

**Il tempo impiegato per capire, raramente, è
tempo sprecato**
Proverbio cinese

Affrontare il cliente con la tecnica dell'analisi
transazionale.
Vendita n. 4

Questo articolo è il seguito [di *Affrontare il cliente con la tecnica degli stili sociali. La vendita N. 3.*](#)

L'Analisi Transazionale (AT) è una teoria che consente di capire la personalità dell'individuo e di spiegarne il funzionamento e il comportamento.

L'Analisi Transazionale è uno strumento di diagnosi e terapia nei disturbi psichici e si rivolge, pertanto, in modo prevalente, agli specialisti in psicologia clinica o in psichiatria, specialmente, per i collegamenti che sono stati studiati tra comportamenti e schemi della vita adulta ed esperienze del periodo infantile.

Esistono, però, molti aspetti dell'AT che si prestano, ottimamente, nell'addestramento ad una corretta ed efficace comunicazione verbale e non verbale.

Essa è uno strumento per migliorare i rapporti tra gli individui, pertanto, applicando questo sistema al rapporto venditore cliente si possono ottenere risultati sorprendenti nella gestione di questo tipo di relazione.

Nei corsi di formazione per venditori (come in quelli per manager e imprenditore) lo studio dell'Analisi Transazionale è uno dei punti cardine per rafforzare la capacità di comunicazione.

L'Analisi Transazionale nasce, in California, tra il 1956 e il 1970, dall'intuizione dello psichiatra Eric Berne, il quale si accorge che l'individuo agisce, a volte, riproducendo comportamenti appresi dai genitori o da fonti esterne, a volta elaborando dati e informazioni secondo logica, a volte esprimendo emozioni, pensando e agendo in modo spontaneo e diretto.

Quando due individui si incontrano, si scambiano dei segnali, delle parole, delle idee, dei sentimenti. Ciascuno dà all'altro in funzione di ciò che ha ricevuto e secondo il modo in cui lo ha ricevuto. Ogni tipo di manifestazione da parte di una persona induce nell'altra un certo tipo di reazione.

Così concepito, ogni rapporto umano è uno scambio, una trattativa, una transazione.

L'analisi dei rapporti umani sarà dunque l'analisi dello scambio, della trattativa, della transazione, da cui il nome di Analisi Transazionale..

L'Analisi Transazionale permette di rispondere a domande semplici, ma fondamentali per la nostra vita, riesce a darci spiegazione di comportamenti nostri e degli altri che, spesso, non riusciamo a interpretare razionalmente.

A tutti sarà capitato di fare constatazioni del tipo

"Non mi stupisce da parte sua",

oppure,

"Con lui è sempre la stessa storia",

come se fosse già tutto programmato. A volte "ci sorprendiamo", perché ripetiamo uno stesso errore di valutazione, come se fossimo obbligati a giocare un ruolo che in fondo non vorremmo.

Chi è il regista di questi film che ripetono, ossessivamente, sequenze comportamentali inconsapevoli?

Perché a volte gli siamo sottomessi, restando insoddisfatti, mentre in altri momenti agiamo come veramente desideriamo?

Una giornata di lavoro in fabbrica, in ufficio, presso un cliente, una vita quotidiana di episodi: tutto ciò è un insieme di atti felici, che possono procurare piacere e buonumore, ma anche di altri infelici, che fanno male, una miscela di tempo buono e di tempo cattivo, ma anche di tempo mediocre.

È di questa vita quotidiana e ripetitiva che si occupa l'Analisi Transazionale, fornendo un insieme di strumenti che ci consentono di essere più realisti, cioè di saper adattare meglio i mezzi agli obiettivi che ci prefiggiamo.

Eric Berne, partendo dai principi psicoanalitici descritti da Freud, Jung, e Adler, comprese che solo scomponendo la personalità dell'uomo in varie componenti sarebbe stato possibile comprendere alcuni comportamenti umani, altrimenti "inspiegabili".

Identificò, quindi, **tre stati dell'Io**, che chiamò **Genitore, Adulto e Bambino**, rappresentandoli graficamente con tre lettere sovrapposte (fig. 1).

G

A

B

Fig. 1 Rappresentazione dei tre stati dell'Io.

