

**Introduzione alla PNL
(Magia del Rapport)**

INTRODUZIONE ALLA PNL

(MAGIA DEL RAPPORT)

**Come creare
una comunicazione efficace con le persone
in qualsiasi situazione**

JERRY RICHARDSON

Alessio Roberti Editore

The Magic of Rapport
Revised Original English Language Edition
Copyright 2000, by
Meta Publications Inc.
P.O. Box 1910
Capitola, CA. 95010 U.S.A.

Titolo originale dell'opera in lingua inglese
The Magic of Rapport
How You Can Gain Personal Power in Any Situation
Copyright © 2000 Jerry Richardson

Titolo della versione italiana dell'opera
Introduzione alla PNL (Magia del Rapport)
Come creare una comunicazione efficace con le persone in qualsiasi situazione

Pubblicata da Alessio Roberti Editore
Via Basella 25 – Urgnano (BG) – Italy

Copyright © 2002 Nlp Italy Srl
Copyright © 2004 Alessio Roberti Editore Srl

Seconda ristampa: dicembre 2004
Precedente pubblicazione: marzo 2004

ISBN: 88-88612-01-7

Traduzione dall'inglese a cura di Elena Martelli

Collana editoriale
NLP ITALY
Programmazione Neuro-Linguistica (PNL)

Direttore di Collana
Alessio Roberti

Editing
Rosa Fiasco (Ecomind Srl)

In copertina
lavoro artistico di Paolo Carraro (www.paolocarraro.com)
Titolo dell'opera: *The Impermanent in the Permanent*

Si ringrazia Andrea Mamone per le sue intuizioni creative,
senza le quali la grafica di questi libri non sarebbe quella che è.

“Nlp Italy” e “Strategie dei Geni” sono marchi registrati in Italia da Nlp Italy Srl,
utilizzati su licenza del titolare.

Tutti i diritti riservati.
È vietata la riproduzione con qualsiasi mezzo.

*In memoria di mio padre, Hervey Stafford “Tat” Richardson,
a cui sarò eternamente grato per avermi insegnato
gran parte di ciò che so riguardo la comunicazione interpersonale,
di certo molto più di quanto sia lui che io ci rendessimo conto.*

INDICE

Introduzione all'edizione italiana	8
Ringraziamenti	10
Prefazione alla seconda edizione	12
Notizie sull'autore	16
Introduzione.....	17
Panoramica del libro.....	21
La teoria che sta dietro al libro	22
Ma questa non è manipolazione?	24

Prima parte

Il rapporto: che cos'è e come crearlo	27
Il rapporto: che cos'è.....	27
La legge della varietà indispensabile.....	28
Il segreto del rapporto: ricalcare.....	31
Mi piaci perché sei come me	32
Accordarsi allo stato d'animo dell'altra persona.....	32
Il linguaggio corporeo.....	37
Come parlare il linguaggio corporeo.....	38
Come parlare il linguaggio verbale dell'altra persona.....	43
Ricalcare le convinzioni e le opinioni	48
Ricalcare la respirazione	51
Il passo successivo: guidare	53
Come testare il rapporto	54
Quando non ricalcare	56
Ricalcare la comunicazione scritta.....	58
I risultati del ricalco	59
Un'altra visione del ricalco	60
Una variazione sul tema	61

Il rapporto con te stesso.....	62
Riepilogo.....	70
Suggerimenti per fare pratica.....	71

Seconda parte

L'arte di comunicare chiaramente.....	75
Comprendere come gli altri comprendono.....	76
Ci credo se lo vedo, ci credo se lo sento, ci credo se lo provo.....	79
Come identificare le modalità percettive.....	80
Come fare in modo che gli altri ti capiscano.....	81
Progettare sinestesie su misura (custom designing).....	85
L'ascolto attivo.....	89
Indagare sui significati nascosti.....	91
Riepilogo.....	94
Suggerimenti per fare pratica.....	96

Terza parte

L'arte della persuasione.....	99
Come ottenere ciò che vuoi.....	99
Come farsi venire una buona idea.....	101
Identificare le strategie decisionali.....	102
Come presentare le tue idee in modi praticamente irresistibili....	108
Identificare le strategie decisionali: una variazione sul tema.....	115
Contestare il procedimento.....	117
Modellare le altre persone.....	124
Il ricalco sul futuro.....	126
Le ancore: una potente risorsa inconscia.....	127
Suggerimenti nascosti.....	134
Domande e comandi nascosti.....	136
Come controllare una conversazione.....	138
Riepilogo.....	140
Suggerimenti per fare pratica.....	140

Quarta parte

Affrontare la resistenza	143
Che cos'è e come affrontarla.....	143
La resistenza al cambiamento	147
La vita non è una gara	149
Fare in modo che le persone riluttanti si aprano	151
Usi creativi della confusione	155
Occuparsi delle obiezioni.....	156
Trattare con tipi di personalità resistenti	162
La delicata arte della ristrutturazione	167
Come ristrutturare	169
Neutralizzare rabbia e ostilità verbale	173
Riepilogo.....	175
Suggerimenti per fare pratica	176
Un'ultima parola.....	178
Bibliografia selezionata	183
Indice analitico	185
Risorse	189

INTRODUZIONE

ALL'EDIZIONE ITALIANA

Abbiamo intitolato questo libro “Introduzione alla PNL” perché ce n’era bisogno.

Sì, un testo da dove iniziare lo studio della Programmazione Neuro-Linguistica mancava. E secondo noi questo libro costituisce il migliore punto di inizio.

La PNL viene spesso definita come l’arte e la scienza dell’eccellenza personale perché si occupa di studiare COME alcune persone sono in grado di ottenere risultati straordinari.

Questo libro si occupa di un settore in particolare: quello della **comunicazione**. E si sa che c’è sempre bisogno di migliorare l’efficacia di capire e farci capire.

Le abilità presentate possono essere imparate e utilizzate da tutti, sia in campo professionale che personale. Lo stile dell’autore è chiaro, semplice e diretto. Quindi, se cercate un testo accademico che vi annoi a morte, evitate questo libro.

Einstein diceva che la cosa importante è non smettere mai di porsi domande.

Che la curiosità ha le sue buone ragioni di esistere.

Che non si può che restare sgomenti, quando si contempla la meravigliosa struttura di ciò che ci sta attorno...

e di ciò che sta dentro ognuno di noi, aggiungo io.

Diceva che è sufficiente cercare di capire solo un po’ di questo mistero ogni giorno.

