

GÉRARD COLLIGNON



**PROCESS
COMMUNICATION
MODEL[®]**



Come comunicare davvero con tutti

FRANCOANGELI/TREND

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 e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

GÉRARD COLLIGNON

**PROCESS
COMMUNICATION
MODEL®**

Come comunicare davvero con tutti

FRANCOANGELI/TREND

Titolo originale: *Comment leur dire... La Process Communication*
by Gérard Collignon

© InterEditions, 2019 for the 3rd edition, Malakoff

InterEditions is an imprint of DUNOD Editeur – 11, rue Paul Bert - 92240 MALAKOFF

This Italian language edition is translated from the English language edition published by Kahler Communication, Inc entitled *The Art of Adaptive Communication: Build Positive Personal Connections with Anyone* © 2017 with kind permission.

Traduzione dall'inglese: Matteo Vegetti

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

'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.

*Se cerchi legna,
troverai legna.
Se cerchi amore,
troverai amore.
Se cerchi odio,
troverai odio.*

Proverbio tuareg
To Antéo

Indice

Prefazione	pag.	11
Introduzione	»	15
Ringraziamenti	»	21

Parte I

I fondamenti del Process Communication Model®

1. Tipi di Personalità	»	25
1.1. Tipo Empatico	»	26
1.2. Tipo	»	28
1.3. Tipo Ribelle	»	31
1.4. Tipo Perseverante	»	33
1.5. Tipo Promotore	»	35
1.6. Tipo Immaginatore	»	37
2. La struttura della personalità	»	41
2.1. A ciascuno il suo Condominio	»	41
2.2. Tra Base e Fase	»	45
2.3. Che cosa provoca un cambiamento di Fase?	»	49
2.4. Interesse e importanza della prima caratteristica secondaria	»	53
3. Energia e motivazione: i Bisogni Psicologici	»	55
3.1. I bisogni del Tipo Empatico	»	57
3.2. I bisogni del Tipo Razionale	»	59
3.3. I bisogni del Tipo Perseverante	»	61

3.4. I bisogni del Tipo Ribelle	pag.	62
3.5. I bisogni del Tipo Promotore	»	63
3.6. I bisogni del Tipo Immaginatore	»	64
3.7. La gerarchia dei Bisogni Psicologici	»	66
3.8. Accettare i nostri Bisogni Psicologici	»	67
4. Lunghezze d'onda	»	71
4.1. Le Parti della Personalità	»	72
4.2. Come far arrivare il messaggio a destinazione: i Canali di Comunicazione	»	74
4.3. Gestire il processo	»	80
5. La Matrice di Identificazione – Due assi e quattro quadranti	»	87
5.1. Ambiente preferito	»	91
5.2. Uno stimolo motivante	»	96
6. Cattiva comunicazione	»	99
6.1. Effetti dello stress	»	99
6.2. Cattiva comunicazione di 1° grado	»	101
6.2. Cattiva comunicazione di 2° grado: maschere e meccanismi di fallimento	»	110
6.4. Gestire le maschere di 2° grado	»	116
6.5. Cattiva comunicazione di 3° grado	»	118
6.6. Posizioni di vita e triangolo drammatico	»	119
6.7. Gestire la cattiva comunicazione	»	120
7. Gli scenari di fallimento	»	123
7.1. I sei scenari di fallimento	»	123
7.2. Intensità degli scenari di fallimento	»	129
8. L'inventario della personalità	»	131
8.1. Struttura dell'inventario della personalità	»	131
8.2. Analisi del Profilo della Personalità di Giuseppe Nascimbene	»	134

Parte II
Applicazione dei concetti
del Process Communication Model®

9. Process Communication Model®: management su misura	»	139
9.1. Stili di leadership	»	140
9.2. Leadership individualizzata	»	143

9.3. Il piano di crescita personale del manager	pag. 145
9.4. Il gruppo di supervisione	» 147
9.5. Prendere decisioni	» 147
9.6. Gestione dei team	» 150
9.7. Il transfert	» 152
9.8. Il transfert e le maschere	» 153
9.9. I punti psicologici	» 154
9.10. La coesione all'interno dei team	» 156
9.11. Le dinamiche conflittuali all'interno dei team	» 159
10. Process Communication Model® per le vendite	» 167
10.1. Identificazione del cliente	» 169
10.2. Padroneggiare l'arte delle vendite	» 172
10.3. Canali di Comunicazione con il cliente	» 172
10.4. Percezioni del cliente	» 173
10.5. Cliente sotto stress	» 174
10.6. Venditore sotto stress	» 176
11. Process Communication Model®, ovvero come dire "Ti amo"	» 181
11.1. Dinamiche conflittuali tra coniugi	» 182
11.2. Conflitti con i figli	» 186
11.3. A scuola	» 189
11.4. Un contributo di Jérôme Lefeuvre, Master Trainer Certificato, Process Communication Model®	» 190
Conclusioni	» 197
Bibliografia	» 199

Prefazione

Process Communication Model® si sta evolvendo da più di trentacinque anni. Lo sviluppo di questo strumento risale all'epoca in cui studiavo alla Purdue University. In quel periodo facevo il tirocinio presso un ospedale psichiatrico della zona. Osservando i pazienti, notai che appena prima di adottare in modo evidente comportamenti inappropriati utilizzavano gesti, linguaggio del corpo ed espressioni del volto, che formavano un insieme molto specifico e unico per formulare la diagnosi.

