

## SCHEMA DI APPROFONDIMENTO 4

### GESTIRE IL PUBBLICO

#### 1. \*L'ANGOLO ZEN. LA VISIONE STRATEGICA

Un lavoro fondamentale che uno stratega deve fare è analizzare in modo accurato le **situazioni** nelle quali si troverà a combattere. Conoscerle gli permetterà di avere successo nel momento del confronto.

Andare alla ricerca di questa predisposizione è fondamentale anche per uno speaker. Una corretta valutazione delle situazioni nelle quali dovrà tenere il discorso gli permetteranno di gestirlo e dominarlo al meglio.

Un'analogia interessante è quindi quella che esiste tra lo studio strategico degli scenari di battaglia e quello del proprio pubblico. Il pubblico è infatti la base di partenza del comunicatore da cui devono nascere le considerazioni in merito agli argomenti, al tono di voce o all'utilizzo delle pause.

Questa analisi esplorativa evidenzia l'**aspetto relazionale** che caratterizza questa materia ancor prima di quello tecnico-stilistico. Per quanto si possano studiare regole su come organizzare i discorsi, o come utilizzare la voce, bisogna prima di tutto conoscere il pubblico e imparare a relazionarsi con esso.

Diverse sono le tipologie di **pubblico**: semplice spettatore, partecipante, consumatore, a seconda delle differenti situazioni. In qualsiasi contesto in cui ci capita di parlare infatti, ci troviamo di fronte a un pubblico nuovo. Conoscerlo e realizzare uno speech che ne soddisfi le aspettative è fondamentale per la buona riuscita della nostra performance.

Per conoscenza del pubblico si intende qualcosa di molto più profondo di una semplice lettura frontale di esso. In questa fase del processo è fondamentale conoscere l'**Iceberg Model** o **Theory of omission**. Questo modello, teorizzato da Ernest Hemingway (1932) e poi rivisitato in molteplici contesti, vede alla sua base la rappresentazione di un iceberg nella sua interezza, quindi con una piccola parte sopra il livello del mare, e la restante parte molto più grande sott'acqua. Utilizzato in più ambiti come la psicologia e l'economia, evidenzia il fatto che per una piccola parte visibile di una per-

sona o di un fenomeno che vogliamo analizzare molto spesso vi è una parte molto più grande non visibile e che va indagata poiché nasconde aspetti peculiari. Partendo quindi dall'iceberg, bisogna essere consapevoli che la nostra audience è molto più di quello che vediamo. Indagare sulla parte che si trova sotto l'**evidenza** è necessario al fine di una navigazione verso la direzione corretta, evitando intoppi che possono essere di varia natura, ad esempio culturale o religiosa.

Per imparare a conoscere il proprio pubblico è necessario imparare ad essere degli ascoltatori attivi anche inserendosi in nuove culture e contesti, così da ottenere più informazioni possibili sulla **parte nascosta** dell'iceberg. E per essere ascoltatori attivi ci si deve predisporre a captare informazioni, e non semplicemente ad ascoltare quello che viene detto dalle persone con cui ci si relaziona. Significa guardare il pubblico, ascoltarlo per conoscerlo, sentirlo per comprenderlo.

Bisogna riconoscere che le persone, come le situazioni, cambiano anche molto velocemente. Di conseguenza quello che è valido e socialmente accettato oggi potrebbe non esserlo più domani.

Ecco, quindi, alcune categorie di pubblico con le rispettive caratteristiche principali e qualche piccolo accorgimento mirato a facilitare la sintonizzazione con lo stesso. Questo perché ogni persona è diversa ma, tra i nostri ascoltatori, ci sono degli aspetti condivisi per quanto riguarda i diversi frames della comunicazione.

Il pubblico in un **contesto aziendale** può essere impersonato principalmente da tre categorie di persone, che si relazionano con l'azienda, ovvero:

- stakeholder esterni;
- stakeholder interni;
- shareholder.

Tra gli **stakeholder esterni** rientrano i consumatori, fetta importante del pubblico a cui uno speaker potrebbe parlare in conferenze o presentazioni dei prodotti. A questi sarà necessario comunicare considerando che i loro driver sono prettamente gli aspetti fisici ed emotivi del prodotto o servizio. Saranno questi ad alimentare la motivazione all'acquisto e, solo in minore istanza, quelli economici (dei quali spesso importa solamente il prezzo finale e non tutto ciò che riguarda i costi di mantenimento e produzione). Gli **stakeholder interni** invece avranno interessi diversi dai primi svolgendo una funzione radicalmente differente per l'azienda, essendo lavoratori e non consumatori. Presteranno meno attenzione agli aspetti emotivi o fisici del prodotto, ma saranno attenti agli aspetti organizzativi. Di conseguenza il tipo di comunicazione dovrà essere radicalmente diverso: mirato all'informazione e non all'emotività e alla vendita. Gli **shareholder**

