

Paolo Fossati

# VIVI PRESENTE

*Strategie di cambiamento  
per tornare al Timone della tua vita,  
ritrovando il piacere di lavorare e di esistere*

*Verdechiaro*  *Edizioni*



*A mia madre e a mio padre,  
fari sempre accesi sulla mia rotta*

*e*

*a Isabella*

# Indice

|  |    |
|--|----|
| <b>Prefazione</b> <i>di Livio Sgarbi</i> | 11 |
| <b>A cosa ti serve questo libro</b>      | 13 |
| <b>Il primo passo</b>                    | 17 |
| - Astieniti dal giudizio                 | 20 |
| - Esci dalla zona di comfort             | 21 |
| - Costanza                               | 23 |

## PARTE PRIMA: La Comunicazione

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Comunicazione e stati emotivi: <i>con chi e come</i> comunicarsi</b> | 27 |
| - Saper ascoltare e osservare  | 30 |
| - Esercizi   | 34 |
| - Vinco/vinci  | 37 |
| - La responsabilità della comunicazione                                    | 38 |
| - Sii concreto   | 39 |
| - Riassumendo  | 40 |
| <b>2. Il dialogo interno (i pensieri)</b>                                  | 41 |
| - Il rapporto causa-effetto  | 44 |
| - Come condizionare il dialogo interno                                     | 46 |
| <b>I. Pensieri positivi</b>  | 47 |
| - Fiducia  | 47 |
| - Consapevolezza   | 49 |
| <b>II. Orientamento alle soluzioni</b>                                     | 52 |
| <b>III. Filosofia del <i>come se...</i></b>                                | 53 |
| - Riassumendo  | 58 |

|   |    |
|---|----|
| <b>2.1. Esercizi per migliorare il dialogo interno:</b> | 59 |
| <b>2.1.1. Il “Quadrato rosso”</b>                       | 59 |
| - Riassumendo   | 62 |
| <b>2.1.2. Il “Minuto tutto per te”</b>                  | 63 |
| - La meditazione  | 65 |
| - Riassumendo   | 72 |

## PARTE SECONDA: L'atteggiamento Mentale

|  |     |
|--|-----|
| <b>1. Come trasformare l'errore in opportunità:<br/>la tecnica del “Bicchiere rotto”</b>         | 75  |
| - Stop!  | 76  |
| - Analisi  | 78  |
| - Pietra, valori, avanti   | 78  |
| - <i>Shimatta!</i>   | 79  |
| - Applicazioni pratiche  | 80  |
| - Riassumendo  | 81  |
| <b>2. Come spostare il focus mentale:<br/>da «Capitano tutte a me!» a «Qual è la soluzione?»</b> | 82  |
| - La felicità  | 84  |
| - Desidera ciò che hai   | 87  |
| - Apprezza ciò che ti circonda   | 89  |
| - Applicazioni pratiche  | 90  |
| - Riassumendo  | 92  |
| <b>3. La ristrutturazione: da «Che sfiga!» a<br/>«Qual è il lato positivo di questo evento?»</b> | 93  |
| - Applicazioni pratiche  | 95  |
| - Dale Carnegie  | 96  |
| - Riferimenti vincenti   | 98  |
| - Riassumendo  | 100 |
| <b>4. Come affrontare e vincere le preoccupazioni</b>  | 101 |
| - Stress   | 104 |
| - Riassumendo  | 107 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4.1. Tecniche pratiche di uso quotidiano</b>  | <b>108</b> |
| <b>4.1.1. Il “Qui e ora”</b>   | <b>108</b> |
| - Presente   | 108        |
| - Futuro   | 109        |
| - Passato  | 111        |
| - La terza via   | 112        |
| - Quattro immagini   | 114        |
| - La dedica  | 116        |
| - Riassumendo  | 116        |
| <b>4.1.2. I “Panni stesi”</b>  | <b>117</b> |
| - Diamo una mano a Patrizia  | 118        |
| - I fatti  | 119        |
| - Il peggio  | 120        |
| - Le soluzioni   | 121        |
| - La decisione   | 122        |
| - L'azione   | 124        |
| - Strategia flessibile   | 125        |
| - Riassumendo  | 128        |
| <b>4.1.3. Le preoccupazioni per le cose serie</b>  | <b>129</b> |
| - La resilienza  | 132        |
| - Riassumendo  | 135        |
| <b>4.1.4. Le preoccupazioni per le cose futili</b>   | <b>136</b> |
| - I valori   | 137        |
| - Scarafaggi   | 139        |
| - Applicazioni pratiche  | 140        |
| - Riassumendo  | 144        |
| <b>5. Come comportarti davanti a una critica ingiusta e a un attacco velenoso e gratuito</b> | <b>145</b> |
| - Le critiche costruttive  | 145        |
| - Le critiche ingiuste   | 148        |
| - L'effetto Pigmalione   | 149        |
| - La bassa aspettativa   | 151        |
| - Il cassetto  | 152        |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| - La statua che respira | 152 |
| - L'ironia              | 155 |
| - Il rispetto           | 155 |
| - L'orgoglio            | 158 |
| - Cinque immagini       | 159 |
| - La responsabilità     | 164 |
| - Riassumendo           | 166 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>6. I filtri: come trasformare la percezione della realtà per stare meglio</b> | 167 |
| - Applicazioni pratiche  | 171 |
| - Riassumendo  | 177 |

### **PARTE TERZA: Il Dettaglio Che Fa La Differenza**

|   |     |
|---|-----|
| <b>1. Il linguaggio giusto per comunicare efficacemente con gli altri</b> | 181 |
| - Ma – Però   | 182 |
| - E – Al tempo stesso   | 184 |
| - Non   | 185 |
| - No  | 187 |
| - Provare – Sperare – Fare  | 190 |
| - Condizionale – Presente   | 191 |
| - Futuro – Presente   | 192 |
| - Poi – Ora   | 192 |
| - Non posso – Non riesco – Non so   | 193 |
| - Finora – Mai – Sempre   | 194 |
| - Tu – Io   | 195 |
| - Mi dispiace – Scusami – Grazie – Ti amo                                 | 197 |
| - Le domande  | 198 |
| - Problema  | 201 |
| - Riassumendo   | 203 |
| <b>Buon inizio!</b>   | 206 |
| <b>Bibliografia</b>   | 210 |



## Prefazione

di Livio Sgarbi<sup>1</sup>

La vita è troppo corta e veloce per perdere tempo in attesa che i risultati cambino da soli. Il tempo non cambia alcunché, siamo noi a far cambiare le cose. Se desideri migliorare la tua vita è chiaro che devi fare qualcosa di nuovo rispetto a ciò che hai fatto finora. O forse lo devi fare in maniera diversa. Albert Einstein diceva: «Follia è fare sempre la stessa cosa e aspettarsi risultati diversi».

La mia domanda a questo punto è: perché non hai ancora operato questo cambiamento? Evidentemente c'è qualcosa che ti impedisce di farlo. La prima delle possibili cause è che non sai cosa fare: del resto nessuno te l'ha mai insegnato e tu di conseguenza brancoli nel buio.

Ebbene, sappi che da oggi hai uno strumento in più che può aiutarti a trovare la luce e che rappresenta il primo tassello del cambiamento. Si tratta di questo libro.

