

**Daniele Trevisani**

# **ASCOLTO ATTIVO ED EMPATIA**

**I segreti  
di una comunicazione  
efficace**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# Trend

*Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Daniele Trevisani**

**ASCOLTO  
ATTIVO  
ED  
EMPATIA**

**I segreti  
di una comunicazione  
efficace**

**FrancoAngeli**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>1. Ascolto, empatia e leadership conversazionale</b>	pag. 11
1. Ascoltare le emozioni. Emozioni e comunicazione	» 13
2. La scalata di Howell. Passaggi verso la fluidità	» 15
3. Saper “leggere” le persone. Un ritorno alle nostre sensibilità ancestrali	» 17
4. Saper cogliere segnali	» 18
5. Dal pressing verso l’essere persuasivi alla riscoperta dell’ascolto di qualità	» 20
6. L’ascolto oltre le parole. Vie per l’ascolto empatico	» 21
7. Il potere dell’ascolto	» 23
8. Saper cogliere le risonanze emotive, verso l’“ascolto sensibile”	» 24
9. Ikigai. L’ascolto potenziato tramite modelli	» 28
<b>2. La scala dei livelli di ascolto</b>	» 35
1. Le modalità di ascolto negative: quando e come dare il peggio di sé sbagliando tutto il possibile nell’ascolto	» 35
2. L’ascolto schermato o distorsivo	» 36
3. L’ascolto giudicante/aggressivo	» 36
4. Ascolto apatico o passivo	» 37
5. Ascolto a tratti	» 37
6. L’ascolto efficace. Ascolto selettivo, attivo, empatico e simpatetico	» 38
7. Ascolto selettivo	» 38
8. Ascolto attivo	» 40
9. Ascolto empatico	» 41
10. Ascolto simpatetico	» 42

<b>3. L'empatia e l'ascolto empatico</b>	» 45
1. Dati ed emozioni: i due ingredienti basilari dell'ascolto empatico	» 45
2. Empatia e comunicazione empatica: i quattro livelli dell'empatia nel metodo ALM/HPM	» 48
3. Elementi positivi e distruttivi dell'empatia	» 50
4. "Esserci" nella relazione: separare l'ascolto dalle attività di "espressione" e generare il "flusso empatico"	» 51
5. Il Decalogo per un ascolto empatico di qualità. Dieci regole da applicare sempre	» 52
6. Empatia e ascolto fanno bene a chi li pratica e a chi li riceve: alcune evidenze dalla ricerca	» 54
7. Differenza tra empatia e simpatia	» 55
8. Approfondimenti sulle tecniche di ascolto attivo ed empatia	» 57
9. Tecniche verbali di ascolto attivo	» 58
10. Tecniche paralinguistiche di ascolto attivo	» 58
11. Tecniche non-verbali di ascolto attivo	» 59
<b>4. Comunicazione e ascolto come incontro tra mondi</b>	» 61
1. L'ascolto di se stessi. Esercizio in 3 fasi. Localizzare 1) aspetti che ci caratterizzano, 2) i nostri "tag", 3) i nostri "target"	» 62
2. Comunicazione olistica e ascolto olistico	» 65
3. L'avvicinamento relazionale. Questione di voce, di parole, di contenuto	» 66
4. Ascoltare i micro-segnali della voce e delle parole. Dallo stress vocale, alla qualità della pronuncia, alla fiducia e affidabilità, sino alla camminata. Ascoltare il "tutto"	» 68
5. Incontrarsi tra mondi e "sfere" personali	» 70
6. L'ascolto multiplo, ascolto di più tracce e più livelli nello stesso flusso comunicativo	» 73
7. Il valore del silenzio	» 77
<b>5. Ascoltare le convinzioni e i sistemi di credenze (<i>belief system</i>)</b>	» 79
1. Gli errori più comuni dell'ascolto	» 82
2. Ascoltare le <i>means-end chains</i> . Catene mezzi-fini	» 85
3. Domande potenti: domande che aprono il mondo della persona	» 87
4. Il network umano	» 89