E ogni giorno, da 30 anni, i ricercatori in PNL, con in prima linea ancora Richard Bandler, l’inesauribile “motore” della Programmazione Neuro-Linguistica, continuano a cercare e “analizzare” (in PNL viene chiamato “modellare”) persone straordinarie in diversi settori. A identificare COSA queste persone di successo fanno, di diverso dalle altre, per ottenere deter-

minati risultati, siano essi una vendita straordinaria, una guarigione straordinaria, o un'auto-guarigione inaspettata.

Una buona parte degli strumenti e delle tecniche individuate, di questi importanti COSA e COME, sono stati sistematizzati in numerosi libri che NLP ITALY è impegnata a divulgare in Italia. E allora avanti!

Il miglior modo per andare avanti è iniziare.

Buona lettura!

NLP ITALY™
Alessio Roberti

DR. ALESSIO ROBERTI

Trainer, Consulente e Ricercatore PNL, PhotoReading™ e Tecniche Accelerate di Apprendimento.

Si occupa della direzione del Progetto "Strategie dei Geni" e della direzione della collana Strategie dei Geni e della collana PNL della Casa Editrice NLP ITALY. Si è formato in PNL negli Stati Uniti e in Inghilterra direttamente dai suoi creatori: Richard Bandler e John Grinder. È stato nominato istruttore di PNL direttamente dal Dr. Richard Bandler e ha lavorato come suo assistente nei corsi di formazione in PNL che si svolgono in Europa.

Attualmente è impegnato nella realizzazione di progetti internazionali di Sviluppo e Ricerca in Programmazione Neuro-Linguistica e Tecniche Accelerate di Apprendimento e svolge attività di consulenza e formazione in diverse organizzazioni europee.

RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare alcune delle persone che hanno reso possibile questo libro e la sua seconda edizione:

Richard Bandler, che ha trascorso molto tempo con me durante gli anni Settanta, quando sono venuto a contatto per la prima volta con la PNL, per aver condiviso con me le sue intuizioni – infallibilmente brillanti, spesso bizzarre, di solito provocatorie, e sempre stimolanti – su questo interessantissimo filtro per capire il comportamento umano. Richard è sempre stato generoso nel dedicarmi il suo tempo e le sue idee e gli sarò eternamente grato per la sua influenza e guida.

Lynn Lannon, mia moglie e compagna e migliore amica, che continua ad ispirarmi con il suo amore e le sue profonde illuminazioni sulla natura della comunicazione, e da cui ho imparato molto riguardo a ciò che è necessario per far funzionare una relazione – in campo personale, professionale e spirituale. Per il suo grande aiuto e supporto nella revisione di questo libro e per i suoi instancabili tentativi di farmi mettere in pratica ciò che professavo.

Le migliaia di persone con cui ho avuto contatti nelle tante organizzazioni attraverso gli anni, per avermi aiutato a rendere più chiari sia i miei pensieri che la presentazione del materiale.

I miei numerosi amici e colleghi, che hanno condiviso con me le loro storie su come le idee in questo libro li abbiano aiutati a relazionarsi con gli altri in modo sempre più efficace.

Joel Margulis, il mio co-autore nella prima edizione, per le sue intuizioni, i numerosi racconti e gli esempi che continuano ad arricchire il testo.

L'insieme dei practitioners (professionisti in PNL), scrittori, oratori, trainer di PNL e quanti altri hanno messo le loro tecniche e strategie a mia disposizione e a disposizione del resto

della comunità di lettori che sono profondamente interessati alle applicazioni pratiche di questa tecnologia.

Jenny D'Angelo, la cui accurata revisione del manoscritto di questa seconda edizione ha aiutato a unificare i toni, talvolta disomogenei.

E per ultima, ma certo non meno importante, desidero ringraziare mia madre, Madelyn Richardson, che è sempre stata una leale sostenitrice e un'ispirazione a trovare la prospettiva migliore sia nel pensiero che nella comunicazione.

San Francisco, California
Maggio 2000

Jerry Richardson

PREFAZIONE

ALLA SECONDA EDIZIONE

Il mondo è molto cambiato da quando è stata pubblicata la prima edizione di *Introduzione alla PNL*. Forse i cambiamenti più importanti sono stati l'evoluzione della comunicazione elettronica e lo sviluppo di internet. Tuttavia, sebbene sia cambiato il contesto, non sono cambiati i principi della comunicazione. La comunicazione interpersonale non sembra essere soggetta agli stessi cicli vitali dei prodotti tecnologici, che diventano sempre più brevi.

La comunicazione interpersonale è diversa. Ciò che era vero vent'anni fa lo è anche oggi, e molto probabilmente lo sarà fra altri vent'anni o, forse, anche fra duecento. Gli esseri umani non sembrano cambiare granché, anche se qualcuno potrebbe obiettare che nell'era di internet siamo diventati meno lungimiranti nello stabilire i nostri obiettivi e meno pazienti verso il prossimo.

Oltre alla comunicazione e al commercio elettronici c'è stato uno sviluppo corrispondente nel ridimensionamento delle nostre strutture. Qualcuno direbbe che il termine appropriato è "riduzione alla giusta dimensione". Qualunque parola si usi, è evidente che dai dipendenti, ora, ci si aspetta che producano di più con meno mezzi. Uno dei cambiamenti più comuni nelle organizzazioni in cui ho lavorato recentemente è che le esigenze stanno aumentando e le risorse sono, invece, in diminuzione. Le organizzazioni sono diventate frequentemente più redditizie, ma le condizioni di lavoro spesso sono diventate meno ospitali. In questo mondo del lavoro con elevate esigenze ma poche risorse, la comunicazione deve produrre più risultati in meno tempo.

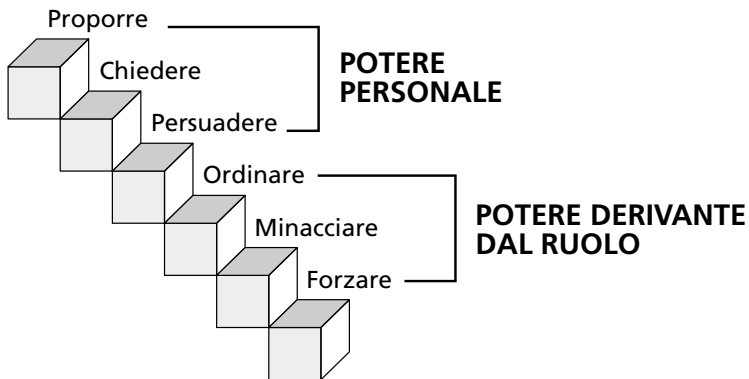
Questo cambiamento rende più impellente il bisogno di capacità comunicative ancora migliori. Buone capacità comunica-

tive, generalmente, accorceranno i tempi necessari per indurre altre persone a portare a termine qualcosa. Quando ognuno avrà migliori abilità interpersonali, ci saranno meno interruzioni nella comunicazione e scambi di idee più efficienti.