Paolo Fossati, con uno stile appassionato e diretto, ti guida in un cammino di crescita che parte dalla comprensione dei meccanismi della comunicazione interpersonale. Per raggiungere il benessere, infatti, è fondamentale che tu sappia comunicare bene con gli altri e soprattutto con te stesso.

---

1: Livio Sgarbi, torinese di nascita e reggiano di adozione, è *coach* di numerosi campioni dello sport. Nel 2000 ha fondato *Ekis*, scuola leader in Italia in *coaching*, formazione e consulenze rivolte ad aziende e privati. Finora ha pubblicato i best seller *Istruzioni per vincere* (Gribaudo), *Dai colore alla tua vita* (Sperling&Kupfer) e *Manuale per la gestione dei giovani calciatori*, scritto con Jean-Christophe Cataliotti (Mursia). [www.ekis.it](http://www.ekis.it)

Tu metti curiosità e volontà, ingredienti di base, Paolo aggiunge numerose tecniche di immediata applicazione, poi condisce il tutto con tanta pratica e costanza e infine goditi gli effetti benefici.

È dal 1989, attraverso l'uso della dinamica mentale, che sperimento quanto la mente sia capace di influenzare la nostra vita. Positivamente o negativamente. Dipende da come la usiamo, come la condizioniamo, come la educiamo. Negli anni, con l'approfondimento della PNL e soprattutto con le centinaia e centinaia di seminari e *personal coaching* tenuti, ho affinato la mia abilità di lavorare con quello che comunemente si chiama inconscio, cioè l'intelligenza emotiva, che sfugge al controllo della pura volontà. Posso pertanto assicurarti che i risultati ottenuti con me stesso e con gli altri sono stati davvero sorprendenti. Per questo oggi sono profondamente convinto che un individuo in grado di comunicare efficacemente con l'inconscio possa raggiungere mete ambiziose e realizzare l'eccellenza in ogni ambito. E, credimi, non si tratta di casualità o fortuna, ma di effetti coerenti con la direzione che hai dato alla tua nave.

Utilizza dunque il libro di Paolo proprio come faresti con una mappa su cui è segnata la rotta da seguire per condurre la tua imbarcazione alla scoperta del tesoro nascosto. Volendo sintetizzare tutti i benefici che otterrai dalla lettura (e sperimentazione in prima persona) di *Vivi presente* posso anticiparti che imparerai ad utilizzare la tua mente inconscia come un vero acceleratore di risultati, saprai prendere le distanze dalle situazioni stressanti, generando pensieri e stati d'animo potenzianti, migliorerai i rapporti umani con colleghi, parenti e amici e ti abituerai a concentrare le tue preziose energie sui tuoi valori più profondi, facendoti scivolare di dosso quelle che Paolo chiama le futilità della quotidianità.

Insomma, hai a disposizione una potentissima lanterna che ti consente di illuminare il tuo percorso e superare così le sfide della tua vita.

## A cosa ti serve questo libro

Ciao! Oh, finalmente ci conosciamo.

Hai sfogliato decine di libri, acquistato almeno un paio di riviste specializzate e guardato un sacco di video su internet con il chiodo fisso di scoprire il segreto per raggiungere il benessere. Sono sicuro che qualche elemento utile l'hai appreso nella tua ricerca. Anche se ti è rimasta una gran voglia di imparare tanto altro ancora, e di imbatterti un giorno in un manuale conciso, agile e ricco di suggerimenti, scritto con il chiaro intento di aiutarti a vivere bene. È così, vero?

Ebbene, ovunque tu ti trovi, qualunque sia la tua occupazione e qualunque sia la tua storia personale, sappi che hai tra le mani un libro sognato, pensato e realizzato proprio per offrirti una cassetta piena di attrezzi utili per alzare la qualità della tua vita professionale e privata e di quella delle persone a te care. Domanda: che tipo di attrezzi? Risposta: si tratta di tecniche semplicissime, divertenti e di uso quotidiano, che ti aiuteranno a migliorare il rapporto interpersonale con gli altri e soprattutto con quello che, forse a tua insaputa, è il tuo migliore amico: te stesso... Strategie comportamentali e di comunicazione efficace, dunque.

Sì lettore, hai capito correttamente, ti sto dicendo che comunicare bene è una delle condizioni necessarie per vivere alla grande. Passa tutto da qui: comunicare bene uguale vivere bene.

«Bisogna trovare una soluzione. Se dobbiamo convivere bisogna imparare a comunicare», dal film *Vita di Pi*, di Ang Lee, basato sull'omonimo romanzo di Yann Martel (Piemme, 2013).

Ah, come avrei desiderato averlo io uno strumento come questo libro... Avrei evitato di sudare dalla paura ogni volta che l'insegnante di matematica mi chiamava alla lavagna. O di avvertire un fuoco alla bocca dello stomaco e di avere le mani ghiacciate quando invitavo una ragazza a passeggiare al parco la domenica pomeriggio. Oppure di pasticciarmi nervosamente le dita al punto da lasciarmi le unghiate prima di intervenire con voce tremula nel bel mezzo di una riunione di lavoro.

Ho faticato, te lo confesso, tanto in ufficio quanto in altri ambiti. Certe situazioni le ho vissute proprio male, con imbarazzi tremendi, al punto da non sapere dove nascondermi.

Poi mi sono fatto furbo. Basta, ho urlato all'immagine riflessa nello specchio, svegliati! Quello stesso giorno mi sono messo alla ricerca di chi potesse aiutarmi, offrendomi una formazione di alto livello. Ho svolto una ricerca accurata, confrontando programmi, valori e peculiarità delle principali società di sviluppo personale. Ho visitato diversi siti web e ho effettuato numerose telefonate. Finché ho preso la mia decisione e ho scelto *Ekis*, fondata da Livio Sgarbi nel 2000. Due le caratteristiche che mi hanno positivamente colpito e che ho potuto confermare frequentando il mondo *Ekis*: da una parte la coerenza aziendale e dall'altra l'attenzione riposta interamente sull'allievo e sui suoi obiettivi, piuttosto che sul *trainer* e sulle sue abilità. Così mi sono iscritto al mio primo corso di Programmazione Neuro Linguistica e ho cominciato un percorso di crescita che mi ha trasformato, facendo emergere qualità che non credevo di possedere e riportandomi alla mente tutto il buono delle esperienze formative (tante) vissute fino a quel momento.

Due dati su tutti: pensa che il "vecchio" Paolo prima di alzare la mano e parlare davanti a un pubblico rifletteva non due, ma mille volte, deglutendo ogni tre parole e avvertendo, una volta tornato a sedersi, un leggero tremolio in tutto il corpo. Il "vecchio" Paolo, inoltre, si era rassegnato a non viaggiare in aereo, tanta era la paura alla sola idea di volare.

Il “nuovo” Paolo, invece, ha organizzato il suo primo seminario sulla comunicazione efficace senza che nessuno glielo chiedesse, per il solo gusto di mettersi alla prova e di aiutare gli altri a superare quelli che fino al giorno prima erano stati i suoi stessi limiti, parlando a braccio (e godendosela!) per due ore filate, per tre martedì di seguito, davanti a trenta persone. E ancora: il “nuovo” Paolo si è vissuto una meravigliosa vacanza a Dublino, che ovviamente ha raggiunto in tutta serenità dopo due ore e mezza di volo...