<b>6. Fasi dell'ascolto</b>	» 91
1. L'incontro. Preparazione – incontro – debriefing	» 91
2. L'Analisi della Conversazione Strategica (ACS)	» 92
3. Mosse conversazionali	» 94
4. Il valore relazionale delle mosse e le mosse di riparazione ( <i>repair</i> )	» 95
5. Ascoltare le culture: culture “ad alto contesto” e culture “a basso contesto”	» 97
6. Le linee di conversazione	» 100
7. <i>Turn-taking</i> : la gestione dei turni di parola	» 100
8. <i>Topic-setting, topic-shifting e content management</i> : la gestione dei contenuti conversazionali	» 102
9. Ricentraggio della conversazione	» 103
10. Mosse conversazionali – il gioco di scacchi che avviene durante le conversazioni	» 103
11. I Sistemi Interpersonali Motivazionali (SIM) e la leadership di ascolto	» 106
<b>7. Leadership conversazionale e pratiche dell'ascolto</b>	» 108
1. Padroneggiare le energie e le risorse comunicative per ascoltare meglio	» 110
2. Teorie dei giochi e leadership conversazionale	» 115
3. Essere leader tramite l'ascolto	» 117
4. Dialogo cooperativo ( <i>cooperative interaction</i> )	» 118
<b>8. Emozioni e ascolto</b>	» 120
1. Distinguere le emozioni, in noi e nell'altro	» 120
2. Riconoscere lo stato emotivo e dare un nome alle emozioni	» 122
3. Che cosa cogli oltre le parole	» 124
4. Le competenze sottili da apprendere nell'ascolto attivo	» 128
<b>9. La rappresentazione di sé e l'ascolto. Teatro, maschere e “facciate” nella comunicazione</b>	» 132
1. Riconoscere gli archetipi che le persone interpretano	» 132
2. La rappresentazione di sé dell'ascoltatore	» 134
3. La negoziazione dei ruoli e gli esiti dell'incrocio tra le diverse rappresentazioni di sé delle parti	» 135
4. Le regole del colloquio e dell'intervista	» 135
5. La costruzione della credibilità. Elementi che creano fiducia ed elementi che erodono la fiducia	» 136
6. La <i>source credibility</i> e la credibilità personale	» 139

<b>10. Empatia, percezione e segnali comunicativi multipli.</b>	
<b>Una mappa per orientarsi nella comunicazione olistica</b>	» 144
1. Analizzare i segnali verbali, paralinguistici e non verbali – Una mappa per la comunicazione umana	» 145
2. Comunicazione olistica e ascolto olistico. La ricerca di una comunicazione “vera”, con gli altri e con se stessi	» 149
3. Le coerenze e incoerenze tra segnali esterni e realtà interna	» 150
4. Conoscere prima di giudicare. La comunicazione è sempre interculturale, anche se non ce ne accorgiamo	» 151
5. Ascoltare la latitudine di accettazione di una persona, di un’idea, di un prodotto, di un servizio, di un concetto	» 153
<b>11. Ascolto e stati di coscienza</b>	» 156
1. Ascoltare lo stress vocale di chi ci sta parlando per capire il grado di bugia o verità. Supporti informatici	» 158
2. Concedersi ascolto, concedere ascolto. Oltre la corazza caratteriale e muscolare	» 160
<b>12. T-Chart: l’ascolto degli eventi tra spazi e tempi psicologici</b>	» 162
1. Fare buon uso del <i>T-Chart</i> come strumento di ascolto ed empatia. Il <i>T-Chart</i> come strumento di analisi nel coaching, counseling, terapia, leadership	» 165
2. Andare a caccia di <i>action lines</i> (linee di azione, prototipi comportamentali, euristiche)	» 168
<b>13. T-Chart e ascolto in azienda</b>	» 170
1. L’ascolto in azienda come risorsa pregiata	» 171
2. Il <i>T-Chart</i> come sistema per fare le domande giuste: <i>problem-solving</i> (risolvere i problemi) e <i>problem-setting</i> (inquadrare i problemi)	» 174
3. Concetti cardine: densità ed estensione della prospettiva temporale	» 175
4. Struttura del <i>T-Chart</i>	» 176
5. <i>Hypervisioning</i> positivo: esplorare il futuro aspirazionale	» 178
6. Analisi del quadrante passato	» 180
7. Analisi del quadrante futuro	» 181

