

**Dott. Roberto Cadonati**

**L'efficacia comunicativa in Politica**

## Prefazione

Vorremmo chiarire subito che non è possibile divenire un eccellente comunicatore acquisendo tecniche da utilizzare solo nel tempo necessario per influenzare qualcuno! Comuniciamo con tutto il corpo e con tutta la nostra mente. Possiamo controllare solo gli aspetti volontari della comunicazione, sia essa verbale o non verbale, possiamo controllare i contenuti del nostro messaggio verbale ma non il tono col quale li emettiamo. Chi crede che basti una ricetta seguita letteralmente per fare un buon cuoco sbaglia. Ogni ricetta di cucina elenca ciascun componente e quanti grammi per ognuno di essi va messo in pentola e anche con quale sequenza. Ma non potrà mai descrivere con precisione il profumo che da l'aglio quando è "imbiondito al punto giusto", il particolare suono che emette l'olio in quel momento e nemmeno come appare visivamente. Non è che chi descrive la ricetta non sappia che questi elementi sono essenziali semplicemente fanno così profondamente parte della loro esperienza e dei loro automatismi che sono utilizzati inconsapevolmente. Ma sono quelli gli elementi che fanno la differenza. Elementi che si possono acquisire solo con una lunga pratica magari sotto la guida attenta di un esperto. Questo libro vi fornirà gli strumenti per la migliore capacità comunicativa ma non farà di voi un buon comunicatore. Ciò che farai di voi un buon comunicatore sarà l'assunzione della epistemologia cibernetica che ha consentito di scoprire e sperimentare questi strumenti o tecniche oltre all'allenamento necessario a rendere queste così automatiche da poter essere utilizzate senza consapevolezza. Solo a questo livello la comunicazione sarà efficace e congruente. A questo scopo gli autori organizzano corsi teorico-esperienziali in Italia e all'estero.

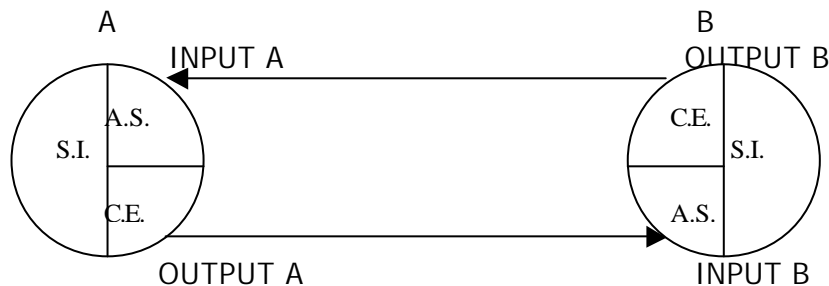
## ELEMENTI DI COMUNICAZIONE

**Ogni comportamento è comunicazione, non si può non comunicare.**

Penso sia esperienza comune quella di essere entrati in un ambiente, vedere un soggetto per la prima volta, e prima ancora di scambiare una battuta, provare una sensazione di antipatia. Spesso chiamiamo questa una antipatia "a pelle", nella realtà dipende dalla comunicazione non verbale emessa dal soggetto che, inconsapevolmente, determina al ricevente sensazioni spiacevoli. Ma anche l'osservazione di una semplice fotografia di un soggetto è in grado di generare sensazioni in noi. La sola presenza, apparentemente neutra di un individuo, condiziona il nostro stato interno e quindi la nostra comunicazione.

Ogni comportamento, microscopico o macroscopico che sia, rappresenta un comunicato in uscita per il trasmittente A (output) e un comunicato in entrata (input) per il ricevente B. Ogni input comunicativo genera una elaborazione, che attraverso processi psiconeurologici interni (S.I.), producono cambiamenti psicofisiologici percepibili all'esterno che danno informazioni su di essi (C.E.) che a loro volta, rappresentano un output per B e un input per A, che riceve questo dato tramite gli apparati sensoriali, elaborati attraverso il S.I. produrrà un comportamento esterno. Per questa ragione si parla della comunicazione come di un ciclo di feedback.