Magia? Forse, anche se io preferisco chiamarla volontà e conoscenza. Ecco la formuletta matematica: Volere + Sapere = Potere.

Questa, in estrema sintesi, è la mia storia, che ho voluto raccontarti solo perché ritengo possa esserti d'esempio e d'aiuto. Allora! Vuoi innescare nella tua vita il cambiamento che desideri da anni? Vuoi raggiungere obiettivi eccezionali e stupirti di te stesso e delle tue immense risorse?

Sììì? Molto bene. Fai un bel respiro profondo e caricati di energia positiva. Siamo pronti, partiamo!



## Il primo passo

Pensaci bene e poi dimmi se condividi il mio ragionamento. La società moderna ci mette a disposizione tutto ciò di cui abbiamo bisogno. Prendi ad esempio un supermercato, di quelli Iper, più grandi di un campo da calcio: lì trovi generi alimentari, prodotti per la casa, libri, computer, lavatrici, scarpe, maglioni, pneumatici, televisori. E tanto altro. Scenario impensabile all'epoca in cui mio nonno (classe 1910) aveva circa la mia età e l'acqua potabile andava a prenderla alla fontana in piazza e il latte alla stalla dietro casa, secchio di alluminio alla mano.

Eppure, così come la medaglia, anche la società moderna ha due facce e ci fa pagare un prezzo piuttosto salato, che si chiama ora ansia, ora stress. Siamo in ansia e stressati, inutile negarlo: dobbiamo fare mille cose in poco tempo, accontentare tutti, rispettare scadenze, farci vedere forti e felici quando non lo siamo, correre come disperati per fronteggiare imprevisti e rimediare a errori, spesso altrui. Insomma, siamo sotto pressione.

Sei stato stressato? Così, almeno una volta nella vita, giusto per provarne l'ebbrezza? Temo proprio di sì...

Ma cos'è l'ansia se non una fonte di disturbi fisici e psichici? Tra le tante possibili cause di questo malessere ce n'è una che a noi interessa particolarmente: la comunicazione. O meglio, la cattiva comunicazione.

La comunicazione è centrale nella nostra vita e ne determina la qualità. Un esempio ti aiuterà a capire: immagina di metterti in coda allo sportello di un ufficio pubblico. È pomeriggio inoltrato e tu devi ancora sbrigare un sacco di impegni. Hai i minuti contati, eppure da lì devi passare a causa di una scaden-

za fissata per il giorno successivo. La lunga coda ti toglie ogni speranza di fare in fretta, e a mano a mano che il tempo passa cominci a spazientirti. Quando finalmente è il tuo turno sei così su di giri che basterebbe un piccolo imprevisto per farti esplodere di rabbia e “avventarti” sulla sportellista. Invece, caso strano, questa volta trovi un’impiegata gentile, veloce e che soprattutto ti accoglie con un bel sorriso e alla fine ti congeda con un «le auguro una buona serata». Come ti senti? Sono sicuro che esci dall’ufficio avvertendo una sensazione di leggerezza, sollievo, quasi contentezza. Eppure cos’è successo? La tizia ha usato il sorriso e l’augurio di una buona serata. Detto altrimenti, ha usato una buona comunicazione. E tu ti senti meglio.

A questo punto ti sarà più facile comprendere quanto la comunicazione incida sulla qualità della vita. Dipende ovviamente se si tratta di una buona o cattiva comunicazione.

Tu non puoi entrare in un negozio e chiedere due chili di benessere, perché la commessa ti riderebbe in faccia pensando ad uno scherzo. Eppure tu hai diritto di ottenere dalla vita il benessere che desideri. E allora, se non è il negozio sotto casa il luogo giusto per avanzare una siffatta richiesta, sappi che a questo libro tu hai il diritto (oserei dire il dovere) di chiedere il benessere.

È infatti mia ambizione darti se non proprio due chili, quanto meno un chilo, un etto, foss’anche solo un grammo di benessere, che ti permetta di abbandonare una condizione di stress, per condurti verso una condizione migliore, cui accedere liberamente ogni volta che vuoi.

Ricorda: dipende tutto da te, sei tu il padrone della tua vita, tu decidi come e quando applicare le tecniche di questo libro.

Dal canto mio posso solo informarti che chi prima di te le ha utilizzate con costanza e determinazione ha ottenuto risultati strabilianti. Se poi vuoi un caso reale, una sorta di cavia da laboratorio, prendi me e la trasformazione che ti raccontavo nelle primissime pagine. E se ce l’ho fatta io ce la puoi fare benissimo

anche tu. Ai corsi di Livio Sgarbi ci sono decine di partecipanti che raccontano esperienze incredibili, obiettivi ambiziosi raggiunti grazie a un nuovo modo di pensare, comunicare e comportarsi. Lo stesso che ti racconto nel volume che hai tra le mani.

Durante la lettura ti chiedo di mettere in gioco la parte migliore di te: assumi un atteggiamento attivo, una postura dritta e composta sulla sedia, tieni a portata di mano una matita per sottolineare concetti chiave, un blocchetto di post-it per segnalare le pagine più interessanti e un quadernetto per gli appunti. Un altro suggerimento: di tanto in tanto torna a rileggere il libro, consideralo come una sorta di manuale da tenere in tasca o in borsa e consultare in pausa pranzo, tra una lezione e l'altra all'università, in metropolitana verso l'ufficio, sul treno, addirittura in bagno al mattino (perché no?), e darti così la giusta carica per affrontare situazioni che richiedono un'energia speciale.

Poco fa ho usato, non a caso, la parola "gioco". Cosa ti fa venire in mente il gioco? Ma certo, i bimbi e il divertimento. A proposito di divertimento preparati a spassartela, in particolare attraverso le immagini che ti chiederò di creare nella tua mente. Immagini colorate, buffe, a volte assurde, dalla forte carica emotiva e piene di significato simbolico. Userò spesso quelle che lo scrittore belga George Simenon – l'inventore del commissario Maigret – chiamava "parole materia", evocative di immagini.

Tutti possiamo immaginare. Ti invito ad esempio a visualizzare la Mole Antonelliana. Ce l'hai l'immagine dell'edificio più famoso di Torino? E non fa differenza se pensi all'ingresso o alla balconata panoramica, oppure se visualizzi una fotografia o il disegno stilizzato sulla carta intestata di qualche associazione che l'ha assunta come simbolo. L'importante è che tu abbia l'immagine della Mole, stop. Pensa al Colosseo, al Duomo di Milano, alle piramidi, a una nave, a un aereo. E ora pensa a una Torre di Pisa che potrebbe uscire dalla matita di un vignettista, che ti fa ciao con la mano e ti strizza l'occhio. Visto come è semplice?

C'è un'altra ragione per cui ti chiederò di eseguire le visualizzazioni: le immagini, infatti, hanno un forte impatto su di te, al punto da agevolare l'apprendimento e da influenzare gli stati emotivi. Per questo ti prego di seguirmi attentamente e di impegnarti seriamente ogni volta in cui ti esorterò a proiettare sul tuo schermo mentale un'immagine.

Tornando alla parola "gioco", aggiungo che oltre ad essere sinonimo di divertimento, il gioco richiama anche le regole. Le regole del gioco, per l'appunto. Te ne do tre, che ti aiuteranno ad apprendere più efficacemente.