8. Chi siamo e chi vorremmo essere. Esplorare i diversi livelli dell'immagine di sé e dell'altro » 183
9. Una griglia di analisi dei tempi psicologici per l'ascolto mirato » 186

**Bibliografia** » 189



# Ascolto, empatia e leadership conversazionale

LA GENTE NON ASCOLTA, ASPETTA SOLO IL SUO TURNO PER PARLARE.  
CHUCK PALAHNIUK

Quando si parla di ascolto efficace, si intendono essenzialmente due cose: 1) l'ascolto è stato utile a raccogliere informazioni e comprendere meglio lo stato delle cose, dei fatti, e delle persone; 2) l'ascolto è stato un momento di relazione piacevole, accogliente, in cui si è riusciti a fare da contenitore emotivo all'interlocutore.

Quando queste due situazioni accadono siamo di fronte ad un ascolto efficace. Direi abbastanza raro. Nella vita la materia più rara e preziosa non è l'oro, è qualcuno che ti capisca.

Alcune domande possono esserci utili:

- Hai mai avuto la sensazione che una persona non ti stia ascoltando?
- Che voglia non ascoltarti, o che non ci riesca proprio?
- Oppure hai mai percepito che mentre parla, l'altra persona stia dicendo le cose a metà, non dica tutto, trattenga qualcosa? Per volontà, a volte, o per incapacità, o per paura, chissà?
- Hai mai avuto la vaga impressione che la persona con cui parli stia cercando di proiettare di sé un'immagine magari poco veritiera, praticando qualche forma di “*Impressions Management*”<sup>1</sup> (letteralmente “Gestione dell’Impressione”) per creare di sé un'immagine artificiosa?
- Ti è mai capitato di parlare con qualcuno, per approfondire un certo tema o situazione, mentre invece questo qualcuno continua a sfuggire, scappare, evitare?

<sup>1</sup> Schlenker B.R. (1980). *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Monterey, California: Brooks/Cole.

- Hai mai sentito la presenza di un “nucleo” dietro al parlare di una persona, del contenuto – idee, opinioni, progetti – che si osserva solo in trasparenza, ma non emerge, per quanti sforzi la persona faccia per spiegarsi?

Se ti sei trovato anche solo in una di queste situazioni, hai praticato un “ascolto oltre le parole”, una “percezione aumentata” e ti sei avvicinato o avvicinata ai temi dell’ascolto attivo e dell’empatia.

Tra l’altro, se c’erano interessi in gioco, hai toccato con mano quanto possa essere importante la *leadership conversazionale* e la capacità di dirigere gli andamenti di una conversazione.

Hai anche visto, nella tua vita, quanto sia raro l’ascolto attivo, e che essere ascoltati è abbastanza raro, rispetto alla vita normale dove tutto corre e nessuno ha mai il tempo per nulla.

Bene, piuttosto che recriminare con gli altri per ciò che fanno o non fanno, questo libro intende offrire strumenti per chi vuole migliorare il proprio ascolto, nel lavoro o nella vita di tutti i giorni, per praticare un ascolto di qualità, un ascolto attivo, un ascolto empatico.

Lo spirito delle parole di Virgilio, il suo invito a cercare sempre di capire, è il fondamento che scorre lungo tutto questo volume. È il valore di fondo che ci ispira a praticare un ascolto attivo.

SI PUÒ ESSERE STANCHI DI TUTTO, MA NON DI CAPIRE.  
VIRGILIO

L’ascolto è percezione, e percepire per noi è normale, fisiologico.

Lo hai fatto centinaia e migliaia di volte, anche solo osservando come le persone sono vestite o come camminano. Inevitabilmente. Lo hai fatto, che volessi o meno. Il problema è che la percezione è diventata superficiale, molto superficiale, e l’ascolto altrettanto. E questo è un peccato, perché una percezione acuta è una via privilegiata verso la verità.

La *leadership conversazionale* è la capacità di ridare forza all’ascolto, dirigere la conversazione sui temi che ci interessano, o sui formati che vogliamo strategicamente attivare (e l’ascolto è uno di questi).