Uno dei modelli clinici che stavo studiando all'epoca, l'Analisi Transazionale, si prestava facilmente all'interpretazione di ciò che osservavo. Appena prima di tenere un comportamento del tipo «Io sono OK, tu non sei OK» o «Io non sono OK, tu sei OK», una persona ricorre alla stessa gamma di comportamenti (parole, tono, gesti, linguaggio del corpo, espressioni del viso).

I lavori che ho svolto a partire da tali osservazioni hanno portato all'identificazione e alla classificazione di cinque gruppi di comportamenti, che ho chiamato: Essere perfetto, Sforzarsi, Essere forte, Compiacere e Sbrigarsi. Ho definito questi comportamenti “driver” perché sembrava che “conducessero” a uno stress più profondo. Questa ricerca iniziale ha portato alla luce una serie di correlazioni significative, particolarmente utili per prevedere comportamenti negativi in situazioni di stress. Ho chiamato tali sequenze “mini-scripts”.

Alcuni anni dopo questo lavoro è stato premiato con l'Eric Berne Memorial Scientific Award, conferito da ventimila miei colleghi.

In seguito ho maturato un interesse per gli aspetti positivi della personalità, oltre che per quelli negativi. Per chiarezza, ho tradotto nel linguaggio di

tutti i giorni i termini tecnici e clinici sulla comunicazione e la cattiva comunicazione.

Nel 1978 il dottor Terry McGuire, uno psichiatra incaricato di selezionare e addestrare gli astronauti della NASA, mi chiese di assisterlo. Per facilitare e standardizzare il processo di selezione, convalidai un questionario basato sui seguenti elementi: struttura della personalità, tipi di personalità (Razionale, Empatico, Ribelle, Immaginatore, Promotore e Perseverante), tratti caratteriali, parti della personalità (gli Stati dell'Io), canali di comunicazione, percezioni, preferenze ambientali, stili di leadership, sfera di controllo, motivatori psicologici e sequenze e pattern di stress personale e professionale.

Durante tale studio di convalida iniziai a capire l'importanza delle correlazioni significative che esistono fra bisogni psicologici e tipi di personalità, i meccanismi di fallimento comuni e le problematiche irrisolte. In effetti, se un individuo non può soddisfare in modo positivo i suoi bisogni psicologici mostra costantemente le stesse sequenze di stress nel tentativo di soddisfare quegli stessi bisogni, ma in senso negativo. Questa è la chiave dei comportamenti prevedibili.

Inoltre, comportamenti di stress continuativi sono spesso legati a una problematica irrisolta. La sua soluzione ha come risultato un "cambiamento di Fase (*Phasing*)" verso un'altra parte della struttura della sua personalità. Tale cambiamento di Fase porta a sua volta alla comparsa di un nuovo bisogno psicologico e di conseguenza a una nuova fonte di motivazione.

A oggi più di 500.000 persone hanno sperimentato Process Communication Model® negli Stati Uniti a titolo professionale o personale. Tra i beneficiari di questo strumento non posso dimenticare l'ex first lady Hillary Rodham Clinton, così come suo marito, l'ex presidente Bill Clinton, per i quali ho avuto il piacere di tenere un seminario speciale di tre giorni. Le ricerche in corso in diverse università puntano a consentire l'utilizzo del modello nelle più grandi imprese e la sua applicazione nelle scuole e nelle famiglie.

Ho avuto la fortuna di essere circondato da persone competenti, leali e di talento, a cui sono oggi in grado di passare il testimone. Una di queste persone, oltre che un mio amico, è Gérard Collignon, il cui libro che state per leggere apre orizzonti nuovi sull'utilizzo del Process Communication Model®. Il suo stile è brillante, fresco, aperto e diretto. Aiuta il lettore a scoprire questo modello fornendogli esempi tratti dalla vita reale, e vivacizza il processo invitandolo a condividere la vita quotidiana di individui con i sei tipi di personalità. È al tempo stesso un documentario e un romanzo, un report statistico e un manuale di bordo su come migliorare la propria qualità di vita e quella di familiari, amici e colleghi.

Di tutte le perle di saggezza che Eric Berne ci ha regalato nei suoi numerosi scritti, grazie alla sua meravigliosa perspicacia riguardo alla natura umana e alle dinamiche della personalità, ce n'è una che amo in modo particolare: una teoria non è mai completa finché non la si può tradurre nel linguaggio

usato da un bambino di otto anni. Personalmente, se posso aggiungere qualcosa, direi che un modello non è mai completo finché non può essere utilizzato da un bambino di otto anni.