Infatti, buone capacità interpersonali sono un fattore critico di successo in ogni aspetto della vita. Da quando *Introduzione alla PNL* è stato pubblicato, una delle acquisizioni più interessanti nell'area della comunicazione interpersonale è giunta dallo psicologo Daniel Goleman e dal concetto di "Intelligenza Emozionale" (*Emotional intelligence*) da lui sviluppato. L'Intelligenza Emozionale – o l'alfabetizzazione emozionale, termine che lui preferisce – ha a che fare con l'importanza della gestione di se stessi e delle capacità interpersonali nel determinare il successo sia personale che professionale. Il lavoro di Goleman cita numerosi studi che sostengono una delle principali tesi del suo libro, cioè che i fattori critici di successo nella vita hanno più a che fare con le proprie capacità di relazionarsi con se stessi e con gli altri che con le abilità cognitive o intellettuali. Ciò non significa che le abilità cognitive non siano importanti, semplicemente che non sono così importanti come si potrebbe credere. Questo fatto non sarà una sorpresa per chiunque abbia familiarità con la sindrome del "buono studente", vale a dire che uno può essere un buono studente a scuola ma un fallimento nella vita. Le due situazioni richiedono una serie di abilità differenti. I libri *Intelligenza emotiva* e *Introduzione alla PNL* prendono entrambi in considerazione la preminenza delle capacità interpersonali sull'abilità cognitiva come il fattore determinante nel successo sia professionale che personale. Nel libro *Intelligenza emotiva* Goleman evidenzia anche l'importanza delle capacità *intra-personali*. Nella prima edizione di *Introduzione alla PNL* ho preso in considerazione il successo in primo luogo dal punto di partenza delle abilità inter-personali; in questa edizione ho aggiunto una sezione sul "rapport con te stesso", che si occupa di alcune delle stesse problematiche *intra-personali* affrontate da Goleman.

Una nota sul sottotitolo di questo libro "Come creare una comunicazione efficace con le persone in qualsiasi situazione":

creare una comunicazione efficace significa anche guadagnare potere personale, che io definisco come l'abilità di far fare cose alle altre persone perché lo vogliono, non perché devono. Distinguo il potere personale dal potere che deriva dal ruolo, nel quale la tua abilità nell'influencare la gente deriva dall'autorità, dalla tua posizione nella gerarchia organizzata o dalla tua abilità nel dare e revocare ricompense. Quando hai un potere *personale*, sei in grado di indurre le persone a fare delle cose perché vogliono farle. Quando hai un potere derivante dal *ruolo*, influenzi le persone a fare delle cose perché devono farle. Questa cosa fa pensare ad una serie di gradini, come mostra la figura che segue:



Una cosa importante da tenere presente è che, una volta che si è iniziata la discesa, è molto più facile scendere i gradini che risalirli. Se la mia *proposta* non funziona, è abbastanza semplice *chiederti* di fare qualcosa. Se ciò non funziona posso tentare con la *persuasione*. Invece, una volta che ho emesso un *ordine* (partendo dal presupposto che io abbia l'autorità per farlo), se non riesco a ottenere l'adesione è improbabile che io provi con la persuasione o con ulteriori richieste. Se non ti adegui è più probabile che io ti *minacci* con terribili conseguenze. Nel caso in cui tu nuovamente non accondiscendessi, potrei dover ricorrere a *forzarti* in qualche modo. Generalmente questo non implica l'uso di forza fisica, anche se dietro a questa scelta c'è sempre in agguato l'autorità di usare forza fisica o di farlo fare

ad altri. Per esempio, se sono il tuo capo ho l'autorità di ordinarti di fare qualcosa. Se non esegui il mio ordine posso minacciarti con terribili conseguenze, come farti perdere il lavoro. E se non accondiscendi ancora ho l'autorità di licenziarti, cosa che potrebbe comportare il fatto di chiamare la polizia per rimuoverti con la forza dal luogo di lavoro.

Secondo la mia esperienza, anche se si possiede il potere derivante dal ruolo, è preferibile usare il potere personale. È meglio ottenere la collaborazione volontaria della gente piuttosto che la sua ubbidienza forzata. È qui che entra in gioco la "magia del rapport" – lo stabilire potere personale in ogni situazione.

NOTIZIE SULL'AUTORE

Jerry Richardson è un consulente di comunicazione interpersonale con un'ampia esperienza nel training, nel business coaching, nello sviluppo organizzativo, nel marketing e nella consulenza di gestione, nella pubblicità, nella consulenza e nella formazione. Ha sviluppato una varietà di programmi per la formazione, lo sviluppo e il team building per un'ampia gamma di uditori, che include sia soggetti appartenenti alla gestione aziendale che non, dando un'enfasi speciale al processo dell'influenzare.

Jerry ha sviluppato programmi per un'ampia gamma di funzioni quali la vendita, la gestione, il servizio clienti, le operazioni telefoniche, la formazione e le risorse umane. Ha anche sviluppato programmi specifici per l'industria relativi a varie funzioni lavorative all'interno di strutture nel settore dei servizi e in quello della produzione. Uno dei suoi interessi specifici è seguire manager e dirigenti sulla strada del miglioramento sia nella loro stessa performance che in quella dei loro diretti collaboratori.

Jerry è nato a Delray Beach, Florida, e si è laureato nel 1964 all'Università di Princetown, dove si è specializzato in Inglese. Ha svolto il dottorato in Business e Psicologia nelle Università della Columbia e di San Francisco. Attualmente dirige la sua società di consulenza, Richardson Associates, che ha sede a San Francisco. Può essere contattato al numero: 800-560-2672 (USA); o via email all'indirizzo Jerry@richardson.com; o si può visitare il sito internet www.richardson.com.

INTRODUZIONE

Questo libro è stato studiato per aiutarti ad avere più successo nelle tue relazioni, sia con le persone con cui lavori che con quelle con cui vivi. È un libro per tutti coloro il cui successo professionale o la cui soddisfazione personale dipende dall'abilità di influenzare altre persone. Presenterò tecniche e strategie che ti aiuteranno a ottenere ciò che vuoi – che tu lo voglia da un cliente, un capo, un amico, o un coniuge.