Fig. 1



- 1) A e B = comunicanti
- 2) OUTPUT = messaggio in uscita
- 3) INPUT = messaggio in entrata
- 4) A.S. = apparato sensoriale
- 5) S. I. = stato interno o stati d'animo
- 6) C.E. = comportamento esterno

Mentre siamo, più o meno, tutti consapevoli delle risposte macroscopiche (gesticolazione, linguaggio verbale), ci risulta più difficile l'attenzione ai processi micro-comportamentali. I micro-comportamenti (movimenti degli occhi, cambiamenti del colore della pelle, modificazioni del respiro), danno importanti informazioni sulla persona, sui suoi processi di elaborazione interna e sul suo stato interno. Un attento osservatore, è in grado di ricevere consapevolmente molte più informazioni di quanto il comunicante stesso pensi di trasmettere. Attraverso il riconoscimento di questi "linguaggi del corpo", che essendo inconsci sono difficilmente falsificabili, il comunicatore eccellente trarrà indicazioni per meglio orientare la comunicazione successiva.

**Il significato di un atto comunicativo è definito dalla risposta che ottiene.**

Recentemente sono stato testimone di un inconveniente comunicativo accaduto ad un conoscente. Mentre stavamo passeggiando in una via affollata, costui ha visto da lontano una piacente signora che camminava in direzione opposta alla nostra. Quando l'abbiamo incrociata il mio interlocutore le ha lanciato quello che nelle sue intenzioni doveva essere un complimento. Come risposta ha ricevuto una serie di invettive che cresceva mano a mano che il mio accompagnatore cercava di spiegare le sue intenzioni.

La comunicazione è definita dal risultato che essa ottiene. Nel caso citato, indipendentemente dal fatto che ciò che voleva comunicare era un complimento la risposta ottenuta ha chiaramente indicato che ne è risultato un insulto. Considerato che qualsiasi cosa accada in un sistema comunicante, dipende dal ciclo di feedback, dove ogni risposta è conseguenza della precedente comunicazione e causa della successiva, qualunque sia il risultato esso è strettamente dipendente da cosa si è detto e da come ciò è stato.

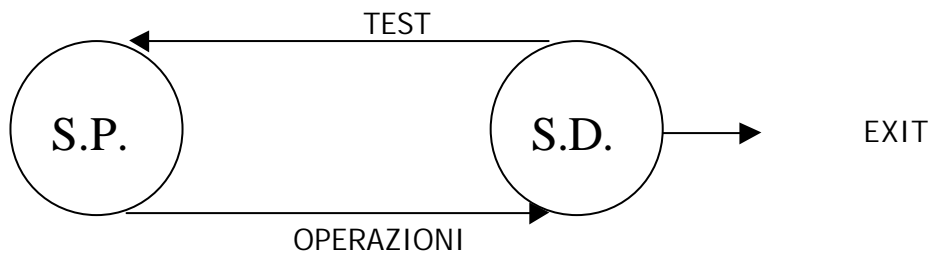
Non esiste comunicazione corretta o sbagliata se non in relazione ad un obiettivo, se il risultato che otteniamo ci indica che l'obiettivo non è stato raggiunto dobbiamo considerare che abbiamo comunicato ciò che abbiamo ottenuto non sarà ripetendo lo stesso tipo di comunicati che varierà il risultato. E' necessario quindi imparare a "leggere" il risultato e di conseguenza variare il proprio comportamento per giungere all'obiettivo prefissato. Differentemente da ciò che comunemente si pensa il buon comunicatore non è colui che sa dare molte informazioni all'interlocutore ma colui che sa trarre il maggior numero di informazioni dal suo interlocutore ( cfr. cap. ) e sa variare i suoi comportamenti per raggiungere i suoi obiettivi.