Lo stato dell'Io Genitore. Quando una persona si trova in questo stato dell'Io si comporta come fanno i genitori o altre persone che possono influenzare la vita del bambino (la maestra, i professori, il parroco, i nonni). Il Genitore si prende cura di qualcuno, critica, punisce, approva, premia, ribadisce principi e convinzioni. L'Io Genitore lo si trova anche in un bambino/a di 2-3 anni, quando punisce l'orsacchiotto o culla la bambola.

Il Genitore è la Vita appresa.

Lo stato dell'Io Adulto. In questo stato dell'Io si pensa e si agisce razionalmente. Si raccolgono le informazioni, si osserva la realtà, si stimano le probabilità, si trattano obiettivamente i fatti. Essere nell'Adulto è anche domandare «Perché?» a tre anni, o affermare «Me la cavo da solo!» a otto anni.

L'Adulto è la Vita sperimentata.

Lo stato dell'Io Bambino. Ci si trova in questo stato quando si reagisce liberamente secondo le nostre pulsioni, i nostri sentimenti, i nostri palpiti, i nostri desideri, i nostri bisogni. Lo stato dell'Io Bambino ci accompagna per tutta la vita; esso è molto importante, perché lì si trovano la nostra energia e le nostre motivazioni.

Il Bambino è la Vita vissuta.

Un primo vantaggio dell'osservazione della personalità umana, attraverso l'Analisi Transazionale è quello di offrirci delle alternative comportamentali di fronte a una data situazione.

Primo esempio. È stato nominato un nuovo direttore delle vendite, preso dall'esterno. Le possibili reazioni dei venditori sono.

IO GENITORE «In questa società non prendono mai in considerazione l'esperienza delle persone e la fedeltà all'azienda».

IO ADULTO «Mettiamolo alla prova e poi daremo un giudizio».

IO BAMBINO «Un po' di aria nuova non può che farci del bene».

Secondo esempio. Un cliente prende per il braccio un venditore. Le possibili reazioni del venditore sono.

IO GENITORE «Non siamo mai arrivati a questo livello di intimità».

IO ADULTO «Questo atteggiamento amichevole potrebbe significare che è favorevole all'acquisto».

IO BAMBINO «Questa confidenza mi mette a disagio».

Da questi due semplici esempi si può già capire che il trovarsi in uno stato particolare dell'Io ci fa avere reazioni differenziate; conoscere questa realtà e sfruttarla può diventare uno strumento di elevata professionalità in mano ad un venditore.

1. Sei alternative dello stato dell'io.

Dai tre stati dell'Io visti, l'Analisi Transazionale, fa discendere sei alternative.

Il Genitore può comprendere due stati.

Il **Genitore Normativo (GN)** è quello che detta norme, regole, divieti, giudizi.

È positivo quando è protettivo.

È negativo quando è persecutore.

Il **Genitore Affettivo (GA)** è quello che conosce i modi per proteggere, aiutare, prendersi cura.

L'Adulto non è suddiviso. Funziona secondo logica, senza sentimenti, né valori, è positivo ma non sempre è attivato.

Il Bambino può comprendere tre stati.

Il **Bambino Libero (BL)** è la parte spontanea di noi stessi. In questo stato si esprimono liberamente le emozioni, i bisogni, i desideri. Il Bambino Libero gioisce della vita, esprime i propri sentimenti di gioia, tristezza, collera, paura, secondo le varie situazioni. Siamo nati Bambini Liberi.

Il **Bambino Adattato (BA)** è lo stato dell'Io che racchiude l'insieme delle reazioni adattate al Genitore o alle figure genitoriali.

È positivo il Bambino che fa quello che gli conviene fare per essere ben integrato, che cerca di piacere, di essere approvato, ammirato, amato.

È negativo, sia quando è sottomesso, saputello, pedante, sia quando è ribelle, provoca, va in direzione opposta per essere importante e attirare l'attenzione, libera i bisogni repressi distruggendo, dimostra che è il più forte, continua a regolare vecchi conti che risalgono alla sua infanzia.

È sensibile alle punizioni e alle gratificazioni.