infine saranno il pubblico più complicato con cui avere a che fare in un contesto aziendale. Essi, essendo coinvolti economicamente e possedendo parte dell'azienda, non avranno interessi ad ascoltare gli aspetti emotivi del prodotto, ma si concentreranno più su quello che riguarda l'economia dell'azienda e tutto ciò che potrebbe intaccare il capitale investito. Sarà necessario comunicare loro nel modo più chiaro e diretto possibile, ma, soprattutto, comunicare solamente gli aspetti importanti riguardanti l'andamento dell'impresa. Per quanto riguarda il pubblico in questo contesto risulta quindi necessario andare a capire qual è la nostra categoria di riferimento, i suoi driver, e soprattutto gli interessi finali che la caratterizzano. Il pubblico in un **contesto divulgativo** è radicalmente diverso dal precedente. In questa grande categoria si riconoscono due macrogruppi che possiamo chiamare:

- pubblico partecipativo;
- pubblico non partecipativo.

Questa suddivisione riguarda principalmente la scelta del ruolo del divulgatore e l'impostazione dello speech. Questo potrà infatti decidere di organizzare un discorso interattivo andando a far diventare anche lo spettatore un protagonista, oppure un discorso frontale, facendo del pubblico un più classico spettatore. La caratteristica principale di questo pubblico è che cerca informazioni e intrattenimento, che possono essere ottenuti tramite diversi stili quali, ad esempio, l'informativo, il comico, l'accademico, il leggero. È importante sottolineare, in questo contesto, che, a differenza di quello aziendale, dove i pubblici sono **content taker** (devono ascoltare indipendentemente dall'argomento), gli spettatori dei contesti divulgativi, essendo **content chooser** tramite locandine e fogli informativi, sanno già indicativamente cosa potrebbero aspettarsi da una sala e scegliere di presentarsi o no. Di conseguenza, per lo speaker, non c'è la necessità di realizzare un discorso che piaccia a tutti.

Il pubblico **casuale** è quel pubblico che si crea in modo quasi randomico nelle più disparate situazioni di vita quotidiana. Questo pubblico è estremamente complicato perché deve essere compreso attraverso un ascolto attivo che sia capace di delineare le caratteristiche salienti in poco tempo o in tempo reale, così da potersi integrare all'interno della conversazione. È importante sottolineare che, in un simile scenario, è più difficile mantenere un discorso preparato o una struttura rigida, e di conseguenza la propria capacità di improvvisare (argomento approfondito all'interno del manuale) giocherà un ruolo fondamentale. La parola d'ordine in questa situazione è quindi cautela, ma senza dimenticare l'efficacia, al fine di lasciare un buon ricordo nell'ascoltatore.

Il pubblico in un **contesto personale** è quel pubblico che si crea in una serata al bar con gli amici, o seduti a tavola con la propria famiglia. Questa è una categoria che molto spesso non viene considerata pubblico, ma che lo è a tutti gli effetti. E non va di certo sottovalutato, poiché è composto da persone di cui ci interessa l'opinione e che sono strettamente vicine a noi. Tra i diversi tipi di pubblico, è quello più duttile e che si plasma a seconda del luogo o della situazione in cui ci troviamo: anche se le persone sono le stesse, possono cambiare le aspettative a seconda che si trovino tra le mura di un bar, che stiano ascoltando il discorso da testimone a un matrimonio o siano lì per un consulto confidenziale. Questo, tra tutte le tipologie di pubblico, dovrebbe essere quello più semplice da trattare, proprio per la conoscenza pregressa che si ha degli interlocutori e per lo studio inconsapevole che si è fatto in tutti gli anni di conoscenza di queste persone. Ma come si dice: «pubblico parente, pubblico serpente».

Le situazioni in cui ci si trova ad affrontare un pubblico possono essere anche molte altre, tutte riconducibili a una delle quattro sopra esposte. I convegni politici, le visite guidate, o anche una lezione a scuola o all'università, dove tutta quanta l'aula è pubblico, ad esempio, possono essere riconducibili al contesto divulgativo. La costante è che ogni pubblico va studiato e capito, per evitare disfatte o rese incondizionate.

## **2. «NELLA TESTA DELL'ASCOLTATORE»**

---

Abitualmente si crede che, nel momento in cui parliamo di qualcosa, quel qualcosa venga compreso da chi ci ascolta *esattamente* nello stesso modo in cui noi lo abbiamo pensato e concepito. Non è così. Ciascuno di noi sedimenta i concetti nella propria **memoria semantica**. Questa presiede un sistema organizzato di conoscenze grazie alle quali si possono esprimere giudizi sulle proprietà di un oggetto o di un evento. Tali conoscenze sono largamente condivise fra i parlanti di una certa comunità linguistica, ma ciascuno forma le proprie idee anche in base alle personali esperienze di vita. I ricordi autobiografici si sedimentano, infatti, nella cosiddetta **memoria episodica** e concorrono, con la memoria semantica, a definire i concetti in ciascuno di noi (Tulving 1972).