La comunicazione è un processo dinamico: occorre pertanto essere flessibili. La miglior dote di un individuo o di una organizzazione è la flessibilità, cioè la capacità di variare il comportamento per ottenere il risultato desiderato. Mi è capitato spesso di interrompere propagandisti, scarsamente capaci, nel bel mezzo della loro "filastrocca" e sentirli ripartire dal punto dell'interruzione senza rispondere alla mia obiezione o bloccarsi senza altra risorsa, salutarmi e andare via. Se una obiezione non viene rimossa non c'è speranza di raggiungere il nostro obiettivo perché il soggetto si sentirà in uno stato di frustrazione e se siete incapaci di raccogliere l'obiezione e andate via lo stato di frustrazione sarà vostro! Nell'uno come nell'altro caso sarà impossibile raggiungere i rispettivi obiettivi, il presupposto necessario perché si possano costruire rapporti utili è che entrambi ci si senta in uno stato interno positivo. Il modo per portare il nostro interlocutore in uno stato interno positivo (S.I.+ ) sarà spiegato nel capitolo dedicato al rapport, una volta attivato lo S.I.+ va ancorato perché non si affievolisca e comunque va mantenuto adattando la comunicazione. L'errore concettuale che ci rende rigidi è la credenza che un comportamento che ha dato risultati in precedenti situazioni possa essere pari pari ripetuto in situazioni analoghe. Non esistono situazioni identiche, cambia il momento, il contesto, i soggetti ecc. Un buon rapport, lo vedremo, è determinato da un costante monitoraggio dei comportamenti micro-macroscopici dell'interlocutore e l'adattamento dei nostri comportamenti micro-macroscopici atti a mantenere lo S.I.+ dell'interlocutore e nostro.

Un modello utile da tenere costantemente presente nella comunicazione, che sta alla base, tra l'altro di ogni processo di apprendimento è il modello T.O.T.E. proposto negli anni '60 da K.Pribram- E. Galanter- G.A. Miller nella loro opera " Plans and the Structure of Behavior" .

Fig. 2

## **STRUTTURA DEL MODELLO TOTE**



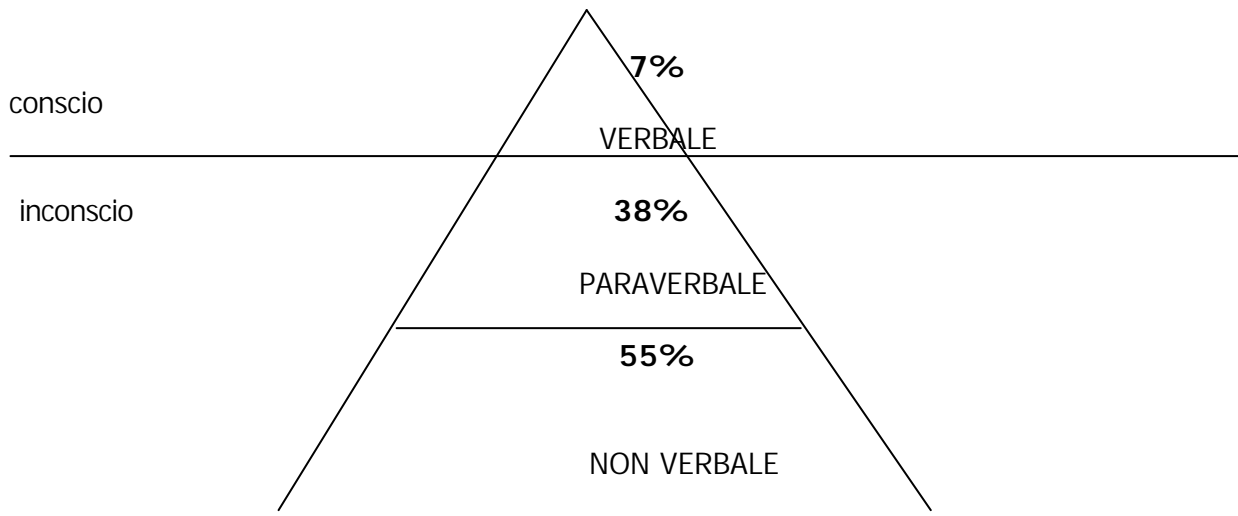
L'obiettivo è costituito dallo Stato Desiderato, partendo dalla situazione attuale o Stato Presente. Per raggiungere lo S.D. Vengono compiute una serie di azioni (OPERAZIONI). Dopo ogni nuova operazione si effettua una verifica (TEST) che confronti il risultato raggiunto rispetto allo stato di partenza. Quando lo stato presente coincide con lo stato desiderato significa che l'obiettivo è stato raggiunto quindi lo schema può essere abbandonato. (EXIT).