Il **Piccolo Professore (PP)** è la parte intuitiva dell'Io Bambino. È intelligenza innata, non logica, sente le cose. Interpreta istintivamente il volto dell'interlocutore per trovarne il punto debole. È la parte inventiva, creativa, astuta.

Una persona completa utilizza tutti gli stati dell'Io, distinti l'uno dall'altro, ma dialoganti tra loro, accordando, ai vari stati, i seguenti diritti.

Al **Genitore Normativo** di essere molto fermo sull'essenziale e di prendersi le proprie responsabilità.

Al **Genitore Affettivo** di essere benevolo, di saper dare, di aiutare, di fare dei complimenti.

All'**Adulto** di non lasciarsi trascinare dai sentimenti, di analizzare, di sostenere le sue tesi.

Al **Bambino Adattato** di utilizzare i messaggi utili del Genitore.

Al **Bambino libero** di avere dei sentimenti, di cogliere delle gioie, di soddisfare le proprie motivazioni.

Al **Piccolo Professore** di avere intuizioni e servirsene, di essere creativo.

Giova osservare che a volte uno stato dell'Io può nascondere un altro.

Primo esempio. Un venditore si trova nello stato dell'Io di Bambino Adattato. È impaurito e non osare mostrarlo; al contrario, attacca con il Genitore Normativo. Tra virgolette quello che il venditore dice, tra parentesi quello che pensa.

G «Il prezzo è deciso dalla nostra politica aziendale»

A

B (Ho paura di perdere l'ordine)

Secondo esempio. Un venditore si trova nello stato di Bambino Adattato; è eccitato perché vuole impressionare il compratore, ma prende l'aspetto dell'Adulto perché è più ascoltato.

G

A «Prima di farle l'offerta vorrei mostrarle l'impresa»

B (Spero di fare una bella figura)

Nei due esempi mostrati, uno stato dell'Io si **esprime**, ma è un altro che **guida** ed è là che l'Io trova l'energia. È necessario prendere coscienza dello stato dell'Io che guida ed, eventualmente, decidere se cambiare.

2. Imparare ad attivare i vari stati dell'Io

Adattarsi ad ogni situazione significa essere flessibili e saper attivare lo stato dell'Io utile nel momento in cui conviene, come se lo si collegasse alla fonte di energia interna.

Uno scopo dell'Analisi Transazionale è avere Genitore, Adulto, Bambino, vivi, tra i quali l'energia circoli liberamente, senza eccessi (eccitazione e instabilità) e senza barriere (blocco in uno stato dell'Io).

Supponiamo che un cliente si lamenti con il venditore di una consegna ritardata. Secondo lo stato dell'Io il venditore potrebbe rispondere conseguentemente in vari modi.

Bambino Adattato. «Sono spiacente, ma è un caso eccezionale. Sa il magazzino è nuovo, mi chiedo se sia stato informato».

Bambino Libero. «Accidenti! Dieci giorni di ritardo!. Grrr. Cose da pazzi, è proprio una rottura di scatole».

Genitore Normativo. «Mi sentiranno all'ufficio spedizioni. La cosa è inammissibile».

Genitore Affettivo. «Capisco la sua situazione e le conseguenze negative per la sua pianificazione. Farò di tutto per aiutarla».

Adulto. «Mi metta al corrente della situazione esatta, di cosa non funziona e la mia impresa prenderà gli opportuni provvedimenti».

Innanzitutto il venditore deve rendersi conto che una risposta data a caldo nasce da uno dei succitati stati dell'Io, ma che, sapendolo, può scegliere la risposta più opportuna in funzione della situazione, dello stato dell'Io in cui si trova il cliente e del rapporto che ha con il cliente. L'Adulto, supportato dall'intuizione del Piccolo Professore, è nella situazione più adatta per scegliere di attivare lo stato dell'Io più appropriato. L'importante è avere questa libertà interiore che consente di non bloccarsi in una reazione inefficiente e di esserne consapevole. Sviluppando comportamenti adeguati alle circostanze, alcuni temono di perdere la loro spontaneità. Ma che cosa è la spontaneità? È essere prigionieri della propria impulsività? Essere veramente spontanei è, invece, liberarsi dai condizionamenti, dagli automatismi e permettere alla nostra energia di essere investita nei vari stati dell'Io.