La conoscenza del mondo è quindi diversa da persona a persona e le parole evocano a ognuno immagini e realtà diverse. Ferdinand de Saussure, il padre della linguistica moderna, faceva l'esempio con la parola "guerra", che poteva evocare ad alcuni una fila di soldati schierati, ad altri una medaglia al valore, ad altri ancora un fratello morto sotto le armi.

Non è possibile che l'oratore conosca così a fondo il vissuto di ogni interlocutore da sapere con certezza quali reazioni evocheranno le parole che ha scelto di usare nel proprio discorso. Ma deve tenere conto che parlare in

pubblico significa parlare a persone con conoscenze, sensibilità e vissuti molto diversi. Le **parole giuste** potranno connetterlo emotivamente con gli interlocutori. E in questo senso lo speaker deve usare molta cura nella **scelta delle parole** più adeguate e inclusive, evitando, al contrario, quelle manifestamente divisive, aggressive e negative.

### **FAR PRATICA – Non dare per scontate le conoscenze**

In un dialogo, se l'interlocutore non capisce bene il senso di quello che diciamo, ci fa delle domande. E noi, in base alle risposte, riusciamo a raffinare la trasmissione del senso di quello che intendiamo precisamente dire. Durante un discorso in pubblico difficilmente avremo un feedback simile e dovremo programmare bene il nostro speech in modo da farci comprendere bene.

Prepara un breve speech che abbia per tematica il racconto della tua attività professionale, comprendendone gli aspetti caratterizzanti e tecnici. Ora immagina di performare il tuo discorso per due volte:

- la prima, a tua nonna che ha appena compiuto 80 anni;
- la seconda, a tuo nipote di 5 anni.

Scegli le parole giuste. Spiegale. Fatti capire trovando immagini comprensibili per i tuoi due interlocutori speciali.

### **3. IL POTERE DELLE ASPETTATIVE**

---

Italo Calvino, in *Le città invisibili* (1972), immaginava questo scambio dialogico fra Marco Polo e Kublai Kan:

Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra.

«Ma qual è la pietra che sostiene il ponte?» chiede Kublai Kan.

«Il ponte non è sostenuto da questa o da quella pietra», risponde Marco, «ma dalla linea dell'arco che esse formano».

Kublai Kan rimane silenzioso, riflettendo.

Poi soggiunge: «Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che m'importa».

Polo risponde: «Senza pietre non c'è arco».

In una relazione comunicativa – o meglio, in ogni relazione tra noi e il mondo – l'organizzazione degli stimoli che giungono alla nostra mente non sono isolati e autonomi bensì complessi, interconnessi tra loro, collegati a eventi passati e futuri. Attraverso tale organizzazione percettiva noi diamo senso e significato alle nostre azioni, alle nostre idee e alla realtà stessa. Non vediamo quello che c'è davanti ai nostri occhi, ma quello che sta dietro: vediamo quello che vogliamo vedere, sentiamo ciò che vogliamo ascoltare, troviamo ciò che ci aspettiamo di trovare. Ovvero, pensiamo in base a quello che già conosciamo, guidati dall'impulso a raccogliere **conferme** per le no-

stre aspettative. Il nostro modo di relazionarci con la realtà passa di qui, non sempre lungo il sentiero più razionale, opportuno e lineare che si possa immaginare o volere. Anzi.

Ecco che la percezione ricostruisce quindi il significato dell'esperienza del mondo secondo processi non sempre coerenti, spesso fallaci e «liberamente obbligati» (Bustreo 2018). È la cornice informativa, l'emozione del momento o quella prodotta, il rapporto di potere con la fonte dell'informazione e molto altro che influenza il nostro comportamento e l'accoglienza stessa delle informazioni e delle comunicazioni altrui.

### **FAR PRATICA – Non c'è due senza...**

Nella nostra comunicazione interpersonale noi tendiamo a terminare mentalmente la frase del nostro interlocutore ancor prima che costui l'abbia verbalizzata. Ma non sempre andando nella stessa direzione. Riuscire a disattendere tali aspettative può garantire all'oratore una abilità retorica molto più efficace.

Scegli una serie di proverbi e concluderli in modo inatteso ma sulla base di un intento comunicativo dichiarato. Ad esempio «Non c'è due senza due e mezzo, perché sono di più le cose importanti in questo elenco».