Gérard Collignon ha raggiunto questo grado di semplicità e di applicazione. Il futuro che ci attende non dipende soltanto dalla nostra comprensione di noi stessi. Dobbiamo anche saper comunicare e mostrare agli altri chi siamo e cosa siamo. Ciò vale in modo particolare per i nostri figli, che dobbiamo instradare sul miglior cammino possibile. Il sapere è essenziale, la saggezza è indispensabile. Grazie, Gérard.

Taibi Kahler, Ph.D
Little Rock (Stati Uniti)

Introduzione

*Veniamo continuamente colpiti e messi in discussione dalla comunicazione.
Per comprendere se stessi bisogna essere compresi dall'altro;
per essere compresi dall'altro bisogna capirlo¹.*
Thomas Hora

AUTORE: In un mondo dove la comunicazione prende sempre più spazio, dove l'esigenza di adattarsi all'ambiente è sempre più forte e i fattori di stress sono sempre più potenti, la capacità di capire e farsi capire diventa l'aspetto più importante...

GIANNA: Psss...

AUTORE: Cosa c'è?

GIANNA: Suona pomposo...

AUTORE: Va bene... (*sospira*) Ricomincio. Dalla donna delle pulizie all'amministratore delegato, dall'uomo politico ai suoi figli, da sua moglie a sua suocera, la comunicazione prevede molti aspetti da tenere presenti e molte trappole da evitare. Che lo si faccia per scopi manageriali o commerciali, politici o pubblicitari, familiari o amicali, prima o poi ciascuno di noi sente il desiderio di mettersi in ascolto o di trasmettere il suo messaggio – in altre parole, di trovarsi sulla stessa lunghezza d'onda del suo interlocutore... Va meglio?

GIANNA: Ehm, sì...

AUTORE: Uno dei principali ostacoli alla realizzazione di questo legittimo desiderio è che ci aspettiamo – o meglio speriamo – che l'altro reagisca come faremmo noi e in un modo accettabile per noi, mentre in fin dei conti non siamo tutti “programmati” nella stessa maniera. Capire i diversi tipi di “programmazione” e adattarsi di conseguenza permette di dare un senso là dove c'era incomprensione, e di avere efficacia dove c'era demotivazione.

GIANNA: Fantastico!

1. Cit. tratta da Watzlawick P., Jackson D.D., Bavelas J.B., *Pragmatica della comunicazione umana : studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*, Astrolabio, 2008

AUTORE: Sssh! Stavo dicendo... Negli anni Settanta uno psicologo americano, Taibi Kahler, ebbe l'idea di osservare numerose serie di interazioni fra individui per capire come e perché avessero un esito positivo, che diventava una fonte di motivazione, o un esito negativo, che diventava una fonte di demotivazione. Così elaborò un modello prendendo a prestito alcuni concetti caratteristici dell'Analisi Transazionale (bisogni, copioni, triangolo drammatico, posizioni di vita, driver ecc.) e introducendone altri². Tale modello, per cui nel 1977 ricevette il premio Eric Berne, è chiamato il miniscript³. Taibi Kahler rispose in questo modo a un'osservazione fatta da Eric Berne qualche anno prima: «Lo psicologo clinico che scoprirà come identificare il copione di un paziente in una sessione darà un contributo fondamentale in termini di conoscenza dell'uomo e del suo funzionamento psicologico».

In parallelo, Taibi Kahler si accorse dell'utilità di accompagnare gli individui insistendo sulle parti positive della loro personalità e non soltanto sui loro problemi. In seguito al lavoro di Shapiro⁴, cercò di definire vari tipi di personalità non solo sotto l'aspetto patologico dei comportamenti "anormali", ma anche sotto quello dei comportamenti positivi e quotidiani, fuori dal campo della patologia.

Da queste due osservazioni, il miniscript e lo studio dei comportamenti positivi, scaturirono i "Tipi di Personalità", che costituiscono la base del Process Communication Model®. Ne esistono sei, definiti da Kahler come insiemi di comportamenti, ciascuno con i suoi punti forti e punti deboli. Un individuo può presentare le caratteristiche di tutti e sei i Tipi di Personalità nello stesso tempo, ma solo uno è predominante.

Conoscere i Tipi di Personalità fornisce tre informazioni essenziali: la fonte principale da cui ogni individuo trae motivazione, la sua modalità di comunicazione preferita e il modo molto personale in cui gestisce lo stress.

GIACOMO: Come scoprire la fonte di motivazione di un individuo?