3. La personalità del venditore

Analizziamo ora quali possano essere le caratteristiche di Genitore, di Adulto e di Bambino del venditore.

Caratteristiche del Genitore. L'azione di vendita può essere considerata come l'incontro di due volontà, quella del venditore e quella del compratore. La volontà di indirizzare la propria energia nella vendita è frutto di una regola ed è quindi caratteristica propria del Genitore, ma non è l'unica. La vendita è flessibilità, pertanto il venditore potrà essere più efficace se dispone di un Genitore molto elastico nelle regole.

Caratteristiche dell'Adulto. Per avere successo in un'azione di vendita è importante essere in grado di scegliere il percorso più idoneo. A questo

scopo, ad esempio, è di grande aiuto la perfetta conoscenza del settore nel quale si opera. La volontà di acquisire, memorizzare e gestire il materiale conoscitivo utile alla vendita è una funzione dell'Adulto. Compito dell'Adulto, aiutato dal Piccolo Professore, è anche quello di stabilire in quale stato dell'Io porsi per meglio interfacciarsi allo stato dell'Io del cliente.

Le caratteristiche del Bambino. L'individuo non è fatto solo di logica; i suoi comportamenti sono mossi dalle emozioni e da stimoli profondi della sua personalità. Lo stato dell'Io Bambino è quello che dà calore e coinvolgimento alla trattativa di vendita. La scarsa considerazione delle caratteristiche emozionali del cliente, dovuta alla latitanza dello stato dell'Io Bambino del venditore, potrebbe essere la causa dell'insuccesso di una trattativa.

Un bene, generalmente, viene acquistato per il piacere che suscita e per la concreta utilità che realizza per il cliente. Il venditore, come già più volte detto, deve porsi la seguente domanda, «Che tipo di vantaggio concreto e migliorativo, rispetto ad altre alternative, il cliente otterrà dal possesso del bene che vorrei vendergli?». La risposta deriverà da una riflessione logica ed sarà quindi l'espressione dell'Io Adulto.

L'approccio alla vendita, d'altra parte, non si esaurisce negli aspetti emozionali e logici del cliente, ma deve coinvolgere, anche, le caratteristiche tipiche dell'Io Genitore. Il cliente, infatti, si avvale di un insieme di norme, registrate all'interno del suo Genitore, per orientarsi su ciò che è bene fare, oppure giusto o non giusto o su quello che si deve o non si deve fare. Compito del venditore è cercare di allentare questi aspetti critici, sfruttando tre condizioni che consentono di influenzare il sistema di norme dell'Io Genitore del cliente.

- Insicurezza del cliente.

- Autorevolezza del venditore.
- Credibilità del venditore.

Comunque il venditore deve tenere conto di una regola estremamente importante.

In una trattativa di vendita, i messaggi diretti dal venditore al cliente saranno tanto più efficaci, quanto più soddisferanno le esigenze dei tre stati dell'Io, mostrate in fig. 2.

- G** **Positivo giudizio normativo.**
- A** **Vantaggio concreto derivante**
- B** **Soddisfazione dei bisogni primari**

Fig. 2 Le esigenze dei tre stati dell'Io del cliente.

4. Interpretare gli stili sociali con l'Analisi Transazionale

Nell'articolo precedente (Vendita n. 3) abbiamo analizzato il modello degli stili sociali e imparato che quando le zone di comfort del venditore e del cliente non si raccordano, i due interlocutori corrono il rischio di cadere in uno stato regressivo tipico dell'infanzia. Abbiamo visto che in base ai vari livelli di assertività e di espressività gli individui possono assumere quattro stili sociali.

Analitico. Controlla le emozioni e domanda; si può affermare che prevalga lo stato di **Io Adulto**.

Conduttore. Controlla le emozioni e afferma, pertanto sembrano convivere un **Adulto**, e un **Genitore Normativo** positivo.

Amabile. Esterna le emozioni e domanda. In questo caso convivono il **Bambino Libero** e l'**Adulto**.

Espressivo. Afferma ed esterna le emozioni. Convivono un **Genitore Normativo** positivo e un **Bambino Libero**.

