

 [Centopagine]

Alessandro Lucchini

Due orecchie, una bocca

Tecniche ed esercizi
per ascoltare
e per parlare
in pubblico

Il metodo APP



 [Centopagine]

Alessandro Lucchini

Due orecchie, una bocca

Tecniche ed esercizi
per ascoltare
e per parlare in pubblico

Due orecchie, una bocca
Prima edizione ottobre 2017

info@palestradellascrittura.it
www.palestradellascrittura.it

Proprietà letteraria riservata
©Palestra della scrittura S.r.l. - Milano

ISBN 978-88-97259-09-1

GRAZIE

Grazie a Chiara Lucchini, che ha scritto o riscritto intere parti di questo libro (la dura vita del ghost writer).

Grazie a Marta Lucchini, che ha criticato con attenzione ciò che hanno scritto sua sorella o suo padre.

Grazie a Mirta Alberti, gran capitano del TEDx di Trento, dalla cui idea questo studio è partito (<https://www.youtube.com/watch?v=FHmfO25f-3o>).

Grazie a Chiara Daneo, che ha scritto con scienza e passione il capitolo 9 sulle donne public speaker.

Grazie a Cristina Massa, l'editor affidabile di sempre.

Grazie a Mara Lombardi e a Paolo Carmassi, che hanno permesso a certe forme di prendere sostanza.

Grazie a Incoronata Romaniello, Mariaelena Giudici, Emilio Iodice, Susanna Galli, Mario Paganini, Mario Raffaele Conti, Lorena Zerbin, Carlo Rinaldi, Luciana De Laurentiis, Fabiana De Rosa, Serenella Panaro, Paolo Iabichino, che si sono offerti come testimoni di ascolto.

Grazie a chi ne ha letto e raddrizzato alcune parti, anche prima di sapere che fine avrebbero fatto.

Grazie a chi vorrà dirmi "mi piace" e a chi vorrà dirmi "non sono d'accordo":
alessandro.lucchini@palestradellascrittura.it

Grazie a tutti.

In copertina: *Druido*, (part.), Florian Grott, 2004, cm 47x30x61

- *Ehi, vuoi una gomma?*
- *Grazie.*
- *Disgraziato figlio di puttana, Grande Capo!
Ci senti pure?*
- *Eccome.*
- *Che mi prenda un colpo, che mi prenda! E loro,
tutti loro credono che tu sei sordomuto, eh?
Cristo, è fantastico, Ah ah! Li hai fregati,
li hai fregati, li hai fregati tutti quei coglioni!*

Dialogo tra
Randle McMurphy (Jack Nicholson)
e Grande Capo (Will Sampson)
in *Qualcuno volò sul nido del cuculo*,
di Milos Forman

Indice

PRELUDIO	VII
Come un concerto (<i>praticamente, un'introduzione</i>)	
parte A) Esercizi e tecniche per ASCOLTARE	1
7 allenamenti per un ascolto efficace	2
Ascolta per ascoltare, non per rispondere o giudicare	4
Ascolti Solo parole?	7
Ascolta soprattutto Certe parole	10
Ascolti la realtà O la tua rappresentazione (della rappresentazione?)	12
Ascolta le strutture Logiche	16
Ascolta anche Tra le parole: il potere delle buone domande	24
emit a nopu ecnO	33
Testimoni di ascolto	38
INTERLUDIO	
Se i ragazzi c'insegnano a dibattere	61
Dieci idee per migliorare una conversazione	66
parte B) Esercizi e tecniche per PARLARE IN PUBBLICO	69
1. Cominciamo dal come peggiorare	71
2. Le 7 S del public speaking: i muscoli da allenare	82
3. La scheda COMPRO!	89
4. La struttura della convinzione: sette fasi per argomentare	97
5. Tre campioni: strumenti di modeling	104
Dananjaya Hettiarachchi, Mohammed Qahtani, Megan Washington	
6. Emozioni: Obama, McCain, Renzi, Velasco, Totti... e poi Mentana	125
7. Anafore e dintorni	143
8. Farsi ascoltare. Ma anche vedere, toccare, annusare, gustare. E sentire	157

9. Donne Public Speaker. Sii te stessa. Reale. Autentica. Sii tu il tuo modello di donna	168
10. E se fanno obiezioni? Il metodo CRG applicato nel Public Speaking	174
POSTLUDIO (<i>va beh, è il finale</i>)	
Purché sia <i>slide design</i> . Intervista a Emanuele Mascherpa (speech.it)	199
Bibliografia/webliografia	205

PRELUDIO

Come un concerto

(praticamente, un'introduzione)

Due orecchie e una bocca sola

Cominciamo con una storia araba.

C'era una volta un mercante molto ricco: aveva ben 17 cammelli.

Aveva tre figli, uno di 30 anni, uno di 20 e uno di 10.

Andando avanti negli anni, cominciò a pensare a cosa avrebbe dovuto fare del proprio patrimonio, a come dividerlo in modo equo per i propri tre figli.

17 è un numero primo, non divisibile per 3. Ma al di là di questo, pensava non fosse giusto dividere il patrimonio in parti uguali, o quasi uguali: il figlio più grande lo aiutava nel lavoro da molti anni, il medio già da qualche anno, il piccolo era ancora a carico suo e dei fratelli.

Pensa, ripensa, consulta i saggi, leggi il Corano. Una notte ebbe una folgorazione. Si alzò, prese una pergamena e scrisse tre frazioni:

$1/2$

$1/3$

$1/9$

Arrotolò la pergamena e la ripose in una tasca della sella del suo cammello preferito.

Per sua fortuna, visse e prosperò ancora diversi anni.

Ma un brutto giorno, arrivò il momento finale.

E come capita in molte famiglie, i figli, ormai cresciuti, cominciarono a litigare, a dilaniarsi per la divisione del patrimonio: *io ho più diritto di te, non è vero, sono figlio anch'io come te, dammi un pezzo del tuo cammello...* Malumori, rancori, ripicche, scontri continui. Finché un giorno, in lontananza, i tre

VIII PRELUDIO

fratelli videro una nuvoletta di polvere, poi un uomo a dorso di un cammello, poi riconobbero l'uomo. Era un vecchio amico del padre, anch'egli mercante. Lo accolsero, lo lavarono, lo profumarono, gli offrirono da mangiare. Il vecchio coglieva della tensione, e ne chiese il motivo.

Gli raccontarono.

«Ragazzi, in nome di Dio - commentò - io sono stato un grande amico del vostro papà. L'ho amato molto. Anch'io ho lavorato tutta la vita, non sono stato fortunato o bravo come lui. Ho messo da parte un solo cammello, questo. Con tutto il mio cuore, ve lo regalo.»

I ragazzi capirono subito che avevano la soluzione al problema, perché 18 è divisibile per 2, per 3 e per 9.

Fecero festa, mangiarono, bevvero, facendo un'eccezione alle leggi si ubriacarono anche un po', e andarono a dormire, sereni.

Al risveglio, si stupirono, anzi si allarmarono: il vecchio se n'era andato. Con il suo cammello.

Corsero a vedere ciascuno la propria stalla, ma con ancora più stupore videro che ciascuno aveva tutti i propri cammelli.

Perché per uno strano gioco della matematica,

18 diviso 2 fa 9

18 diviso 3 fa 6

18 diviso 9 fa 2

e $9 + 6 + 2$ fa ancora 17.

La storia non è mia. Né è particolarmente originale.

La usano molti speaker, come favola con molte morali: generosità, saggezza, altruismo, problem solving.

Qui serve solo per dare una luce di magia al tema di partenza, l'ascolto.

Perché l'ascolto prima del parlare in pubblico

Perché sono due facce della stessa medaglia.

E non solo per quella storia tanto sbandierata dal filosofo greco - metti fosse Talete, o Zenone, o Epitteto, che importa - che se gli dei ci hanno dato strumentazione doppia per l'ascolto, è perché dovremmo ascoltare ben più di quanto parliamo.

Proprio perché il public speaking è la scuola superiore: l'ascolto sono le elementari e le medie. Non capisci le equazioni logaritmiche, se non hai familiarizzato con le tabelline.

E poi perché allenarsi all'ascolto è la migliore terapia preventiva contro i rischi del narcisismo.

Il narcisismo, sì, la deriva più insopportabile di moltissimi speaker. Che quando parlano in pubblico, non parlano "con il pubblico": parlano con se stessi. Si blaterano addosso.

Oh, intendiamoci: un pochino di narcisismo, quelli che parlano in pubblico, ce l'han tutti.

E credo anche tu, cara lettrice, caro lettore, che stai dicendo dentro di te "No, io no, questo io proprio no", anche tu, in fondo, un pochino ce l'hai. Intendo pensieri tipo *questa la so, ora vi mostro quanto sono in gamba, appena supero un attimo di tensione vedete come vi asfalto*. Magari solo accenni di pensieri di questo tipo, non così lucidi e determinati. Comunque dentro ogni public speaker, forse anche i più timidi e schivi, se stanno lì sotto i riflettori, un grammo di narcisismo c'è.

Come? Ah, sì, certo, anch'io. (ti ho sentito, sai?) Lo confesso. L'adrenalina, da un lato, il senso di responsabilità dall'altro, oltre a tutto quel groviglio di emozioni che si usa

definire “ansia da palcoscenico”, danno anche un certo piacere. Sentirsi occhi orecchie e cuori addosso, sapere che loro sono lì per te, e tu sei lì per loro, che si aspettano da te qualcosa, e per questo ti ascoltano. Sì, eccitante la sua parte.

Certo, se tutto questo diventa una solenne masturbazione cerebrale, un’occasione per dare sfoggio di cultura e di profondità, per inanellare citazioni colte, per sparacchiare latinismi o anglicismi, per metterti su un altarino e far sentire il pubblico una massa di ignoranti, ecco, meglio di no.

Ed è proprio la pratica dell’ascolto, metodica e costante come un allenamento sportivo, che tiene lontano da questa deriva. Nei momenti di tensione emotiva - e uno speech può esserlo - prendere le distanze e mettersi in ascolto aiuta moltissimo

Trovare il 18mo cammello nei conflitti mondiali è stata la passione della mia vita. Vedo l’umanità come quei tre fratelli; siamo tutti una famiglia. Grazie alla rivoluzione delle comunicazioni, tutte le 15.000 tribù del pianeta sono in rapporto l’una con l’altra. È una grande riunione di famiglia. E, come in molte riunioni di famiglia, ci sono molti disaccordi. La domanda è: come affrontare le nostre differenze, data l’umana propensione al conflitto e alla capacità di realizzare armi per enormi distruzioni? La risposta è: prendere le distanze, come fece il vecchio saggio, guardare la situazione con occhi nuovi per trovare il diciottesimo cammello.

Così William Ury, professore di negoziazione alla Harvard University, uno dei maggiori esperti mondiali di ascolto, nel suo TED *The walk from no to yes*.

È l’ascolto, dunque, la luce per trovare il 18mo cammello.

Perché ascolto e parlare in pubblico, da “Palestra della scrittura”

Beh, Palestra perché anche per ascoltare, per parlare, in genere per comunicare, sono necessari attrezzi e allenamento, come in ogni sport. Sport e linguaggio hanno in comune abilità, pensiero, esercizio, ritmo, armonia, rigore. Servono allenamento, costanza, tenacia. E passione.

E la scrittura?

Già, spesso l'ascolto è studiato da psicologi, neurologi, antropologi. E pure il public speaking, con l'aggiunta, qui, di teatranti, manager passati alla consulenza. Ok, tutto buono.

Il nostro approccio capitalizza invece l'esperienza della scrittura, come allenatore di logica e di linguaggio. Grazie alla sua proprietà di fermare i pensieri in paragrafi, di farceli vedere lì, come in foto, comodi da analizzare, da spostare, da provare e riprovare, scrivendo possiamo sperimentare tecniche ed esercizi, da applicare poi nelle relazioni.

Perché i tanti richiami al TED e a YouTube

Per anni ho spigolato, scaricato, analizzato interventi da YouTube, la più grande videoteca del mondo. Se accade qualcosa di rilevante nei media, negli eventi, nella vita delle persone, dopo pochi minuti è facile che sia in YouTube. E noi studiosi di comunicazione impieghiamo del tempo nel distinguere i materiali di valore dalla spazzatura. Poi, come aver ottenuto i volumi da una biblioteca specializzata, eccoci lì a vedere, ascoltare, far scorrere, mettere in pausa, tornare indietro, decine di volte, finché abbiamo trovato lo spezzone su cui puntare il microscopio.

Per anni ho studiato il TED, il più importante archivio mondiale di public speaking. Il TED, per la precisione, è un'impresa americana di conferenze, nata nel 1984, focalizzata inizialmente sui tre temi della sigla, Technology Entertainment Design, poi ampliata all'universo della scienza e della cultura. Hanno parlato al TED le persone più importanti del mondo, da Clinton a Bill Gates, premi Nobel, inventori, attivisti politici di ogni parte della Terra. Sono nati poi i TEDx, eventi organizzati in vari Paesi del mondo in modo autonomo, basati sulla filosofia e sulla missione TED: *Ideas worth spreading*, idee che vale la pena di diffondere.

Nel novembre 2017 ho avuto l'onore di partecipare come speaker al TEDx di Trento, e di trattare lì il tema dell'ascolto (basta cercare in rete "Lucchini+TEDx+ascolto"). Il mio titolo: 7 allenamenti per un ascolto efficace. Proprio quello. Nascono sviluppando quel talk le prime 70 pagine di questo libro.

Ecco perché tanto TED e tanto YouTube: è un atto di riconoscenza, ed è la principale indicazione bibliografica (webliografica).

Perché il druido in copertina

Il druido era il sacerdote cui competevano, tra i Celti della Gallia e delle isole britanniche, alcuni riti di culto, la divinazione, la presidenza delle assemblee religiose, l'arbitrato nelle controversie



tra tribù, l'amministrazione della giustizia, la conservazione e la trasmissione del sapere tradizionale.

Le etimologie della parola *druido* sono molte. Opinione comune è che derivi da due parole celtiche: *duir*, che significa *quercia* (*drus* in greco), e *vir*, *saggezza* (in latino *vir* è l'uomo di carattere, di personalità).