AUTORE: A ogni tipo di personalità corrispondono dei "Bisogni Psicologici" specifici. E ogni individuo cerca, in modo sistematico, di soddisfarli. Questa ricerca è di vitale importanza per lui. Si traduce in micro-comportamenti attuati al di fuori del campo della coscienza. Se non ottiene una soddisfazione positiva dei suoi bisogni ne cercherà una negativa, adottando comportamenti inefficaci, o addirittura dannosi, nella vita privata così come in quella professionale, sempre in modo inconsapevole. *La soddisfazione dei bisogni psicologici condiziona la motivazione dell'individuo. La sua assenza è invece fonte di stress e demotivazione.* Ogni tipo di personalità si avvale anche di una modalità di comunicazione preferenziale. Il *Canale di Comunicazione* rappresenta la lunghezza d'onda che consente di instaurare una connessione efficace tra due interlocutori. Process Communication prevede

2 I concetti elencati vengono esposti nel corso di questo libro.

3 *Actualités en Analyse Transactionnelle*, n° 4.

4 Shapiro, D. (1986).

cinque Canali di Comunicazione. Conoscerli e saperli utilizzare permette di garantire la qualità e l'efficacia della comunicazione.

Come hanno dimostrato i ricercatori della scuola di Palo Alto, «noi non possiamo non comunicare⁵». Ma possiamo trovarci a comunicare in uno stato di incomprensione, al di fuori dei Canali di Comunicazione; è ciò che Kahler chiama *miscommunication* (cattiva comunicazione).

GIACOMO: Come si possono definire le “sequenze di stress”?

AUTORE: Il livello di stress di solito è legato alla qualità della comunicazione e alla soddisfazione dei Bisogni Psicologici dell'individuo. Kahler ha identificato tre “gradi” di stress che colpiscono gli individui nelle situazioni più o meno dannose di cattiva comunicazione. Nello “stress di 1° grado”, prendere coscienza di tale comportamento negativo consente di tornare a un'energia positiva. Basta chiedersi: «Di che cosa ho bisogno?». Si tratta di cose semplici: parlare al telefono con un'amica, iniziare a svolgere una nuova attività, andare a bere qualcosa con un collega e così via. Nello “stress di 2° grado”, attiviamo dei *Meccanismi di Fallimento* di cui non siamo necessariamente coscienti. Le loro conseguenze possono crearci gravi problemi sia nella vita professionale che in quella privata. Un manager per esempio, constatando che “non c'è nulla che funzioni” si rende conto di *esercitare un controllo eccessivo*, finendo per demotivare il suo team. Oppure *parte in crociata* e brandisce il bastone e la carota, oscillando tra minaccia e morale, e suscita così *iperadattamento* o *ribellione* da parte dei collaboratori. Un padre di famiglia completamente assorbito dal lavoro non è più disponibile per i figli, un marito assume un atteggiamento rigido quando c'è da allocare il bilancio familiare o organizzare le vacanze, un figlio si rifiuta di fare compiti eccetera...

Lo “stress di 3° grado” è fortunatamente più raro e facilmente riconoscibile, perché in genere corrisponde a uno stato di profonda crisi, depressione, burnout, disperazione e perfino tentativi di suicidio.

Taibi Kahler ha identificato il fenomeno del cambiamento di Fase, che chiarisce in modo particolarmente pertinente la dinamica individuale, permettendo di capire meglio sia il nostro *percorso di vita*, sia l'origine delle nostre scelte e delle grandi decisioni che prendiamo.

Ogni individuo ha dentro di sé tutti e sei i Tipi di Personalità, ma uno di essi è il suo tipo predominante, detto “Base”. Utilizza gli aspetti degli altri tipi in modo meno continuativo e caratteristico. Ciò malgrado, quando avviene un cambiamento di Fase certi individui manifestano in modo assai marcato le caratteristiche di un Tipo di Personalità diverso dalla loro Base. Questo fenomeno si verifica spesso a seguito di un avvenimento che segna la loro vita. Tale concetto permette di identificare i cambiamenti spontanei e duraturi di un individuo e di seguire l'evoluzione corrispondente delle sue fonti di motivazione. Ciò rende Process Communication un modello che permette

5 Watzlawick, Beavin e Jackson, *op. cit.*

di anticipare le nuove fonti di motivazione di un individuo e di conseguenza i comportamenti che potrà sviluppare in futuro, osservando le opportunità di un cambiamento di Fase presenti nella struttura della sua personalità.

GIACOMO: Chi ha utilizzato per primo Process Communication Model®?

AUTORE: La NASA, per selezionare astronauti. Si trattava di valutare la compatibilità fra i membri degli equipaggi e di prevedere come si sarebbero comportati qualora fossero stati confinati in un'astronave nello spazio profondo. In tali condizioni estreme sarebbe stato meglio riunire individui con profili psicologici studiati con cura, dopo averne valutato le capacità comunicative e il rischio che perdessero il controllo... Taibi Kahler e il suo team hanno studiato a tale fine alcune popolazioni di vario tipo dal punto di vista della soddisfazione dei loro Bisogni Psicologici e delle loro posizioni di vita, cioè i processi mentali che governavano il loro approccio ai problemi e alla risoluzione degli stessi. Hanno messo a punto un metodo in grado di prevedere il tipo di reazione degli astronauti in situazioni di lieve e forte stress.