Leggere questo libro e avere la padronanza delle tecniche e delle strategie in esso discusse ti aiuterà a:

- Assumere immediatamente il controllo di ogni situazione
- Stabilire fiducia e credibilità
- Usare il potere della suggestione per ottenere ciò che vuoi
- Presentare le tue idee in modi praticamente irresistibili
- Vincere le resistenze in maniera facile ed efficace
- Fare in modo che la gente sia d'accordo con te
- Fare in modo che gli altri ti capiscano chiaramente
- Evitare di essere manipolato

Esaminiamo ciascuno di questi punti:

Assumere immediatamente il controllo di ogni situazione. O tu controlli la situazione o sarà la situazione a controllare te. Per esempio, come puoi assumere la direzione di un gruppo di persone che sono confuse e forse minacciose? In situazioni simili molti si paralizzano per la paura; l'unica strada sicura per assumere immediatamente il controllo è (1) determinare la realtà prevalente della situazione e (2) accordarsi o conformarsi a tale realtà. Durante la lettura di questo libro, imparerai tecniche specifiche e strategie che puoi usare per prendere il controllo e indirizzare la situazione nella direzione in cui vuoi che vada.

Stabilire fiducia e credibilità. Negli ultimi anni, dalla ricerca e dalla pratica nelle scienze sociali e comportamentali, sono emerse numerose entusiasmanti scoperte. Ora ci sono più informazioni sul perché a una persona ne piaccia un'altra, perché una persona dica Sì invece di No a un consiglio, riguardo al modo di affrontare efficacemente i cambiamenti e la resistenza ai cambiamenti, di far fronte alla rabbia e all'ostilità della gente, di comunicare chiaramente idee agli altri in modo che capiscano esattamente ciò che viene loro detto. *Introduzione alla PNL* tratta molte di queste scoperte in modi facili da capire e semplici da applicare.

Usare il potere della suggestione per ottenere ciò che vuoi. Alcuni fanno ben poca fatica a fare in modo che altre persone condividano le loro idee e le loro proposte. Anche tu puoi imparare ad ottenere esattamente ciò che vuoi ogni volta che lo vuoi.

Presentare le tue idee in modi praticamente irresistibili. Quando, circa il modo in cui le altre persone prendono una decisione, hai maggiori nozioni di quante ne abbiano loro, sei in una posizione di grande potere per presentare le tue idee in modi a cui è praticamente impossibile resistere.

Vincere le resistenze in maniera facile ed efficace. Quando sai come fare, vincere le resistenze degli altri è un gioco da ragazzi, sia che esse siano rappresentate da un'obiezione a una tua buona idea, sia che consistano in un'aggressione verbale diretta a te personalmente.

Fare in modo che la gente sia d'accordo con te. Puoi imparare come stabilire uno schema di intesa, sia a livello verbale che non verbale, in modo che gli altri si sentano obbligati ad essere d'accordo con te.

Fare in modo che gli altri ti capiscano chiaramente. Il segreto, qui, sta prima di tutto nel comprendere come le altre persone capiscono. Successivamente, sarai in grado di presentare le tue idee in modi che abbiano perfettamente senso per loro.

Evitare di essere manipolato. Diventerai consapevole dei tuoi stessi schemi di comportamento – quelli che ti rendono influenzabile da parte della gente. Questo è il modo migliore per evitare di essere manipolati dagli altri.

Una nota sulla PNL (Programmazione Neuro-Linguistica)

Sebbene questo non sia un libro completo sulla PNL, molte delle tecniche e strategie che offre vengono dall'insieme delle nozioni note come PNL. La PNL è sorta dalle menti e dall'esperienza di Richard Bandler e John Grinder, dalla cui collaborazione nella metà degli anni Settanta è scaturita questa tecnologia che rappresenta una svolta nell'arte della comunicazione umana. Dico "svolta" coscientemente ed intenzionalmente, e pur nella piena consapevolezza del fatto che questo sia un termine sensazionalistico, non intendo dargli un significato simile. Quando mi imbattei per la prima volta nella PNL, stavo sviluppando per un cliente un programma di formazione per venditori e stavo cercando nuovi approcci alla materia. Un amico, che sapeva della mia ricerca su nuove informazioni, mi indirizzò verso un libro intrigante, intitolato *La struttura della magia*, di Bandler e Grinder. Il libro, a sua volta, mi portò a un workshop sull'ipnosi che essi stavano tenendo a San Francisco. Ciò che scoprii al workshop era che la PNL, a quel tempo usata essenzialmente a scopo terapeutico, era sicuramente la descrizione dei processi di persuasione più dettagliata e più ricca a livello comportamentale che avessi mai incontrato. Da questo punto di vista era veramente una svolta.

Ci sono varie definizioni di cosa sia la PNL, molte delle quali tentano di etichettare ciò che è diventato un consistente insieme di pratiche progettate per produrre cambiamenti negli altri. I primi practitioners (professionisti) erano interessati soprattutto alle applicazioni terapeutiche della PNL. Infatti, il termine "Programmazione Neuro-Linguistica" sembra avere un fascino particolare per le persone interessate alla terapia. Secondo la mia esperienza, il termine ha meno fascino per le persone nel business e siccome il principale uso che faccio della tecnologia

è nel business, tendo a ridurre l'enfasi collegata al termine e a concentrarmi invece sui risultati che la PNL rende possibili. È una tecnologia molto potente, se usata correttamente, e io sono in debito sia con Richard Bandler che con John Grinder per aver personalmente condiviso con me gran parte di ciò che so riguardo alla PNL. Quando la gente mi chiede "Cos'è la PNL?", a volte provo a dare una risposta davvero esauriente alla domanda. Di solito non ci riesco, perché la PNL è per la comunicazione umana ciò che l'Induismo è per la religione: sembra un termine omni-comprensivo. Se appare all'orizzonte una nuova tecnologia, in genere c'è una persona della PNL che la traduce nel linguaggio della PNL, di solito arricchendo, nel contempo, la nuova tecnologia. La PNL è un approccio molto pragmatico e omni-comprensivo alla comunicazione umana. Cerca di conciliare tutto. La migliore definizione della PNL che abbia mai sentito fu data molti anni fa da Richard Bandler: "La PNL è lo studio dell'esperienza soggettiva".

PANORAMICA DEL LIBRO

La prima parte, “Il rapport: che cos’è e come crearlo”, ti mostra come stabilire il rapport con altre persone in modo che tu possa usare il potere della suggestione per influenzarle efficacemente. Ti mostra anche come stabilire e mantenere il rapport con te stesso, un aspetto importante del potere personale.

La seconda parte, “L’arte di comunicare chiaramente”, ti mostra come identificare il modo in cui le altre persone danno un significato alle cose affinché tu possa presentare le tue idee in modi che per loro abbiano senso.