Perché serve *leadership* per poter ascoltare? Perché la *leadership* è un atto volontario, e in questo volume trattiamo proprio l’ascolto come atto volontario, deciso da chi ascolta, non come un atto casuale che può capitare a chiunque senza prestarvi attenzione.

Gli esseri umani sono dotati di capacità di ascolto, naturali, utilizzano l’udito per carpire suoni e parole, perché questo è vitale per la loro sopravvivenza. Se non sapessimo ascoltare né i suoni né le intenzioni (es., aggressive, ostili, o amichevoli), ci saremmo già estinti.

Si dice spesso che occorre il coraggio di alzarsi in piedi e parlare, dire la propria. Beh, molto spesso serve anche il coraggio di portare la mente nel

presente, dove siamo ora, per ascoltare e guardare dentro all'anima e alla mente di una persona.

È necessario il coraggio anche per ascoltare.

IL CORAGGIO È QUELLO CHE CI VUOLE PER ALZARSI E PARLARE;  
IL CORAGGIO È ANCHE QUELLO CHE CI VUOLE PER SEDERSI ED ASCOLTARE.  
SIR WINSTON CHURCHILL

## 1. Ascoltare le emozioni. Emozioni e comunicazione

Emozioni e comunicazione sono fortemente correlate.

Quando comunichiamo, oltre ai dati verbali (oggetti, soggetti, verbi, aggettivi e altri elementi del discorso) possiamo sempre notare un sottofondo emotivo (la parte esterna della ruota di Plutchik sotto presentata). A volte questo sottofondo si fa più intenso, e quasi arriviamo a “sentire” o “percepire” più lo sfondo emotivo delle stesse parole (area delle emozioni intermedie). Quando si entra nelle emozioni estreme, quelle intense, rappresentate al centro, le parole diventano quasi inutili, perché veniamo inondati dall'emozione che ci arriva dall'altro, e questa finisce per sopraffare qualsiasi contenuto.

Il “solido di Plutchik” o “ruota delle emozioni di Plutchik”<sup>2</sup> rappresenta una delle migliori visualizzazioni di come funzionano le emozioni.

Dobbiamo tenere a mente che anche noi siamo soggetti comunicatori, per cui quanto sopra evidenziato vale anche per quando siamo noi a parlare.

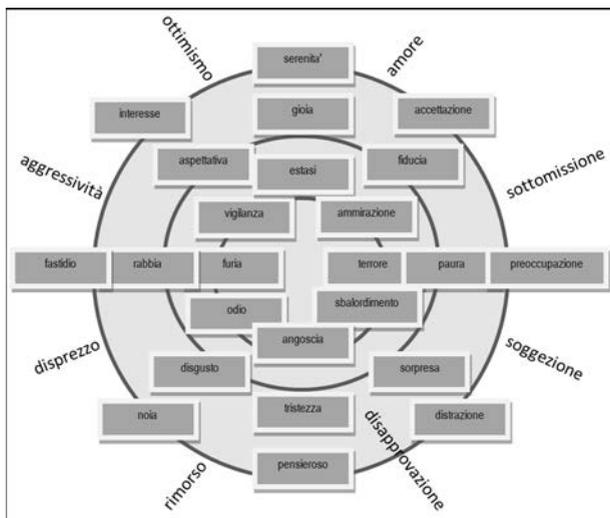
Inevitabilmente, in uno scambio comunicativo, abbiamo sempre un **sottostante scambio di emozioni**.

Alcune persone sono bravissime e rapidissime nel cogliere le proprie emozioni interne, dirigerle, dominarle, farne l'uso che vogliono. Ad esempio, parlare in pubblico davanti a migliaia di persone senza provare il minimo di ansia.

Altre persone invece sono vittime delle emozioni, possono diventare vittime di un amore cieco e sordo ad ogni diniego, e perseverare nell'amare una persona che non le ama, o non ha nemmeno mai mostrato alcun segno d'amore. Possono provare paura persino del pensiero di parlare in pubblico, e temerlo come il peggiore dei veleni.

<sup>2</sup> Plutchik R. (1980), *Emotion: Theory, research, and experience*: Vol. 1. *Theories of emotion*, 1. New York: Academic; Id. (2002), *Emotions and Life: Perspectives from Psychology, Biology, and Evolution*, Washington, DC: American Psychological Association; Plutchik R., Conte Hope R. (1997), *Circumplex Models of Personality and Emotions*, Washington, DC: American Psychological Association.