Il druido è dunque la persona saggia, il maestro, il veggente, il giudice, l'arbitro, il consigliere. Insomma uno che parla solo dopo aver ascoltato a lungo, confrontando i racconti della gente con le norme e con la propria esperienza. Mi sembrava un bel simbolo, dunque, di quel che intendiamo qui per "due orecchie, una bocca".

E poi, nel mio studio di casa, tra le carte i libri e tutto il resto, staziona da anni un druido scolpito nel legno, che mi guarda, mi ascolta, a volte mi sembra sentirlo parlare (i suoi consigli vanno dal «pensaci bene» al «non dire cazzate»). Credo che aspettasse pazientemente una copertina. (E poi, con quel solco lungo il viso, come una specie di sorriso).

Perché "Preludio"

Non è come pensi, malizioso d'un lettore visivo o cenestesico. So già, starai pensando: "Ecco la pippa per gli auditivi, i koala della comunicazione". Sono auditivo, sì, appartengo a questa razza in estinzione. E allora? non posso suggerire qualche spunto dal mio mondo, e non solo ai miei simili, anzi, proprio a tutti gli altri?

Del resto, che gli auditivi siano più propensi all'ascolto è naturale. Ma forse proprio per questo, a volte, sono meno concentrati quando c'è davvero bisogno di ascoltare a fondo, si fidano del loro istinto, peccano di *self confidence*. Lo studio qui presentato mira proprio ad andare oltre

l'istinto: è il tentativo di mettere a punto un metodo, per l'ascolto, da capitalizzare poi anche nel public speaking.

Il richiamo alla musica, poi - *preludio*, e poi *interludio*, e poi *postludio* (che son neanche sicuro che esista, ma facciamo come se) - è un'evocazione come un'altra.

È un invito all'armonia.

E con questo, possiamo cominciare.

parte A

**ESERCIZI E TECNICHE PER
ASCOLTARE**

7 allenamenti per un ascoltare efficace



ascolto

Se gli dei ci hanno dato due orecchie e una bocca sola, diceva un filosofo, un motivo ci sarà.

Eppure studiamo come parlare in pubblico, come scrivere, come

telefonare. E pensiamo che per ascoltare basta stare lì. Ascoltare a fondo l'interlocutore, invece, è una fatica.

Fatica inutile, obietterà qualcuno. Anzitutto perché abbiamo un sacco di surrogati: la scrittura, la registrazione audio, ora anche la registrazione video disponibile in ogni telefonino. Poi, perché il mondo è oggi così rumoroso, caotico, cacofonico, che anche impegnandosi ad ascoltare non è detto che si raccolga qualcosa di buono.

Molte persone, con questi alibi, si rifugiano in una campana di vetro. In questo scenario - un po' estremizzato, ok - nessuno ascolta nessuno. Fatica impossibile, osserverà qualcun altro. Siamo diventati tutti impazienti. Non vogliamo discorsi: vogliamo battute a effetto. Non cerchiamo approfondimenti, ci servono flash, usa-e-getta.

«L'arte della conversazione - osserva, in un eccellente discorso al TED dal titolo *5 ways to listen better*, Julian Treasure, grande studioso di suono - è stata rimpiazzata (pericolosamente, secondo me) dal *personal broadcasting*¹. Difficile dire quanto ascolto c'è in questo tipo di conversa-

¹ È la possibilità per ciascuno, attraverso internet e i social media, di creare e diffondere in autonomia testi, foto, video.

zione. Ci stiamo desensibilizzando all'ascolto. I media devono gridare i titoli per avere la nostra attenzione. E ciò significa che è più difficile per noi prestare attenzione alla calma, al sottile, al velato.

«È un problema serio: stiamo perdendo il nostro ascolto. E non è irrilevante, perché l'ascolto è il nostro accesso alla comprensione. Un ascolto consapevole crea sempre comprensione. Un mondo dove non ci ascoltiamo a vicenda è davvero un luogo molto spaventoso.»

Ma dobbiamo rassegnarci a questo? Cambiamento epocale, irreversibile, più forte di noi?

Io credo che non sia così.

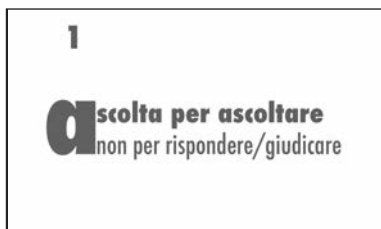
Ci sono tecniche specifiche per allenarsi a costruire sintonia durante una conversazione, un incontro, o anche - se occorre - uno scontro. Per ascoltare bene, come per tante altre attività che esprimono l'animo umano, occorre prepararsi, concentrarsi, sollevarsi, spostarsi. Essere disposti a cambiare.

E siccome sappiamo poi che il 7 è un numero magico in tante culture, religiose o laiche (7 giorni della settimana, 7 note nella musica, 7 re e 7 colli per Roma, 7 nani per Biancaneve, 7 vizi capitali...), e siccome, magicamente, ASCOLTO è una parola di 7 lettere, eccola comoda per costruirci sopra un allenamento in forma di acrostico, un gioco di parole e di frasi con le iniziali.

A.S.C.O.L.T.O.

Partiamo con la A.

1) **Ascolta per ascoltare, non per rispondere o giudicare**



Quando conosci una persona, quanto tempo ci metti non dico a giudicarla, ma a farti un'impressione? La prima impressione, quella che poi influenzerà la seconda, e poi la terza.

Quanto? Qualche minuto? o secondi? E che cosa ti guida in quella prima impressione? la stretta di mano? l'abito? lo sguardo? il modo di porsi, l'atteggiamento? o il tono di voce? o le parole?

Dice un proverbio: *You never have a second chance to make the first impression*: non hai mai una seconda possibilità per fare bella figura la prima volta. La prima impressione non è forse la più importante, ma è la prima: delicata, perché molto influente sulle successive.

Aprire i canali percettivi

Quando stai entrando in una relazione, puoi sforzarti di aprire i tuoi canali percettivi oltre la misura normale, cercando di ascoltare a fondo l'interlocutore. Ascolta per ascoltare. Punto.

E non con l'intento di ribattere, di difenderti, di rispondere, o di giudicare (tanto meno di pre-giudicare. Ah la potenza dei pre-giudizi!).

Invece questo è proprio ciò che facciamo di solito. Ascoltiamo pochissimo. Ascoltiamo quel tanto che serve per mettere un'etichetta su quel pensiero, su quella situazione, su quella persona. Magari lo stai facendo anche tu

mentre leggi queste righe: “Ma figurati! che significa! che esagerato! io non faccio così!”, oppure “Eh sì, forse sì, infatti nell’ultima riunione è successo che...”. E via. Lo facciamo tutti.

Oppure ascoltiamo quel tanto che ci serve per rispondere. Pensa a una riunione di lavoro. Parla il primo collega, parla il secondo, parla la terza. A un certo punto, su una parola, o su una frase, mi parte l’embolo, e subito comincio a preparare la mia risposta. Non ascolto più gli altri. Oppure durante una conferenza, quando dicono «Tra poco ci sarà spazio per le domande»: smetto di ascoltare quello che dicono i relatori, e comincio a strutturare, lucidare, infiocchettare la mia meravigliosa domanda.

Esercizi per un ascolto consapevole

Alcuni semplici esercizi per potenziare l’ascolto consapevole, proposti da Julian Treasure.

1) Il silenzio. Tre minuti al giorno di silenzio. Niente a che fare con lo yoga (o forse sì): è un esercizio fantastico per resettare le orecchie, così che possiamo apprezzare ancora la calma del vuoto.

2) “The mixer”. Se siamo in un ambiente rumoroso - e spendiamo molto tempo in luoghi rumorosi: bar, ristoranti, metropolitane, treni, uffici, sale pubbliche, sale d’attesa... - alleniamoci a distinguere i vari suoni. Quanti canali individuali esistono in quel mixer? Possiamo farlo anche in posti belli, come la riva di un lago. Quanti uccelli sto ascoltando? Da dove arriva quel fischio? Come suonano quelle onde?

3) Analizzare i suoni banali. Per esempio, la lavatrice. Può essere un valzer: un-due-tre, un-due-tre, un-due-tre.

O i rumori della città: lo sferragliare dei tram, i clacson ecc. È molto utile e interessante - e può essere anche divertente - prestare attenzione al “coro nascosto” che è intorno a noi in ogni momento.

La terza posizione

Una buona scelta, per questo, è mettersi in “terza posizione”. Lo suggerisce William Ury, uno dei più grandi negoziatori del mondo, in un famosissimo discorso al TED dal titolo *The walk from no to yes*.

«La terza posizione è probabilmente il sistema che ci ha permesso di sopravvivere come esseri umani, date le nostre tendenze.»

Di solito, spiega Ury, quando pensiamo a un conflitto, o quando ne parliamo, ci sono sempre due posizioni: Arabi contro Israeliani, lavoratori contro dirigenti, conservatori contro progressisti, gente di destra contro gente di sinistra, mariti contro mogli, ma ciò che spesso non vediamo è che c'è sempre una terza posizione. E la terza posizione del conflitto siamo noi, è la comunità che sta intorno, gli amici, gli alleati, i familiari, il vicinato. E possiamo avere un incredibile ruolo costruttivo. Forse il modo più importante nel quale la terza posizione può aiutare è di ricordare alle parti che cosa è veramente in gioco. Nell'interesse dei bambini, nell'interesse delle famiglie, nell'interesse della comunità, nell'interesse del futuro, smettere per un momento di combattere e iniziare a parlare. Perché il fatto è che quando sei in un conflitto, è facile perdere la prospettiva. Ed è molto facile reagire. Gli esseri umani sono macchine reattive. E quando sei arrabbiato, puoi fare il migliore dei discorsi, per poi pentirtene. La terza posizione ci

ricorda questo: ci aiuta ad andare “al balcone”, una metafora per un cambio di prospettiva, dove possiamo osservare e valutare.

Ecco, se durante una situazione in cui è utile metterci in ascolto, ci alleniamo ad andare in terza posizione - “al balcone”, dice Ury - è un po’ estraniarci dalla posizione agonistica, uscire dal ruolo attivo, deporre la grinta partigiana, e andare sugli spalti, metterci in osservazione, in ascolto, appunto. Lì possiamo assumere un nuovo punto di vista, di ascolto, di percezione complessiva. Più oggettivo, più globale, meno schierato. Un po’ come diventare il nostro angelo custode, o il personal coach di noi stessi, che ci invita a moderare, a ponderare le nostre reazioni. Per far questo, non c’è verso, è indispensabile ascoltare. Ascoltare per ascoltare.

Stop. Questo è il primo allenamento che propongo.

2) Ascolti Solo parole?



Secondo uno studio (forse un po’ datato, ma considerato sempre valido) di Albert Mehrabian, psicologo dell’Università della California², chi parla trasmette agli altri le proprie

idee e i propri sentimenti per il 7% con le parole (*verbale*); per il 38% con il modo in cui le dice (*paraverbale*); per il 55% con le espressioni del viso e con la gestualità (*non verbale*).

² Cfr. Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotion and Attitudes*, Wadsworth Publishing Company, 1972

Il paraverbale

38% è paraverbale: timbro, toni, volume, velocità, pause, volume.

Se hai un timbro di voce come Gassmann, come Proietti, come Lilli Gruber, sei avvantaggiato. Se ce l'hai come Rosa Russo Iervolino, una sindaca di Napoli famosa per la sua voce stridula, sei in difficoltà. O come Mario Giordano, il giornalista che parla come un cherubino: per ascoltarlo, bisogna impegnarsi, tanto. Però se hai una voce alla Gassmann e cominci a parlare con un tono solo (monotono, appunto), e vai avanti 10 minuti, dormono anche con te! Quindi in certi punti bisogna portare il tono molto in su, e in altri punti molto in giù.

In certi momenti bisogna accelerare per concentrare l'attenzione, e in altri momenti rallentare. In certi punti urlare. E in altri sussurrare.

In certi momenti...

...

...

...

si fanno delle pause.

Pensa che buco nello stomaco, quando sei davanti al medico che sfoglia le tue analisi, e a un certo punto...

...

(lunga pausa)

...

comincia a partirti un'ansia!

Oppure, anche nelle relazioni interpersonali: se hai una persona che ami, puoi fare subito un esperimento sull'effetto di una pausa. (Consiglio di fare l'esperimento se hai sicurezza piena di essere corrisposto/a).

Puoi prenderla, a bruciapelo, senza avviso, scuoterla, e dirle: «Dimmi la verità! Dimmi la verità! Mi ami?».

E questa... magari indulgiando... guardando in giro: «Sì.» Ecco, quando uscirà la parola che ti aspettavi, che cosa ti è girato nello stomaco ?

Il non verbale

E poi c'è tutta la parte fisica, il non verbale, che fa il 55%: l'abito, le posture, gli sguardi, i sorrisi, le smorfie, i gesti, i respiri. Pensiamo ai gesti.

Se io dico: «Oggi abbiamo una grande opportunità», e mentre dico la parola “grande” con le mani faccio un gesto piccolo: quanto può eccitare il pubblico?

Se dico: «Sono molto felice!», e con le mani faccio un gesto ampio, alzo un po' il volume della voce, allargo il torace, sorrido, più facile che mi credano.

Il 93% di ciò che rimarrà nella mente del pubblico, dunque, non dipenderà dalle parole che l'oratore avrà detto nel suo discorso.

Ciò non significa che quello possa dire ogni vaccata gli salti in mente, basta che gesticoli bene :-). Ma forse sarà stato ore a scrivere e a limare il discorso. E i fattori determinanti rischiano di essere altri.

È la nostra componente irrazionale, ancestrale.

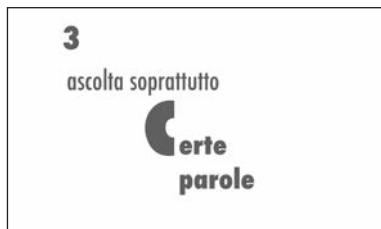
Ce l'hanno anche gli animali e i bambini piccoli. Per aumentare l'efficacia di un discorso, bisogna che questa parte sia molto congruente con le parole.