La terza parte, “L’arte della persuasione”, ti mostra come scoprire il modo in cui le altre persone prendono delle decisioni, affinché tu possa presentare le tue idee in modi praticamente ir-resistibili. Affronta anche il tema di modellare le strategie delle altre persone per eccellere.

La quarta parte, “Affrontare la resistenza”, ti mostra come vincere in maniera facile ed efficace la resistenza delle altre persone. Ti offre anche alcune idee per aiutarti a prevenire o contenere le loro resistenze, sia che esse siano rappresentate da un’obiezione a una tua buona idea, che da un’ostile aggressione verbale.

LA TEORIA CHE STA DIETRO AL LIBRO

Questo libro tratta della comunicazione – come comunicare più efficacemente con le persone che ti circondano. Tratta anche della persuasione – come fare in modo che quelle persone rispondano in maniera favorevole a te e alle tue proposte e facciano quello che tu vuoi.

Il materiale deriva da recenti progressi nello stato delle arti comunicative e persuasive. Attingendo da scoperte in una varietà di campi come l'ipnosi, la cibernetica, la linguistica, la psicologia e la psichiatria, così come dalle comunicazioni di vendita e di marketing (sales and marketing communications), *Introduzione alla PNL* presenta, in un formato facile da leggere e semplice da applicare, alcune delle più entusiasmanti e potenti tecniche e strategie disponibili per ottenere il supporto e la cooperazione degli altri.

La parola comunicazione è giunta a significare un trasferimento, una distribuzione o una condivisione di informazioni, idee, messaggi o segnali. In origine il termine aveva legami religiosi, per il fatto che deriva da comunione. Nel suo senso originario, dunque, la comunicazione aveva a che fare con la condivisione di esperienze significative. Perciò, la definizione diventa: la Comunicazione è una condivisione di informazioni o esperienze tra individui. Qui si dà per scontato che due o più individui siano in comunicazione a tal punto da condividere informazioni ed esperienze comuni. Inoltre, gli individui che condividono queste esperienze potrebbero esserne consapevoli o meno.

Gran parte di questo libro tratta di come la gente processa le informazioni e tenta di dare un significato al mondo. Tutti noi, ogni giorno, siamo inondati da informazioni e proposte. Milioni di messaggi filtrano in noi e vengono digeriti, in principio, a livello inconscio. Noi rispondiamo inconsciamente, e agiamo an-

che, nella maggior parte dei casi, inconsciamente. Cioè agiamo automaticamente, per abitudine. Seguiamo degli schemi nelle nostre risposte e nelle nostre interazioni con gli altri e con il mondo dei messaggi. Gli schemi sono modi regolari e invariabili di agire, di fare delle cose e di rispondere.

In altre parole, siamo creature abitudinarie. L'abitudine è necessaria e auspicabile affinché funzioniamo in modo efficiente. Ma seguire degli schemi ha anche i suoi rischi. Siccome non siamo sempre consapevoli di cosa stiamo facendo e perché, non siamo sempre in grado di riflettere su qualcosa o di valutare quali delle nostre abitudini, o dei nostri schemi, siano funzionali e quali invece non lo siano – quali abitudini ci servano e quali ci rendano schiavi.

Un obiettivo primario di questo libro è aiutarti a diventare consapevole degli schemi presenti in te stesso che facilitano l'intesa con le persone con cui lavori e vivi, per poi influenzarle. Diventando maggiormente consapevole degli schemi che ti sono utili, puoi usarli ancora più sistematicamente e in modo appropriato nel relazionarti con gli altri. Diventare più consapevole di schemi inconsci che non ti sono utili, ma ai quali sei stupidamente sottomesso, ti consente di scegliere. Sei libero di cambiare quegli schemi in modo che non interferiscano più nelle tue relazioni con gli altri.

A volte cambiare le tue abitudini è facile, poiché richiede soltanto una consapevolezza leggermente maggiore di qualcosa che facevi o dicevi inavvertitamente. Altre volte richiede uno sforzo enorme, una concentrazione di tutte le tue forze per sradicare schemi insediatisi con fermezza. Le abitudini sono dure a morire – soprattutto quelle con cui hai convissuto per molti anni. Ma puoi cambiare. Il primo passo è esserne consapevole.

Un altro obiettivo complementare di questo libro è permetterti di diventare più consapevole degli schemi comportamentali negli altri. Quando comprendi gli schemi di un'altra persona, specialmente gli schemi comunicativi, puoi prevedere cosa farà probabilmente quella persona quando si troverà a confronto con una particolare situazione. Per esempio, quando conosci gli schemi o le strategie di una persona nel prendere un certo tipo di

decisioni, saprai come fare per influenzare le sue decisioni future. Puoi prevedere con un alto grado di attendibilità come quella persona prenderà una decisione simile la volta successiva. Conoscere e usare gli schemi inconsci degli altri ti dà il potere della persuasione.

Ma questa non è manipolazione?

La risposta a questa domanda è allo stesso tempo Sì e No. Ad Al Smith, quando era governatore di New York, una volta fu chiesta la sua opinione sul proibizionismo e il suo parere sull'alcool. Lui rispose:

Se per alcool si intende quel qualcosa che contamina l'innocenza, corrompe la castità, causa le malattie, rovina la mente ed è la causa della disoccupazione e delle famiglie spezzate, allora di certo mi oppongo ad esso con ogni mia forza mentale e fisica.

Ma se per alcool si intende quello spirito di socievolezza, quell'olio della conversazione che aggiunge scioltezza alle labbra e musica alla bocca; quel calore liquido che allieta l'anima e rallegra il cuore; quel profitto la cui imposta fiscale ha contribuito con innumerevoli milioni alla cassa pubblica per l'educazione dei nostri figli, per la cura dei non vedenti e l'assistenza dei nostri cittadini più anziani e bisognosi – allora con ogni mia forza mentale e fisica sono a favore.

Allo stesso modo, se per manipolazione intendi approfittarsi ingiustamente di un'altra persona con mezzi subdoli e insidiosi, il privare senza scrupoli un altro essere umano di qualcosa di prezioso per uno sconsiderato scopo personale, allora questo non è il libro per te.

Ma se per manipolazione intendi l'abile uso delle arti comunicative e persuasive, l'impiego accorto del linguaggio e della dizione, il trattamento giudizioso dei preconcetti e delle preferenze delle altre persone, affinché i risultati dei tuoi rapporti con gli altri siano gratificanti e produttivi per entrambi – allora continua pure a leggere. Questa è manipolazione nel senso migliore del termine. Vivrai e lavorerai in modo più produttivo e armonioso, quanto più riuscirai a diventare efficace in manipolazioni come questa. Comunque, devo qui aggiungere che le tecniche e le strategie trattate in questo libro, in effetti, si

prestano anche al primo tipo di manipolazione a cui ho fatto riferimento. Stiamo parlando di strumenti, e gli strumenti possono essere usati sia per costruire che per distruggere, sia per aiutare che per danneggiare. La scelta sta a te, lettore, con questo avvertimento: c'è una sorta di reciprocità nella vita, quello che facciamo agli altri in qualche modo si ripercuote su noi stessi. Quel che semini, raccogli. Usa queste idee in modo assennato, nel migliore interesse di coloro che miri a influenzare. In questo modo, farai qualcosa di utile anche per te stesso e per i tuoi interessi.

