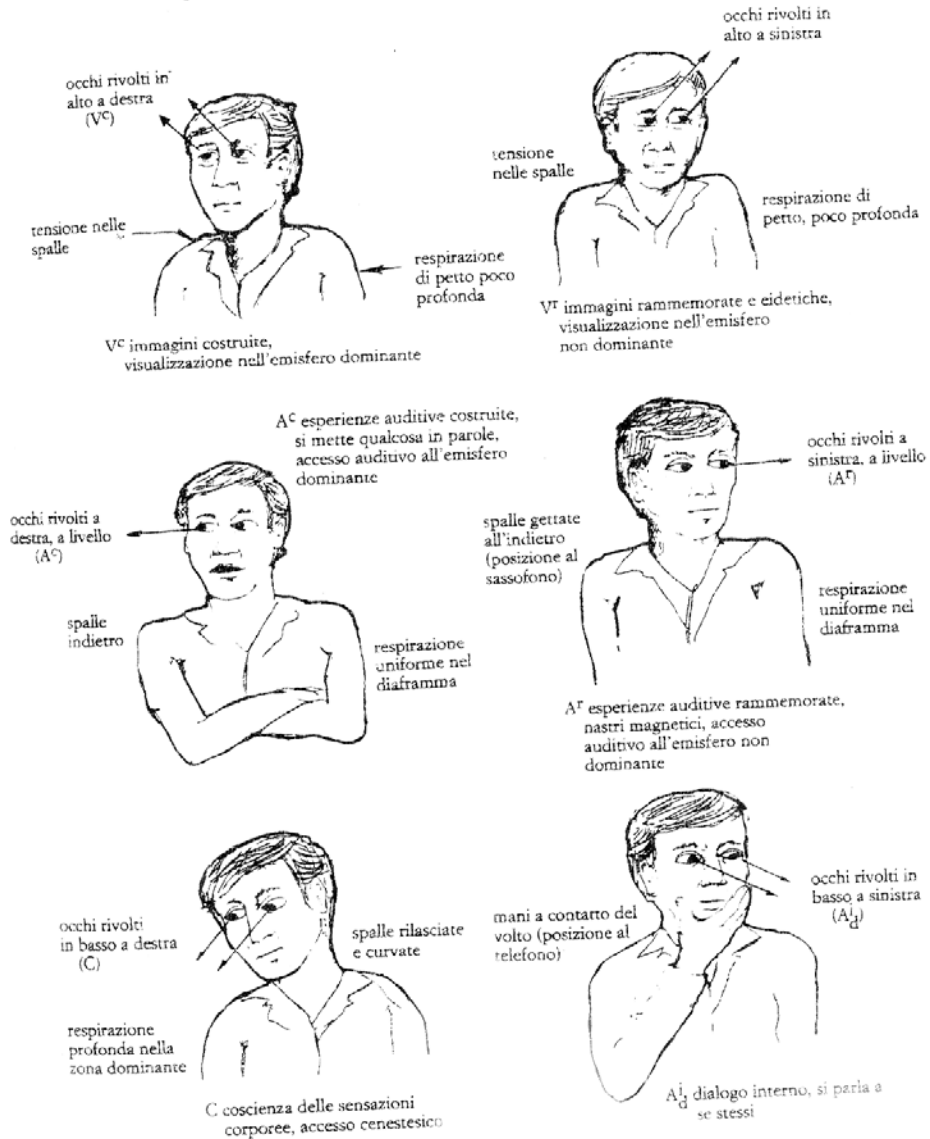
indica che il soggetto sta rammentando, voci o suoni già uditi in precedenza. L'accesso, auditivo in questo caso è all'emisfero non dominante.

Auditivo digitale (Ad)

Dialogo interno . Occhi rivolti in basso a sinistra (a destra per chi osserva). Tale movimento lascia trasparire che il soggetto sta parlando a se stesso, ha in corso un dialogo interiore. La figura 1 della pagina seguente illustra i segnali di accesso.³

³ La figura è stata estratta dal volume: Dilts R., Grindler J., Bandler R., Bandler L.C., De Lozier J., *Programmazione neurolinguistica*, Astrolabio, Roma, 1982 p. 91.

FIGURA 1
Segnali d'accesso tipici per gli individui non mancini



SEGNALI DI ACCESSO OCULARI E SINESTESIA

Quando gli occhi si trovano al centro del campo visivo, si verifica una sinestesia con sovrapposizione di più canali.

SINESTESIA VISIVA → SGUARDO IN ALTO AL CENTRO

SINESTESIA AUDITIVA → SGUARDO ORIZZONTALE AL CENTRO
SINESTESIA TRIPLICE → SGUARDO AL CENTRO
(VISIVA – AUDITIVA E
CENESTESICA)

SINESTESIA TRA DIALOGO → SGUARDO IN BASSO AL CENTRO
INTERNO (BASSO SIN.) E
S.R. CENESTESICO: COMMENTO
SU QUELLO CHE STA VIVENDO

Quando una persona ha la pupilla dilatata, sta compiendo una sinestesia: sistema rappresentazionale visivo in associato. Si tratta della stessa dilatazione che avviene quando il soggetto è al buio, senza stimoli (paradosso). La sinestesia si accompagna a immobilità corporea: le persone immobili sono concentrate a registrare le sensazioni interne.