Senza trasformarci tutti in investigatori (non siamo qui per smascherare i mentitori), è utile saper ascoltare i segnali del corpo, che ci dicono ben più di quanto dicano le parole, sulla coerenza, sulla sincerità, sull'intenzione, sullo stato

d'animo di chi parla. Anche qui: ascoltarli, osservarli. Non valutarli in modo frettoloso e superficiale.

Allora il secondo allenamento: ascoltiamo le parole e ascoltiamo anche gli altri elementi che stanno intorno.

3) Ascolta soprattutto **Certe** parole



La lingua italiana è ricchissima.

Circa 185mila sono le parole dei dizionari più comuni.

Oltre 460mila quella del dizionario più ricco

(*Grande dizionario italiano dell'uso, UTET*), che contiene anche le parole dei Dizionari Italiani Speciali (DIS): il dizionario medico, giuridico, economico, bancario, assicurativo, tecnologico, matematico, sportivo ecc. I gerghi di settore.

Pensiamo a come parlano gli informatici: *zippalo, droppalo, backuppalo, downloadalo*. «Tu lo downloadi, lo printi, lo flagghi, lo ri-uploadi e poi lo forwardi.» Tra di loro, per carità, si capiscono.

Ma che disastro quando io ascolto una parola di un gergo e la interpreto con un altro gergo!

Per esempio: *premio*. Io intendevo la coppa, perché sono uno sportivo, tu intendevi il pagamento della polizza.

O *positivo* e *negativo*: nella sala riunioni di un'azienda, vogliono dire quello che dicono: «Com'è andata la presentazione del progetto? Molto positiva!».

Ecco, son tutti contenti. In fondo a un'analisi medica - e non sono sfumature - è l'esatto opposto.

Ai referendum (abrogativi), voteremo sì per dire che non la vogliamo, quella legge, e no per dire invece che vogliamo che rimanga.

Le parole calde e le parole chiave

Di questa infinita mole di parole, tutti noi ne abbiamo circa 250 chiamate **hot words**: parole che ci scaldano il cuore, che ci danno energia positiva o negativa. Descrivono da un lato le nostre passioni, le ambizioni, i valori; dall'altro le nostre paure, le angosce, le persone o le cose che consideriamo nemiche. Quanto può essere utile, in una conversazione, riconoscere la temperatura emotiva delle parole che usa il nostro interlocutore?

Di queste 250, poi, ne abbiamo circa 50 che sono le nostre **key words**, quelle che non solo ci scaldano il cuore, ma, come fanno le chiavi, ce lo aprono, o ce lo chiudono.

I nomi dei nostri cari, dei luoghi dei nostri buoni ricordi, l'anno più felice o l'*annus horribilis* della nostra vita, i nostri valori fondanti (amore, famiglia, salute, onore, libertà...), quelli per cui siamo disposti a battersi: sono chiavi che aprono se le ascoltiamo pronunciate con lo stesso nostro rispetto, sono serrature a tripla mandata se le sentiamo sbeffeggiate o oltraggiate.

Se sei un giovanotto magari non ti fa né caldo né freddo, ma se hai i capelli bianchi, e mi senti pronunciare con entusiasmo la parola "Fornero", facile che ti cambi la temperatura, o che ti parta l'embolo.

È utile, dunque, quando ascoltiamo una persona che parla, riconoscere le sue parole calde e le sue parole chiave: quelle su cui mette enfasi, quelle che le/gli illuminano un certo concetto, che risuonano nel suo pensiero e nel suo agire,

che evocano qualcosa di concreto e di rilevante nella sua esperienza.

Riconosciamole e trattiamole con la massima cura.

4) Ascolti la realtà **O** la tua rappresentazione (della rappresentazione?)



“O” è una parola che genera un bivio.

Mangi questo o mangi quello?

Preferisci stare qui o andare altrove?

Stai con me o contro di me?

Congiunzione disgiuntiva.

Siamo sicuri che, quando ascoltiamo un racconto di qualcuno, ascoltiamo proprio il suo racconto?

Oppure ascoltiamo la nostra percezione del suo racconto, carica dei nostri significati, dei nostri pregiudizi, ovvero la nostra rappresentazione?

Utile qui rievocare uno dei fondamenti della comunicazione umana.

«La mappa non è il territorio»

Espressione famosissima. La scrisse quasi un secolo fa, nel 1933, Alfred Korzybski, ingegnere, matematico e filosofo polacco, nella sua opera principale, *General Semantics*.

Che significa, in pratica? Lo illustra bene un aneddoto, protagonista lo stesso Korzybski.

Un giorno, mentre teneva lezione, si fermò per prendere

dalla borsa un pacchetto di biscotti, che era avvolto in un foglio bianco. Disse che aveva bisogno di mandar giù qualcosa di dolce, e ne offrì agli studenti in prima fila. Alcuni ne accettarono uno. «Buoni, vero?», commentò dopo averne preso un secondo. Gli studenti masticavano con vigore, e annuivano. Poi tolse il foglio bianco e mostrò il pacchetto originale: campeggiavano l'immagine di una testa di cane e la scritta "biscotti per cani".

Shock in aula. Due studenti si precipitarono in bagno tenendo le mani davanti alla bocca.

«Vedete, signore e signori? - commentò il professore - La gente non mangia solo il cibo, ma anche le parole, e che il sapore del primo è spesso influenzato dal sapore delle seconde.»

Il suo scherzo voleva far riflettere su come certe percezioni umane (sofferenze, gioie, discriminazioni, illusioni, entusiasmi, pregiudizi...) nascono dalla confusione tra la rappresentazione linguistica della realtà e la realtà stessa.

Del resto, "la mappa non è il territorio" è una frase che possiamo sperimentare in ogni momento: spostarsi di 1000 km sulla mappa è ben diverso dal farlo in aereo, in treno o in bici.

Muovere il dito sulle curve isometriche e in un attimo essere sul Cervino o sulla Marmolada è diverso dal farseli a piedi con uno zaino pesante.

Ma il concetto ha una visuale ben più ampia di questi esempi.

Realtà, rappresentazione della realtà, rappresentazione della rappresentazione della realtà

Disegno una sedia su un foglio. Ti chiedo: «Che cos'è?». «Una sedia», rispondi. «Allora ti spiace sederti?». Faccio questo gioco quasi ogni giorno, nelle aule di formazione. Risatine. Sembra una sciocchezza, ma aiuta a riflettere sul concetto di realtà e di rappresentazione.

Astraendo, la formula è:

R > RR > RRR >>>>>>> RRR > RR > R

Una cosa è la realtà (R); altra cosa è la rappresentazione della realtà (RR), ossia il pensiero, i concetti, la percezione soggettiva; altra cosa ancora è la rappresentazione della rappresentazione della realtà (RRR), ossia il linguaggio che usiamo per esprimere i nostri pensieri.

La sedia reale > la mia idea di sedia > la parola che usiamo per definirla (*sedia, chair, chaise, cadrega, carèga...*).

Il libro che tieni in mano > ciò che ne stai pensando mentre lo leggi > ciò che andrai in giro a dire del libro. Se ti sarà piaciuto, ne parlerai bene. Se non ti sarà piaciuto (dico per assurdo, ovvio), dirai che è poco utile. Non dipenderà dal libro in sé, ma dalla tua rappresentazione.

La realtà (il territorio, la sedia, il libro) è oggettiva; ogni sua rappresentazione (la mappa) è soggettiva. Crearci una mappa del mondo è una necessità per tutti noi: ci aiuta a orientarci. Il linguaggio, poi, traduce in parole la nostra mappa del mondo. È ciò che consegniamo agli altri, i quali, a loro volta, si fanno una propria RR, e chissà quanto c'entra, il risultato di questo processo, con la R.

Pensiamo a un colloquio di lavoro: il nostro linguaggio ci rappresenta in modo efficace? ci mette in buona luce agli

occhi del selezionatore?

Che siamo poliziotti, medici, manager, insegnanti o cronisti, quando scriveremo un documento su un fatto, in che misura questo sarà rappresentativo della situazione reale che avremo trovato? sapremo tenere a freno i nostri pregiudizi, le nostre emozioni, le nostre pulsioni soggettive? sapremo ascoltare/osservare la realtà, e poi trasferirla ad altri senza modificarla troppo (manipolarla, stravolgerla...) con i nostri filtri?

Tre piani da distinguere molto bene

La R è una cosa. La RR è un'altra cosa. La RRR un'altra ancora.

R sono i fatti della vita. Una partita di calcio, una guerra, un atto d'amore.

RR è la mia percezione.

RRR è quello che racconto in giro su questi temi.

Molta gente confonde questi tre piani.

C'è gente che è convinta di pensare (RR) sempre il vero (R), di avere la verità in tasca.

C'è gente che pensa di dire (RRR) sempre il vero (R).

E c'è gente che pensa di dire (RRR) sempre ciò che pensa (RR).

Sai, quelli che dicono: «Ah, io non ho peli sulla lingua, dico tutto ciò che penso».

Se hai questo problema, va' su un'isola del Pacifico, chiuditi là dentro e butta via le chiavi. Non fare danni in giro! Certo, quando avevi sei mesi, sì che potevi dire tutto ciò che pensavi. Pensa a un bambino di 6 mesi: finita la pappa, viene preso in braccio dalla mamma, messo sulla spalla, e la mamma gli dà delle pacchette sulla schiena proprio per-

ché il cucciolo manifesti al mondo la sua felicità. E quando la manifesta, la mamma lo premia: «Amore, gioia della mamma, bravo, ha fatto il ruttino». Quando avrà 14 anni, la creatura, dovrebbe aver messo i filtri giusti che tra ciò che sente dentro e ciò che rende manifesto.

Allora, impegniamoci a distinguere bene la realtà dal pensiero sulla realtà, e dalla sua rappresentazione linguistica.

E ricordiamo che le persone non ci dicono (RRR) mai la realtà (R). Né la diciamo mai noi a loro. Noi diciamo (RRR) - anche in piena buona fede - ciò che pensiamo (RR) sia la realtà (R). E spesso, quando ascoltiamo, non ascoltiamo pura pura la RRR di chi ci sta parlando, ma le sovrapponiamo la nostra RR, il nostro pensiero, i nostri filtri, i nostri pregiudizi, la nostra visione del mondo, la nostra educazione, i nostri valori e così via.

Non è che si possa fare molto diversamente, ma è utile averne consapevolezza, per metterci in posizione di ascolto con la necessaria lealtà, umiltà e buona volontà.

5) Ascolta le strutture Logiche



Un giorno, in un convento, un novizio chiese al priore: «Padre, posso fumare mentre prego?» e fu redarguito come il peggiore dei peccatori. Un minuto dopo un altro

novizio chiese allo stesso priore: «Padre, posso pregare mentre fumo?», e fu lodato per la sua devozione.

Ora, la storiella potrà sembrare sciocchina, ma *fumare mentre prego* e *pregare mentre fumo* sono stessa identica cosa (la

stessa R). La differenza sta nella percezione dell'altro (RR). Un medico dice a un paziente: «Signor Mario, la situazione è piuttosto grave, ma per fortuna l'abbiamo presa in tempo e siamo ottimisti per il futuro». Oppure dice: «Per fortuna l'abbiamo presa in tempo e siamo ottimisti per il futuro, ma la situazione è piuttosto grave». Stessa identica situazione, molto diverse le rappresentazioni del signor Mario.

Questi esempi mostrano che, come spiegava bene Aristotele, la struttura di un messaggio è già un messaggio: l'ordine delle parole nelle frasi, la sequenza delle frasi nel periodo, influenzano il destinatario più di quanto immaginiamo.

Certo, quando dobbiamo scrivere un documento, o preparare un intervento in pubblico, è un pensiero che facciamo sempre. Se devo preparare un discorso, per esempio, mi pongo la domanda: quale struttura è più adatta a ciò che voglio trasmettere? L'ordine di Cicerone (*exordium, narratio + argumentatio, peroratio*)? La deduzione o l'induzione (dal generale al particolare o dal particolare al generale)? L'ordine geografico, se devo trattare lo sviluppo di una strategia nel mondo; o quello cronologico, se ne voglio esaminare la storia? O l'alfabeto, se proprio non so da che parte sbattere la testa? (vedi per questo le pagine 91 e 97 di questo libro)

Ma se l'obiettivo è ascoltare l'interlocutore, per comprendere il suo modo di pensare, per conoscere la sua rappresentazione della realtà, posso fare attenzione a come organizza i suoi pensieri, a quali strutture logiche usa più di frequente.

La L del nostro acrostico, dunque, sta per Logica, strutture logiche. Che cos'è l'analisi logica? È proprio l'analisi delle

sequenze delle parole dentro una frase.

Vediamo alcune tra le strutture logiche più diffuse.

Premesse. Per esempio, ci sono persone che prima di raccontarti una cosa devono farti le premesse. «Guarda, ti devo dire una cosa, ma prima devo farti una premessa». (*No, la premessa no! Dimmi la cosa, ti prego!*) Ci sono pazienti che, dal medico, prima di raccontare il proprio malessere, anzi proprio per poter esprimerne i sintomi, devono raccontare il luogo e il momento in cui l'hanno provato: «Ieri ero al supermercato, stavo percorrendo il corridoio della frutta... a un certo punto...». E, al contrario, ci sono persone che te la sbattono sul muso, la notizia, e tu magari avevi bisogno di qualche parola di contesto, o di conoscere le cause che hanno generato quell'effetto.

Causa-effetto. Ci sono persone che dicono «siccome c'era traffico, siamo arrivati tardi» (causa-effetto) e persone che dicono «siamo arrivati tardi perché c'era traffico» (effetto-causa).