Prima parte

IL RAPPORT: CHE COS'È E COME CREARLO

*Si giudicano gli altri in base al proprio standard individuale
ed alla propria posizione*

M. Esther Harding

In questa parte del libro imparerai cos'è il rapport e apprenderrai anche una tecnica per stabilire immediatamente il rapport quasi con chiunque. Inoltre, conoscerai la legge della varietà indispensabile (law of requisite variety) e come essa possa accrescere la tua efficacia con gli altri. Imparerai come fare in modo da piacere quasi a tutti e far sì che le persone siano d'accordo con le tue idee e i tuoi suggerimenti. E scoprirai come "entrare in sintonia" con gli altri, come "metterti sulla loro lunghezza d'onda", in modo da capire intuitivamente che cosa sia necessario fare per influenzarli.

Il rapport: che cos'è

Nella seguente discussione su cosa sia il rapport e su come stabilirlo, tieni in mente che il rapport costituisce un elemento chiave nella persuasione, l'arte di ottenere l'appoggio e la cooperazione di altre persone, l'arte di fare in modo che esse facciano quello che vuoi. Le tecniche e strategie implicate in ogni comunicazione di successo si riconnettono tutte, in qualche modo essenziale, al rapport.

I dizionari definiscono in vari modi il *rapport*, come un rapporto segnato da *armonia*, *concordanza*, *accordo* o *affinità*. Il *rapport*, quindi, indica una relazione segnata dall'accordo, dall'allineamento, o dalla somiglianza o similarità. Dunque, se sei d'accordo o sei allineato – che sia verbalmente o non verbalmente o in entrambi i modi – con un'altra persona, oppure hai una certa somiglianza con lui o lei, allora sei in un uno stato di *rapport* con quella persona.

Ci sono due modi di vedere le persone. Si può decidere di mettere in rilievo le differenze tra se stessi e loro, oppure si può decidere di mettere in rilievo le somiglianze – le cose che si hanno in comune. Se metti in rilievo le differenze, troverai difficile stabilire il *rapport*. Ma se metti in rilievo quello che c'è in comune, la resistenza e l'antagonismo scompariranno. Con l'allenamento diventa facile ritrovare se stessi nelle altre persone, allinearsi con loro. Quando ciò accade, c'è cooperazione.

Questa è un'impresa eccitante, oltre che vantaggiosa. Ci sono tanti modi diversi di vedere il mondo quante sono le persone. Espandere la tua identificazione negli altri è come viaggiare – allarga i tuoi orizzonti. E, come bonus in più, hai la possibilità di scegliere la direzione del tuo viaggio e di condurre gli altri nella stessa direzione.

La legge della varietà indispensabile

Un'idea estremamente utile nel relazionarsi con gli altri proviene dalla cibernetica: *la legge della varietà indispensabile*. La cibernetica si occupa dello studio di sistemi di controllo automatico, sia negli esseri umani che nelle macchine. La legge della varietà indispensabile¹ afferma che in qualsiasi sistema (sia umano che di macchine), quando sono uguali tutti gli altri fattori, sarà l'individuo (uomo o macchina) con la gamma più ampia di reazioni a controllare il sistema. Questo significa semplicemente che se nel tuo comportamento hai maggiore varietà di un'altra persona, allora sei in grado di controllare le tue interazioni con quella persona. Per esempio, se il tuo cliente George ha cinque modi di opporre resistenza alla tua buona idea e tu hai

sufficiente varietà nel tuo comportamento da vincere efficacemente ogni sua mossa di opposizione, dovresti essere in grado di controllare il risultato delle tue interazioni con lui. In altre parole, se riesci a fare una mossa in più di quante ne fa George, hai la varietà indispensabile rispetto a lui.

Pensa al tuo rapporto con le persone. Ce ne sono solo alcune che ti fanno sentire veramente frustrato? Per esempio, tuo figlio di nove anni ti interrompe continuamente per lamentarsi di quanto si annoi? Se sai suggerire solo un'unica nuova attività, potrebbe non essere abbastanza e una semplice giornata di pioggia potrebbe farvi impazzire entrambi. Ma se hai molti suggerimenti a disposizione, tu avrai pace e tranquillità, e il bambino sarà contento e assorto nell'attività. Il trucco sta nell'espandere la propria gamma. Quando la tua gamma di comportamenti è più ampia di quella dell'altra persona, dovresti avere abbastanza varietà da controllare e dirigere la situazione.²

Per ottenere la varietà indispensabile (necessaria) nel tuo comportamento ti occorrono fondamentalmente due cose: consapevolezza e flessibilità. Bisogna che tu abbia sufficiente *consapevolezza* per sapere se le cose che stai comunicando vengono accettate o rifiutate dagli altri. Se stai comunicando con successo, allora non è necessario che tu faccia nessuna correzione – semplicemente continui a fare quello che stavi facendo perché funziona.

Ma se quello che stai facendo non funziona, allora ti occorre la *flessibilità* per cambiare e fare qualcos'altro. E se non funziona, allora devi essere in grado di cambiare ancora e fare qualcos'altro, e così via, fino a quando non hai trovato quello che devi fare, affinché l'altra persona risponda positivamente alla tua idea o al tuo suggerimento.

Quando le persone incontrano resistenza, spesso reagiscono insistendo ancora di più con lo stesso approccio che fin dal principio non ha funzionato. Questa è una buona strategia per rendere l'altra persona ancora più resistente. Quando hai la varietà indispensabile, hai altre possibilità, altri schemi, dai quali attingi, finché non ne trovi uno che funzioni con un determinato individuo.

Inoltre, quando si incontra qualcuno che si vuole influenzare, si tende a dare per scontato che sia necessario, in qualche modo, cambiarlo. In realtà, è praticamente impossibile cambiare un'altra persona, quindi, qualsiasi tentativo in questo senso è destinato a fallire. Tuttavia, quando sei con un'altra persona, che tu lo voglia o no, hai un'influenza su di lei. L'influenza può essere auspicabile o indesiderabile – potrebbe essere nella direzione che vuoi o in una direzione opposta a quella di cui ha bisogno, può essere leggera o forte, ma c'è.