- «Tanto va la gatta al lardo che...»;
- «Rosso di sera...»;
- «Chi fa da sé...»;
- «Una rondine non fa...»;
- «Il lupo perde il pelo, ma...»;
- ...

### **FAR PRATICA – Le reazioni del pubblico**

I forum di discussione dei quotidiani online consentono oggi di vedere alcune reazioni dei lettori agli articoli del giornale. Per noi risultano di particolare interesse le opinioni dei lettori che seguono gli editoriali, dove, più che il fatto di cronaca in sé, ciò che viene commentato è un discorso retoricamente costruito in cui viene espresso un pensiero personale sull'avvenimento. In questo modo possiamo renderci conto della discrepanza fra autore del discorso e interlocutori: sul piano delle conoscenze, delle aspettative e dei pregiudizi personali.

Leggi con attenzione il testo di Massimo Gramellini intitolato “Doctor No House”, pubblicato nella rubrica del Corriere *Il caffè* del 19 gennaio 2022 e riportato qui. Leggi poi alcuni commenti lasciati dai lettori nel relativo forum di discussione online e verifica come lo stesso messaggio è stato interpretato diversamente da più persone. Emergono, secondo te, atteggiamenti pregiudiziali da parte di alcuni interlocutori? L'obiettivo dell'autore e quello

compreso dal singolo lettore sono, a tuo parere, coincidenti? Annota tutte le tue riflessioni per ogni commento.

Come la mettiamo con il dottor Gerardo Torre, che ha curato tremila malati di covid a domicilio senza perderne nemmeno uno, ma rischia di essere sospeso dall'Ordine per non avere rispettato il protocollo ufficiale? Da decenni quest'uomo attraversa la provincia di Salerno con un camper attrezzato ad ambulatorio: Gabriele Bojano ha raccontato sul Corriere che i compaesani lo chiamano Doctor No House. Durante la pandemia non si è rassegnato alla «vigile attesa» e ha aggredito la malattia ai primi sintomi, senza aspettare che arrivasse a devastare i polmoni e a intasare gli ospedali. I guariti lo paragonano a un santo, mentre i no vax cercano di guadagnarlo alla causa facendone un perseguitato, benché lui sia favorevole ai vaccini, pur con qualche distinguo che in questo clima di divisioni radicali lo rende sospetto ai cultori dell'ortodossia.

In realtà il dottor Torre è solo un medico che privilegia l'aspetto umano e una testa dispari che ama steccare sul coro: quanto basta a renderlo anomalo e istintivamente simpatico. Sarebbe un grave errore consegnarlo alla propaganda degli antivaccinisti, i quali intendono trasformarlo nel simbolo di qualcosa che non è. Lui si è semplicemente ribellato a un'imposizione che non condivideva e i fatti gli hanno dato ragione. La sua storia, letta in controluce, ci ricorda quanto possa ancora essere utile la medicina territoriale, e come si sia sbagliato a ridimensionarla per ragioni di bilancio e calcoli di bottega.

Rifletti ora sui seguenti commenti:

- ErcoleErcoli: «La mettiamo che il dottor Torre ha fatto una grossa sciocchezza e messo in pericolo i suoi pazienti e altri, pensando di essere superiore alle regole e più in gamba degli altri. Come in altri casi simili, un cattivo esempio glorificato tanto per far chiasso».
- Orobico: «Caro Gramellini, simpatico, arguto, ironico al punto giusto, ma per favore, non trattare il problema no-vax/si-vax con il furbesco ricorso al “cerchiobottismo”, non è da te!».
- Lettore\_9037588: «Il covid è subdolo. Il mio medico, la guardia medica e nemmeno al pronto soccorso hanno riconosciuto la polmonite ma dopo pochi giorni ero intubato in terapia intensiva. Lui è stato bravo a seguire i pazienti a casa ma è solo fortuna se non hanno avuto bisogno di ricovero».
- vicbuf: «La storia era presentata con chiara allusione che non essendo lui allineato alle politiche sanitarie ufficiali, dovesse esser considerato sospetto. Come quei medici che sono sempre andati a curare a casa i pazienti, e che sono abbondantemente additati come folli per aver solo fatto il loro mestiere».
- Lettore\_15653544: «Apprezzo il riferimento alla medicina territoriale che, in generale, si è dimostrata (per tagli di bilancio e disorganizzazione) ina-

deguata in questa pandemia. Basti pensare a morti che avvengono per buona parte in casa per tardivo intervento e non in Terapia Intensiva (guardarne i dati/gg di entrata/uscita)».