Nel caso di tensione tra gli interlocutori, a causa dei conflitti tra le rispettive zone di comfort, i vari stili sociali decadono nei quattro stili regressivi adottati nell'infanzia.

Elusivo.

Autocratico.

Remissivo.

Aggressivo.

Questi stili regressivi possono essere riconosciuti come stati dell'Io **Bambino Adattato** (iperadattato, remissivo, elusivo, ribelle, autocratico).

Se venditore e cliente vengono a cadere, entrambi, in uno stato di Bambino Adattato la trattativa si interrompe perché viene a cadere una regola fondamentale; **in una trattativa, i messaggi diretti dal venditore al cliente saranno tanto più efficaci, quanto più soddisferanno le esigenze dei tre stati dell'Io.**

Nell'articolo Vendita n. 3 s'era detto che per non cadere in uno stato regressivo gli interlocutori devono adottare tre strumenti.

Il compromesso.

La collaborazione.

La versatilità.

Dal punto di vista dell'AT si può affermare che è possibile evitare l'inconveniente della caduta nello stato di Bambino Adattato facendo intervenire l'Adulto e il Piccolo Professore che, con la logica e l'intuito, consentiranno ai due interlocutori di inviarsi messaggi efficaci per riprendere o avviare il colloquio d'affari.

Supponiamo che un cliente si trovi in uno stato regressivo di attacco e il venditore in uno stato regressivo di fuga. Possiamo immaginare un ipotetico colloquio tra il Bambino Adattato del cliente e il Bambino Adattato del venditore.

Cliente «Sono stanco di trattare con un'impresa come la vostra che non rispetta le condizioni di vendita».

Venditore «Lei ha pienamente ragione».

Cliente «È inutile che mi dia ragione. Non voglio più trattare con voi!».

Venditore «Mi dia qualche speranza».

A questo punto, un venditore che non sia consapevole delle potenzialità dell'Analisi Transazionale, preferisce chiudere il colloquio e sperare in un prossimo incontro.

Se, invece, il venditore si accorge della trappola nella quale è caduto, attiva l'Io Adulto e cerca una transazione incrociata efficace che gli consenta di uscire dal circolo vizioso Bambino Adattato Venditore - Bambino Adattato Cliente, con una frase del tipo

«Mi racconti il complesso delle sue contestazioni. Ne parlerò con l'ing. Rossi e le prometto che riusciremo ad accontentarla».

In questo caso il venditore attiva lo stato dell'Io Adulto e si rivolge all'Io Adulto del cliente, rompe bruscamente la transazione negativa, che non

avrebbe portato a nulla, chiede la collaborazione del Cliente per arrivare ad un compromesso. Aver tirato in ballo l'ing. Rossi, ha un duplice scopo, distogliere l'attenzione del cliente dal venditore, ritenuto, forse a torto, responsabile delle disfunzioni, e dare importanza al cliente, citando il taumaturgico ingegnere.

5. Fame di carezze

Supponiamo che un venditore dopo aver visitato, al mattino, un cliente difficile, e aver concluso un buon affare, dopo pranzo, prima di raggiungere un altro cliente, chiami la segretaria e il colloquio si svolga pressappoco così.

Venditore «Pronto è lei Marisa sono Bianchi. Buongiorno. Come sta?»

Segretaria «Ah! Signor Bianchi ha fatto bene a chiamare.

L'amministratore la vuole vedere appena ritorna e il capo della produzione dice che non può assolutamente rispettare i tempi per la consegna alla ditta Tazio. Beh ... poi c'è un problema con la sua nota spese della scorsa settimana»

Il sig. Bianchi chiude la comunicazione, sospira, si dirige verso l'automobile con lo sguardo incerto, il passo lento, le spalle curve; e il prossimo cliente lo aspetta.

Il sig. Bianchi aveva chiamato la segretaria per un bisogno di **carezze** stimolanti, ma ha ottenuto, piuttosto il contrario e la sua giornata non sarà più la stessa.

Quando due persone si incontrano per concludere un affare, cercano di stabilire delle relazioni e di comunicare, essenzialmente per ottenere dei segni di riconoscimento, chiamati, nella letteratura anglosassone strokes, termine difficile da tradurre in italiano, comprendendo diverse

espressioni, come, carezza, stimolo, contatto, colpo, toccare, riconoscere, gratificare, attaccare, in ogni caso: dire all'interlocutore che esiste e ha importanza nel bene e nel male.