Figura 1 – Ruota degli stati emotivi (Plutchik)



Grafica adattata dal modello originale (Plutchik, 1980)

Ogni situazione comunicativa (COMSIT) può avere specifici significati e sottotondi emotivi. Le COMSIT sono specifici *frames* o momenti comunicativi che possono essere distinti gli uni dagli altri, come il dialogo tra amici, o il litigio, o il dare indicazioni stradali, e mille altre possibilità legate ad una vita di relazione. In ciascuna COMSIT si presentano gradi diversi di incomunicabilità e diversi tipi di emozioni<sup>3</sup>.

Ma allora che cosa fare? La strada, l'unica vera strada, è “allenarsi alle emozioni”. E detta così sembra come “allenarsi a vivere”, qualcosa di intangibile. Ed è proprio quell’allenare l’intangibile che fa dell’“allenamento alle emozioni” un esercizio di grande intelligenza emotiva. E una raffinata palestra di coaching esperienziale, per chi progetta esercizi di formazione attiva sulle emozioni.

Si tratta di fronteggiare le emozioni in un “laboratorio emotivo” dove queste possano essere sperimentate e poi “sbobinate” con il supporto di un formatore, coach, counselor o psicologo, in funzione del tipo di intervento.

Quando si lavora su gruppi aziendali e non su situazioni di patologia clinica, certamente la figura del formatore e del counselor può essere il riferimento. Questi “laboratori sulle emozioni” devono essere formulati ingegneristicamente, possono utilizzare video, immagini, lettere, dialoghi a tema, ed ogni tipo di esercizio che coinvolge le emozioni.

<sup>3</sup> Trevisani D. (1992). *A Semiotic Models Approach to the Analysis of International/Intercultural Communication*; published in “Proceedings of the International and Intercultural Communication Conference”, University of Miami, FL, 19-21 May 1992.

Come ci dice Howell<sup>4</sup> parlando delle nostre “incompetenze emotive inconsapevoli”, all’inizio troveremo il tutto un po’ stupido o saremo “imbranati”, ma poi “scaleremo” questa vetta, passo dopo passo, sino a giungere ad una forte competenza emotiva.

E del resto, questa è necessaria tanto più è elevata la posizione di carriera. Si pensi alle necessità di equilibrio emotivo di un giudice, o di un chirurgo, o di un operatore delle forze dell’ordine, o in situazioni specifiche come tirare un rigore, o in sport difficili ed estremi dove le emozioni sono tutto, o quasi tutto.

## 2. La scalata di Howell. Passaggi verso la fluidità

SE SEI NATO CON LE ALI, NON VEDO PERCHÉ DOVRESTI STRISCIARE.  
SE SEI NATO CON LE ALI, NON VEDO PERCHÉ NON DOVRESTI PROVARE AD USARLE.  
SE NON SEI NATO CON LE ALI, MA LE VUOI VERAMENTE,  
CRESCERANNO SINO A CHE NON TI ACCORGERAI NEMMENO PIÙ  
DI USARLE E VOLERAI ALTO NEL CIELO, LIBERO.

Come evidenziato in *Il coraggio delle emozioni*<sup>5</sup>, gli studi di Howell<sup>6</sup> sintetizzano la scalata dell’essere umano verso le competenze di livello superiore, ben esposta nel modello *Staircase* di Howell.

Questa scalata vale anche per le competenze emotive e di ascolto empatico. I diversi stati possono essere estesi in campo formativo-consulenziale, di coaching o di terapia. Vediamo la loro natura:

1. **incompetenze inconsapevoli**: ciò che non so di non sapere, elementi o lacune che sfuggono alla mia coscienza, alla mia auto-consapevolezza;
2. **incompetenze consapevoli**: lacune di cui ho preso coscienza;
3. **competenze consapevoli**: ciò che so di sapere; l’esecuzione è possibile ma deve comunque essere prestata attenzione cosciente ai meccanismi, al processo in corso;
4. **competenze inconsapevoli**: ciò che faccio senza dovervi pensare. L’esecuzione avviene senza dover riflettere coscientemente, utilizza schemi psicomotori e/o linguistici oramai acquisiti, e per questo richiede scarso o limitato impegno mentale. È basata sulla forte padronanza dei meccanismi in azione. Evidenzia la presenza di una *mastery* (forte padronanza) nelle competenze, un’abilità interiorizzata, acquisita definitivamente;