Con&pro. Persone che ragionano con la struttura “pro & contro”, ossia elencano i punti di forza di una proposta, e poi i punti di debolezza, e altre che sono più rapide a individuare i punti deboli, i difetti, i rischi, le mancanze di un'idea, e solo dopo riconoscono i vantaggi (nello slang americano, “con&pro”, contra & pro). Alcuni usano questa seconda, con&pro, soprattutto per presentare i punti deboli della propria proposta, prima che lo facciano gli altri, dimostrando di esserne consapevole, di non voler ingannare il pubblico, guadagnando così in credibilità e fiducia; e tenendo la conclusione per dare più risalto ai punti di forza

Ipotassi/paratassi. Ci sono persone che pronunciano periodi lunghi, sviluppandoli in profondità, con molte

subordinate, molti incisi, e con il rischio di perdere il filo e l'attenzione del pubblico (*ipotassi*), e altre che prediligono segmenti logici brevi e lineari (*paratassi*).

Confrontiamo il brano di sinistra, un unico periodo di 128 parole, struttura ipotattica, con subordinate, rimandi, ponti logici dispersivi, da fiato sospeso, con il brano di destra, struttura paratattica: tre periodi di 17, 16, 23 parole. Non occorre qui dare giudizi di bellezza o di comprensibilità: è utile solo individuare la differenza di costruzione logico-linguistica.

Esempio di ipotassi

Come abbiamo anticipato nella riunione con i Tavoli di coordinamento delle strutture organizzative, relativamente al corrente esercizio, considerato che da parte aziendale è stata espressa l'esigenza della massima concentrazione della fruizione delle ferie nelle due settimane centrali del mese di agosto, anche a causa dell'andamento e della prosecuzione delle attività legate alla riorganizzazione in atto, soprattutto in vista dello sforzo di garantire la massima copertura dei servizi essenziali anche nel periodo estivo, e avendo ben presente la circostanza che anche per quest'anno è consistente il numero di giornate di ferie maturate e non ancora fruita da parte del personale, cosa che genera un conseguente aggravio dei costi in capo alle Strutture, si procederà alla chiusura degli uffici da lunedì 8 agosto a venerdì 19 agosto p.v.

Esempio di paratassi

Come già anticipato, gli uffici quest'anno saranno chiusi da lunedì 8 agosto a venerdì 19 agosto. L'azienda ha infatti l'esigenza di concentrare le ferie nelle due settimane centrali di agosto. Le ragioni sono tre: la riorganizzazione in atto, la necessità di coprire i servizi essenziali e il consistente numero di giornate non fruita.

Nested loop. Alcuni, l'ipotassi, la scelgono, esagerandola, e con intenzione precisa.

Ascoltiamo questo racconto.

Tempo fa in un convegno ho incontrato un tipo che non vedevo da vent'anni. Era il mio tenente a naja. Riconosciuti, ci siamo messi a raccontarci. Lui dirige il museo della scienza, e mi ha invitato ad andare a trovarlo. Allora io l'ho invitato alla presentazione di un mio libro, "La magia della scrittura", che usciva in quei giorni, così almeno mi pareva di ricambiare la gentilezza. Toh... pensando alla brutta carogna che era, non avrei mai detto che poi nella vita si sarebbe occupato di cultura. Non avrei pensato di trovarlo relatore a un convegno sulla divulgazione della scienza. Belle sorprese, eh, la vita!

E ora osserviamone la costruzione:

Se pronuncio questo brano (105 parole), la mente conscia di chi mi ascolta forse non si accorgerà che, tra le pieghe del discorso, ho infilato la pubblicità di un mio libro, *La magia della scrittura*. Il suo subconscio, però, coglierà l'informazione.



Si chiama *nested loop*, o *circuito annidato*, è una costruzione retorica che gioca proprio sul concetto di messaggio subliminale. Serve a nascondere un concetto, per mandarlo direttamente al subconscio. Ne sono utenti esperti alcuni politici, alcuni psicoterapeuti, alcuni investigatori, che a volte non possono andare dritti al punto, anzi, devono “girare intorno” all’argomento prendendo l’interlocutore per distrazione o per sfinimento.

Posizione dell’aggettivo. Ci sono persone che usano mettere l’aggettivo prima del sostantivo (posizione attributiva), come nella costruzione inglese: *una notevole opportunità, una straordinaria vacanza, un grave problema, la migliore soluzione...* E altre persone che mettono l’aggettivo dopo il sostantivo (posizione predicativa): *un’opportunità notevole, una vacanza straordinaria, un problema grave, la soluzione migliore...* Sì, certo (mi par di sentirli, i sacerdoti del buon italiano :-), le due costruzioni indicano in grammatica significati diversi: la posizione attributiva, con l’aggettivo prima, qualifica una cosa nella sua essenza, senza lo scopo di distinguerla da un’altra (*un grande palazzo, un sicuro successo, una semplice domanda*); la posizione predicativa, con l’aggettivo dopo, serve a distinguere quella cosa da un’altra: il palazzo grande (non quello piccolo), una domanda semplice (non complicata). Ed è anche vero che certi scarti semantici, qui, sono evidenti e molto diffusi nell’uso (*alto ufficiale / ufficiale alto, uomo buono / buon uomo, pover’uomo / uomo povero, gentiluomo / uomo gentile*), ma il ragionamento qui non è di tipo morfo-sintattico, è più legato alle abitudini logico-linguistiche.

Quando un medico ascolta un paziente dire la seguente frase: «Dottore, ieri ho fatto la mia solita passeggiata nel

piccolo giardino sotto casa e ho sentito un improvviso dolore qui», spero che si concentri sulla patologia, certo. Ma se si accorge di quei tre aggettivi - solita, piccolo, improvviso - tutti in posizione attributiva, questa informazione gli sarà utile quando passerà a suggerire la terapia, perché potrà ricalcare la stessa struttura (vedremo l'importanza del "ricalco" a pagina 176): «Per il suo problema, questa è la migliore soluzione».

Problema-soluzione. Ancora, a proposito di problema e di soluzione, ci sono persone che, della logica del *problem solving*, sono molto più affascinate dal problema che dalla soluzione. Sono dei *problem analyst*. Non si gettano a capofitto sull'estintore: studiano, riflettono, rimuginano su come è stato possibile che sia divampato l'incendio. Magari sono più lenti, vanno più a fondo, più nel dettaglio, rispetto a quelli che si scapicollano per spegnerlo, l'incendio, ma di quel problema imparano moltissimo, ne diventano esperti. Ovvio quale predisposizione mentale preferirei avere nel vigili del fuoco che dovesse soccorrermi; l'opposto, se mi serve un eccellente *risk manager*. Esistono i medici di pronto soccorso, i chirurghi che saltano sull'emergenza, e i medici che si occupano di prevenzione, di pratiche sportive, di regimi nutrizionali.

I livelli logici

Un'altra scelta molto importante da riconoscere, e quindi da ascoltare, quando parliamo con qualcuno, è il suo uso dei livelli logici. Dove si colloca il suo pensiero? Si muove più nel **mondo del fare** o nel **mondo dell'essere**?

Nel **mondo del fare** c'è tutto il nostro mondo visibile, esplicito. Lì c'è il *dove* e il *quando* agiamo. C'è il *che cosa* fac-

ciamo e il *come* lo facciamo.

Nel **mondo dell'essere** ci sono i nostri *valori*, l'etica, i principi, le convinzioni, i motivi per cui facciamo le nostre scelte. C'è la nostra identità, il *chi* siamo. C'è la *missione* che ci siamo dati per la vita, il ruolo che sentiamo di avere per le persone che ci stanno intorno.

Facile capire che, quando cerchiamo una relazione, o ancor più un accordo, il mondo dell'essere è terreno delicato, perché ci porta nell'intimo delle persone.

Stare sul contenuto, sul *qui e ora*, sulle modalità pragmatiche, ci permette di stare nel mondo del fare.

Ascoltiamo, allora: dove si muove in prevalenza il nostro interlocutore? È tipo da *fare* o da *essere*? Ricorrono nel suo linguaggio più spesso parole di ambiente (luoghi, tempi), di comportamenti (azioni, omissioni), di capacità (abilità, doti, esperienze), oppure di valori (amore, amicizia, rispetto... le *key words*!), di identità (padre, madre, figlio, capo, dipendente, cliente, fornitore, collaboratore), oppure di missione (ruolo/responsabilità nella famiglia, nell'azienda, nell'organizzazione, nella società...)?

Parole/frasi del fare

Ho fatto una stupidaggine

Non ho le competenze per questo lavoro

Ha detto una bugia

In che modo hai fatto questa cosa?

Ieri, in riunione, si è comportato in modo arrogante

Parole/frasi dell'essere

Sono uno stupido

Non sono adatto a questo lavoro

È un bugiardo

Perché hai fatto questa cosa?

È una persona arrogante

Ascoltiamo, dunque, le strutture logiche di chi ci sta parlando, perché esprimono il significato che le persone danno a ciò che hanno da dire.

Ascoltiamole, come sempre, senza giudicare: riconosciamole, e apprezziamole.

Magari potremo farne buon uso, quando sarà il momento buono per rispondere.

6) Ascolta anche Tra le parole: il potere delle buone domande



Utile qui definire il concetto di “metamodello”, ossia lo studio di Richard Bandler e John Grinder, fondatori della programmazione neurolinguistica³, sul rapporto tra struttura

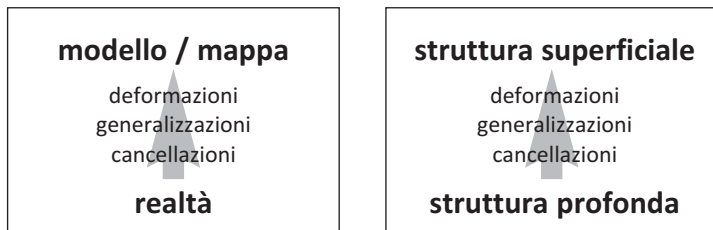
profonda e struttura superficiale del linguaggio. Lo studio si basa sulla teoria della “grammatica trasformazionale” del linguista americano Noam Chomsky.

Le due strutture del linguaggio: profonda e superficiale

Secondo Chomsky, il linguaggio è strutturato su due livelli: la struttura profonda, nella quale si forma il significato soggettivo; e la struttura superficiale, ossia la frase così com'è enunciata nell'atto comunicativo.

La struttura profonda di una persona non compare quasi mai in modo esplicito nel suo parlare, anche se ogni interlocutore può avere intuizioni circa il contenuto. Nel pas-

³ Cfr. John Grinder e Richard Bandler, *La struttura della magia*, Astrolabio, Roma 1981



saggio dalla struttura profonda (il pensiero, le percezioni, le emozioni, gli stati d'animo...) a quella superficiale (il linguaggio, quello verbale, quello paraverbale e quello non verbale), vengono infatti operate delle trasformazioni su alcune parti dell'informazione.

Ciò accade perché attraverso il linguaggio ciascuno comunica la propria - del tutto soggettiva! - mappa del mondo, che è una - altrettanto soggettiva! - rappresentazione della realtà. Il tutto, filtrato attraverso tre procedimenti: **cancellazioni** (perdita di alcune parti dell'esperienza), **generalizzazioni** (trasformazione di alcuni aspetti dell'esperienza soggettiva in fatti universali), e **deformazioni** (distorsione di alcune parti dell'esperienza).

Cancellando delle parti della realtà, generalizzando quel che resta, e quindi deformando la propria percezione, della realtà tutti noi ci creiamo un modello soggettivo, una mappa (poco fa l'abbiamo chiamata *rappresentazione*), che diventa la nostra struttura profonda.

La stessa cosa accade quando poi comunichiamo agli altri ciò che abbiamo percepito: da ciò che abbiamo inserito nella nostra struttura profonda, portiamo in superficie solo una parte, cancellando alcune parti, generalizzando ciò che resta, e quindi deformando rispetto alla realtà cui siamo stati esposti.

Entriamo un po' più nello specifico.

Cancellazioni > escludono alcune parti dell'esperienza, per ridurla a dimensioni fruibili. Si articolano in:

- cancellazione semplice: è l'eliminazione di informazioni presenti nella struttura profonda;
- comparazione mancante: in presenza di comparativi e di superlativi relativi, cancella l'elemento di paragone;
- mancanza di indici referenziali: è la perdita dei termini cui si riferisce l'azione o in cui essa si sta svolgendo: *chi, che cosa, con chi, con che cosa, come, dove, quando, perché...*

Generalizzazioni > astraggono un elemento dall'esperienza e lo estendono fino a fargli rappresentare l'intera categoria. Si articolano in:

- predicati simmetrici e asimmetrici: sono verbi che indicano emozioni o atteggiamenti e che implicano reciprocità o simmetria, come *litigare, discutere, chiacchierare, baciare*;
- quantificatori universali: sono le parole *tutto, ciascuno, ognuno, qualsiasi*; o anche in negativo: *mai, nessuno, niente*;
- operatori modali: in grammatica sono i verbi detti servili e fraseologici: *volere, potere, dovere, sapere*. In neurolinguistica sono chiamati *operatori modali* perché indicano il modo dell'azione, non l'azione in sé;
- performativa persa: è una frase che si presenta come giudizio o regola valida in sé, e non solo per chi la emette.

Deformazioni > operano cambiamenti nell'esperienza sensoriale: ne sono esempi la fantasia e la trasfigurazione artistica. Si articolano in:

- nominalizzazione: è l'uso di forme che affidano a un sostantivo (parola di evento, statica) un significato che potrebbe essere meglio affidato a un verbo (parola di

- processo, dinamica);
- lettura del pensiero: asserzione illecita su ciò che un'altra persona pensa o sente;
 - causa/effetto: è la correlazione arbitraria di eventi indipendenti;
 - equivalenza complessa: è una correlazione causa/effetto ancora più forzata, al limite del paradossale;
 - presupposizioni: sono frasi che devono essere vere perché qualche altra frase a esse collegata abbia senso. Danno per scontate delle informazioni implicite, degli assunti di base non verificati.

Esempi di buone domande

Quando ci parlano, le persone fanno dunque riferimento a situazioni/esperienze passate. Grazie al metamodello possiamo attivare una *ricerca transderivazionale*, ossia andare alla ricerca di queste situazioni/esperienze.

Definito anche **modello di precisione linguistica**, il metamodello tende infatti a migliorare la qualità e la quantità delle informazioni disponibili in relazione al problema. Esso ci dà uno schema per sapere quali parti del discorso sono state cancellate, generalizzate o deformate.