### *Astieniti dal giudizio*

Giudicare è la cosa che ci riesce meglio. Non a caso dopo ogni partita di calcio della Nazionale si dice che in Italia ci siano circa sessanta milioni di allenatori... Giudichiamo il comportamento di coniuge, figli, genitori, colleghi, amici, vicini di casa, politici, imprenditori e avanti di questo passo. Ma se il senso critico è spesso utile, perché ci permette di decidere con coscienza, in altre situazioni – come nell'apprendimento – rischia di farci mettere in discussione i concetti che recepiamo, con il risultato di non consentire ai semi di germogliare, crescere e dare frutti. *No good*. Nella rigidità e nella severità apprendi e ti trasformi poco. Molto meglio un atteggiamento di apertura e curiosità, cui solo in un secondo tempo puoi affiancare gli eventuali dubbi da sciogliere con la pratica. Uno degli istinti più forti del genere umano, infatti, è di ricercare in ogni contesto qualche elemento già noto, qualcosa di già visto e sentito. Pensa di essere in vacanza in Messico. Sono giorni e giorni che senti parlare solo spagnolo. Una mattina in un mercatino affollato percepisci in lontananza un tizio che parla italiano. Ha qualcosa in comune con te, in questo caso la nazionalità. Ti av-

vicini, vi stringete la mano, vi scambiate opinioni e esperienze sul soggiorno, diventate amici. Ma cosa accade nel caso in cui non trovi alcun elemento in comune, come potrebbe talvolta capitare nella lettura di questo libro, non fosse altro perché si tratta di concetti per te ancora nuovi? Ecco allora che ti voglio dare un aiutino per abbassare la tua voce critica. Visualizza la manopola del volume di una radio. Immagina di portarla dalla tacca 10 alla tacca 1, riducendo al minimo ogni eventuale brontolio del tuo “io” sputa sentenze... Fatto? Ottimo!

### *Esci dalla zona di comfort*

La zona di comfort è di due tipi: fisica e emotiva. Quella fisica corrisponde allo spazio intorno a te. In gergo un po' più tecnico la gestione della cosiddetta bolla d'aria che circonda il corpo va sotto il nome di prossemica. Tale spazio vitale è stato calcolato in un metro circa, all'interno del quale fai entrare solo chi vuoi tu e quando decidi tu. Chi lo viola senza il tuo permesso ti crea immediatamente disagio e fastidio, o ti mette in uno stato di allerta. È il caso di chi, mentre cammini per strada, ti si avvicina troppo fino a sfiorarti con un braccio: «Beh, ma che vuoi?! Con tutto il marciapiede libero proprio addosso a me dovevi capitare? E stai più in là!». Chiaramente dipende dal contesto: il suddetto spazio si riduce tra innamorati e tra la mamma e il suo bimbo, ad esempio, oppure in ascensore o sul pullman affollato.

L'altra zona di comfort è quella emotiva ed è rappresentata dalle nostre abitudini e dalle cose che sappiamo fare meglio. Dal prendere il caffè tutte le mattine nello stesso bar al cucinare gli spaghetti al pomodoro, dal percorrere la strada consueta per andare in ufficio al trascorrere le vacanze estive nella medesima località.

L'esempio più classico è costituito dal pantofolaio che si lascia convincere dagli amici a passare la serata in discoteca. Non è il suo ambiente, non lo riconosce, avrebbe preferito la poltrona di casa, una tisana e un buon libro, invece si ritrova catapultato in mezzo alla pista, con tutte quelle luci e la musica a palla. Secondo te è a disagio? Perbacco, sì. È fuori dalla sua zona di comfort. Infatti, dopo mezzo minuto ecco che fugge dalla calca per appollaiarsi su uno sgabello del bar davanti a una birra enorme, che centellinerà per tutta la sera. Evidentemente è ritornato a gambe levate nella sua zona di comfort.

Ma se continuiamo a fare le stesse cose per anni, di cui diventiamo pure esperti, cosa impariamo? La risposta è semplice: nulla, perché non ci mettiamo mai in gioco, non proviamo emozioni nuove che ci spronano a migliorarci e non spremiamo le meningi per trovare soluzioni innovative. La cosa bella è che subito fuori dalla zona di comfort ce n'è un'altra, che si chiama zona di apprendimento. Infatti, nel momento in cui ci spingiamo fuori dallo steccato delle abitudini e cominciamo a metterci in discussione, animati dalla voglia di trarre insegnamenti da esperienze per noi insolite, ci arricchiamo e ci fortifichiamo. Nell'esempio del nostro amico in discoteca, dunque, l'atteggiamento giusto è di vivere il disagio in pista, sì, accoglierlo e sciogliersi, al punto da dire: «Sai che c'è di nuovo? Mi piace, mi diverto, ci torno...».

È la stessa cosa che chiedo io a te: metti in pratica le tecniche di questo libro, anche se dappprincipio possono suonarti nuove e crearti un lieve disagio. Insisti fino a farle diventare parte di te e farle scattare in automatico nel momento di necessità.

Così facendo, peraltro, incidi anche sul tuo stile di vita: dopo un po' nascerà in te l'esigenza di apportare dapprima piccole innovazioni nel tuo mondo, fino a cambiamenti importanti, sempre nell'ottica del miglioramento e della crescita.