L'Analisi Transazionale chiama carezza "un'unità di attenzione" verso qualcuno. Può essere un allegro «Buongiorno», un gesto della mano, un sorriso, una pacca sulle spalle, una critica, un rimprovero.

Le carezze sono un bisogno vitale per sentirsi esistere e crescere: che cosa sarebbe ciascuno di noi senza contatti, senza nessuno che si preoccupi di noi, senza che noi stessi siamo in grado di conoscere i nostri risultati?

Alcuni scelgono come professione la vendita perché essa, essendo competizione continua, consente di ottenere successi, prestigio, contatti e una buona dose di carezze.

Nell'Analisi Transazionale è il Piccolo Professore che studia come accrescere la dose giornaliera di carezze; nel caso di carenza si cade nello stato dell'Io Bambino Adattato, che pensa, «Sarò accarezzato se farò ... se dirò ... se sarò ...».

Si possono classificare quattro tipi di carezze.

Condizionata positiva. *«Sono stato molto contento di questo incontro, lo considero proficuo e la ringrazio per i suoi utili suggerimenti».*

Condizionata negativa. *«Stiamo facendo un gran polverone. Cerchiamo di arrivare al concreto per non perdere altro tempo».*

Incondizionata positiva. *«Mi piacerebbe rivederla. Noi due ci capiamo bene e lei mostra una conoscenza del mercato che riesce a condire con il sale dell'ironia».*

Incondizionata negativa. *«Sarebbe possibile rivederci se lei fosse una persona più affidabile».*

Condizionata è la carezza legata a quello che si fa, se una data condizione è soddisfatta.

Incondizionata è la carezza legata a quello che si è.

La **carezza incondizionata positiva** è la più appagante. Sapere che si è interessanti e apprezzati per se stessi dà una forza, una carica e una sicurezza difficili da intaccare.

La **carezza incondizionata negativa**; se uno si sente dire, «*Con te è sempre così. Non combini mai niente*», costui impara a considerarsi senza valore e si immobilizza nell'etichetta che gli è stata appiccicata.

La **carezza condizionata positiva** incoraggia e stimola nei comportamenti e nei risultati che vengono apprezzati.

La **carezza condizionata negativa** richiama all'ordine, fa reagire.

Una frase che in un'impresa non dovrebbe mai sentirsi è: «*Le cose, vadano bene o vadano male, nessuno ti dice niente*». Una regola dell'Analisi Transazionale afferma, infatti, che **all'indifferenza l'individuo preferisce una carezza negativa**. Ciò nonostante, le carezze negative sono accettate, più facilmente, se quelle positive sono più numerose.

Se un venditore va avanti ricevendo solo carezze condizionate, senza incondizionate positive, diventa vulnerabile rispetto all'imprevisto. Non esiste se non fa, se non riesce, se non migliora le quote. Alcuni venditori si attivano molto, hanno successo e carezze condizionate, ma si logorano psicologicamente e presto arriva l'abbattimento.

La carezza incondizionata positiva non è facile; saper congratularsi con qualcuno per qualcosa che si apprezza di lui presuppone osservare la persona più attentamente e più in profondità di quanto si faccia normalmente.

Nel gioco del dare e ricevere carezze occorre stare attenti a coloro che commettono errori, accumulano ritardi, infrangono le regole per ricevere carezze negative, che essi si aspettano, per poter giocare il ruolo delle

vittime. Si possono risolvere queste situazioni complesse trattando il problema, a volte, con fermezza, a volte, con benevolenza.

In questo gioco noi stessi siamo dispensatori di carezze negative e positive nei nostri riguardi.

Ad esempio Colombo ha un appuntamento con un cliente ed è in ritardo di dieci minuti. *«Che imbecille che sono, proprio adesso che ho un appuntamento importante».* Carezza negativa.

Arrivato dal cliente, si sente dire dalla segretaria che l'ingegnere arriverà tra un quarto d'ora. *«Che imbecille che sono. Mi sono preoccupato per niente».* Carezza negativa.