A questo proposito, il metamodello si serve di un **repertorio di buone domande** che ci permettono di capire meglio le affermazioni del nostro interlocutore, recuperando le informazioni della sua struttura profonda andate perdute nella struttura superficiale. Domande che ci permettono, dunque, di entrare nella sua mappa, e così arricchire e precisare la sua rappresentazione della realtà.

Per esempio, prendiamo la frase *Tutti sostengono che questa non è una buona idea*.

C'è un soggetto non specifico, che evidenzia un processo di generalizzazione. Applicando il metamodello, possiamo cercare di risalire all'esperienza originaria dell'interlocutore, attraverso la domanda *Chi, precisamente, sostiene che questa non è una buona idea?* La risposta permetterà di risalire a una o più persone specifiche alle quali l'individuo si riferisce. O, in caso contrario, lo indurrà a rivedere le proprie convinzioni.

La mappa è essenziale per orientarsi. È frutto di strategie innate che ci riducono il mondo a una dimensione vivibile: aggiustamenti che, nel circoscrivere l'esperienza, la limitano.

Ascoltando in profondità tra le parole, leggendo tra le righe, e anche facendo buone domande durante una conversazione, noi possiamo migliorare la qualità e la quantità delle informazioni disponibili, recuperando le parti del discorso che sono state cancellate, generalizzate o deformate, e quindi entrando nella mappa dell'interlocutore.

Qualche esempio di **buone domande per le cancellazioni**: “Sono spaventato” → *da che cosa sei spaventato? da quando sei spaventato? come sei spaventato? in che modo? dove hai sentito che eri spaventato?*

E ancora:

- Ho paura > Di che cosa, precisamente, hai paura?
- Sono confuso > Che cosa ti confonde?
- Per me Olga è più simpatica. > Più simpatica rispetto a chi?
- Voglio migliorare quest'azienda. > Migliorare in relazione a che cosa?
- Questo progetto è troppo caro. > Troppo caro paragonato a che cosa?
- Laura è la migliore. > Migliore rispetto a cosa?

- I giovani non hanno voglia di lavorare. > C'è almeno un giovane che ha voglia di lavorare?
- Uno dovrebbe rispettare i sentimenti degli altri. > Chi? Di chi si parla? Quando? Dove? In che modo?
- Nessuno fa caso a ciò che dico. > Proprio nessuno, mai? C'è stato un caso in cui è andata diversamente?

Ora potresti allenarti qui, scrivendo esempi di buone domande, pronte all'uso:

- La gente non legge libri. _____
- Sento che succederà qualcosa. _____
- E allora proverete una certa sensazione. _____
- Con i clienti facciamo brutte figure. _____
- Questo incarico è noioso. _____
- Lei ci ha offerto la soluzione più interessante. _____
- Ormai è troppo tardi. _____

Buone domande per le generalizzazioni

- Nessuno ascolta ciò che dico (generalizzazione) > chi non ascolta? che cosa dici, più precisamente? Non succede proprio mai che qualcuno ascolti?

E ancora:

- Il mio capo litiga sempre con me. > Se il tuo capo litiga con te, anche tu litighi con lui?
- I colleghi non mi sorridono mai. > Se i colleghi non ti sorridono, tu sorridi loro spesso?
- Sei sempre in ritardo. > Sempre sempre?
- Nessuno ascolta ciò che dico. > Mai nessuno, per niente?
- È impossibile fidarsi dei propri superiori. > Non ti sei proprio mai fidato dei tuoi superiori?
- Non devo farmi coinvolgere troppo a fondo. > Che cosa succederebbe, altrimenti?
- Non posso cambiare lavoro. > Che cosa te lo impedisce?
- Vorrei cambiare lavoro. > Che cosa ti trattiene dal farlo?
- Non bisogna comportarsi in modo spontaneo. > Chi lo ha stabilito?

- Non si deve arrivare tardi agli appuntamenti. > Quale regola lo impone?

Ora puoi allenarti qui:

- Luca non parla mai con me delle strategie di gruppo.

-
- Carlotta non mi telefona mai. _____
 - Non sono mai riuscito a... _____
 - Non cerchi mai di immedesimarti nel tuo cliente... _____
-
- Tutte le volte che le dico.. lei... _____
 - Non sa mai scegliere il momento. _____
 - Devo spedire il progetto oggi. _____
 - Non riesco a sopportarlo. _____
 - Non devi perdere questa occasione. _____
 - È inutile contraddirlo! _____
 - Il rapporto con i colleghi è importante. _____

Buone domande per le deformazioni

- Rimpiango la mia decisione (deformazione) > la tua decisione è un evento chiuso o un processo in corso?

E ancora.

- Abbiamo preso una decisione. > Chi, precisamente, ha deciso ...?
- Mi pare una dimostrazione di sfiducia. > Chi dimostra sfiducia per chi?
- L'importante è che ci sia un cambiamento. > Che cosa, dove, quando, come, dovrebbe cambiare?
- Vedo che sei stanco. > Che cosa te lo fa vedere?
- Vedo che sei di fretta. > Da che cosa lo vedi?
- Non ti agitare! > Che cosa ti dice che io sia agitato?
- Perché sei così ansioso? > Che cosa ti fa pensare che io sia ansioso?
- Marta mi dà sicurezza. > Se non ci fosse Marta, non ti sentiresti sicuro?

- La sua voce mi mette a disagio. > Se tacesse, non ti sentiresti a disagio
- Mi blocco: Giovanni mi rimprovera sempre. > Se non ti rimproverasse, non ti bloccheresti?
- Un buon fornitore fa sempre lo sconto ai clienti. > Se non le faccio lo sconto, non sono un buon fornitore?
- Se tieni a me devi cambiarmi ruolo. > Se non ti cambio ruolo vuol dire che non tengo a te?
- Se mi vuoi bene devi portarmi al cinema. > Dimostro che ti voglio bene solo se ti porto al cinema?
- Anche stasera ho lavorato troppo. > Quando, oltre stasera, hai lavorato troppo?
- Preferisci iscriverti subito o domani? > Che cosa ti fa pensare che voglia iscrivermi?
- Se si arrabbia come l'altra volta, ci rinuncio. > In che modo si è arrabbiato l'altra volta?

Ora puoi allenarti qui:

- È una questione di amore. _____
- È stata avviata una costruzione. _____
- Io so che cosa lo rende felice. _____
- Avresti dovuto sapere che non ne sarei stato contento. _____
- E non mi dire che... _____
- So che tu... _____
- So che cosa è meglio per lei. _____
- So a che cosa stai pensando. _____
- E non dirmi che non ti capisco. _____
- La presenza del pubblico mi spaventa. _____
- La tua presenza mi allietta. _____
- Alessio mi rende nervoso. _____
- Un formatore stabilisce sempre un patto con l'aula. _____

- Non mi apprezzi: non mi fai mai complimenti. _____
- Fu l'eccessiva pressione a rovinare la trattativa. _____
- Lo so, pensi che l'impegno sia troppo gravoso per me. _____

Attenzione alle domande che partono con “perché?”. «Perché sei spaventato?» non sempre è una buona domanda.

- Non voglio venire fuori con voi.
- Perché?
- Perché no!

Con la domanda “perché?” è facile che il dialogo prenda una piega del genere.

Il “perché?” spesso genera una chiusura, invece girando intorno si riesce ad andare sotto, dentro, oltre le barriere, e far venir fuori qualcosa di più significativo.

Questo metodo delle “buone domande” sfrutta la potenza del *metamodello*, porta appunto “oltre il modello” proposto dall'interlocutore. Ne sono utenti esperti gli investigatori, i magistrati inquirenti, i medici in fase di anamnesi, le fidanzate e i fidanzati gelosi o sospettosi.

Ma le cinture nere del metamodello sono le mamme: al figlio che torna da scuola, la prima domanda è «Com'è andata oggi?». «Mmh». E da quel «Mmh» cominciano gli scavi.

Le *walking question*

Un buon modo per fare le domande difficili, ammorbidendo, è fare le *walking question*.

Come spiega William Ury, antropologo ed esperto di negoziazione, camminare è ciò che ci ha reso esseri umani:

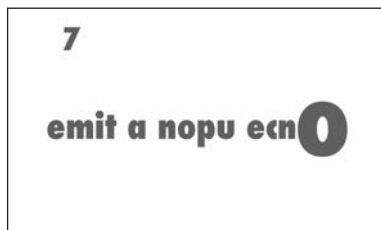
quando camminate con qualcuo, siete fianco a fianco, nella stessa direzione comune. Se io andassi incontro a qualcuno a una certa distanza, l'altro si sentirebbe minacciato. Ma se cammino spalla a spalla, non c'è problema. Chi combatte mentre cammina? Per questo spesso, nei negoziati, quando le cose si fanno difficili le persone vanno a camminare nei boschi.

Ury racconta di un percorso, una strada che segue le orme di Abramo, il quale ha attraversato a piedi il Medio Oriente: il messaggio di Abramo parlava di unità, interconnessione di tutto e unione di tutto. E il suo valore base era il rispetto, la gentilezza verso gli sconosciuti, l'ospitalità. In questo senso, Abramo rappresenta la terza posizione nel Medio Oriente: egli ci ricorda che siamo tutti parte di un tutto più grande.

Negli ultimi anni, migliaia di persone hanno iniziato a percorrere parti del cammino di Abramo in Medio Oriente, godendo dell'ospitalità della gente.

Camminare a fianco è un buon modo per aprirsi, per far diventare le domande un dialogo: in questo senso possiamo parlare di *walking question*.

7) emit a nopu ecnoO



Strano il settimo punto? Allora leggi il titolo alla rovescia, e scopri che il cenno è alla narrazione.

Once upon a time

C'era una volta, Il-y-avait une fois, Habìa una vez, Es war einmal...

Cominciano così le favole di tutto il mondo.

E se ti dico «C'era una volta...» o «Once upon a time...», tu esci dal qui-e-ora ed entri in un'altra dimensione. Politici, manager, insegnanti, medici, oggi si allenano a trasformare il proprio stile comunicativo da descrittivo a narrativo, da *denotativo* a *connotativo*.

Se ti dico «Quella è la mia casa», faccio una descrizione. Puoi rispondere: «Vabbè». Se invece dico «Vedi quella finestra? Quella illuminata, al terzo piano? Ecco, lì dentro ieri sera ho pianto le lacrime più amare della mia vita», è difficile che tu resti indifferente. Mi chiederai, o ti chiederai, che è successo, e questo dà una sferzata al coinvolgimento del pubblico, al superamento dell'autoreferenzialità.

Se io dovessi descrivere una mia matita, potrei dire che è fatta di plastica, con un po' di metallo. Ma quello è solo il fatto. La realtà, la R. Se invece racconto che cosa rappresenta per me, del perché la tengo qui sul cuore e non nell'astuccio con le altre, un'idea ti può venire. È il valore, la persona che me l'ha regalata, è il significato che attribuisco. È ciò che fa lo storytelling. È il potere seduttivo delle storie. È la forza della pubblicità, che in trenta secondi racconta l'uso di un prodotto o di un servizio, ben oltre il descriverne le caratteristiche.

La narrazione è la chiave vincente della comunicazione dei nostri tempi. Clinton, Obama, Berlusconi, Renzi, Grillo, e più indietro M.L.King, Kennedy, Madre Teresa, Gandhi, e purtroppo anche Hitler, Mussolini, Pol Pot, Mao Tse-tung. Vanna Marchi, se vogliamo volare più basso. Tutti efficaci narratori.

È nota la forza del racconto. Siamo animali narranti. Amiamo raccontare e ascoltare storie. Soprattutto le storie che sentiamo più vicine a noi.

Spiega William Ury nel suo TED⁴: «Quanti di voi negli ultimi anni si sono preoccupati per il Medio Oriente e si sono chiesti che cosa si potesse fare? La gran parte di voi. Eppure è così lontano. Perché prestiamo tanta attenzione a questo conflitto? È il numero di morti? Macché! Il numero di persone che muoiono in un conflitto in Africa è centinaia di volte superiore rispetto al Medio Oriente. No, è per via della storia, perché siamo personalmente coinvolti in questa storia. Se siamo cristiani, musulmani o ebrei, religiosi o non religiosi, sentiamo di avere una partecipazione in questa storia. È tutta una questione di storie. Le storie sono ciò che usiamo per trasmettere la conoscenza. Danno significato alle nostre vite».

Le persone non fanno l'amore o la guerra per i fatti. Fanno l'amore, o la guerra, per il significato che attribuiscono ai fatti. Quelli che hanno vissuto, o quelli che si preparano a vivere nel futuro.

Con alcuni colleghi di Palestra della scrittura abbiamo studiato la narrazione prefigurativa: raccontare non il passato, ma il futuro, per spingere a un cambiamento: è il famoso "I have a dream" di M.L. King, o "Imagine" di John Lennon. Noi lo chiamiamo "futuro anteriore"⁵: un benevolo inganno della mente, che fa sentire già un po' fatta la fatica da fare per cambiare qualcosa.

Ascoltare con attenzione, con rispetto, i racconti delle persone, gli episodi che hanno segnato la loro vita, gli eventi

⁴ William Ury, *The walk from no to yes*, TED

⁵ Cfr. *Futuro anteriore*, a cura di Paolo Carmassi e Alessandro Lucchini, Centopagine, Palestra della scrittura Editore, 2015

cui danno valore, i cambiamenti che hanno vissuto o che si stanno preparando a vivere, dà una prospettiva di conoscenza intensa, profonda, fondamentale nelle relazioni.

È il maggior atto d'amore che possiamo rivolgere a una persona, ascoltare la sua storia.

We have a dream: l'ascolto insegnato a scuola

«Penso che ogni essere umano abbia bisogno di ascoltare consapevolmente - afferma Julian Treasure⁶ - allo scopo di vivere pienamente, connesso nello spazio e nel tempo al mondo fisico intorno a noi, connesso nella comprensione l'uno con l'altro. Per non parlare della connessione spirituale, perché ogni percorso spirituale che conosco mette al centro l'ascolto e la contemplazione.»