Dicevamo che questo modello è lo schema di base di ogni apprendimento, strategia o azione. Facciamo un esempio nel tentativo di rendere più esplicito il modello. Supponiamo che desideriamo appendere un quadro su una parete vuota. La parete vuota rappresenta lo S.P. o la situazione attuale. L'obiettivo, lo S.D. è rappresentato dalla parete con il quadro appeso nel punto che riteniamo adeguato. Per raggiungere l'obiettivo dovrò compiere azioni specifiche, per prima cosa prendere un martello e dei chiodi (operazioni) poi confrontiamo se lo stato desiderato è stato raggiunto (test). In questo caso è chiaro che no allora porteremo il chiodo nel punto prefissato e diamo la prima martellata (nuova operazione) e sagliamo la tenuta del chiodo (test). Se il chiodo non è già ben fisso si darà una nuova martellata e così via. Sarà solo quando il test sarà positivo e cioè lo S.P. e S.D. saranno coincidenti, il quadro appeso nel punto desiderato che si potrà uscire dallo schema. Nel caso dell'utilizzo del T.O.T.E. nei processi comunicativi l'obiettivo potrebbe essere portare l'interlocutore ad uno stato di benessere (S.I.+ ) per fare questo modificiamo il tono della nostra voce, il test ci dice che non è sufficiente, cambiamo il volume e il test ci dice che il soggetto ha raggiunto lo stato da noi desiderato a questo punto usciremo dallo schema mantenendo la situazione senza ulteriori operazioni.

### Come comunichiamo?

L'essere umano ha una peculiarità rispetto agli animali: la parola. Questo primato ci porta ad enfatizzare l'importanza del contenuto verbale del messaggio comunicativo.

fig. 3



Alcuni sperimentatori hanno studiato gli elementi componenti la comunicazione e la percentuale dell'impatto comunicativo di ogni componente ricavandone quanto espresso in fig. 3. Ne consegue che tanto interesse da parte nostra verso la componente verbale (contenuto = cosa diciamo) è del tutto fuori luogo racchiudendo in termini di impatto solo il 7% mentre tendenzialmente non consideriamo la componente non verbale, al come si dice qualcosa, che rappresenta ben il 93% dell'impatto comunicativo. John Grinder, linguista, uno dei due studiosi creatori del modello PNL (Programmazione Neuro Linguistica) di cui tratteremo più avanti, consapevole della preminenza della comunicazione non verbale (CNV) si fece trasportare in piena Amazonia presso una tribù di cui era del tutto sconosciuto il codice linguistico. Pur non conoscendo una parola riuscì dopo circa tre mesi a farsi eleggere capo tribù semplicemente ricalcando il modo di atteggiarsi del capo in carica, il suo tono, ritmo, volume della voce, la sua mimica e la sua gestualità. Pertanto il buon comunicatore non può accontentarsi una grande capacità di elaborazione del messaggio verbale, comunichiamo con tutto il corpo che trasmette il 93% dell'informazione, è su questa quota che abbiamo il maggior margine per una strategia comunicativa di successo (o di insuccesso). Ciò che comunichiamo col corpo è difficilmente controllabile volontariamente per quanto riguarda i macromovimenti e sono del tutto incontrollabili volontariamente i micromovimenti. Sono macromovimenti il dondolio del corpo, la gestualità, i movimenti della testa e così via. I micromovimenti sono quelli delle sopracciglia, l'ispessimento di una ruga espressiva del volto, alcuni movimenti labiali ecc.. Nella voce sono facilmente controllabili il volume e le pause lo sono molto meno il tono e il ritmo.

La mente conscia può elaborare contemporaneamente solo  $7 + / - 2$  pezzi di informazione o chunk, vale a dire: 5 o 7 o 9 chunk. I chunk sono modalità tipiche di ogni individuo di spezzettare l'informazione. Pensiamo ad un numero per esempio:

149162536496481

provate ora ad osservarlo per un minuto e poi copritelo, scrivete su un foglio il numero che vi ricordate e poi confrontatelo verificando quanti numeri corrispondono al numero originale.

Se il vostro modo di spezzettare l'informazione vi costringe a memorizzare un numero per volta dovrete aver memorizzato 5-7-9 numeri.

Se spezzettate l'informazione accoppiando i numeri ne dovrete aver memorizzati il doppio, se li accoppiate a triplete ne avrete memorizzati il triplo e così via.

Immaginiamo ora che questo numero rappresenti un numero telefonico e la barra separi il prefisso dal numero:

1491/62536496481

probabilmente il prefisso verrà memorizzato come un unico chunk. Se invece riuscissimo a scoprire una sequenza questo numero complesso occuperebbe ancor meno memoria per esempio il numero sopra riportato rappresenta la sequenza dei quadrati dei numeri da 1 a 9. Quest'informazione occuperebbe un solo chunk.