SISTEMA GUIDA E SISTEMA PREFERENZIALE

A volte i predicati verbali delle persone non corrispondono ai loro segnali d'accesso. Per esempio: sollecitato da una domanda, qualcuno guarderà in alto a sinistra e comincerà le sue risposte con “Mi sento...”. Ciò significa che questa persona sta elaborando le informazioni attraverso un sistema, tanto velocemente da agire spesso a livello inconscio, e le esprime consciamente utilizzando un altro sistema.

In PNL il primo è il “*sistema guida*”, mentre il secondo è il “*sistema preferenziale*” o principale o primario.

Questi due sistemi possono o non possono essere, per una persona, diversi in un dato momento; quando sono diversi il sistema guida apparirà attraverso i segnali di accesso ed il sistema preferenziale sarà individuato dai predicati verbali espressi dalla persona.

L'interazione fra il sistema guida ed il sistema preferenziale viene definita SINESTESIA o “funzioni confuse” (da MAGIA PRATICA – *Steve Lankton*).

Teoricamente distinguiamo il sistema guida e il sistema rappresentazionale preferenziale.

Il sistema rappresentazionale GUIDA è il canale sensoriale attraverso il quale l'informazione è portata all'attenzione dell'organismo.

Il sistema rappresentazionale PREFERENZIALE indica in che modo a questa informazione viene attribuito un “significato”.

Se si nota un'incongruenza tra ciò che l'interlocutore dice (predicati sensoriali) e i LEM (Lateral Eye Movements), l'interlocutore ha certamente attivato una sinestesia. Per semplificare, si suggerisce di seguire e ricalcare i LEM (che appartengono al SISTEMA GUIDA: movimenti oculari, colorito della pelle, respirazione, tono della voce) piuttosto che i predicati sensoriali (che appartengono al SISTEMA PRINCIPALE) assieme ai tipi somatici e alle posture corporee.

Dobbiamo anche prestare ascolto alle combinazioni di predicati indicative di schemi sinestesici. Se qualcuno dice: “La cosa ha un aspetto spiacevole”, il termine “spiacevole” non costituisce una descrizione visiva. La descrizione visiva deve essere effettuata in termini di colori, forme, profondità, posizione, luminosità

Questa frase è piuttosto la descrizione di una sinestesia visivo-cenestesica, l'interpretazione che risulta dalle sensazioni sorte nell'individuo dal guardare il fenomeno su cui sta facendo dei commenti, basati probabilmente su un'esperienza passata. Ecco altri esempi di questo modo di esprimersi:

- “Non guardarmi con quel tono di voce” (visivo-auditivo)
- “Parla in modo molto colorito” (auditivo-visivo)
- “La sua minaccia riecheggiava spaventosamente” (auditivo-cenestesico).

D'altro lato udire un tono di voce aspro e sentirsi a disagio è un esempio di sinestesia auditivo-cenestesica. Vedere il sangue e provare nausea sarebbe una sinestesia visivo-cenestesica. Essere arrabbiati e rimproverare verbalmente qualcuno dentro di sé sarebbe una sinestesia cenestesico-auditiva. Ascoltare della musica e immaginare una bella scena sarebbe una sinestesia auditivo-visiva.

Gli schemi sinestesici costituiscono gran parte del processo con cui gli uomini creano il significato. Le correlazioni tra le attività dei sistemi rappresentazionali sono alla radice di processi complessi come la conoscenza, la scelta e la comunicazione. La capacità e la perizia che gli uomini dimostrano nei settori e nelle discipline più vari sono il risultato diretto delle connessioni incrociate che si stabiliscono tra i complessi rappresentazionali neurali. Le maggiori differenze tra individui in possesso di capacità, ingegno e abilità diversi sono dovute alle correlazioni sinestesiche nell'ambito dei loro particolari campi dell'esperienza.

Rendendo espliciti questi schemi correlativi, la programmazione neurolinguistica

fornisce un modello funzionante, una tecnologia applicata per l'utilizzazione strategica degli schemi stessi al fine di assicurare qualsiasi risultato comportamentale. Individuando le sequenze sinestesiche che portano a risultati specifici e mettendole a disposizione di coloro che desiderano conseguirli, possiamo in sostanza replicare ogni comportamento: si tratti dell'uomo d'affari, dello scienziato, del terapeuta, dell'atleta, del musicista o di chiunque faccia bene qualcosa.

BIBLIOGRAFIA

- AGNANO A.: *Come decidere il tuo destino di venditore*, Franco Angeli, Milano, 2002
- BANDLER R., GRINDER J.: *La struttura della magia*, Astrolabio, Roma, 1981
- BENOUSKI B., QUINTARELLI L.: *Conquistare il cliente con la PNL*, Franco Angeli, Milano, 2000
- CATTINELLI A.: *Gestire i rapporti con gli altri*, Franco Angeli, Milano, 1998
- CATTINELLI A.: *Amarsi un po'*, Franco Angeli, Milano, 1999
- DE LA PARRA PAZ E.: *Risveglia la tua eccellenza, Essere Felici*, Diegaro di Cesena (FC) 2005
- DILTS R., GRINDER J., BANDLER R., BANDLER L.C., DELOZIER J.: *Programmazione Neurolinguistica. Lo studio della struttura dell'esperienza soggettiva*, Astrolabio, Roma, 1982
- LANKTON S., *Magia pratica*, Astrolabio, Roma, 1980
- PIROVANO F., *La comunicazione persuasiva*, De Vecchi, Milano, 2004
- WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D.: *Pragmatica della comunicazione umana*. Astrolabio, Roma, 1971