Sono rimasto colpito, ascoltando il suo TED, quando l'ho sentito mettere in parole un pensiero che forse io stesso avevo lì, grezzo, poco più che embrionale, da tempo.

«È per questo che abbiamo bisogno di insegnare l'ascolto nelle nostre scuole come un'abilità fondamentale degli esseri umani.»

Cos'è? - ho pensato - una missione impossibile? un'utopia? una velleità?

«Potremo così trasformare la nostra generazione in una generazione in grado di costruire un mondo consapevole, un mondo che ascolta, un mondo di connessione, un mondo di comprensione, un mondo di pace.»

No, non è una velleità. Magari è un sogno. Ma può diventare un progetto: una rivoluzione pacifica che trasformi l'era della comunicazione in un'era dell'ascolto.

⁶ Julian Treasure, *5 ways to listen better*, TED

Perché se ascoltassimo di più, avremmo davvero l'opportunità di prevenire i conflitti prima che abbiano inizio.

Perché a scuola non s'insegna ad ascoltare, come s'insegna a leggere, a scrivere e far di conto? Se alla radio e alla TV avessimo non solo *talk show*, ma anche *listen show*? Se non avessimo soltanto colloqui di pace, ma anche ascolti di pace? Eviteremmo molte lotte, guerre, sopraffazioni.

Con il potere dell'ascolto, possiamo migliorare le nostre relazioni, quindi il mondo in cui viviamo.

Quindi: insegnanti, dirigenti scolastici e del Miur, protagonisti dei programmi alternanza scuola-lavoro, l'appello è per voi.

Noi di Palestra, se utile, ci siamo.

Bene. Grazie per aver ascoltato fin qui.

Piccola pausa, e cambiamo tema.



parte B

**ESERCIZI E TECNICHE PER
PARLARE IN PUBBLICO**

1. Cominciamo dal come peggiorare

Ho avuto successo nel fallire nel costruire la lampadina duemila volte. Questo mi ha permesso poi di farla davvero.

Thomas A. Edison

Che c'entra un pensiero sul fallire, iniziando la parte del libro sul public speaking?

Non basta il disagio preventivo pensando che magari nessuno ti ascolterà quando parli? O che ti ascolteranno male, meno di quanto vorresti? E non basta, in aggiunta, la normale “paura del palcoscenico”, ossia quel fenomeno - diffuso anche tra attrici e attori professionisti - che ti tende i muscoli, aumenta le palpitazioni, fa sudare le mani, asciuga la bocca ecc.?¹⁹

E poi: perché iniziare con tutte queste negatività? non si è detto tante volte, nella pedagogia come nella formazione degli adulti, che bisogna essere assertivi, positivi, premiare il comportamento corretto, anziché criticare-condannare quello sbagliato? non si è dimostrato in mille modi che dire «non pensare a un elefante che vola» è il miglior modo per inchiodare nella mente del pubblico l'elefante con le ali? E ancora: non diventa noiosissimo chi pensa e parla in prevalenza negativo? Mia madre, per esempio, nei suoi ultimi anni, diventò molto molto negativa. Un giorno, era il 21 settembre, le dissi: «Oggi inizia l'autunno», e lei: «Già, non è spaventoso?»

È difficile ascoltare qualcuno tanto negativo.

Dovremmo affrontare la vita con più positività, certo.

¹⁹ Questo capitolo deve un tributo al mio amico e maestro Claudio Maffei. Conservo ancora gli appunti dei suoi corsi di public speaking (ne ho frequentati un po'), da cui esce una lista degli errori più frequenti, da riconoscere e da cui tenersi alla larga. Ogni tanto rivedo le registrazioni dei miei primi esercizi, per ricordarmi da dove sono partito ©

Beh, sembra un paradosso, ma quando ci alleniamo su qualcosa vale anche l'atteggiamento opposto: ogni volta che ci troviamo davanti a un obiettivo o a una situazione da risolvere, un buon metodo è prepararsi al peggio. Chi pratica arti marziali lo fa non per uscire e menare a destra e a manca: si prepara al peggio, proprio per evitarlo. Chi fa imprese sportive estreme, come attraversamenti di deserti, o di mari in navigazione solitaria, si prepara alle disgrazie più nefanda, proprio per ridurre l'area dell'inatteso. Gli assicuratori studiano i rischi, per scongiurarli, o per gestirli al meglio. È una tecnica efficacissima, chiamata "come peggiorare": serve per costruirsi un "perimetro di sicurezza", come spiega il mio amico Paolo Carmassi, nei suoi corsi di *problem solving*²⁰, una zona in cui poterci muovere liberamente, lasciando fuori tutti i pericoli che abbiamo previsto. Partiamo da una domanda: se volessi, in modo deliberato e consapevole, fallire l'obiettivo di uno speech efficace, come mi dovrei comportare? È una domanda semplice, ma di grande impatto. La lista che segue è solo un punto di partenza: potrai arricchirla moltissimo.

1) Leggere

Nessuno dovrebbe mai leggere il testo del proprio intervento: la presentazione risulta piatta, facilmente il pubblico s'innervosisce o si annoia. È vero che portarsi in tasca un testo può darci sicurezza: se proprio ci manca la parola, leggere la conferenza è sempre meglio che restare a bocca chiusa.

²⁰ A proposito di navigazione, Paolo usa la metafora della vela per studiare il *problem solving*. "Nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa a quale porto vuol approdare", diceva Seneca. Semplificare, o ridurre via via le complessità, è fare il punto nave, porre sulla carta punti di riferimento chiari e concreti, prevedere e affrontare le condizioni avverse. I grandi navigatori della storia sapevano farlo, e con poca tecnologia. La stella polare per correggere la rotta, il colore dell'orizzonte per anticipare e sfuggire al maltempo. E, in ogni caso, navigare nelle condizioni di massima sicurezza possibile. info@palestradellascrittura.it

Ma poiché è ben noto che l'emozionalità in situazioni pubbliche può giocare brutti scherzi anche a oratori esperti, bisogna prepararsi, fare parecchie prove davanti a una videocamera, o, meglio, davanti a un coach, che aiuta a individuare gli aspetti forti e quelli da migliorare.

2) Puntare tutto sulle slide

I supporti visivi - slide, Prezi, videoclip - possono arricchire una presentazione. Oggi, però, soprattutto nell'ambiente aziendale, si abusa di questi strumenti. Il cervello umano, è vero, recepisce meglio gli stimoli visivi che quelli uditivi. Ma proprio per questo le slide - meglio se fatte solo di titoli, immagini, e pochissimo testo (vedi l'intervista a Emanuele Mascherpa, pag. 197) - vanno usate per fissare i concetti, non per distogliere l'attenzione del pubblico da qualunque altro stimolo, compresa la voce dell'oratore. Il discorso e la presentazione visiva non devono essere in concorrenza fra loro.

3) Concentrarsi sul contenuto

Content is king, è il motto di Bill Gates, il fondatore di Microsoft. E certo: quanti discorsi vuoti o poveri di contenuto, sciapi, insulsi, ci tocca sentire nel nostro lavoro! Ma il contenuto è solo il presupposto. È il motivo per cui loro, le persone del pubblico, sono lì. Il motivo per cui sei lì tu sono loro. È trasmettere qualcosa a loro, stabilire una relazione con loro. *Content is prince, audience is king*, se Bill ci passa la parafrasi.

4) Parlare "al" pubblico

Dialogare non vuol dire soltanto parlare, ma soprattutto saper ascoltare. È il motivo per cui questo libro inizia con l'ascolto, e prosegue con il public speaking. Gli altri si

accorgono se noi siamo interessati a loro o no. Dobbiamo identificarci con il nostro pubblico, renderlo partecipe e adeguarci ai suoi stati d'animo.

Il risultato della comunicazione dipende dalla capacità dell'oratore di coinvolgere il pubblico, sul piano razionale e prima ancora su quello emotivo. Informarsi sulla composizione e sulle aspettative del pubblico, studiarlo, prima e poi in sala, osservare e ascoltare i suoi feedback, cogliere i segnali, e tutto questo mentre articoliamo i nostri contenuti. Dovremmo smettere di *parlare al pubblico* e cominciare a *parlare con il pubblico*.

5) Parlare solo con le parole

Abbiamo già sfiorato questo tema per l'ascolto (pag. 7). Le parole valgono poco, nell'effetto finale, se non sono supportate da una coerenza nella componente paraverbale (timbro, tono, volume, velocità, pause...) e in quella non verbale (postura, sguardo, gestualità, mimica, movimenti, prossemica...). Le percentuali possono variare in base alla situazione e all'esperienza dell'oratore, ma, anche senza arrivare alle conclusioni dello studioso americano, si è visto che le parole fanno una piccola parte del risultato.

La voce, per esempio: le dedichiamo in genere poca attenzione. Eppure è lo strumento musicale che tutti noi suoniamo. È il suono più potente del mondo, l'unico che può dichiarare guerra o dire «ti amo».

Oppure: «Dove metto 'ste mani?». È la domanda più frequente nei corsi. «Dove le metti quando parli normale», è in genere la mia risposta. Sì, perché quando saliamo su un palco improvvisamente ci accorgiamo che il nostro corpo è fatto da una palla sopra un tronco e due pali, e poi ci sono due cose strane che fuoriescono dal tronco, le mani, e non

sappiamo cosa farcene. Le appoggio? le metto in tasca? ci metto dentro qualcosa - penne, fogli, puntatore slide... - così do un senso al loro uso? Invece quando siamo là fuori, in strada, a casa, nel nostro lavoro di routine, usiamo le mani perfettamente a tempo con il nostro pensiero, per accompagnare, sottolineare, scandire, elencare, potenziare o addolcire ciò che stiamo dicendo. Recuperare la naturalezza di tutto ciò che si muove intorno alle parole: questo è l'obiettivo dell'allenamento. Non diventeremo attori di teatro, che ricevono una parte dall'autore o dal regista, e devono metterci proprio quel 93%. Ma un po', sì. Speaker anche molto navigati, spesso, curano i contenuti, i titoli e i testi delle slide, e trascurano questa parte. Risultato: testi buoni, ma recitazione scadente e pubblico insoddisfatto.

6) Gestire male lo sguardo

Tra gli elementi non verbali, un'attenzione speciale merita lo sguardo. Dove è meglio guardare? in prima fila, così vedo in prevalenza facce amiche (la *claque*)? un po' qui un po' là? un punto nel vuoto?

Chi ha avuto un'educazione severa sa che con lo sguardo si può incenerire una persona. La si può ferire a fondo, la si può mettere alla berlina, o la si può accarezzare, o sollevare da un momento difficile. Ci sono persone che sorridono con lo sguardo. Persone che ci bucano l'anima con uno sguardo. E altre che neanche ci sfiorano, restando e lasciandoci del tutto indifferenti. Ci sono speaker che, anche davanti a una platea numerosa, sembra che stiano parlando proprio con noi, per noi. E altri che stanno recitando un copione, e proprio dal loro sguardo si sente che girano il disco puntando alla fine.

Cercare di abbracciare tutto il pubblico, anche le persone

più lontane; o soffermarsi su quelli che vogliamo toccare più a fondo; o al contrario passare sopra con lo sguardo, senza fissare il contatto visivo, se vogliamo parlare in modo più vago, senza personalizzare. Guardare fisso chi ci fa una domanda, evitando ogni distrazione possibile (orologio, appunti...) e poi tornare a guardare tutti mentre rispondiamo, magari alla fine tornando un secondo su chi ha fatto la domanda, come a misurarne la soddisfazione. Sono solo piccoli consigli, ma non c'è un segreto infallibile per gestire lo sguardo: s'impara sul campo, anche qui, recuperando la naturalezza.

7) Divorare o sventolare il “gelato”

C'è un pericoloso sabotatore dell'oratore in erba: il microfono. Il principale errore dettato dall'ansia e dalla poca abitudine è tenerlo serrato alla bocca: il suono esce distorto e crea fastidio nelle orecchie dell'uditore. Tenerlo troppo distante dalla bocca è come non averlo; ancora peggio è farlo sventolare come fosse la bacchetta di un direttore d'orchestra.

La distanza ideale dal microfono è di circa 7-8 cm. E mentre parliamo, se osserviamo sempre bene il pubblico, possiamo capire se il suono arriva nel modo giusto, cogliendo le espressioni di chi non sente o sente troppo forte. Niente di male anche se ogni tanto glielo chiediamo, se si sente bene: ottenere un “sì”, facile facile, è sempre cosa buona. Se la platea è esigua, o vicina, se l'acustica della sala lo consente, e se la platea è d'accordo, possiamo anche fare a meno del microfono: una barriera in meno.

8) Fare gli spiritosi, i comici, i piacioni

Attenti a scherzi e barzellette. Troppe volte abbiamo visto

oratori aprire con lo *starting joke*: «Per rompere il ghiaccio voglio raccontarvi una storiella». Aiuuuutooo! Quello si accalora, monta il tono del racconto, giunge alla battuta finale, e poi lui si sganascia dal ridere, rosso e concitato da imbarazzare, il pubblico gelido e immobile. «Ehm ehm, va beh, ricomponiamoci...». Terribile.

Per raccontare storielle a una platea bisogna essere professionisti, saperne di teatro, essere addestrati per azzeccare i tempi, la scelta delle parole, il modo di dire la frase a effetto. Bisogna decidere rapidamente, in base all'umore del pubblico, se si può raccontare una barzelletta e quale. Non è facile.

Per creare un clima disteso e benevolo, più agevole è raccontare un aneddoto su se stessi, dipingersi in una situazione ridicola. A volte la gente si riconosce volentieri nella persona comune, con le sue difficoltà e i suoi limiti, più che nell'eroe invincibile.

9) Fraintendere i segnali della platea

Se la giovane della prima fila ti premia con tanti cenni di assenso, potrebbe essere che le piaci, o le interessa ciò che dici: ma potrebbe anche avere un piccolo tic, o comportarsi in modo meccanico perché da piccola le hanno insegnato che è buona educazione far segno di sì al professore quando spiega. Se uno sbadiglia, non è detto che lo stai addormentando: potrebbe aver dormito male.