#### **4. GESTIRE LE SITUAZIONI CRITICHE**

---

Al giorno d'oggi, le situazioni in cui uno speaker fa un discorso in pubblico, come abbiamo visto sopra, sono variegata. Il contesto in cui l'oratore parla e riceve un applauso finale (entusiasta o, al contrario, alquanto freddo) è solo il *contesto prototipico* in cui immaginiamo possa avvenire un evento di public speaking. Ma ce ne sono molti altri, caratterizzati da una sempre maggior interattività con il pubblico. Un seminario, una tavola rotonda, una riunione aziendale, una presentazione di progetto, fino ai social network, che permettono di commentare un nostro intervento video, e le stesse videoconferenze dove il pubblico può interagire sia di persona sia con messaggi scritti nello spazio della chat. E ancora le situazioni di cui abbiamo detto in precedenza.

Oggi le modalità di comunicazione prevedono il **confronto**, positivo o negativo che sia (Mastroianni 2017). Non c'è ancora, al momento, una vera e propria educazione del pubblico alla corretta discussione. E quindi bisogna prevedere che si potrà andare incontro a momenti conflittuali. Non dobbiamo averne paura: nessuno di questi è un ostacolo insormontabile e non va drammatizzato. Anzi, rappresenta un tassello di esperienza che ci aiuterà a fare meglio la volta successiva e migliorerà le nostre capacità comunicative. Ci torna utile ricordare qui quanto abbiamo visto nel primo passo, all'inizio del libro: il modello dialogico. La maggior parte dei conflitti comunicativi fra uno speaker e il suo pubblico nasce da **tensioni relazionali**; molto più di frequente che da un reale dissenso sui **contenuti**. Anche quando il pretesto è esplicitamente relativo a una questione di idee, dati o soluzioni, l'esito del testo sotteso è spesso un attacco – reale o percepito – alla persona o ad alcuni aspetti della stessa (comportamento, esperienza, abitudini, caratteristiche, modalità relazionali, modalità di gestione del ruolo e simili). E senza considerare che, molto spesso, quando due posizioni sembrano inconciliabili, la soluzione sta in una **terza posizione**. Come fare?

Non basta una buona abilità nel **prevedere** in fase di progettazione del discorso eventuali obiezioni, domande, opposizioni o reazioni contrastanti a fronte di proposte o provocazioni. Nella maggior parte delle condizioni reali è l'intuizione (ovvero l'esperienza), l'abilità a improvvisare e la prontezza di risposta opportuna a garantire il buon esito delle situazioni critiche. E c'è un modo per fare esperienza fuori dalle situazioni del public speaking: allenarci nelle nostre conversazioni quotidiane con i nostri interlocutori, che siano amici, familiari, colleghi o sconosciuti (dal cassiere del supermercato



all'impiegato dello sportello comunale). Ci troviamo davanti diverse tipologie di interlocutori e, se spesso finiamo per alzare la voce, litigare o perdere il controllo, allora vuol dire che **dobbiamo allenarci** bene e acquisire una corretta gestione dei conflitti. Allenamento che avrà ricadute positive anche sulla nostra vita di relazione in generale.

Nella seguente tabella possiamo vedere una serie di profili di “interlocutori difficili” del public speaking accompagnati da una strategia efficace per smussare la conflittualità e uscire bene dall'impasse comunicativo.

<b>PROFILO DELL'INTERLOCUTORE</b>	<b>STRATEGIA EFFICACE</b>
<p><b>IL CRITICO</b> È un interlocutore che ha sviluppato la straordinaria abilità a cogliere aspetti negativi, discutibili o critici che si nascondono dietro a ogni idea o proposta. Richiede precisione a oltranza.</p>	<p><i>ORATORE</i> Riconosce il suo bisogno di precisione con empatia. Verifica se la critica è fine a se stessa o sostenuta da una controipotesi. Accetta le critiche ma ridimensiona gli eccessi di richiesta di zelo con umorismo e leggerezza.</p>
<p><b>L'ESIGENTE</b> Richiede un legame privilegiato e costante come segnale della validità delle decisioni assunte o da assumere. Avanza proposte di approfondimento e di specifica continua.</p>	<p><i>ORATORE</i> Si dimostra stabile e costante nel rapporto, conferma che tutto va bene. Conferma l'evoluzione del rapporto di fiducia e competenza attraverso la gestione della relazione comunicativa.</p>
<p><b>IL VERBOSO</b> Comportamento di chi spesso seppellisce le sue vere intenzioni sotto una montagna di parole. Spesso alla ricerca di un'idea cui tende ad arrivare verbalizzando i propri flussi di pensiero.</p>	<p><i>ORATORE</i> Parla poco, lo ascolta attivamente e fissa i temi di contatto canalizzando la discussione con cautela. Lo interrompe con decisione garbata ma senza minarne l'autostima né assumere il ruolo del gen-darme della parola. Prende degli spunti e li apre all'intera platea.</p>
<p><b>IL CHIACCHIERONE</b> Interlocutore irrequieto che dietro agli eccessi comunicativi nasconde un desiderio di maggiore partecipazione oppure di insoddisfazione. Non osa esporsi e quindi cerca rinforzo nella relazione tra pari.</p>	<p><i>ORATORE</i> Usa il proprio silenzio come strumento di riconquista della parola e della leadership comunicativa, per riprendere le redini del discorso. Lo coinvolge in modo empatico e con l'obiettivo di condividere i suoi interventi a favore di tutti gli ascoltatori.</p>