Process Communication Model® propone una *filosofia della comunicazione*. Uno dei suoi benefici principali è che consente di dare un senso nuovo a comportamenti altrui che nella maggior parte dei casi avevano un significato negativo. Invece di dire «È un incapace, un idiota, uno scansafatiche», è molto più efficace interpretare il suo atteggiamento come prodotto di un tipo di personalità sotto stress. Nell'Analisi Transazionale, questa è la posizione “+/-”. In questa posizione, ogni individuo riconosce il proprio valore e quello del suo interlocutore. Process Communication Model® facilita l'apprendimento di questa posizione, perché fornisce indicazioni semplici e utili per comprendere le situazioni comunicative. Molti problemi relazionali scaturiscono proprio dal fatto che gli interlocutori non si capiscono, e che ciascuno dà la propria interpretazione in funzione della sua rappresentazione dei comportamenti dell'altro, sistema che, nel mondo delle imprese, viene spesso rinforzato dalla cultura aziendale.

Il modello è semplice, ma non costituisce in alcun caso uno strumento che possa essere applicato come un accessorio senza essere stato integrato preventivamente. Il suo utilizzo riflette un cambiamento reale dell'individuo, che decide di diventare più flessibile e adattabile. Il primo passo in questo cambiamento è comprendere se stessi e i mattoni della propria personalità. Uno strumento che è un vero e proprio “pannello di controllo” del suo funzionamento interno è il suo inventario della personalità (vedi il capitolo 8). Questo strumento individuale, creato sulla base di un questionario, è studiato in modo da dare alla persona una serie di indicazioni sui suoi comportamenti quotidiani, i suoi bisogni, la sua modalità comunicativa e i mezzi che usa per evitare o porre rimedio allo stress.

GIANNA: E dunque, che cosa ci dice del libro?

AUTORE: Le pagine che seguono rispondono prima di tutto a un obiettivo pratico. Trattano l'individuo nella sua dimensione professionale e in quella privata, in tutte le componenti della sua vita psicologica e sociale. Molti

aspetti sono affrontati attraverso casi concreti in cui lettore può identificarsi o riconoscersi. La prima parte dell'opera riguarda i fondamenti del modello: Tipi di Personalità, Struttura della Personalità e cambiamenti di Fase, Canali di Comunicazione, Bisogni Psicologici e cattiva comunicazione. La seconda parte propone diverse applicazioni del modello, in particolare negli ambiti del management, del team building e delle vendite, oltre che nella sfera familiare. Ogni capitolo è studiato in modo che il lettore possa farvi riferimento in funzione dei suoi interessi, in modo indipendente dalle altre parti. L'opera permette anche di fare la conoscenza di sei personaggi: Isabella (che ha una Base Empatica), Giacomo (Base Razionale), Gianna (Base Ribelle), Pietro (Base Perseverante), Anna (Base Immaginatore) e Tommaso (Base Promotore). Illustrano i sei Tipi di Personalità, lavorano tutti nella stessa impresa – la Sofia & Co. – e hanno deciso autonomamente di formarsi su Process Communication Model® e di utilizzarlo.

Ringraziamenti

Grazie a tutti coloro che negli ultimi trent'anni hanno contribuito a rendere Process Communication Model® ciò che è oggi.

Sono grato al dottor Taibi Kahler per la fiducia e l'amicizia.

Grazie a Robert S. Wert, Phyllis Baltz, David Kaiser, Heather Cuccias, Jérôme Lefevre e Cyril Collignon per la loro benevola attenzione e i preziosi contributi che hanno dato alla versione inglese del libro.

Parte I

I fondamenti del Process Communication Model®

Tipi di Personalità

Sono le 12.45 del giorno di esodo estivo verso le spiagge del Sud. Ci troviamo in un autogrill. A qualche tavolo di distanza dal nostro c'è una donna sulla trentina, calma e sorridente, circondata da due ragazzine. Si assomigliano fra loro come due gocce d'acqua, sono vestite nello stesso modo e presentano tutti i segni apparenti di due gemelle monozigote. Le osserviamo con interesse e divertimento. Una corre di tavolo in tavolo, cerca clienti disposti a giocare con lei e sua madre ha difficoltà a farla sedere per finire di mangiare. Sua sorella, al contrario, rimane molto vicina alla madre. Ama farle le coccole, non si allontana dal tavolo, non cerca la compagnia di sua sorella né la possibilità di giocare con lei. La prima delle due ragazzine ha un comportamento caratteristico del tipo “Ribelle”, la seconda corrisponde al tipo “Empatico”.

I termini “Ribelle” e “Empatico” fanno riferimento a due dei sei Tipi di Personalità identificati da Taibi Kahler: Empatico, Razionale, Ribelle, Promotore, Perseverante e Immaginatore¹. Ognuno di noi ha tutte le caratteristiche di questi sei Tipi di Personalità, ma in grado differente. Ogni persona funziona in modo preferenziale in base a uno solo di essi. Il che permette di capire perché, pur essendo unici, abbiamo caratteristiche di ampio respiro in comune con altri individui.