Siccome questa è la capacità elaborativa del nostro emisfero cerebrale dominante ( conscio), quando i chunk da elaborare risultano superiori le successive informazioni debbono essere elaborate dall'emisfero non dominante ( inconscio).

Quando parliamo con un interlocutore la nostra mente conscia è impegnata nella codifica del messaggio verbale (digitale), la stragrande maggioranza dei messaggi vengono elaborate a livello inconscio in modo simbolico (analogico) e l'interlocutore essendo impegnato alla decodifica del messaggio verbale riceve ed elabora la stragrande maggioranza delle informazioni a livello inconscio. Ne consegue che la comunicazione è una funzione espressa e ricevuta soprattutto a livello inconscio. Capita a volte comunicando con qualcuno di sentirsi a disagio senza trovare nel messaggio verbale traccia della ragione del disagio, questa situazione è esemplificativa di quanto abbiamo appena espresso.

### **Elementi fondamentali della comunicazione**

Gli elementi fondamentali della comunicazione sono:

1. Contenuto
2. Relazione.

Con contenuto del messaggio viene normalmente trasmesso con il linguaggio verbale e la relazione viene normalmente espressa con la comunicazione non verbale (linguaggio del corpo; mimica; sguardo; tono e volume della voce; ritmo ecc.) che incide maggiormente sullo stato d'animo dell'interlocutore. In base a quanto già espresso il "peso" della relazione (93%) è maggiore rispetto a quello del contenuto (7%).

L'eccellenza nella comunicazione è funzione della congruenza tra contenuto e relazione.

In una transazione comunicative potremo trovarci di fronte a situazioni di accordo e situazioni di disaccordo. La situazione di accordo e di disaccordo potrà essere sia a livello di contenuto che di relazione. Potremo rappresentare le quattro variabili in un diagramma che rappresenta la matrice della comunicazione:

fig. 4

matrice della comunicazione

	accordo	disaccordo
relazione		
contenuto		

in figura 5 cominciamo a vedere la prima delle situazioni possibili in una transazione: quella ottimale! L'accordo è totale sia a livello di contenuto che nella relazione. In questa situazione si possono raggiungere i migliori risultati poiché entrambi si sentono in uno stato di empatia disponibili ad ascoltare e a trovare la soluzione migliore per entrambi, la sensazione è quella di essere trattato alla pari, che le proprie argomentazioni vengano accolte dall'altro, di essere sulla stessa lunghezza d'onda.

Fig. 6

	accordo	disaccordo
relazione	●	
contenuto	●	

- ?? situazione di confronto
- ?? probabile produzione di risultati
- ?? stato interno: benessere
- ?? posizione reciproca: parità

In figura 7 vediamo la matrice della situazione peggiore possibile. Il disaccordo è totale gli interlocutori hanno una percezione sgradevole dell'altro e per giunta non ne condividono nemmeno le argomentazioni, si trovano in una situazione di aperto scontro. E' impossibile in questa situazione trovare accordi in un progetto comune. In queste situazioni si genera una posizione reciproca di disparità, entrambi si sentono sconcertati ed hanno la sensazione che l'altro lo voglia soggiogare, "mettere sotto". L'obiettivo in queste situazioni diviene la ricerca della dell'ammissione dell'altro rispetto alle proprie ragioni.

fig. 7

	accordo	disaccordo
relazione		●
contenuto		●

- ?? situazione di scontro
- ?? non si producono risultati
- ?? stato interno: tensione-malessere
- ?? posizione reciproca: disparità (one up/one down). Escalation simmetrica

Veniamo ora alle situazioni intermedie. In figura 8 vedremo la situazione che pur non essendo ottimale consente il confronto delle rispettive opinioni. Le obiezioni vengono accolte e utilizzate costruttivamente, pertanto è possibile addivenire ad un accordo e produrre utili risultati. Lo stato interno degli interlocutori è di benessere ed entrambi si sentono accettati nella rispettiva diversità di vedute.