L'approccio alla comunicazione – e, specialmente, alla comunicazione persuasiva – che assumo in questo libro è un approccio al sistema. E i sistemi sono dinamici, cambiano. Quando si cambia una parte del sistema, le altre parti cambiano di conseguenza per ristabilire l'equilibrio.

Due o più persone, insieme, costituiscono un sistema. Perciò, quando cambi una persona, l'altra (o le altre), probabilmente, reagirà al cambiamento: quest'idea implica che se vuoi cambiare qualcuno, un buon modo per avviare il processo è generare alcuni cambiamenti in te stesso, così l'altro, di solito, reagirà producendo alcuni cambiamenti in se stesso. La questione diventa “Quale cambiamento in particolare, o quali cambiamenti specifici devi produrre in te stesso per ottenere il cambiamento desiderato nell'altra persona?” Ecco che cos'è la varietà indispensabile e di cosa tratta questo libro.

Non esiste garanzia del fatto che sarai sempre in grado di affrontare con successo tutte le persone che incontrerai. Sarebbe bello poter affermare una cosa simile – e approfittarne – ma la verità è che ci sono alcune persone con cui proprio non potrai andare d'accordo, o che non sarai in grado di convincere, o con cui non potrai fare nessun'altra cosa. Non perché non ci sia niente che tu possa fare, ma semplicemente perché non hai trovato lo schema che funzioni con loro. O forse perché hai deciso che non ne vale la pena. Ma, diventando più flessibile nel tuo approccio verso gli altri e maggiormente consapevole sia dei tuoi stessi schemi che di quelli delle persone con cui devi avere a che fare, puoi aumentare enormemente il tuo successo e la tua

soddisfazione personale proprio nell'interessante processo di influenzare gli altri.

La varietà indispensabile – avere una gamma di comportamenti sufficiente per eguagliare o addirittura superare la gamma dell'altra persona – è il fondamento su cui si costruisce il rapport. E costruire il rapport è il modo migliore per vincere le resistenze degli altri verso quello che vuoi che facciano.

Il segreto del rapport: ricalcare

Una delle strategie più potenti per stabilire il rapport proviene da Milton Erickson. Prima della sua morte, avvenuta nel 1979, Erickson era stato riconosciuto il più famoso medico ipnotista del mondo. Egli era in grado di trattare efficacemente anche clienti altamente resistenti, coi quali altri terapeuti non avevano avuto successo. Spesso si fa riferimento alla tecnica che Erickson usava col termine *ricalco*.

In questo contesto, ricalcare significa *andare incontro all'altra persona nel punto in cui lui o lei si trova, riflettendo quello che lui o lei sa o presuppone sia vero, o accordarsi ad alcune parti dell'esperienza che lui o lei sta vivendo*. In altre parole, stai ricalcando un'altra persona quando sei in accordo o in armonia oppure quando hai delle somiglianze con lei. Ti accorgerai che questo è simile alla definizione del rapport. Il ricalco, dunque, è una tecnica specifica per stabilire il rapport praticamente con chiunque. Consiste nell'essere o nel diventare come l'altra persona in modo da ottenere la sua attenzione, la sua amicizia e il suo aiuto.

Ci sono molti modi di ricalcare un'altra persona. Puoi ricalcare il suo umore, il suo linguaggio corporeo e i suoi schemi di conversazione (che comprendono la velocità della parlata, la tonalità ed il volume, le parole, le frasi e le immagini che una persona usa); puoi ricalcare le sue convinzioni e opinioni e addirittura gli schemi della sua respirazione. Ricordati la legge della varietà indispensabile: più ampia è la gamma dei tuoi comportamenti, più facilmente riesci a ricalcare un'ampia varietà di comportamenti in qualcun altro, oppure un'ampia varietà

di tipi di personalità. Questa parte del libro ti mostrerà come ricalcare le persone in modo da stabilire il rapport con loro.

Mi piaci perché sei come me

Può non essere giusto, ma è innegabilmente vero che alle persone piacciono persone a loro simili. Vogliamo avere rapporti con persone che siano come noi, che vedano il mondo nel nostro stesso modo, che abbiano le nostre stesse simpatie e antipatie. Scegliamo i nostri amici tra coloro che ci fanno sentire bene con noi stessi. E chi potrebbe mai farci sentire più a nostro agio di qualcuno molto simile a noi? Alcuni studi dimostrano che le persone tendono anche ad assumere individui che sono come loro. Molti anni fa lo psicologo William Sheldon alla Columbia University ha ipotizzato che si è attratti da persone dalla corporatura simile alla propria e addirittura si sceglie di sposarle.³

Un altro fenomeno collegato alla persuasione è che quando tu piaci a qualcuno, lui tende a voler essere d'accordo con te. Ricalcare è un modo di essere come un'altra persona e la probabile conseguenza è che tu piacerai a lei e lei si sentirà psicologicamente spinta ad essere d'accordo con te. La formula (dichiaratamente semplificata all'eccesso, ma tuttavia utile) è questa: se sono come te, ti piacerò; e se ti piacerò, vorrai essere d'accordo con me.

Accordarsi allo stato d'animo dell'altra persona

I diversi tipi di stati d'animo si cercano reciprocamente. Chi è infelice cerca l'infelice, allo stesso modo chi è allegro ed entusiasta vuole aggregarsi a persone simili. Alcune persone, quando si svegliano al mattino, sono piuttosto giù di corda. Altre, al contrario, scattano su con gli occhi ben aperti e il corpo ben eretto – sono completamente sveglie e all'erta ancor prima che i loro piedi tocchino il pavimento.

Il mondo non è diviso nettamente tra questi due tipi di persone, ma se un giorno arriverai al lavoro completamente sveglio, con occhi scintillanti, e ti troverai faccia a faccia con il tuo socio ancora assonnato, con gli occhi gonfi dal sonno – il

cui consenso proprio per caso ti serve assolutamente – potrebbe essere un'idea particolarmente buona moderare il tuo eccessivo vigore, almeno all'inizio.

Allo stesso modo, se sei tu quello flemmatico, trova un modo per rinvigorirti. La tua indolenza probabilmente non ti renderà simpatico a una persona a cui piace vedere negli altri lo stesso tipo di scintilla che lui o lei personalmente possiede. William James spiegava come ciò si possa ottenere grazie all'interazione ciclica di sensazioni e azioni: “L'azione sembra seguire la sensazione, ma in realtà l'azione e la sensazione procedono insieme, e, regolando l'azione, che è sotto il controllo più diretto della volontà, possiamo indirettamente regolare la sensazione, che non lo è”.⁴

E continuava: “Quindi, l'estrema via volontaria verso il buon umore, se il nostro buon umore spontaneo è assente, è di sedersi allegramente eretti, guardarsi intorno allegramente e comportarsi e parlare come se il buon umore fosse già lì. Se un comportamento simile non vi rende rapidamente di buon umore, allora in quell'occasione non ci riuscirà niente altro.”⁵ In altre parole, comportati come se fossi di buon umore e provocherai il buon umore reale. O, come alcuni sono fieri di ripetere “Fingilo fino a renderlo reale.”