Se noti che guarda l'orologio, non è sicuro che si stia annoiando a morte: potrebbe essere semplicemente interessato a controllare il tempo, magari ha una telefonata importante da fare, una pastiglia da prendere. Certo, se su venti persone quindici guardano ripetutamente l'orologio, dieci lo slacciano e lo sbatacchiano, capisci che è il momento di

mandarli a bere un caffè.

Insomma, cogliere i segnali della platea, anche quelli non verbali, certo, è importantissimo. Fraintenderli, in base ai nostri desideri, o alle nostre paure, è un pericolo reale.

10) Sforare i tempi

Ti hanno dato mezz'ora per il tuo speech? Non parlare quaranta minuti, perché li stai rubando al collega successivo, e alla pazienza del pubblico. Non parlare neanche un quarto d'ora, perché darai la sensazione di aver sottovalutato l'impegno. L'ideale è parlare qualche minuto in meno del tempo assegnato. È lo spazio per qualche domanda, o per un momento di riflessione, o di relax.

Ora puoi continuare tu, scrivendo a ruota libera tutto quello che puoi fare, dire, pensare, per fallire, compresi pregiudizi e credenze. Ti aiuterà ripensare ai peggiori discorsi in pubblico cui hai assistito dalla platea.

Se lasci andare la mente, può sorprenderti ciò che riuscirai a tirare fuori. Scrivi tutto, senza limiti. Più elementi riesci a tirar fuori, più il perimetro di sicurezza sarà solido e ti garantirà di stare lontano dagli errori.

Palestra di voce

Julian Treasure è un business coach e grande esperto di suono. Nel suo TED *How to speak so that people want to listen*, ossia come parlare in modo che la gente voglia ascoltare (oltre 20 milioni di visualizzazioni, uno dei 25 top TED talk di tutti i tempi) suggerisce un repertorio di semplici esercizi per la nostra dotazione paraverbale. Ovvio che va sentito dalla sua viva voce: ne riportiamo qui una sintesi come scheda di allenamento.

1) Il **registro**. Ora, il falsetto potrebbe non rivelarsi utile nella maggior parte dei casi, ma c'è una via di mezzo. Si può localizzare la voce. Se io parlo con una voce nasale (esempio), sentite la differenza rispetto a quando parlo con voce gutturale (esempio), che è quella che la maggior parte di noi usa prevalentemente. Ma se volete essere gravi, allora dovete andare giù nello sterno. Votiamo per i politici con la voce bassa, perché associamo la profondità con il potere e con l'autorità.

2) Il **timbro**. È la sensazione provocata dalla voce. La ricerca mostra che preferiamo le voci ricche, morbide, calde, come la cioccolata calda. Ci si può allenare ad averla. Andate da un voice coach: ci sono cose meravigliose che si possono fare sul timbro grazie alla respirazione e alla postura.

3) La **prosodia**. È la cantilena, il metalinguaggio che usiamo per comunicare il significato delle parole. È la radice del significato di una conversazione. Le persone che parlano sempre con lo stesso tono di voce - "monotono" - sono davvero difficili da stare a sentire. C'è anche un altro tipo di prosodia ripetitiva, in cui ogni frase termina come se fosse una domanda? quando in realtà non è una domanda? è un'affermazione? (*in ogni segmento di frase, qui Julian alza la tonalità dell'ultima parte, che è quello che facciamo quando diamo un'intonazione interrogativa*) Se si ripete in continuazione, questo abbatte la comunicazione, è un peccato. Abbandoniamo quest'abitudine.

4) Il **ritmo**. Posso emozionare tantissimo se dico qualcosa molto molto velocemente (accelera), o posso rallentare per sottolineare un concetto (rallenta), e alla fine (lunga pausa) c'è il silenzio. Non c'è niente di male ad avere un po' di silenzio in una conversazione, giusto?

Non dobbiamo riempirlo con "mmm" e "ah". Il silenzio può essere molto potente. Ovviamente il tono va di pari passo con il ritmo per indicare emozione, ma si può anche usare solo il tono della voce. "Dove hai lasciato le mie chiavi?" "Dove hai lasciato le mie chiavi?" (*usa toni diversi*). C'è una differenza di significato in queste due frasi.

5) Il **volume**. Posso emozionare molto se uso il volume (*urla*). Scusatemi se ho spaventato qualcuno. Oppure, posso fare in modo che voi mi prestiate attenzione se abbasso il volume, appunto. Alcune persone parlano sempre allo stesso volume. Cercate di non imporre il vostro volume tipico alle persone che vi circondano senza riguardo, e sconsideratamente.

6) **Riscaldamento**. Infine, qualunque situazione sia - discorso da un palco, proposta di matrimonio, richiesta di un aumento - ricordiamo che nessun motore funziona bene se non viene riscaldato. Riscaldiamo la voce. Per favore, vi alzereste tutti quanti un attimo? (*il pubblico si alza*) Vi mostro gli esercizi vocali che faccio prima di tenere qualsiasi conferenza. Ogni volta che dovrete parlare con qualcuno di importante, fate così: prima, braccia su, inspirare profondamente e poi espirare, ahhhhh, così. Ancora una volta. Ahhhh, molto bene. Ora riscaldiamo le labbra dicendo ba, ba, *ba, ba, ba, ba, ba, ba, ba*. Ok. E ora, *brrrrrrrrrr*, proprio come facevate quando eravate piccoli. *Brrrrrrrrrr*. Ora le vostre labbra dovrebbero prendere vita. Adesso tocca alla lingua, esageriamo con *i la, la, la, la, la, la, la, la, la*. Meraviglioso. State diventando molto bravi. E poi, arrotolate la R. *Rrrrrrrrrrr*. È come lo champagne per la lingua. Infine, la sirena: inizia con "we" e poi fa "aw": "ee" è alto, "aw" è basso. Perciò facciamo *weeeeaawww, weeeaaawww*.

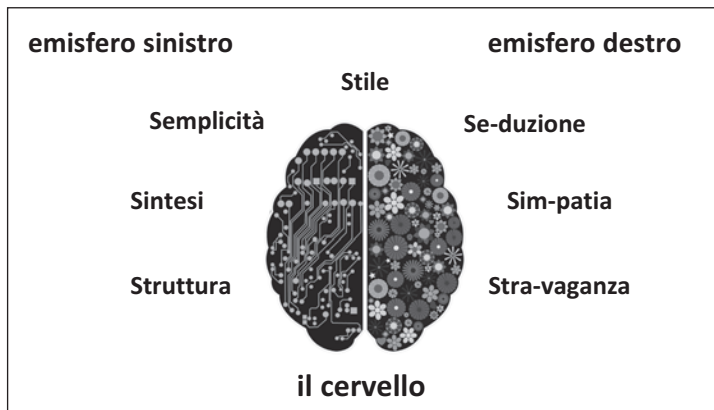
La prossima volta che parlerete, prima fate questi esercizi di riscaldamento.

2. Le 7 S del public speaking

I muscoli da allenare

Nel capitolo precedente sono elencate un po' di cose da non fare. Bene. Mettiamo via il "quaderno degli errori", e chiediamoci ora che cosa convenga fare per garantire una buona qualità al nostro speech. Beh, basterà volgere tutto in positivo: prepararsi per parlare a braccio, curare tanto il contenuto quanto la relazione, creare sintonia con il pubblico, curare gli elementi extra verbali (tono, volume, sguardo, postura, gestualità...), usare bene i supporti audiovisivi, rispettare i tempi, e via. Ok, facile.

Ma anche questo libro, come gli altri editi da Palestra della scrittura, ha una concezione sportiva: tende a considerare anche il public speaking come uno sport, in cui magari non diventeremo tutti campioni del mondo, ma in cui tutti con metodo e costanza possiamo migliorare moltissimo. Ecco allora le 7 S del public speaking. Sono le doti da allenare. E indicano gli attrezzi che ci aiutano a sviluppare quelle doti. Possono anche esser concepite proprio come dei muscoli. Muscoli originali, che non stanno nel corpo, ma nel cervello. (La metafora della palestra si presta a diverse interpretazioni). Tre di questi muscoli stanno nell'emisfero sinistro, quello logico, razionale, numerico, sede di tutte le attività che coinvolgono il linguaggio, il calcolo, il ragionamento. Altri tre stanno nell'emisfero destro, quello analogico, emotivo, intuitivo, sede della creatività e dei grovigli emozionali; il settimo svolge la funzione del corpo calloso, quella membrana che fa comunicare i due emisferi, governando la trasmissione delle neuro-conessioni dall'uno all'altro.



I tre muscoli dell'emisfero sinistro

La **semplicità**. Saper ridurre i disturbi della comprensione, e sciogliere il linguaggio troppo specialistico, così pesante in tantissimi contesti: medico, scientifico, accademico, aziendale, burocratico.

Valgono per questo tutte le raccomandazioni che abbiamo studiato e spalmato in tutte le salse per la comunicazione scritta: parole brevi, parole semplici, comuni, concrete, parole coerenti, periodi brevi e lineari, linguaggio positivo, modi e tempi verbali semplici, verbi in forma attiva, verbi più che nominalizzazioni, uso di elenchi per ritmare il pensiero, poche sigle, luoghi comuni, tecnicismi, anglicismi inutili...²¹

La **sintesi**: saper dire di più, parlando di meno. Tagliare, asciugare, strizzare all'osso: come da una larga brodaglia far bollire bollire bollire, finché si ottiene un denso e gustoso consommé.

²¹ Cfr. Alessandro Lucchini, *Acrobati di parole*, Centopagine, Palestra della scrittura editore, 2011

Su questo la scrittura aiuta: scrivere il discorso, poi vederlo lì, su carta, e cominciare a tirare delle soddisfacenti righe nere. Sì, perché la sintesi è un'operazione che può dare piacere a chi prepara un discorso, specie se si mette nei panni di chi ne godrà l'effetto, il pubblico in platea. Grosse righe nere sui blocchi inutili o ridondanti, sulle forme gergali, sulle leziosità narcisistiche, sui troppi dettagli, sulle involuzioni tipiche del linguaggio parlato (*voglio dire, per così dire, vorrei esprimere quello che è il mio stato d'animo, se mi è consentito...*). È un esercizio molto disciplinante.

Un aneddoto può illuminare il metodo.

1866, pieno Risorgimento, terza guerra d'indipendenza. Mentre l'esercito piemontese è sconfitto a Custoza e a Lissa, il 21 luglio Garibaldi conquista Bezzecca. Gli è ormai aperta la strada per Trento, ma dopo pochi giorni è firmato l'armistizio. Garibaldi riceve da Lamarmora l'ordine di ritirarsi dal territorio occupato.

Si precipita all'ufficio del telegrafo più vicino e intima al telegrafista: «Devo inviare con la massima urgenza un messaggio: presto, scrivi».

E comincia a dettare:

«A Sua eccellenza illustrissima generale Lamarmora: dopo che le mie valorose truppe hanno ottenuto una brillante vittoria sul nemico austriaco a Bezzecca il 21 luglio scorso, ero già entrato in territorio trentino per dirigermi alla volta di Trento per conquistare anche quella città, quando improvvisamente mi giunge il dispaccio di Vostra eccellenza illustrissima con il quale mi si ordina di fermare i miei soldati per rispettare l'armistizio concluso con il nemico. Pur rammaricato di non poter dare un'ulteriore prova del valore e della tenacia dei soldati italiani, fedele al mio inna-

to senso di disciplina, adempio senza indugio all'ordine ricevuto e mi pongo in attesa di ricevere nuove disposizioni. Firmato Giuseppe Garibaldi”.

Finita la dettatura, Garibaldi chiede: «Quant'è?».

Il telegrafista: «Sono 57 lire e 94 centesimi, Signor Generale».

«Cancella tutto! Scrivi: Obbedisco»

La **struttura**, ossia la scelta della sequenza logico-argomentativa che il discorso deve avere. Interpretare il messaggio come un'area geografica - inizio-corpo-fine - e decidere dove mettere le parti più importanti. All'inizio, se il discorso ha un obiettivo essenziale d'informazione; al centro, se lo scopo è stemperare i toni, ammorbidire l'impatto di una cattiva notizia, mediare, negoziare; oppure in fondo, se vogliamo motivare il pubblico, convincerlo della bontà della nostra idea, spronarlo a un'azione, promuovere un concetto o vendere un'idea.

Aiutano a memorizzare questo concetto tre sigle:

- B.L.O.T. > the Bottom Line on Top
- B.L.I.M. > the Bottom Line In the Middle
- B.L.O.B. > the Bottom Line on the Bottom.

Le sviluppiamo alle pagine 91 e 97, con un affondo particolare sulla terza struttura, B.L.O.B., quella che pare più importante allenare per dare mordente ed efficacia ai nostri speech.

I tre muscoli dell'emisfero destro

La **seduzione** è la capacità di meritarsi l'attenzione della platea, all'inizio, con un attacco forte, e poi di mantenerla, lungo i vari passaggi del discorso. *Se-durre*, condurre a sé.

Aiutare il pubblico a superare la noia, l'impazienza, la distrazione. Come? Attraverso il linguaggio, le domande, gli elementi di sorpresa, le variazioni di ritmo e di stile, la potenza della retorica, i giochi con le parole e con i numeri. E soprattutto la capacità di usare le parole chiave del pubblico. Che poi, continuiamo a chiamarlo "pubblico", platea, audience, o - peggio - *target*. Tutti sostantivi al singolare. Come se fosse una cosa sola, un'anima compatta, una sensibilità uniforme. E invece sarebbe molto utile pensare a ciascuna persona, alle loro individualità, alle storie che rappresentano, ai loro pregiudizi, ai loro timori, alle loro speranze, a quel guazzabuglio di cuori umani, direbbe Manzoni, che si muove lì davanti. Anche parlando a tante persone, parlare come se ci rivolgessimo a ciascuna di loro, instaurare tante conversazioni di tipo uno-a-uno. Lavoreremo su questo nel capitolo 10, pagina 174.

La **simpatia**. O forse l'empatia. Elemento di sapore psicologico. Saper toccare le corde emotive del messaggio, dando energia dove il messaggio rischia d'indebolirsi, addolcendo dove può diventare troppo rude. Oppure alternando volontariamente passaggi vigorosi a passaggi molto più tenui. Considerare dunque la percezione dei destinatari, le loro aspettative, i loro possibili feedback. Che poi significa lavorare sull'impatto delle parole e delle frasi, per raggiungere l'obiettivo.