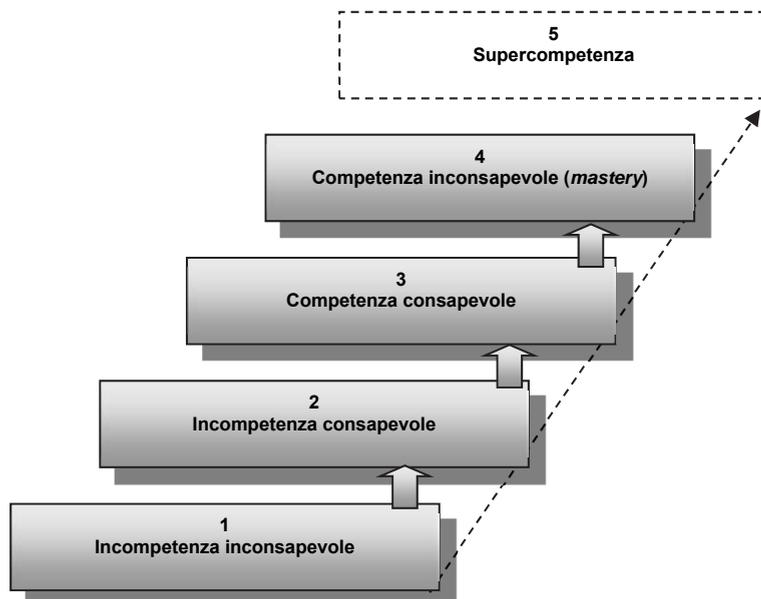
<sup>4</sup> Howell W.S. (1982). *The empathic communicator*. University of Minnesota: Wadsworth Publishing Company.

<sup>5</sup> Trevisani D. (2015). *Il coraggio delle emozioni. Energie per la vita, la comunicazione e la crescita personale*. Milano: FrancoAngeli.

<sup>6</sup> Howell W.S. (1982). *The empathic communicator*. University of Minnesota: Wadsworth Publishing Company.

5. **supercompetenze**: il livello della massima padronanza unito ad allenamento estremo della tecnica e a doti personali fuori dalla norma, che differenzia un *key-performer*, un fuoriclasse, da altri seppur bravi. Comprende anche doti di intuito, intelligenza corporea, intelligenze multiple che convergono per formare i migliori piloti del mondo, i migliori suonatori del mondo, i migliori chirurghi, i migliori danzatori, e ogni altro tipo di persona che nel suo campo eccelle oltre la norma.

Figura 2 – Visualizzazione schematica della Staircase of competences



Il modello di Howell è stato concepito in origine per studiare una graduatoria di stati di empatia interculturale. Howell intendeva occuparsi dei diversi livelli di capacità di adattamento di una persona a un contesto culturale differente (superare le difficoltà che nascono nell'inserirsi in un paese non nativo): quando riesco a muovermi bene e senza gaffe entro una cultura, avendola incorporata e capita completamente?

Questa domanda è stata il punto di partenza, ma il modello è stato poi ripreso da molti come schema generale di gradi di apprendimento in ogni campo: sport, management, educazione.

William Howell e Stella Ting-Toomey hanno anche introdotto successivamente una quinta categoria, la *Unconscious Super-Competence*, per evidenziare chi, in un processo di adattamento, riesce a sviluppare competenze nettamente oltre la media, eccezionali, sopra il limite.

La validità di questa scala è ampia, riguarda ogni tipo di apprendimento nella vita. Ci aiuta a chiederci dove siamo, o dove ci siamo fermati, e, soprattutto, invita a riflettere sul fatto stesso che vi sono margini di miglioramento ovunque e sempre. Anche nell'apprendere a gestire le nostre emozioni e sviluppare empatia.