Cambiando il tuo comportamento cambierai la tua esperienza. L'attore Dustin Hoffman se ne va in giro nel ruolo del personaggio che sta recitando, per capire meglio la parte. Perciò, per il ruolo di protagonista in *Tootsie* si è vestito da donna e se ne è uscito per le strade di New York. Quando si stava preparando per il ruolo di Rizzo, il derelitto di *Midnight Cowboy*, è andato nella zona malfamata della lower east side newyorkese per prender parte a quell'esperienza. Charlton Heston, un tipo d'attore molto differente, la metteva in questo modo: “Se riesco a trovare l'aspetto esteriore del personaggio, verrà anche quello interiore”.

Forse è più facile ridurre il proprio livello energetico piuttosto che aumentarlo, ma il fattore critico rimane lo stesso: alle persone piacciono persone che sono come loro.



*Sei davvero felice stamattina,
o stai solo affrontando la tua rabbia in maniera positiva?*

Illustrazione di Stevenson ©1980 The New Yorker Magazine

Se tu sei quello più allegro e ti sforzi di influenzare un individuo molto meno entusiasta di te, aggiungi un po' di buon senso alle tecniche del ricalco. Le otto di mattina forse non è il momento giusto per avvicinare un familiare, un collega, un capo o un dipendente irritabile. Aspetta un momento più appropriato – magari dopo pranzo – quando reagisce meglio. Ma se sono le otto di mattina e non c'è tempo da perdere, considera il rischio che corri presentandoti in un modo che non prende in considerazione come si sente l'altra persona. La tua idea potrebbe incontrare una dura opposizione – non perché la tua proposta sia debole, ma perché il tuo umore non è in sintonia con quello dell'altro. Per esempio, diciamo che tu dia una pacca sulla spalla del tuo

collega assonnato facendogli rovesciare il caffè e raccontando di avere già corso per sei chilometri prima di venire al lavoro. Poi suggerisci che i vostri rispettivi dipartimenti collaborino al nuovo programma di vendite. Potresti ricevere uno sguardo pieno di profondo odio – e probabilmente non otterresti alcuna collaborazione.

L'importanza del ricalco è questa: quando ricalchi un'altra persona, in pratica le stai dicendo "Sono come te. Con me sei al sicuro. Puoi fidarti di me." Il ricalco è un modo di stabilire fiducia e credibilità. Ci sono, ovviamente, altri modi di stabilire credibilità, come fare presente il proprio titolo (di capo o di esperto, per esempio) oppure usare un linguaggio appropriato (parlare con autorità). Ma il ricalco è un metodo straordinariamente affidabile che si può applicare quasi ad ogni incontro.

Il ricalco – che si tratti di ricalcare l'umore o un qualche altro comportamento – non è sempre facile da mettere in pratica. Ma puoi perlomeno avvicinarti approssimativamente al comportamento dell'altra persona, se è all'interno di una gamma normale di comportamenti. Patricia Fripp, una nota speaker a livello nazionale, racconta questo aneddoto:

Io sono molto, molto impaziente, e cammino piuttosto rapidamente. Un giorno ho incontrato uno dei miei anziani clienti che camminava in discesa lungo la collina fuori dal mio ufficio.

Come sempre andavo di fretta, precipitandomi al lavoro, o in banca, o a fare qualcos'altro. Ma lui voleva camminare – passeggiare, in realtà – con me. Aveva più di settant'anni e non avrebbe mai potuto stare al mio passo.

Ho riflettuto per un attimo e ho preso la decisione di calmarmi. All'improvviso mi sono rifiutata di essere la frenetica e impaziente persona che normalmente ero. E ho finito per apprezzare il passo più piacevole, la passeggiata, la sua compagnia, e me stessa.

Ho imparato che abbiamo il controllo dei nostri sentimenti molto più di quello che pensiamo. Sento persone che dicono "Ah, non posso farne a meno; sono fatto così." Beh, questa è una stupidaggine. Quello è il modo in cui hanno programmato di essere. Beh, possono sprogrammarsi. E dovrebbero farlo.

Frederick Perls, il fondatore della terapia Gestalt, ha espresso pareri simili: "Una volta che avete una personalità, avete svilup-

pato un sistema rigido. Il vostro comportamento diventa pietrificato, prevedibile, e perdete la capacità di affrontare il mondo liberamente con tutte le vostre risorse.”⁶ Perls ha spinto sentitamente le persone a sbarazzarsi dei caratteri, la parte inflessibile e programmata del modo in cui le persone vedono se stesse e in cui si presentano.

Questa affermazione di Perls fu citata ad un dirigente che una volta si era lamentato di dover abbassare di uno o due livelli il suo frenetico livello di attività, per ottenere la collaborazione di un dipendente. Nonostante ciò, in seguito si convinse del fatto che questo non costituisse un conflitto insolubile. Una persona che fa diminuire, o anche aumentare, il proprio ritmo di un battito o due per accordarsi al ritmo di qualcun altro non deve necessariamente rimanerci incollato. In realtà, dopo avere inizialmente ricalcato un'altra persona, si può finire per aumentare o diminuire il livello di quella persona finché non si accorda al proprio.

Il fenomeno qui è semplice: quando sei al passo con un'altra persona, questa è incline a seguire il tuo passo successivo. Dapprima sembra paradossale, ma uno dei modi migliori per cambiare il comportamento di un'altra persona, è all'inizio, di sincronizzarsi con alcuni aspetti del suo carattere (ricalcarlo) e, in seguito, di cambiare il proprio. In ipnosi questo si chiama *guidare*, un concetto che verrà sviluppato più avanti.

Come potete vedere, accordarsi agli umori è un altro esempio della legge della varietà indispensabile. Se siete programmati con un “carattere” rigido, non avete flessibilità sufficiente per incontrare le persone al loro stesso livello. Ma se la serie dei vostri umori è più ampia e più adattabile di quella dell'altra persona, potete non solo incontrarla al suo livello e stabilire il rapporto – in seguito potete anche muovervi verso una nuova direzione. Se prima vi accordate a loro, le persone seguiranno la vostra guida.