Fig. 8

	accordo	disaccordo
relazione	●	
contenuto		●

- ?? situazione di confronto
- ?? probabile produzione di risultati
- ?? stato interno: benessere
- ?? posizione reciproca: parità

Infine vediamo l'ultima matrice delle situazioni possibili. In questa situazione i due interlocutori pur avendo un accordo sul contenuto non riescono a rendersi disponibili all'accordo. Non possono accettare di condividere i rispettivi modi di vedere le cose. In uno stato d'animo di malessere si perdono di vista gli obiettivi, si preferisce distruggere più che costruire poiché si ha la sensazione che l'altro sia interessato più a raggiungere la preminenza sull'altro.

Fig. 9

	accordo	disaccordo
relazione		●
contenuto	●	

**La responsabilità del risultato è del comunicatore.**

Il buon comunicatore si deve ritenere responsabile al 100% dei risultati che ottiene (o non ottiene). E' vero che la reale responsabilità è da ripartire proporzionalmente tra i comunicanti ma l'atteggiamento di chi vuole raggiungere gli obiettivi prefissati deve mirare alla totale assunzione di responsabilità. Se si attribuiscono le responsabilità agli altri si diviene passivi rispetto ad un processo comunicativo che è invece attivo. Qualora dovessimo trovarci in una situazione in cui un'altra persona non ci consenta di raggiungere un obiettivo è buona norma porsi il quesito: "Cosa posso

fare io perché lui faccia ciò che io desidero?" e variare il comportamento calibrando se ci fa avvicinare all'obiettivo o meno.

Quando sono in viaggio non vedo l'ora di arrivare a destinazione e possibilmente evito di fermarmi se non è strettamente necessario. Tempo fa, mentre mi stavo trasferendo in automobile, ho avuto la necessità di fermarmi per una esigenza fisiologica. Mi sono fermato in un bar ed ho chiesto con una certa urgenza dove fosse la toilette. Ricevuta l'indicazione mi reco alla toilette ma scopro che il bagno è chiuso a chiave, un cartello indicava che occorreva richiedere la chiave al barman. Torno dal barman e chiedo: "Ha la chiave della toilette?". "Sì!" mi risponde. Rimango in attesa che mi porga la chiave ma con mia sorpresa continua nella sua occupazione senza degnarmi di attenzione. Allora con maggior urgenza e decisione chiedo: "Mi da' la chiave per cortesia?!?". E finalmente mi ha porto la chiave.

Se anziché modificare la mia comunicazione in base al mio obiettivo e alle risposte che ottenevo avessi commesso l'errore di pretendere che l'altro capisse senza che io facessi qualcosa di diverso o peggio ancora mi fossi lanciato in giudizi e attribuzioni di responsabilità sul barman del tipo: "E' una testa di legno, non vuol capire!"; avrei preteso che l'altro capisse e .....

### **VERBI CHIAVE IN PNL e EMP**

Le procedure metodologiche nella comunicazione, in generale, si basano su tre azioni fondamentali:

?? CALIBRARE - cioè rilevare attentamente gli elementi che ci consentono di comprendere la mappa dei nostri interlocutori al fine di

?? RICALCARE - tanto da creare con essi il necessario feeling che ci consenta di

?? INFLUENZARE- cioè di agire in modo mirato e consapevole sulla situazione per raggiungere gli scopi che ci siamo prefissi (obiettivi).

Allo scopo di chiarire il significato del verbo influenzare, è bene citare un brano di R. Bandler tratto da "Usare il cervello per cambiare":

" Quando ho cominciato ad insegnare, alcuni si sono fatti l'idea che la PNL (Programmazione Neuro Linguistica) avrebbe aiutato la gente a programmare la mente degli altri così da controllarli e renderli meno umani. Parevano avere l'idea che cambiare deliberatamente una persona avrebbe in qualche modo ridotto la sua umanità. La maggior parte delle persone sono dispostissime a trasformarsi con antibiotici e cosmetici, ma il comportamento sembra qualcosa di diverso. Non ho mai capito in che modo trasformare qualcuno, così da renderlo più felice, possa mutarlo in un essere umano di minor valore. Ma mi sono accorto, invece, di quante persone siano bravissime a far star male i loro mariti e le loro mogli, i loro figli, o addirittura dei completi estranei, col semplice espediente di essere se stessi. Talvolta chiedo a qualcuno perché essere veramente te stesso, quando potresti diventare qualcosa di veramente valido?". Contrariamente alla convinzione di molti i risultati che otteniamo (o che non otteniamo) dipendono dal nostro "fare", cioè dal nostro comportamento, e non dal nostro "essere".