A ogni Tipo di Personalità corrispondono:

- alcune *Caratteristiche Comportamentali* (atteggiamento, modus operandi preferenziale, stile d'abbigliamento, stile ambientale ecc.);
- un modo principale di percepire il mondo;

1. Il termine “ribelle” non ha alcuna delle connotazioni negative che gli vengono comunemente attribuite.

- alcuni *Bisogni Psicologici*, la cui soddisfazione condiziona l'energia, la motivazione e il buonumore di ogni individuo e, dal lato negativo, il modo molto personale in cui finisce sotto stress e quello in cui cerca di uscirne;
- un *Canale di Comunicazione* privilegiato, che consente di sintonizzarsi sulla *frequenza giusta* per evitare le “porte con trappola”, che danno luogo a conflitti o passività.

Nessuno dei sei tipi è migliore o peggiore di altri. Ciascuno ha i suoi punti forti e punti deboli, e il Process Communication Model® (PCM) non implica alcun giudizio di valore. Consente a ogni persona di:

- identificare in modo semplice le diverse sfaccettature del suo comportamento;
- capire come “funzionano” i suoi interlocutori e agire di conseguenza, al fine di garantire la qualità della comunicazione.

Il PCM viene usato nelle aziende francesi dal 1988. I dati statistici raccolti sul campione di riferimento – essenzialmente manager e figure commerciali – hanno permesso di verificare la validità del metodo per la Francia. Mostrano le stesse proporzioni riscontrate negli Stati Uniti (su un pubblico equivalente): il tipo più frequente è quello Perseverante, seguito dai tipi Razionale, Empatico, Ribelle, Promotore e Immaginatore².

1.1. Tipo Empatico

- Isabella, vieni al corso di ginnastica?
- No...
- Strano, sei così contenta quando puoi fare un po' d'esercizio...
- Sì, non so perché ma non ho voglia di andare. Potrebbe essere dovuto al posto: quella vecchia aula scolastica, tetra e mal riscaldata... E poi il fatto che l'insegnante non sorride mai. Si direbbe che non sia interessata alle persone. Sento che mi piacerebbe trovare un posto più accogliente, vicino a casa mia, che mi permettesse di non trascurare troppo le serate in famiglia. A ogni modo, oggi non sono in forma. Sogno un bagno caldo e un tè...

Potremmo continuare a parlare con Isabella. Ci parlerebbe volentieri di cose che la riguardano personalmente. Questa donna dalla Base Empatica dà molta importanza alle sensazioni, alla qualità dei rapporti umani. Probabilmente il lato della sua personalità legato al suo “gran cuore”, la sua preoccupazione per l'immagine che gli altri hanno di lei occuperebbero un posto importante in questo dialogo.

2. L'inventario della personalità è stato compilato da 300.000 persone (cifra accumulata in Francia, 1,5 milioni nel mondo alla fine del 2020).

Isabella percepisce il mondo attraverso il filtro delle sue emozioni, la sua percezione primaria. Integra le cose e le persone attraverso ciò che sente. Uno dei tratti principali della sua personalità è che ama essere amata...

Questo non vale forse per tutti? Assolutamente sì. Ma si possono distinguere delle sfumature: alcuni individui preferiscono che a essere amate siano le loro idee, il loro fascino o i loro atti coraggiosi, o ancora che le loro conquiste siano riconosciute.

Per Isabella, la cosa importante è essere amata per quello che è. Cerca dunque di piacere e dispensa intorno a sé gli stessi segnali di riconoscimento di cui lei stessa ha bisogno.

L'amore incondizionato? Per lei, è il senso della vita.

Il suo aspetto fisico è curato. Indossa spesso colori pastello abbinati in modo armonioso. Apprezza i gioielli e gli appuntamenti regolari dal parrucchiere: arrivare a una riunione di lavoro senza trucco e vestita in modo trascurato sarebbe il segno di una qualche catastrofe familiare.

Anche gli oggetti hanno una grande importanza nella vita di Isabella. Vengono scelti come ricordi di una storia emozionale e usati per creare l'atmosfera di un ambiente. Nel suo ufficio per esempio ci sono alcune fotografie della sua famiglia, piante verdi e altre cose che ricordano che la vita non è riassunta interamente nei raccoglitori che usiamo per lavoro. In poche parole, "priorità al lato umano".

In generale l'ambiente in cui vive è confortevole, in stile "piccolo nido". In casa sua si trovano anche musica dolce e profumi discreti. Sa creare armonia ed è attenta ai bisogni degli altri. Aggettivi come compassionevole, sensibile e calorosa la descrivono con un'accuratezza meravigliosa. Nelle pause di un seminario sarà spesso lei, spontaneamente, a servire le bevande agli altri membri del gruppo, dato che considera sempre gli interessi degli altri prioritari rispetto ai suoi. Da ciò deriva la sua difficoltà a essere assertiva, a "prenderci il suo posto". In questo caso sembra mancarle sicurezza, costella le sue frasi di "forse", "se non sbaglio", il tutto con una voce spesso tenue e acuta. Una delle cose che le riescono più difficili è dire di no, sapersi posizionare entro i propri limiti.