Colombo, senza riguardi, sceglie tutte le occasioni per demoralizzarsi, per svalutarsi. Il proprio Genitore Normativo parla al Bambino Adattato per criticarlo, per colpevolizzarlo.

Colombo dovrebbe, invece, servirsi del Genitore Affettivo per parlare a se stesso con stima, benevolenza, rispetto, per giustificarsi dei "ritardi", per assicurarsi che il Bambino abbia sufficiente protezione.

Sapersi prendere cura di sé significa preservare il proprio morale e il proprio dinamismo. Alcuni stanno bene con se stessi e sono i propri migliori amici, altri sciupano la vita e accumulano sentimenti sgradevoli; sono nemici di se stessi.

Chi è carente di autostima cerca di ottenerne molta dagli altri, ma non ne sarà soddisfatto.

Rivolgendoci ai venditori, giova osservare che se hanno bisogno di carezze, essi stessi devono esserne dispensatori, pertanto, devono ricordare i seguenti punti.

- Le carezze positive permettono di sentirci bene e di aver fiducia in noi stessi. Occorre dispensarle più spesso e controllarne la qualità, per non cadere nell'adulazione e nella manipolazione.
- Imparare a conoscere il nostro interlocutore da un gesto, una parola, uno scritto, un'attenzione, un momento amichevole.
- Una carezza semplice e potente è ascoltare.
- Non riconoscere le persone solo per l'impegno, la competenza, l'intelligenza, ma, anche, per il semplice motivo che esistono.
- Saper apprezzare non solo l'eccezionale, ma, anche il normale.
- Dare carezze positive, concrete, precise, sincere, gratuite.

A me è capitato un episodio che è interessante citare.

Durante un corso di marketing per giovani laureati, avevo individuato un ragazzo che, nel corso di test collettivi, aveva mostrato di essere particolarmente dotato. Inavvertitamente durante le lezioni tendevo a volgere lo sguardo verso di lui e a rivolgergli domande di controllo. Durante un'interruzione per il caffè alcuni altri ragazzi mi fanno notare di essere tutti degni di attenzione da parte mia e non solo "quello bravo". In quell'occasione mi fu data una lezione sulla necessità di rivolgere carezze incondizionate, anche, a un gruppo intero di persone.

5.1 Le carezze nel lavoro

Le carezze hanno un'influenza potente sui comportamenti e sulle motivazioni nel campo del lavoro, sotto diversi aspetti.

La fiducia in se stessi. Il fatto di sentirsi interessante, capace, vivo, si traduce, spesso, nel desiderio di intraprendere, di scoprire, di assumere rischi, di affrontare la realtà. Inversamente il lavoratore svalutato, del quale si dice "non ha fiducia in se stesso", diventa dipendente, subordinato, esitante. Chi deve gestire uno o più venditori deve, assolutamente, tener conto che se vuole ottenere buoni risultati dovrà dispensare carezze "in quantità industriale". Il venditore vive la sua giornata lavorativa "lottando" e deve scendere in campo galvanizzato e sicuro di sé.

La tolleranza. Il fatto di sentirsi accettati ci rende, di conseguenza, più capaci di accettare gli altri, senza pregiudizi, svalutazioni, complessi e arroganza e queste sono tutte doti fondamentali in un buon venditore. Al contrario il lavoratore svalutato diventa insofferente, diffidente, persecutore o vittima, e rischia di complicare tutto nelle sue trattative di vendita.

La stimolazione al lavoro. Ci sono momenti in cui si ha una grande voglia di lavorare, altri in cui ci si "sforza" di lavorare. Le imprese devono riconoscere e accettare come realistico il fatto che procurare un certo numero di carezze condizionate, come premi, promozioni, incarichi, onori, aumenti, benefits, stimola notevolmente la voglia di lavorare.

Il sistema del rapporto gerarchico può indurre nei venditori stati psicologici regressivi, nei quali, come già detto, essi ritrovano gli stati dell'Io della prima infanzia.

Sono le caratteristiche dello stato dell'Io Bambino Adattato che sembrano meglio soddisfare questa condizione. Ciò si osserva spesso in quelle imprese nelle quali al venditore non viene data l'importanza che dovrebbe avere.