<p><b>L'AGGRESSIVO</b> Aggredisce, attacca, protesta, si lamenta di non essere considerato. Non è centrato sui contenuti (come il critico) ma sulla relazione. Dietro agli interventi può esserci pregiudizio, rabbia, astio, incapacità relazionale.</p>	<p><i>ORATORE</i> Prende distacco dall'attacco alla persona e riporta la questione sui contenuti. Si domina e lo lascia sfogare, ascoltandolo con pazienza. Chiede all'interlocutore da dove nasca la sua opposizione e accetta la sua posizione cercando un punto di mediazione.</p>
<p><b>IL SUPERBO</b> Si considera importante, superiore agli altri. Si autograttifica e ha una forte autostima. Tende a prendere la parola quale attestazione di dominanza nella relazione di potere.</p>	<p><i>ORATORE</i> Evita la competizione e gli attribuisce l'importanza che desidera. Riconosce le sue idee dalle quali rinforza la propria posizione, confermando la sua impressione ad esserne l'autore. Presenta le proprie idee chiedendo conferma del pensiero dello stesso.</p>
<p><b>IL PASSIVO</b> È un comportamento che rivela due possibili retroscena: l'indifferenza o l'ascolto passivo. Nel primo caso evidentemente disinteressato, mentre nel secondo manifesta comportamenti di poco coinvolgimento emotivo.</p>	<p><i>ORATORE</i> Favorisce l'espressione delle sue risorse nascoste, stimolando e responsabilizzando la sua partecipazione attiva. Usa un tono non di rimprovero ma ironico per richiamarlo nella conversazione.</p>
<p><b>L'INTENDITORE</b> Ascolta e chiede chiarimenti. Annuisce con sinceri linguaggi non verbali di approvazione quando convinto. È pignolo, razionale. Diffida delle apparenze. Verifica la competenza dell'interlocutore.</p>	<p><i>ORATORE</i> È preciso ed esauriente. Valorizza le conoscenze dell'interlocutore, cui può chiedere di partecipare con precisazioni e sostegno. Dimostra i vantaggi delle idee comuni. Costruisce e condivide le soluzioni con lui a favore della platea.</p>
<p><b>IL SOSPETTOSO</b> È dominato dall'idea che lo si voglia imbrogliare. Fa molte obiezioni. Si caute. Spesso cela dietro al sospetto una propria incertezza o indecisione nelle prese di posizione.</p>	<p><i>ORATORE</i> Interagisce per comprendere i motivi del sospetto. Accetta e valorizza i suoi dubbi. Costruisce sicurezze attraverso fatti e relazioni. Conquista la sua fiducia dimostrando i vantaggi oggettivi della propria o di una terza posizione.</p>
<p><b>L'ETERNO INDECISO</b> È combattuto dall'incertezza e dal timore di sbagliare nel prendere decisioni ed iniziative. È facilmente influenzabile. A volte è più vittima delle circostanze che della propria incapacità decisionale.</p>	<p><i>ORATORE</i> Si dimostra sicuro di sé, senza esagerare. Non avanza troppe informazioni per non fare confusione. Lo rassicura sulle garanzie più che sui rischi. Le soluzioni offerte sono ragionate e prima di tutto di buon senso.</p>

<p><b>L'ESITANTE</b>                  È combattuto tra il voler confermare la sua zona di confort e il desiderio di generare idee nuove. È dominato dall'ansia del mantenimento della propria attuale condizione. Vorrebbe avere più tempo per decidere.</p>	<p><b>ORATORE</b>                  Dimostra che la difficoltà del cambiamento è inferiore alla qualità dei vantaggi e delle soluzioni attese. Lo rassicura costantemente dando prove oggettive dell'utilità delle scelte adottate. Lo ascolta contenendo i tempi di decisione.</p>
<p><b>IL DIPENDENTE</b>                  Dipende sovente nelle decisioni da altre persone (parenti, amici, colleghi) di cui bisogna tener conto nella gestione della proposta e della relazione.</p>	<p><b>ORATORE</b>                  Ascolta attentamente ciò che parenti, amici e colleghi hanno consigliato. Cerca punti di contatto. Valorizza le informazioni e si propone come interlocutore sul quale si può contare.</p>
<p><b>IL TIMIDO</b>                  Timido e taciturno. A volte impacciato nel dominare la relazione. Non consente facilmente di entrare in contatto con lui.</p>	<p><b>ORATORE</b>                  Dimostra pazienza e cordialità. Lo mette a proprio agio, coinvolgendolo. Valorizza la caratteristica comportamentale di fronte agli altri. Pone in modo coinvolgente domande senza essere intrusivo.</p>