## *Costanza*

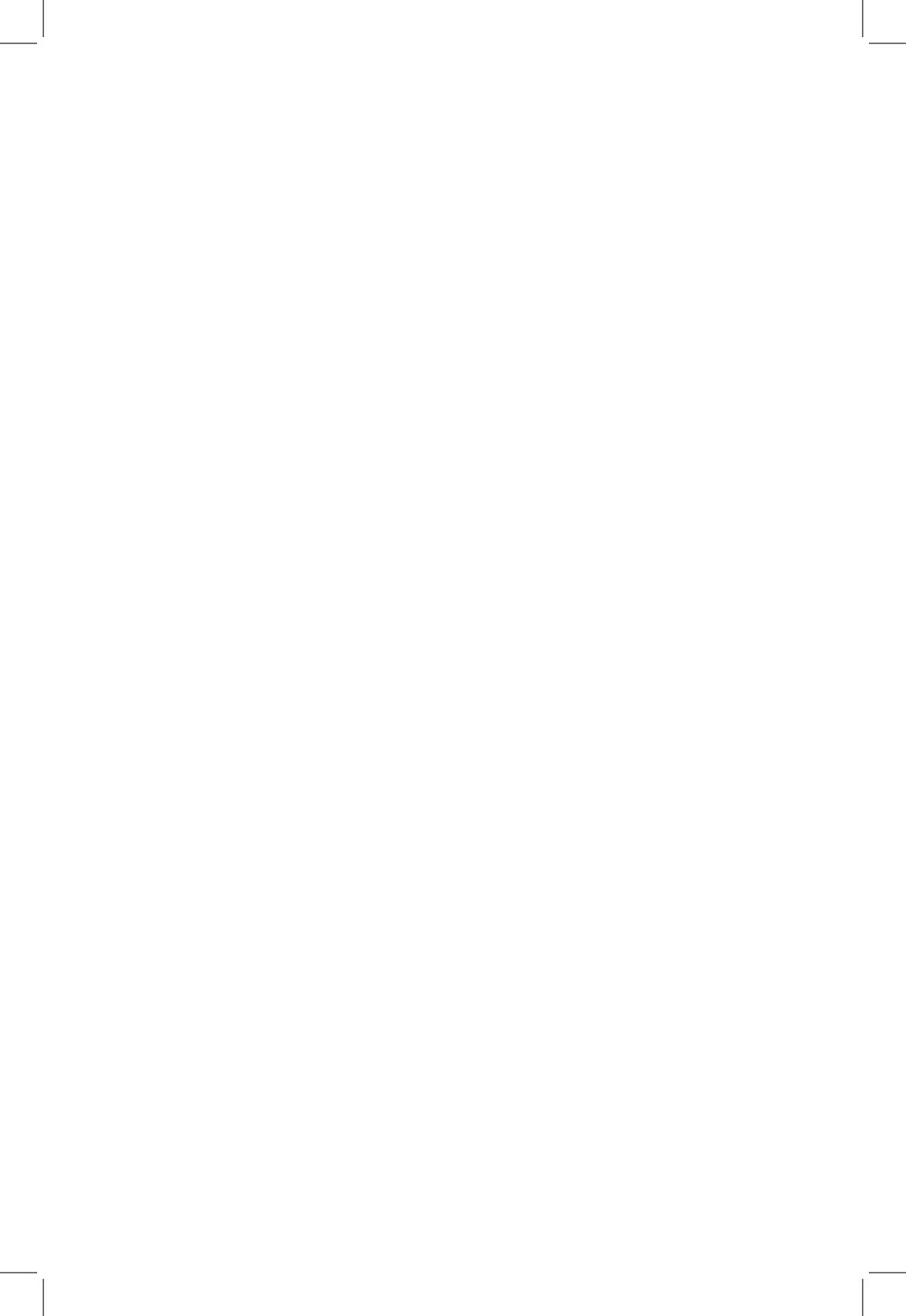
Mi dirai: non è facile riuscirci. Hai ragione, è vero. Allora tieni presente due elementi. Il primo: le cose difficili sono tali all'inizio, perché con la pratica sono destinate a diventare facili. Per te ora è facile allacciarti le scarpe e andare in bicicletta. Ma pensa a quali difficoltà hai dovuto superare quando eri piccolo: il nodo ti veniva storto e la scarpa ti scappava dopo pochi passi; i tuoi genitori o i tuoi nonni hanno dovuto tenerti il sellino chissà quante volte perché tu non cadessi dopo aver tolto le rotelle alla bici. Eppure con una costante ripetizione sei riuscito ad acquistare sicurezza al punto che oggi non ci fai neppure caso. Sono cose semplici.

Il secondo: le cose difficili preludono a un grande cambiamento. Credi sia facile per l'atleta prepararsi per vincere la medaglia d'oro alle Olimpiadi? Pensa allo sforzo che compie ogni giorno per scolpire il suo fisico, per rendere fluido un movimento, per trasformare l'ansia in concentrazione. Anche tu puoi farcela laddove lo desideri, e più senti che è difficile più è il momento di insistere per fortificare la nuova condizione, e più la soddisfazione sarà grande.

Ora voglio che ti soffermi sul verbo "decidere". Decidere, infatti, significa scegliere tra diverse opzioni: più ne hai a disposizione, più sei libero. In caso contrario sei costretto a compiere una cosiddetta scelta obbligata e il tuo spazio di manovra rischia di restringersi pericolosamente. Quindi? Curiosità, voce critica ridotta al minimo, voglia di imparare e costanza. A mano a mano che prosegui nella lettura poniti mentalmente queste domande: come sarebbe se anch'io applicassi nella mia vita le tecniche del libro di Paolo e ne traessi giovamento e arricchimento? In quale sfera specifica potrei impiegarle già a partire da oggi? Posso assicurarti che quando arriverai a usare i miei suggerimenti tutti i giorni, allora sentirai una musica completamente nuova nella tua vita e toccherai con mano il cambiamento. *Wow*, che adrenalina...

**Parte Prima**  
**La Comunicazione**





## 1. Comunicazione e Stati Emotivi: *con Chi e Come comunichi*

In soldoni comunicare significa “mettere in comune” con altre persone un’idea, un pensiero, un’informazione. Detto in altri termini significa intrattenere reciproche relazioni di scambio. Il fidanzato che scrive una lettera d’amore alla sua ragazza, o l’avvocato che scrive una lettera piena di ampollosi termini giuridici stanno entrambi comunicando, stanno manifestando una parte di loro o dell’ambito professionale che rappresentano. Idem quando due amici, usciti dal cinema, commentano il film appena visto, oppure quando due colleghi esprimono un giudizio sul modo di agire del superiore.

Alla domanda *con chi* comunichiamo si risponde facilmente: comunichiamo con gli altri e con noi stessi.

E *come* comunichiamo? Cominciamo dalla comunicazione con gli altri. Quali strumenti di comunicazione utilizziamo? Guai se mi dici le e-mail, gli sms, Facebook, Twitter... Battute a parte, con gli altri usiamo anzitutto la parola, ma anche la voce, i silenzi, la postura, lo sguardo, il respiro, la gestualità. Ancora: il modo di vestire, la cura dei particolari e il potentissimo linguaggio del corpo.

Se una persona arrossisce o impallidisce quando il dialogo si posa su un determinato argomento, secondo te sta comunicando qualcosa o no? Caspita, certo che sì... Molto di più e meglio di un fiume di parole. Potrà essere timidezza, imbarazzo, ma anche invidia o rabbia.

Se il marito, arrivato a casa la sera dall’ufficio, si trincerava dietro il giornale e risponde a monosillabi alla moglie che lo incal-

za per sapere come è andata la giornata, non è che sta erigendo una barriera, chiedendo di essere lasciato in pace?

Se, infine, tizio parla senza guardare in faccia chi gli sta di fronte, non sta forse nascondendo una sorta di insicurezza?

Anche la pettinatura dice molto di una persona: i capelli per aria possono comunicare sciattezza e disordine, ma anche genialità e creatività, dipende molto dal contesto.

Organizziamo i modi di comunicare in tre categorie:

1. Strumenti di comunicazione verbale.
2. Strumenti di comunicazione paraverbale.
3. Strumenti di comunicazione non verbale.

1. Il verbale è semplice: si tratta della parola (cosa diciamo).

2. Il paraverbale attiene invece alla voce (come lo diciamo) e si divide in tono (che può essere ad esempio arrogante, dimesso, imperativo, accondiscendente, ecc...), ritmo, velocità e volume. In intimità con la persona che ami non ti sogni certo di dire «ti amo» usando un volume da far tremare i muri tanto è alto. Semmai lo sussurrerai all'orecchio. L'insegnante che vuole farsi capire dalla classe sarà efficace se rallenterà la velocità, sottolineerà con qualche pausa i concetti principali e avrà un buon ritmo di voce, uniforme e senza quei fastidiosi intercalari tipo «eeeehhhhmmmm» ogni tre secondi.

3. La comunicazione non verbale rappresenta un mondo a sé, molto affascinante, per il quale servirebbero centinaia di pagine. Qui ti basti sapere che rientrano in questa categoria il respiro, la postura, lo sguardo, la simbologia, la cura dei dettagli, il modo di vestire e, come detto, il linguaggio del corpo.