I suoi collaboratori a volte trovano che esageri e che si lasci sopraffare da richieste di vario tipo.

Una delle sue grandi paure? Invecchiare. Che equivale a non piacere più. Pertanto tende a dimostrare meno della sua età, anche se il suo viso viene segnato da affascinanti rughe di espressione. Quelle dovute alle preoccupazioni a volte prendono la forma di archi tondeggianti sopra gli occhi (tende ad alzare le sopracciglia). **Poiché la sua domanda esistenziale è: "Sono degno di essere amato?"**, lo stress più forte per lei scaturirà dalla rottura di un rapporto affettivo importante.

Ha bisogno di "sentirsi bene" nel suo lavoro, e naturalmente ciò a cui tiene di più è avere un capo cordiale e far parte di un team in cui c'è un bel clima. Quando è sotto stress Isabella tende ad autodenigrarsi, a credere di ave-

re la colpa di ogni cosa e a commettere errori involontari e “stupidi”. Arriva perfino a compensare tutto questo con l’alimentazione: è una grande cliente dei dietologi... nei giorni di penitenza.

La sua migliore risorsa: i segnali di riconoscimento positivo sulla sua persona, un ambiente gradevole sul piano sensoriale (“come a casa sua”, ristorante piacevole, sauna, massaggio). Il suo appartamento ideale? Lo immagina dotato di un giardino d’inverno, finestre ad arco inondate dal sole e vicini... empatici.

Circa il 30 per cento della popolazione occidentale ha una Base Empatica ed è costituita per i tre quarti da donne. Questi individui orientati alla comunicazione lavorano spesso nel settore delle relazioni d’aiuto: medici, operatori sociali (professione che hanno in comune con il tipo Perseverante), infermieri, psicoterapeuti... oppure hostess di volo, addetti alla reception, responsabili delle PR, camerieri o cameriere in un ristorante...

Tab. 1.1 – Caratteristiche del tipo Empatico

Tratti Caratteriali	Compassionevole, sensibile, caloroso
Caratteristiche	Capacità di dare, di essere attento ai bisogni altrui, di creare armonia
Espressione dei sentimenti	Facile. Li usa per comunicare
Apparenza	Curato, colori tenui e ben abbinati
Ambito professionale preferito	Comunicazione, PR, professioni di aiuto, attività di servizio
Ambiente	Caldo, accogliente, confortevole, personalizzato, a casa e in ufficio
Percezione	Emozioni. Prima i sentimenti. Percepisce le situazioni e le persone attraverso i sentimenti che prova per loro
Comportamento in team	Cerca di instaurare e promuovere rapporti armoniosi. Detesta i conflitti
Bisogni psicologici	Riconoscimento come persona. Ambiente che soddisfi i bisogni sensoriali

1.2. Tipo Razionale

Quando Isabella è arrivata in ufficio stamattina ha incrociato Giacomo in corridoio: tre raccoglitori sotto il braccio, la fronte corruciata per la preoccupazione... In poche parole, sembrava che la sua giornata fosse cominciata molto tempo prima. Non è raro, in effetti, che Giacomo inizi a lavorare in anticipo e finisca dopo tutti gli altri. Si direbbe che gli risulta impossibile fermarsi finché non abbia chiuso tutte le pratiche in corso. Ma dato che ce ne sono da sbrigare tutto l’anno...

ISABELLA: Buongiorno! Come va? Mi sembri un po' stanco, no?

GIACOMO: No, no, ma ho molto da fare... Dobbiamo vederci per l'organizzazione della giornata del 26. Ho bisogno di un orario definito e preciso. Ti propongo questa mattina... dalle 11.45 alle 12.30. A meno che non ne parliamo a pranzo...

ISABELLA: Oh... Mi sentirei meglio se optassimo per la prima soluzione. Ti offro un caffè?

GIACOMO: No, grazie. Non ho tempo. E trovo il nostro bar interno sempre più sporco e rumoroso...

Isabella riprende il suo tragitto, leggermente frustrata, come di consueto, dalle risposte del suo collega: «Per farlo parlare di qualcosa di diverso dal lavoro, quello lì...»

Giacomo ha una Base Razionale che, alle persone come Isabella, può fare l'effetto di un incontro con un computer.

La domanda esistenziale di Giacomo è: «Sono competente?». Di conseguenza lavora duramente, senza contare le ore.

È soprattutto una persona seria. La prima cosa che fa è pensare, condurre ricerche sui fatti e sulle informazioni per classificarle, ordinarle e trarne conclusioni. La logica è il suo tema ricorrente, l'organizzazione è il suo piacere proibito e il senso di responsabilità è il suo pane quotidiano (a furia di portarselo dietro, ha facilmente mal di schiena).