**FAR PRATICA – *Essere o non essere (un interlocutore difficile)?***

Quante volte, nella vita, sei stato anche tu un interlocutore difficile? Ad esempio, troppo timido e chiuso. Oppure sospettoso, o, ancora, aggressivo. Rifletti su te stesso: in quale o quali profili di interlocutore difficile ti puoi ritrovare, e quali erano le situazioni che innescavano quel tipo di atteggiamento? Descrivi, su un foglio, le situazioni e come si è comportato, in quel frangente, il tuo interlocutore.

Quali potevano essere le reali motivazioni che ti spingevano a essere un interlocutore difficile? Cosa ha innescato l'atteggiamento?

Come ha reagito l'interlocutore? Ha applicato una strategia efficace, come quelle descritte nel capitolo, o si è comportato in modo scomposto?

E qual è stato l'esito del momento conflittuale?

**FAR PRATICA – *Immaginare gli interlocutori difficili***

Esercitati nella gestione di alcune delle principali criticità che si possono trovare nella relazione con gli interlocutori: scegli un tuo breve speech e, per ogni tipologia di interlocutore difficile, simula le varie situazioni costruendo una serie di domande-risposte che facilitino il contenimento della conflittualità. Prova a performare lo speech davanti a un piccolo pubblico. Chiedi ai presenti di interpretare le varie tipologie di interlocutore difficile e gestisci la

relazione comunicativa. Non è importante che tu riesca effettivamente a gestire il tuo finto interlocutore difficile (del resto, sta simulando e quindi potrebbe persistere nel suo atteggiamento problematico): ma è importante che tu impari a gestire le tue emozioni. Così sarai pronto per le situazioni reali.

## **5. \*L'ANGOLO ZEN. I TERRENI DEL CONFRONTO**

---

Sun Tzu analizza nove tipi di terreno diverso. Egli non si limita a fare un'analisi fisica del terreno, bensì fornisce una serie di **accorgimenti utili** per il condottiero.

- 1) **Terreno dispersivo.** Il terreno di proprietà dello stratega. Su questo terreno non conviene combattere, dice lo stratega.
- 2) **Terreno facile.** Porzione di terreno che si trova appena si è penetrato il territorio ostile. Questo terreno, in quanto inizio della conquista è solo il punto di partenza e di conseguenza, dice lo stratega, non bisogna fermarsi, ma proseguire imperterriti.
- 3) **Terreno conteso.** Il cui possesso è fonte di un notevole vantaggio per entrambe le parti. Il suggerimento di Sun Tzu è quello di non attaccare in questo terreno ma aspettare che sia il nemico a fare la prima mossa.
- 4) **Terreno aperto.** Il terreno su cui entrambe le parti hanno libertà di movimento. Su questo terreno è quindi necessario non cercare di chiudere la strada al nemico in quanto questo potrebbe causare una divisione del nostro esercito che, se affrontato in piccole parti, può essere abbattuto.
- 5) **Terreno dove si incrociano grandi vie.** Fa da terreno di mezzo tra più stati ed è un punto strategico da conquistare inizialmente per assicurarsi un controllo di gran parte dell'impero. Qui è necessario unirsi con gli alleati per cercare di creare una forza di combattimento quanto più grande e che permetta l'espansione nei terreni confinanti.
- 6) **Terreno pericoloso.** Porzione di terreno nel cuore di un paese ostile. In questo terreno bisogna saccheggiare quanto più possibile per andare a intaccare le risorse del nostro nemico rendendolo più debole.
- 7) **Terreno difficile.** Un terreno che dal punto di vista fisico è svantaggioso e di conseguenza risulta difficile da attraversare, caratterizzato da montagne, foreste e terreni frastagliati. Questo terreno va superato il più in fretta possibile.
- 8) **Terreno chiuso.** Questo è un terreno caratterizzato da strette e tortuose vie di entrata e di uscita, le quali lo rendono un terreno dove anche un piccolo numero di nemici, se ben organizzato, può annientare gran parte della truppa. Qui entrano in gioco le strategie e le tecniche del singolo stratega per cercare di tenere unito e forte il proprio esercito.

- 9) **Terreno sfavorevole.** Caratterizzato da molteplici condizioni poco o per nulla agevoli sotto più punti di vista. In questo terreno l'unica via di salvezza è combattere in modo veloce e tempestivo cercando di perdere meno uomini possibile.