Al proposito si narra che Nixon abbia perso le elezioni americane del 1960 contro Kennedy anche per essere apparso in un dibattito televisivo che ne evidenziò senza pietà la rasatura imperfetta.

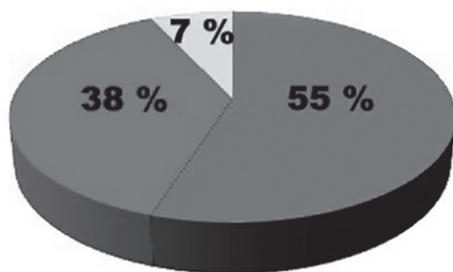
Pensa a una testa che dice no, agli occhi stralunati e assenti, allo sbuffare o allo sbadigliare: sono veri e propri messaggi, formulati senza l'uso delle parole, che tuttavia arrivano forti e chiari all'interlocutore, provocandone una certa reazione.

Un altro esempio: quando il tifoso espone sul balcone la bandiera della squadra del cuore comunica sia gioia per la vittoria, sia un forte senso di appartenenza. Pensa invece al Tricolore esposto a mezz'asta sugli edifici pubblici. Sempre di bandiera si tratta, ma il messaggio è ben diverso.

Breve inciso sullo sguardo, cui abbiamo fatto cenno poco sopra: sforzati di avere consapevolezza dei tuoi occhi. Guardare in faccia l'interlocutore aiuta a comunicare un senso di onestà, a rendere la conversazione più personale, a mostrare interesse e rispetto per l'altro e a dare al tuo messaggio più incisività. Attento: guardare negli occhi non è fissare intensamente, cosa che invece può essere letta come invadente, creando dunque disagio e chiusura.

A questo punto ho una domanda per te. Osserva la torta qui sotto e associa i tre strumenti di comunicazione che abbiamo visto alle percentuali indicate. Cosa pesa di più nella comunicazione? Sono più importanti le parole che utilizzi, il modo in cui le pronunci o i gesti con cui le accompagni?

Ebbene sì, nella comunicazione la parte del leone (55%) la fa il non verbale. Molto importante anche il livello paraverbale (38%), mentre le parole incidono solo in minima parte (7%). Una comunicazione ha dunque più probabilità di essere efficace quanto più manifesta una congruenza tra i diversi livelli.



Esempio. Pensa a un conferenziere che si presenta davanti al pubblico dicendo una frase apparentemente positiva come «sono molto contento di essere qui con voi», e immagina che la pronunci con lo sguardo rivolto al pavimento, le spalle ricurve verso il basso, con un filo di voce e scuotendo leggermente il capo, come per dire *no*. Un'incongruenza di questo tipo fra i tre livelli produce in te una sensazione sgradevole di poca affidabilità, facendo passare in secondo piano il senso delle parole. La percezione dei segnali paraverbali e non verbali avviene per lo più a livello inconsapevole ed è questo uno dei motivi per cui con ogni probabilità a fine conferenza potresti accorgerti di nutrire pensieri del tipo “non so perché, ma quella persona non mi convince”. Solitamente in questi casi si conclude con la comune espressione «è una questione di pelle». Macché, tutt'altro che pelle...

Pertanto, siccome vuoi imparare a comunicare bene, sii consapevole di tutti questi meccanismi nell'interloquire con gli altri. Un bel sorriso, uno sguardo vivo, presente, consapevole, una postura aperta e protesa verso l'altra persona fanno la differenza, determinando l'efficacia del tuo messaggio e la bontà della relazione.

Di seguito alcuni capisaldi della comunicazione efficace.

### *Saper ascoltare e osservare*

Parallelamente, la comunicazione interpersonale dipende molto dalla capacità di ascolto di chi interagisce. Non a caso, secondo un'altra formula magica, comunicare è uguale ad ascoltare. L'interazione funzionale con gli altri richiede dunque da parte tua dappprincipio lo sforzo di distogliere l'attenzione da te stesso, per concentrarti sull'interlocutore, a cominciare da quello che dice.

L'errore più comune, infatti, consiste nel parlare addosso all'altro, interrompendolo con una grandinata di "io-io-io". È sufficiente ascoltare una delle tante conversazioni mattutine davanti alla macchinetta del caffè di un qualsiasi ufficio per averne conferma. Impiegata A: «Nel week end sono stata in montagna e ho visitat...». Impiegata B: «Uh, io invece sono stata al mare e mi sono divertita tanto perché c'era il sole e...». Impiegata A: «No, no, io ho beccato una fastidiosa pioggia e poi...». Impiegata B: «No, no, per fortuna da me c'era il sole». Un dialogo tra sordi.

Curiosità: sai perché nel novanta per cento dei casi non ricordi i nomi delle persone che ti vengono presentate? Banalmente perché quando stringi loro la mano sei tutto preso nel pronunciare il tuo nome, al punto da non ascoltare quello dell'altro. «Piacere Paolo», «Piacere *vuoto*». E poi magari sei capace di ripetere frasi poco veritiere tipo «chiedo scusa, io con i nomi sono una frana, non li ricordo mai...». La verità è che non hai ascoltato, non ci hai messo la giusta attenzione.

«Ascoltare bene è quasi rispondere». Pierre Marivaux

La comunicazione efficace, pertanto, va a braccetto con l'abilità di ascoltare in modo empatico e osservare con interesse, mettendosi nei panni dell'interlocutore, assumendo cioè la sua prospettiva, in modo da comprendere i suoi sentimenti e stabilire un contatto molto più profondo rispetto a quello cui siamo abituati. La cosa bella è che più ti sintonizzi in modo empatico con l'altra persona, più raggiungi il fine ultimo della comunicazione: riesci a farti capire.

Henry Ford, per restare in tema, identificava il segreto del successo nella capacità di «vedere dal punto di vista dell'altro, uniformandosi al suo angolo di visuale».

Il secondo passaggio consiste nell'acuire i sensi e leggere sul volto e sul corpo della persona che hai di fronte micro segnali della durata di frazioni di secondo, che da soli sono sufficienti a dirti molto, ma davvero molto di più di mille parole messe assieme. Sai cosa diceva il grande Galileo Galilei? Che «non basta guardare, ma occorre guardare con occhi che vogliono vedere». Vale in ogni situazione della vita, anche quando comunichi. E, credimi, non sono necessari master, corsi, seminari, workshop, ma è sufficiente volerlo. Infatti c'è una bella differenza tra sgranare gli occhi per esprimere stupore, fare un impercettibile gesto di assenso con il capo, arricciare il naso in segno di stizza e lasciarsi andare ad un sospiro pieno di sconforto e stanchezza.

Ti chiedo quindi, metaforicamente parlando, di alzare il testone chino sul tuo ombelico e allargare la visuale per notare i dettagli del mondo che ti circonda, a cominciare da quelli provenienti dall'interlocutore. Condizione fondamentale è ridimensionare l'attitudine a dare giudizi sbrigativi e superficiali, presupponendo di aver già capito tutto. È infatti molto più utile leggere asetticamente ciò che vedi, astenendoti dal giudizio. Esattamente come all'inizio del libro, quando hai portato la manopola del volume della voce critica alla prima tacca, la più bassa.

Il filosofo stoico greco Epitteto quasi venti secoli fa ha detto:  
«La natura ci ha dato due orecchie [e due occhi, aggiungo io...], ma soltanto una bocca, per ascoltare [e osservare...] il doppio e parlare la metà».