Quello che colpisce di lui a prima vista è il suo stile "pulito": ha un aspetto impeccabile e curato, i capelli tagliati alla perfezione. Con lui, bando ai sorrisi accoglienti o alla battuta del giorno al primo contatto. Non manifesta spontaneamente né calore umano, né simpatia e si occupa direttamente dei fatti all'ordine del giorno. La sua vita privata rimane fuori dalla porta del suo ufficio, e gli riesce difficile comprendere che le cose possano andare diversamente per gli altri. Una segretaria del tipo Empatico, con un capo di questo tipo, rischia di trovarsi in breve tempo senza il minimo riconoscimento con, in più, l'impressione di essere considerata una macchina.

Bisogna dire che andare dritti al punto, per Giacomo, è anche sinonimo di guadagnare tempo. Il tempo è... il suo padrone. È il re della pianificazione, in ufficio così come in vacanza. Ne va del suo equilibrio psicologico. A questo proposito, evita accuratamente l'improvvisazione e soppesa a lungo ogni sua decisione. Il suo budget annuale è un capolavoro nel suo genere.

Durante un programma televisivo sul ruolo del denaro nei rapporti di coppia, un marito dalla Base Razionale ha spiegato di sentirsi rassicurato dopo aver organizzato il bilancio dell'intero anno, pianificando tutte le entrate e le uscite. Sua moglie invece, in fase Ribelle, moltiplicava gli acquisti impulsivi e si giustificava dicendo: «Ma ti rendi conto, questo vestitino l'ho avuto al 50 per cento...», il che ovviamente causava qualche disaccordo all'interno della coppia.

L'ambiente in cui vive un Razionale è fatto a immagine e somiglianza del suo look: organizzato, funzionale. Regna l'ordine, oppure il disordine è strutturato con cura. Giacomo ritrova qualunque cosa in una frazione di secondo... Che qualcuno aiuti la donna di servizio, se interviene! Ogni cosa è al suo posto e ci rimane, come per miracolo. Lo stile di arredamento è piuttosto contemporaneo.

Come abbiamo visto, le sue preoccupazioni ruotano intorno alla competenza, all'organizzazione e al lavoro ben fatto. La cosa più importante per lui è che le sue riflessioni e le sue conquiste gli siano riconosciute. Spende molta energia per soddisfare tali bisogni: se non vengono soddisfatti, finisce sotto stress. A quel punto sperimenta il dubbio in modo più o meno doloroso e cerca, con un comportamento lavorativo letteralmente bulimico, di risolvere questo conflitto interno. Smette di delegare, pecca di eccesso di controllo e ha sempre più difficoltà a lasciare il suo ufficio. Può compiere gesti di impazienza e diventare rigido riguardo all'organizzazione e al rispetto dei tempi.

Non è raro, comunque, che Giacomo rientri a casa con qualche faldone sotto il braccio, cosa che la sua famiglia non manca di rimproverargli. Eppure crede sinceramente di fare tutto il possibile per fare felici le persone a lui vicine. Con l'età, queste preoccupazioni tracciano sulla sua fronte qualche ruga orizzontale. Il grande rischio che corre è dimenticarsi che nella vita esistono altre cose oltre al lavoro. Per Giacomo, rilassarsi senza fare nulla equivale a perdere tempo.

Se non è soddisfatto dalla sua vita professionale, se è demotivato per diverse ragioni (la mancanza di apprendimento, certe decisioni prese in modo illogico, l'incoerenza del management ecc.) potrà, come chiunque altro, smettere di investire nel lavoro. A quel punto è molto probabile che cominci a investire in un altro ambito della sua vita sociale e che ricominci a funzionare come ai vecchi tempi. Potrà allora darsi alla bulimia in relazione al fai-da-te, al giardinaggio e, naturalmente si prenderà anche qualche giorno di ferie perché dovrà terminare i lavori in casa, occuparsi dell'orto e così via. «Prima di tutto lavora, ne trarrai beneficio più avanti» è il suo motto, condiviso abitualmente dalle altre persone con una Base Razionale. Costituiscono il 25 per cento circa della popolazione occidentale e sono per i tre quarti uomini.

Tab. 1.2 – Caratteristiche del tipo Razionale

Tratti Caratteriali	Logico, responsabile, organizzato
Caratteristiche	Analitico. Un pensatore logico.
Espressione dei sentimenti	Rara. La considera inappropriata sul lavoro
Apparenza	Classico e curato, a seconda delle situazioni
Ambito professionale preferito	Ambiti tecnici. Contabilità. Amministrazione. Attività che richiedono organizzazione, metodo e precisione
Ambiente	Funzionale, ordinato, contemporaneo
Percezione	Priorità a ciò che pensa. Divide le cose e le persone in categorie
Comportamento in team	Cerca lo scambio di informazioni. Preferisce i rapporti a due a quelli di gruppo
Bisogni psicologici	Essere riconosciuto per il suo lavoro e la qualità delle sue riflessioni. Organizzazione del tempo