La **stravaganza**. Dote metodologica, trasversale a tutte le altre. E l'innesto di una buona creatività in tutte le fasi di vita di uno speech, dalla preparazione alla revisione fino alla performance. È il saper provare gioia, anziché cedere al panico, di fronte a un imprevisto. Il relatore precedente che

ha bruciato uno dei nostri argomenti, imponendoci di cambiare la scaletta; una platea innervosita o sovraeccitata da un evento che non potevamo controllare; un cambio forzato del titolo, un'improvvisa compressione dei tempi, o anche solo un proiettore che non funziona o il collegamento internet che cede, impedendoci di mostrare tutti i meravigliosi effetti che avevamo inserito nelle nostre slide. Ecco, saper gioire quando siamo costretti a *stra-vagare*, vagare extra, a muoverci al di fuori dal sentiero che avevamo tracciato e in cui saremmo stati in pieno comfort, ma proprio per questo meno creativi e forse meno efficaci.

E la più importante, la “firma” di ogni public speaker

È lo **stile**. Saper scegliere il più adatto a ogni pubblico e a ogni occasione. Ridurre la distanza tra la lingua formale, tipica delle grandi occasioni, e la lingua comune, adatta a tutti, senza per questo risultare scadenti, o fuori luogo. Mantenere un ritmo piacevole che sostenga l'argomentazione, evitando i luoghi comuni e le banalità. Sviluppare una modalità propria, riconoscibile come la propria voce.

Talk nerdy to me

Melissa Marshall è un'insegnante di comunicazione. In un TED dal titolo *Talk nerdy to me* (Parlatemi come a un'imbranata), racconta di essersi sentita Alice nel Paese delle meraviglie.

«L'università di Penn State un giorno mi chiese di tenere un corso di comunicazione a studenti di ingegneria. Ebbi paura. Paura di questi studenti così intelligenti con i loro libroni e i loro paroloni difficili. Ma ero affascinata dalle loro idee, e volevo che altri sperimentassero il paese delle meraviglie.»

Fu lo spunto per implorare matematici, ingegneri e divulgatori di scienza di parlare semplice. Ecco una sintesi del suo racconto.

Abbiamo bisogno di un'eccellente comunicazione da parte di scienziati e ingegneri per poter cambiare il mondo. Sono loro che affrontano le più grandi sfide, dall'energia, all'ambiente, alla salute, per citarne alcune. Quindi, scienziati, ingegneri, per favore, parlateci come a degli imbranati.

Alcune indicazioni su come farci vedere il lato sexy della scienza. Prima domanda cui dovete rispondere: "E allora?". Diteci perché per noi la scienza è importante. Non ditemi solo che studiate le trabecole, ditemi che studiate le trabecole, che sono la struttura a rete delle nostre ossa, perché è importante per capire e trattare l'osteoporosi. E quando descrivete la vostra scienza, state attenti al gergo. Potete dire "spaziale e temporale", ma perché non dire semplicemente "spazio e tempo", che è più accessibile a tutti noi? Rendere le vostre idee accessibili non vuol dire banalizzarle.

Potete trasmettere la vostra scienza senza compromettere le idee. Esempi, storie, analogie sono modi per stimolare il pubblico rispetto al contenuto. E lasciate perdere gli elenchi puntati. Vi siete chiesti perché li chiamano "bullet points" [pallottole]? Le pallottole uccidono, uccideranno la vostra presentazione.

Condividete quel che è importante per il pubblico, e aggiungetevi la passione che avete per il grande lavoro che state facendo: il tutto genererà splendide interazioni piene di comprensione.

3. La scheda “COMPRO!”

“COMPRO!”. È la parola che vorremmo si materializzasse nel pensiero del nostro pubblico, mentre stiamo parlando. Qualunque sia lo scopo del nostro intervento: vendere, convincere, prendere voti, sostenere una tesi, o smontarne una, o anche solo far venire un dubbio. Vorremmo che il pubblico pensasse: ok, prendo in esame la tua idea; magari già la condivido, o almeno la osservo, l’ascolto, la misuro, mi ci confronto, mi ci avvicino.

Messa in verticale, la parola

C.

O.

M.

P.

R.

O.

diventa un acronimo. Ed è uno strumento utile per preparare qualunque intervento davanti a un pubblico, che sia un teatro pieno o una riunione, o anche solo una presentazione a un cliente, un capo, un collega importante. Sono le fasi che è utile curare prima di affrontare qualunque performance.

Vediamole.

C > Contesto

È il dove e il quando: le informazioni su spazio e tempo. Lo spazio: com’è la sala, la disposizione dei posti, la posizione del palco o del podio, la visibilità dal fondo, la proiezione, l’illuminazione ecc. Utile sapere il più possibile, prima d’iniziare la performance, chiedendo informazioni agli organizzatori, o cercando in rete, meglio ancora se con

un sopralluogo di persona. Giusto per rendersi conto se i contributi video, o audio, e gli effetti che abbiamo inserito nella presentazione a slide funzioneranno come abbiamo in mente, per tutti i presenti. E magari per fare a meno dalle slide (ma vedi su questo l'intervista a Emanuele Mascherpa, alla pagina 197).

O > Obiettivo

È il perché. Il motivo per cui andiamo lì. O il risultato che vogliamo ottenere. Ricordiamo che la congiunzione *perché* può avere un valore causale (poiché, a causa di, in ragione di) o un valore finale (affinché). Può esserci una ragione, una motivazione, alle nostre spalle, che ci ha spinto lì, e in genere si configura nella nostra mente con il verbo *dovere* (*dobbiamo* presentare un'idea, distinguerci dalla concorrenza, smontare un pregiudizio del pubblico ecc.). Oppure può esserci un obiettivo da raggiungere, un desiderio, un progetto, o un sogno, e in genere si configura con il verbo *volere* (*vogliamo* stupire la nostra audience, accreditarci come competenti grazie a una dimostrazione inconfutabile, o innovatori attraverso una proposta dissacrante ecc.). In ogni caso, è molto utile **scrivere la propria motivazione o il proprio obiettivo** in una frase specifica, massimo 25 parole, ricca di verbi operativi, e con l'indicazione di un'azione precisa, realistica, ben tempificata, e facilmente misurabile.

M > Messaggio

È il cuore della preparazione. Che cosa dico. Come articolo il contenuto. Dove metto gli argomenti principali. Come li collego, con quali congiunzioni o avverbi, con

quale sequenza logica (mai abbastanza studiata la forza della sintassi e dei connettivi: es. “È una gran bella idea, ma non possiamo realizzarla > Non possiamo realizzarla, ma è una gran bella idea).

In generale, vale anche per il public speaking la scelta di una tra le tre principali strutture argomentative:

- B.L.O.T. > *The Bottom Line on Top*: l'argomento principale all'inizio. Nelle prime battute c'è l'essenziale: nel seguito ci sono dettagli, approfondimenti, conseguenze. Struttura adeguata a discorsi prettamente informativi, che non richiedono cuscinetti di ammorbidimento né strategie negoziali o argomentazioni convincenti. Il lancio di un prodotto o di un servizio, una novità nelle procedure, un cambiamento organizzativo dall'impatto contenuto; o anche la risposta a una domanda del pubblico (quando ce l'abbiamo, la risposta): il concetto nudo e crudo, dritto al punto, senza fronzoli.

- B.L.I.M. > *The Bottom Line in the Middle*: l'argomento principale al centro. Come un po' di zucchero intorno alla pillola. O come un sandwich: la fetta di formaggio, magari anche un po' ammuffito, in mezzo a due fette di buon pane croccante. È la struttura adatta per messaggi che possono avere un impatto negativo sul pubblico: un diniego, un rifiuto, un parere negativo, una squalifica, o tutte le situazioni in cui vogliamo confinare la negatività nel contenuto e mantenere positiva la relazione. Capita spesso, per esempio, in aula, proprio nei corsi di public speaking, di dover dare un feedback critico alla performance di un partecipante: «Il ritmo del tuo discorso era molto buono, l'intonazione a volte vacilla, ma con un po' di esercizio otterrai un buon risultato, perché il timbro della tua voce è dav-

vero accogliente :-)».

- B.L.O.B. > *The Bottom Line on the Bottom*: l'argomento principale alla fine. È la struttura deduttiva: si parte da un'introduzione, magari anche un po' ampia, e si procede per gradi attraverso argomentazioni via via sempre più stringenti, fino a una conclusione che appare come naturale conseguenza di quanto esposto sopra. Un po' come il sillogismo di Aristotele, il ragionamento in cui, poste alcune premesse, ne deriva necessariamente una sola conclusione. Ideale per convincere il pubblico su una certa tesi, per sedurre, per coinvolgere, per far scegliere (approvare, comprare, votare...).

Una declinazione più precisa della struttura B.L.O.B. è lo schema in 7 fasi di Paul Le Roux, psicologo francese, esperto di tecniche di comunicazione, autore del libro *Presentare per convincere*²². In quel libro descrive un metodo per presentare in modo convincente un discorso, un'idea, un progetto, entrando nei codici dell'altro o del gruppo e usando le leve della convinzione. Lo sviluppiamo a pagina 97.

P > Pubblico

È lo studio (calibrazione) del destinatario o dei destinatari. A chi vado a parlare. O meglio, "con chi". Sì, perché questo minuscolo passaggio logico-linguistico, una semplice preposizione, può cambiare tutto: dovremmo tutti imparare a parlare "con" il pubblico. I messaggi "a una via" non instaurano un dialogo, considerando l'interlocutore solo oggetto della comunicazione. Ma per parlare con qualcuno dobbiamo conoscerlo, sapere il più possibile su: condizione anagrafica (età, genere, studi...), livello di conoscenza

²² Paul Le Roux, *Presentare per convincere*, Lupetti, Milano 1995

della nostra materia, attese, bisogni, eventuali pregiudizi. Magari sono informazioni che possiamo ottenere semplicemente chiedendole a chi organizza l'evento, magari occorre fare un po' d'*intelligence* (la rete, soprattutto linkedin, facebook, twitter, sono grandi alleati per questo aspetto). Pare sia proprio questo uno dei motivi principali del successo di Donald Trump. Come fa notare Richard Greene, consulente di molti leader politici, nel suo TED *The 7 secrets of the greatest speakers in history* (I sette segreti dei buoni speaker nella storia), Trump sa costruire conversazioni molto appassionate con il pubblico. Mettiamo da parte l'ideologia e i contenuti: lì ce ne sarebbe da far impallidire anche i più disincantati. Ma come speaker, Trump alcune cose le fa molto bene: parla con assoluta convinzione; sembra che abbia a disposizione tutto il tempo del mondo; scandisce in modo nettissimo il bene e il male; non legge mai, e in politica questo è molto efficace perché trasmette emozione, dà l'idea di uno che parla con il cuore, con autenticità, con verità. Ancora, fa cose terrificanti sul piano etico, ma efficacissime, a quanto risulta, come dire senza remore «io sono intelligente e tu sei imbecille», o usare il sarcasmo per ridicolizzare gli oppositori. Ma soprattutto, Trump conosce sempre molto bene il proprio pubblico, lo studia, lo segmenta, con logiche di marketing precisissime, e costruisce messaggi capaci di incontrare il favore delle varie audience.

R > Rischi

Come individuarli, e come gestirli.

Per individuarli è utile anche qui la tecnica “come peggiorare?” (per chi ha familiarità con i sei cappelli di Edward De Bono, è il cappello nero). Si lavora mettendosi nei panni di

un sabotatore, e si costruisce una lista di tutti i possibili pericoli che possono minare la nostra performance. Avere consapevolezza di ciò che potrebbe succedere di negativo ci aiuta a depotenziare l'imprevisto, allargando la nostra area di comfort. Può essere un fattore ambientale o tecnologico: la lampada del proiettore che si brucia, le slide che sono in un formato non compatibile, la rete internet che non funziona, le finestre che non si aprono o non si chiudono quando occorre, il microfono che fischia, il condizionatore che fa troppo caldo o troppo freddo. Può essere un fattore umano: una tensione in sala prodotta da un relatore precedente, una polemica innescatasi tra o con la platea, un argomento bruciato da un relatore precedente, un vuoto di memoria.

Per gestirli, i rischi, occorre solo un po' di esperienza, e una buona disposizione d'animo. Se consideriamo un imprevisto non come un disastro, ma come un fascio di luce nella routine di uno speaker, potremo diventare esperti anche nella gestione del rischio. Se la temperatura in sala, o un martello pneumatico in strada, o altri fattori esterni impediscono la concentrazione del pubblico, anziché innervosirci possiamo trovare una sala diversa; se il dialogo con un partecipante si fa troppo fitto, con uno stratagemma possiamo interromperlo e portare l'attenzione altrove, oppure incorporare lo spunto polemico in un contesto più ampio, e poi stemperarlo, fino a scioglierlo, per poi recuperare la relazione personale.

Il risk management in aula è un'abilità salvavita per un public speaker, chiave di soluzione di tanti momenti difficili. E può anche capitare che il rischio si trasformi in un'opportunità.

O > Opportunità

Beh, qui si può aspettare il colpo di fortuna: magari capita che nell'aula c'è zio Paperone, o un potenziale cliente, o chi ti può far svoltare.

Oppure si può lavorare per procurarselo, il colpo di fortuna. Disporre di buone informazioni sui punti precedenti aiuta molto su questo aspetto. Così pure un pacchetto di biglietti da visita. O, per i più *digital*, una buona presenza sui social: è facile che se abbiamo lasciato una buona impressione, qualcuno vada a cercarci in rete, magari per farci una domanda, o per dirci un grazie, o per proporci un lavoro.

Allenati subito: usa la scheda C.O.M.P.R.O. che trovi nella pagina seguente per preparare il tuo prossimo intervento.

SCHEDA COMPRO per intervento _____

Contesto _____

Obiettivo _____

Messaggio _____

Pubblico _____

Rischi _____

Opportunità _____