Al proposito mi sento di metterti in guardia dalla presunzione, consuetudine ahimè diffusissima, che può creare gravi “incidenti di percorso”: ascolto due parole e credo di aver già capito tutto, noto un particolare e giungo immediatamente alla conclusione, facendone una convinzione ferrea, senza rendermi

conto che si tratta di un'opinione fondata sull'argilla. «Il mio collega non mi ha salutato. Ecco, ce l'ha con me per quell'episodio di ieri, vuole colpirmi e farmela pagare». Quante volte hai ragionato in questo modo, eh...? Ma non sarebbe stato meglio pensare che stava passando una giornataccia, e che quando vi siete incrociati nel corridoio non ti ha neppure notato tanto era il suo livello di concentrazione sul lavoro che si stava apprestando a svolgere? E poi, scusa, anziché farti logorare dal dubbio chiarisci la situazione utilizzando il potere delle domande: «Permettimi di dirti, Giorgio, che ieri ci sono rimasto male quando non mi hai rivolto la parola. Posso sapere come mai?».

Rimanendo in tema di presupposizioni e domande, ti racconto un caso che mi capitò di seguire durante la pratica legale più di dieci anni fa. Immagina due casette contigue in aperta campagna, villetta A e villetta B. Una sola rete metallica divide le due proprietà. I tubi dell'acqua che servono l'abitazione B passano sotto il giardino dell'abitazione A, attraversandolo per intero. I due proprietari, in virtù di vecchie ruggini, non si parlano volentieri. Arriva il giorno in cui il giardino B si allaga e il suo proprietario si convince che la causa risieda nella rottura dei tubi all'altezza del giardino del vicino. Però non gli parla, perché presuppone che un allagamento così evidente (per lui) non possa lasciare indifferenti le persone della porta accanto. Peccato che queste, immerse nella loro vita quotidiana, non notino alcunché. Al proprietario B sale la tensione di giorno in giorno: «Ma come mai non mi dice nulla? Dovrebbe scusarsi, scavare nel suo giardino, sistemare la falla e pagarmi i danni». Però continua a non rivolgergli la parola, anzi, ritiene arbitrariamente che il problema sia costituito da un tombino che il vicino nasconde sotto una griglia metallica a due passi dal confine. Passa il tempo e arriviamo all'esplosione di rabbia del proprietario B contro il proprietario A, visto per caso nella stradina che conduce alle loro abitazioni. Quest'ultimo ha una reazione che spiazza B: lo porta davanti alla griglia "incrimina-

ta”, la solleva e mostra che in realtà non nasconde alcunché, se non qualche lumaca assopita. Poi scendono assieme in garage, seguono il rumore dell’acqua e fanno alcune prove per giungere alla conclusione che non c’è alcuna rottura nelle tubazioni, ma semplicemente un mal posizionamento di una grondaia di raccolta delle acque piovane, che anziché raccordarsi con la fogna, scarica nel sottosuolo del giardino di B. Visto? Pensa a quanta energia risparmiata se, anziché presupporre, i due si fossero parlati con il solo intento di trovare la causa dell’allagamento e di porvi rimedio.

Fai molta attenzione alle presupposizioni e abituati piuttosto a fugare ogni tuo dubbio. Passa dal «mi dice così perché intende cosà!» al «mi dice così perché intende cosà?». Verifica, chiedi, accerta. Se poi scopri che è proprio cosà, ok, prendi atto e agisci di conseguenza, ma almeno sei certo di aver capito bene.

La mia esortazione, tradotta, significa ascoltare con vivo interesse la persona che ti sta parlando, modificando il tuo messaggio (bada, non ho detto di snaturarlo...) in base alle sue reazioni ai tuoi stimoli, costruendo una comunicazione fluida e circolare, fatta di “io-tu” – che crea un terreno comune di reciproca comprensione e scambio – piuttosto che di sensi unici di “io-io-io”, che asfaltano l’altro e lo costringono a sganciarsi e a fuggire da te per sopravvivere.

### *Esercizi*

Un esercizio eccezionale per aumentare la capacità di ascolto consiste nel sederti di fronte a un familiare o a un amico e chiedergli di parlare per tre minuti di un argomento a sua scelta. Lascia che vada a ruota libera senza interromperlo. Nel frattempo tu presta la massima attenzione alle sue parole. Puoi seguire il monologo con espressioni quali «capisco», «certo», «mhm,

mhm» e movimenti del viso di assenso, incoraggiandolo a proseguire. Trascorsi i tre minuti sintetizza il suo discorso, chiedendo di essere corretto qualora avessi compreso male qualche passaggio. Puoi spingerti, con la dovuta umiltà, a interpretare lo stato d'animo del tuo interlocutore: «Mi è sembrato di percepire una punta di amarezza quando hai detto che...», «ho visto un lampo di gioia nei tuoi occhi mentre parlavi di...». Ricorda di chiedere conferma e accetta di buon grado di essere smentito. Poi scambia il ruolo e diventa tu l'oratore, sperimentando quanto sia gratificante essere ascoltato con viva partecipazione.

Un esercizio altrettanto efficace, questa volta per affinare la capacità di osservazione, consiste nel rimanere in silenzio di fronte all'altra persona per un minuto, cogliendo quanti più particolari possibili. Come è vestita? Che tipo di scarpe ha? Se è una donna ha orecchini, bracciali, anelli? Se è un uomo di che colore ha la cravatta? Poi vai in un'altra stanza e, senza essere visto, modifica qualcosa nel tuo aspetto. Così farà anche l'altro soggetto. Il gioco consiste nello scoprire, quando torni davanti al tuo partner, cosa è cambiato: a differenza di poco prima ora indossa gli occhiali, ha le maniche della camicia arrotolate e ha una pinza che raccoglie i capelli...

Ancora sulla capacità di ascolto e di osservazione. Un altro buon esercizio per svilupparle consiste nell'ampliare il campo visivo e notare i dettagli che ti circondano, anche i suoni, in modo da mettere a frutto questa nuova abilità nella comunicazione di tutti i giorni. Di che colore ha la maglia il tuo collega? Ti accorgi di qualche particolare diverso dal solito nel tuo vicino di casa? Si è tagliato la barba? Ha un orologio nuovo? E avanti di questo passo.

Due esempi, uno l'opposto dell'altro, ti possono aiutare a capire meglio.

Caso A: stai parlando con un collega e sei talmente assorto nei tuoi pensieri e concentrato sulle tue parole da non percepire

null'altro, stessi facendo il compitino nel dirgli ciò che intendi spiattellargli in faccia, così poi ti liberi e ti senti meglio. Stop. Peccato che la comunicazione si faccia in due, e quella a senso unico non sia vera comunicazione. A quel punto è più facile parlare allo specchio...

Caso B: stai parlando con un collega e percepisci le voci che provengono dal corridoio, come i rumori del vicino cantiere stradale. Capisci dal suo sguardo vacuo che pensa ad altro e ti accorgi, dalle sue risposte brevi, che non ce la fa più, ha bisogno di tornare a un lavoro urgente. Contromisura: riconosci di aver scelto un momento poco adatto e piuttosto gli chiedi quando potete rivedervi per parlare più serenamente. In questo modo il collega si sente compreso e rispettato. A livello impercettibile è come se nel vostro rapporto tu acquistassi un punticino, un credito da spendere la volta successiva: in questo caso la buona capacità di ascolto si è concentrata su segnali che vanno oltre la parola.