### **3. Saper “leggere” le persone. Un ritorno alle nostre sensibilità ancestrali**

Nel nostro DNA è intrinseca una parte di noi che s'interessa a quanto gli altri dicono. Fosse anche solo per interesse personale.

Una delle nostre principali preoccupazioni ancestrali è capire se una persona sia o meno pericolosa per noi, in base ai segnali comunicativi che riceviamo. Altra preoccupazione molto concreta e di natura più quotidiana è capire se una persona sia o meno credibile, se possiamo darle credito o meno, in base a come comunica, ai canali comunicativi che usa, ai segni e segnali che emette<sup>7</sup>.

Saper leggere una persona in un istante significa cogliere quello che, in quel *frame* di tempo, un secondo, o pochi minuti, la persona sta “emettendo” di sé. E quindi potremo cogliere parole, ma anche e soprattutto **stati emotivi**, stati d'animo, leggendo i volti, leggendo il corpo, ascoltando la non-voce, il timbro, la vocalità, prima ancora delle parole.

Persino da una foto si capisce qualcosa. Si può “ascoltare” anche una foto, ebbene sì. O un dipinto, o un brano di musica, o un paesaggio.

Di una persona, sul lavoro, potremmo fidarci di quanto scritto sul biglietto da visita, ma insistiamo nel guardare anche alla sua postura, alla schiena dritta o curva, al suo mento e agli occhi tristi od orgogliosi, per capire se è fiero di quel biglietto mentre te lo porge, o se per lui/lei è un peso.

Diciamo pure che siamo curiosi per natura, perché la sopravvivenza richiede il sapere le cose, il capire chi ti è ostile o amico, e saperlo fare in una frazione di secondo, come i veri cacciatori/raccoglitori che eravamo, con lo sguardo, osservando occhi, movimenti, intenzioni.

Annusando istintivamente le situazioni prima ancora che “comprenderle razionalmente”.

Questo fa parte di quell’“intelligenza inconscia”, una forma di intelligenza che in questo volume andiamo ad aggiungere alle tante “intelligenze multiple”

<sup>7</sup> Weigold M., Trevisani D. (1993). *Mass Media, image and persuasion: The indirect effect of communication channels on source credibility and message acceptance*. Paper presented at the Annual meeting of the Association for Education In Journalism And Mass Communication, Kansas City, MO, USA, (1993, August).

di cui disponiamo, risorse mentali e corporee così ben esposte da Howard Gardner<sup>8</sup>.

Dell'intelligenza inconscia parla già Freud (definendola “*Unbewussten Verständnis*”, o “*comprensione inconscia*”) ma senza evidenziarla come risorsa a disposizione di tutti noi, e ancora prima ne parla il filosofo Schelling (1775-1854)<sup>9</sup> individuandola come una “intelligenza della natura”, ma ancora una volta senza considerarla per ciò che può essere: una nostra preziosissima risorsa. Noi, invece, vogliamo farlo. Gardner ha dimostrato come il fenomeno “intelligenza” possa essere scomposto in una serie variegata di abilità umane distinte, quindi di diverse intelligenze: linguistica, musicale, logico-matematica, spaziale, corporeo-cinestetica, personale e interpersonale<sup>10</sup>, aggiungendo in seguito, quella *intra-personale* legata al conoscere se stessi.

Vicino all'intelligenza *inter-personale*, aggiungiamo in questo volume la categoria dell'*intelligenza inconscia*, che qui consideriamo una vera e propria *skill*, una competenza allenabile per l'ascolto attivo, che deriva da una connessione e da un allenamento più forti nel far dialogare la neocorteccia (parte recente nello sviluppo del cervello) con altre aree antiche come il cervello rettile e il cervello pre-mammifero, aree abilissime a cogliere informazioni sottili ed istintive.

E qui siamo: sulla parte animale dell'uomo, sul suo “leggere lo sguardo”, sul suo “ascoltare anche il non detto”.

Saper leggere le persone, le loro finalità, richiede un ritorno a capacità ancestrali, quando l'attrazione era segnalata con gli occhi verso altri occhi, e non con un profilo social. **Ora, più che mai, è tempo di imparare di nuovo a leggere le persone.** Perché da un lato stiamo perdendo la capacità di riconoscere i “cattivi” o nemici, dall'altro lato facciamo di tutta *puttana* l'erba un fascio e magari diciamo “no” a qualcuno che non ci può fare alcun danno e anzi magari ci può portare valore.