Il punto di congiunzione tra lo stratega di Sun Tzu e il public speaker sta proprio nel fatto che anche un oratore si può trovare di fronte a diversi tipi di terreno e proprio come lo stratega deve individuare quali sono i punti di forza e di svantaggio del singolo scenario e cercare di sfruttarli al meglio. Non ci saranno montagne difficili da scalare, o climi difficili da affrontare, ma può capitare di imbattersi in apparecchiature mal funzionanti, strumenti mai usati prima, organizzazioni del pubblico inconsuete, stanze grandi e luminose o stanze piccole e buie, pubblici di passaggio o pubblici interessati. Ecco, quindi, che possiamo suddividere in modo simile gli spazi a disposizione dello speaker.

- 1) Lo spazio **dispersivo**. Questo luogo è caratterizzato dalla disattenzione: le persone sono spesso distratte e, se possibile, è meglio evitare di tenere un'orazione. Qualora ci si trovasse obbligati però, in questo spazio è necessario, a tutti i costi, riuscire a catturare l'attenzione e rendere il pubblico partecipe tramite strategie adeguate per catturarne l'attenzione, in modo da evitare la creazione della spiacevole situazione in cui si parla e non si viene ascoltati.
- 2) Lo spazio **facile**. Questa è la condizione perfetta, caratterizzata dall'adeguato spazio per il pubblico, che in ordine e in silenzio lascia parlare lo speaker finché non viene richiesta direttamente la partecipazione. Qui si è liberi di parlare, senza vincoli. È solitamente lo spazio che si crea in situazioni dove, come abbiamo detto sopra, il pubblico è *content chooser*.
- 3) Lo spazio **conteso**. Questo è caratterizzato da un pubblico ristretto. Il basso numero di spettatori fa sì che chi sta parlando sia sullo stesso piano di chi ascolta e la creazione di un dibattito risulta semplice, come ad esempio durante una discussione con degli amici. Risulta fondamentale essere pronti a rispettare le opinioni degli interlocutori, talvolta ritrattando anche le proprie.
- 4) Lo spazio **aperto**. Caratteristico dei convegni politici, è uno spazio dove lo speaker ha la parola ma facilmente il pubblico può intervenire poiché può avere accesso a dei microfoni. Il fatto che ci siano tante persone può inibire la formazione di domande, che si farebbero invece in una stanza contesa. Nonostante ciò, lo speaker in questo luogo deve essere pronto a tutto. Dalle domande innocue alle domande scomode: quindi la preparazione risulta fondamentale.
- 5) La via **di passaggio**. Questo spazio si crea ad esempio quando viene montato un palco all'interno dei supermercati o nelle piazze delle nostre

città per ospitare qualche presentazione. Risulta essere un luogo tanto strategico quanto complicato, in quanto le persone sono di passaggio. E, di conseguenza, è un'occasione per attirare l'attenzione di qualche nuova persona, ma è anche difficile tenerla, dato che da un momento all'altro le persone potrebbero andarsene.

- 6) Lo spazio **pericoloso**. Questo spazio è pericoloso perché non vi è nessuno. È la stanza delle interviste televisive, è la nostra finestra durante una videocall online. Risulta pericolosa perché non si sa veramente quante persone ci stanno ascoltando e cosa stanno facendo dall'altra parte dello schermo. E, in secondo luogo, è inesistente il feedback riguardo alla nostra performance, perché non vi sono sguardi da interpretare. Qui la chiave sta nel comunicare, oltre al discorso ben preparato, anche *la sicurezza* nelle parole che si stanno dicendo. Il public speaking portato in questa realtà è molto complicato, ma, con il supporto di presentazioni e una dovuta preparazione, sarà pericolosa, ma non impossibile.
- 7) Lo spazio **disperato**. Questa condizione è chiamata così principalmente per le variabili generali delle strumentazioni che vengono fornite allo speaker. Un palco che scricchiola, microfoni che non funzionano, casse che creano interferenze. E proprio per le pessime condizioni risulta necessario essere chiari per quanto possibile e dimenticare al più presto questa esperienza invalidante.

SPAZIO	STRATEGIA
Spazio dispersivo	Non tenere un discorso. O farlo quanto più breve possibile
Spazio facile	Eseguire il proprio discorso in tranquillità
Spazio conteso	Non attaccare. Essere pronti a qualsiasi contestazione ed anche a ritrattare le proprie opinioni
Spazio aperto	Non impedire al pubblico di intervenire poiché ciò potrebbe dare una brutta immagine
La via di passaggio	Essere più attrattivi e coinvolgenti possibili per catturare l'attenzione del pubblico
Spazio pericoloso	Trasmettere sicurezza nelle proprie parole
Spazio disperato	Adattarsi alla situazione agevolando il più possibile l'ascolto