Ecco perché talvolta i no alle tue richieste e le incomprensioni non si fondano sui contenuti, ma sulla modalità di comunicare. Estremizzo: chiedi al capo un giorno di ferie quando è appena uscito sbattendo la porta da una riunione, senza capire che è il momento di lasciarlo in pace a sbollentare, e poi non ti stupire se manda a quel paese pure te, negandoti le ferie...

«Il garbo e la mitezza del mio comportamento avevano così bene impressionato l'Imperatore e la Corte, e non meno l'esercito e la gente in generale, che cominciai a nutrire qualche speranza di riacquistare in breve la libertà».

Jonathan Swift, *I viaggi di Gulliver*

Nella parte terza vedremo potentissimi accorgimenti linguistici, per rendere la tua comunicazione ancora più efficace.

## *Vinco/vinci*

La cosiddetta comunicazione persuasiva parte dal presupposto che convincere (leggila così: con/vincere) significhi vincere con, cioè vincere assieme: vinco io e vinci tu, nessuno dei due prevale, nessuno dei due sviluppa sentimenti di vendetta e rancore, veri nemici della comunicazione efficace nel medio-lungo periodo. Non per nulla tutti i manuali sulla trattativa perfetta (a cominciare dalla pietra miliare di Roger Fisher<sup>2</sup>) insistono molto sull'opportunità di raggiungere accordi fondati sul guadagno reciproco, capaci di soddisfare entrambe le parti. Anche perché la logica del "voler vincere a tutti i costi" ha come esito la sconfitta di entrambi i contendenti. Partendo da questo assunto ti è facile capire perché mi viene l'orticaria quando sento chi accosta la comunicazione persuasiva a qualcosa di oscuro e losco, orientato a fregare l'altro. Voglio ribadirlo con forza: convincere (o il sinonimo persuadere, all'apparenza più subdolo) nella mia logica non significa imporre la tua visione, magari servendoti di raggiri; significa piuttosto vedere e sentire il mondo attraverso gli occhi e le orecchie dell'interlocutore, cogliere le sue emozioni e proporre una soluzione soddisfacente per entrambi. In caso contrario non potremmo considerare la comunicazione efficace al servizio del progresso dell'umanità, come di fatto è. Del resto è sufficiente analizzare l'origine del termine persuadere per fare chiarezza: il verbo "suadere" è connesso alla parola latina *suavis*, soave, mentre il suffisso "per" indica un'azione svolta in profondità. La persuasione dunque è tutt'altro che manipolazione, ma un'attività che punta alla parte intima della persona, che scava nel profondo con attenzione, discrezione e sensibilità.

Al di là delle convinzioni dei più sulla comunicazione persuasiva, resta un diffuso radicamento della cultura del vincere/

---

2: Roger Fisher, William Ury, *L'arte del negoziato*, Corbaccio, Milano 2009

perdere. Un simpatico giochino – come ci insegna lo scrittore e insegnante americano Daniel H. Pink<sup>3</sup> – lo dimostra: chiedi a un tuo amico di intrecciare le dita della sua mano destra con quelle della tua mano sinistra. Sia tu che lui dovete tenere i pollici sollevati. Ora leggi l'unica istruzione del gioco e comunicala al tuo partner, poi fai l'esercizio assieme a lui e, dopo circa un minuto, torna a guardare il libro. L'istruzione è: «Fai abbassare il pollice al tuo compagno». Avanti!

Bene, immagino che vi siate scorticati i pollici, nel vano tentativo di schiacciarveli. Ecco, hai visto? Di nuovo quel cavolo di approccio vincere/perdere... Per il futuro, in linea con quanto abbiamo appena detto, sappi almeno che esistono altri modi per ottenere lo stesso risultato, a cominciare dal chiederlo educatamente «per favore, puoi abbassare il tuo pollice? Io faccio altrettanto con il mio...», oppure sciogliendo l'intreccio delle dita e abbassando i pollici. Sono convinto che la prossima volta risparmierai molta energia, evitando di farti scheggiare l'unghia e – cogliendo il vero insegnamento dell'esperimento – quando ti troverai a negoziare ti premurerai affinché a fronte di un tuo vantaggio anche l'altra persona ottenga qualcosa in cambio. A quel punto sarà bellissimo scoprire quanto migliorerà la comunicazione con il tuo interlocutore e di conseguenza i vostri rapporti umani.

### *La responsabilità della comunicazione*

Ai principi della comunicazione illustrati finora possiamo aggiungere un altro. Questo: la responsabilità della comunicazione è sempre del mittente. «Eh vabbè, ma Tizio è proprio un testone, non capisce mai nulla!». No, la responsabilità è tua,

---

3: Daniel H. Pink, *Venditi bene*, Tea, Milano 2015

specie se vuoi che il tuo messaggio arrivi a destinazione e lasci il segno. Preoccupati di essere efficace, verifica con le domande cosa non è stato chiaro nella tua esposizione, cogli i segnali, ri-spiega, mantieni la pazienza. Sii protagonista della tua comunicazione. Il bravo comunicatore è colui che si assicura che il destinatario abbia ricevuto il giusto messaggio. E, qualora nutra anche un solo dubbio, rispiega daccapo, anche cento volte. «In quale altro modo posso spiegarmi affinché il mio messaggio sia compreso? Cosa dico? Come lo dico? Devo modificare l'impostazione del mio discorso? Sono stato sufficientemente chiaro, oppure ho presupposto troppi elementi da creare confusione?». In una parola possiamo dire che il vero senso della comunicazione sta nel *feedback*. Ogni elemento che ti torna indietro è un tesoro, perché ti aiuta a eliminare eventuali zone grigie, che sono il brodo di coltura delle incomprensioni, in quanto la tendenza è di colmarle con le sciagurate presupposizioni.

### *Sii concreto*

Generalmente su cento cose che vuoi dire riesci a comunicare settanta e, a causa di fattori interni e esterni a te, il tuo interlocutore ne percepisce quaranta, ne capisce venti e ne ricorda dieci. Tali percentuali si riducono ancor di più in presenza di elementi emotivi rilevanti. Per questo è fondamentale che tu sia sintetico, chiaro e immediato quando ti esprimi. Evita dunque di perderti in assurdi giri di parole fumose e vai diretto al nocciolo della questione. Sii chiaro e concreto. Bada, te lo dice uno che all'università ha studiato giurisprudenza e che dunque ha una certa dimestichezza con una comunicazione arzigogolata e piena di ricami. Napoleone Bonaparte era solito esortare i suoi più stretti collaboratori con una triplice raccomandazione: «Quando comunicate siate chiari! Siate chiari! Siate chiari!».

La chiarezza non è solamente un modo di esprimersi, ma una priorità e un obiettivo da soddisfare. La comunicazione efficace passa anche da qui.

### *Riassumendo*

Prendi consapevolezza dell'importanza di postura, portamento, respiro, tono di voce, sguardo. Esci dal tuo ombelico ("io-io-io"), mettiti nei panni del tuo interlocutore e presta vivo interesse alle sue parole e alle sue reazioni, creando una comunicazione circolare ("io-tu").