#### 4. Saper cogliere segnali

Urge un ritorno alle nostre sensibilità ancestrali. Urge ripristinare la capacità di **percepire** correttamente, prima ancora di valutare logicamente i soli dati. Per farlo, dobbiamo saper usare in modo speciale l'ascolto, facendolo diventare una “percezione aumentata” di qualsiasi segnale entra nella nostra sfera:

<sup>8</sup> Gardner H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. London: Hachette.

<sup>9</sup> Schelling F. (1795). *Vom Ich als Prinzip der Philosophie oder über das Unbedingte im menschlichen Wissen (L'io come principio della Filosofia o sul fondamento della conoscenza umana)*; Id. (1797). *Ideen zu einer Philosophie der Natur (Idee per una filosofia della natura)*.

<sup>10</sup> Gardner H. (2010). *Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*. Milano: Feltrinelli.

1. Segnali uditivi verbali: *Che cos'ha appena detto Tizio all'altro tavolo?*
2. Segnali uditivi paralinguistici: *Riesco a sentire lo stress vocale di una persona?*
3. Segnali tattili-aptici: *In questa seggiola si è appena seduto qualcuno? È calda? O: Che cosa mi dice questa stretta di mano su di te?*
4. Segnali cinestesici-visivi: *Come sta oggi la squadra? Capirlo dalla falcata, dalla postura. Capirlo persino negli spogliatoi. Sembrano tranquilli o agitati? Demotivati o motivati?*
5. Segnali olfattivi: *Che cos'è questo odore di nuovo che sento nell'auto appena comprata, ci ho mai fatto caso? Sono consapevole che è un odore ingegnerizzato o penso sia frutto del caso?*
6. Segnali emotivi: *Come sto in questo momento, come stanno la mia ansia, la mia gioia, il mio cuore, il mio sognare, il mio vivere in relazione con altri e con me stesso? E... Come sta la persona di fronte a me? Come sta respirando, che cosa sta sentendo?*
7. Segnali corporali: *Che mestiere potrebbe fare il secondo da destra su quel tavolo, in base alla tipologia di muscolatura e a come è vestito e ai segni che noto sulla pelle?*
8. Segnali olistici: *Chi è la persona più pericolosa o dissonante in questa carrozza di treno o in questo bar? C'è qualcuno che potrebbe essere pericoloso? In base a che cosa lo noto?*

I segnali sono tanti. Segnali d'amore, segnali di odio, di indifferenza, di paura, di disgusto, di amicizia. Se solo sapessimo coglierli tutti...

Ma appena cogliamo che il discorso non tocca i nostri interessi vitali, facciamo dietrofront e continuiamo nel nostro fare distratto.

La distrazione è un male dell'epoca.

La "furia dei tempi" e la fretta hanno portato l'ascolto ai livelli minimi assoluti nella storia della civiltà occidentale.

Smartphone e altri dispositivi elettronici hanno sostituito le persone, e siamo quindi diventati bravi ad "ascoltare" i segnali dei dispositivi elettronici, riconoscere un *bip* da un *beep*, a manipolare un telefono o uno schermo *touch*, ma meno bravi a guardare negli occhi una persona che ci parla dal vivo e coglierne le sfumature, il tono di voce, lo sguardo, i cenni del capo, e capire cosa prova, e se mente o meno.

Nel corso del libro ci saranno decine e decine di strumenti utili per re-imparare l'arte e tecnica del "leggere le persone" – che significa praticare un "ascolto oltre le parole". L'importante è che si accenda in noi la scintilla. La scintilla del DNA ancestrale. La scintilla della curiosità.

La furia dei tempi ha abituato gli studenti a fare quiz, test a risposta multipla, esami informatizzati, e l'esame orale va sparendo lentamente dal panorama della formazione accademica, perché "richiede troppo tempo". Così, non impariamo più a "sintonizzarci sul prof. e sui suoi interessi che magari abbiamo sentito a lezione", perché è diventato inutile.