Questi venditori si trovano ad avere un certo numero di problemi di identità professionale (Servo realmente all'impresa?). Ciò si traduce in un bisogno di indipendenza e una richiesta di attenzione per la loro attività.

Se il responsabile accentua il proprio atteggiamento normativo e critico non fa altro che rafforzare lo stato di disagio del venditore.

I responsabili devono stare molto attenti, perché, se il venditore (come qualunque altro lavoratore) non riceve carezze positive, cercherà, inconsapevolmente, quelle negative, con atteggiamenti svogliati, facendo errori, non rispettando gli impegni ecc..

È in virtù di questo meccanismo psicologico che i sistemi sanzionatori, destinati a modificare i cattivi comportamenti aziendali dei lavoratori, spesso li perpetuano e li aggravano.

Per rimediare a questo paradosso bisogna evitare il circolo perverso delle critiche e delle sanzioni; è necessario rompere la spirale perversa dando carezze positive, proponendo e fornendo al venditore i mezzi per operare al meglio, fargli sentire che esiste e che lo si riconosce.

Le carezze positive possono prendere forme diverse.

- Rapporti a livello Adulto - Adulto.
- Maggiori autonomia e responsabilità.
- Sistemi gratificanti in funzione dei risultati.
- Carezze incondizionate.

6. L'uso dei sentimenti

«I sentimenti non devono entrare negli affari». È un tipico luogo comune che non riflette la realtà lavorativa. Il sentimento ha un posto molto importante nell'impresa, può trattarsi di dispute appassionate per difendere la validità di un progetto, di amarezze, di delusioni, di sogni,

di speranze, di delusioni, sentimenti che scandiscono, quotidianamente, la vita in azienda.

Generalmente, si fa riferimento a quattro sentimenti base: **collera** (rabbia, gelosia, irritazione), **paura** (vergogna, confusione), **tristezza** (scoraggiamento, abbandono, colpevolezza), **gioia** (piacere, orgoglio, tranquillità).

I sentimenti si manifestano in tre modi: sotto forma di "reazioni", di "elastico" e di "ricatto".

La reazione. È una risposta emotiva e spontanea a un fatto preciso che si è appena verificato; essa riguarda il "qui e ora". Se un malvivente mi minaccia con un coltello ho **paura**. Se subisco un'ingiustizia provo **tristezza e collera**. Se ricevo un aumento di stipendio provo **gioia**. Queste reazioni sono normali, sane e adeguate alla situazione.

L'elastico. Agisce quando la situazione presente ha una rassomiglianza con una situazione passata che, a livello psicologico, non è stata risolta in maniera soddisfacente. I vecchi sentimenti si riaffacciano, sommandosi al sentimento legittimo del presente. Gli elastici, che agganciano una persona al passato, possono impedire di funzionare nel "qui e ora", deformare la consapevolezza della realtà presente e indurre comportamenti inadeguati alla situazione che la persona sta vivendo. A esempio, se ricevo un aumento di stipendio più volte promesso e mai dato, l'elastico delle passate gioie, poi svanite, può trasformare in collera quella che dovrebbe, finalmente, essere una gioia.

Il ricatto. È un **sentimento sostitutivo**, appreso nella prima infanzia, che la persona utilizza per "manipolare e ottenere carezze" e che in realtà cela un sentimento represso, spesso doloroso. Un bambino si accorge che alcuni dei suoi sentimenti sono disapprovati dai genitori; egli impara, allora, a manifestare un altro sentimento che suscita una reazione positiva nei genitori. Il bambino si abitua, così, a sostituire un

sentimento con un altro per fare in modo che i genitori, o chi per essi, si occupino di lui. Nella sua mente si crea, però, una confusione tra i vari sentimenti e i suoi bisogni restano, spesso, insoddisfatti. Divenuto grande la persona ritrova questi penosi sentimenti parassiti. Seguiamo un colloquio, puramente teorico, tra un venditore di una multinazionale e il gestore di una profumeria.

Gestore. «Il nuovo profumo Primavera non tiene bene e i prezzi sono cari».

Venditore. «Lei ha ragione, Primavera è un'essenza difficile da realizzare, abbiamo avuto dei problemi di produzione, ma i nostri laboratori stanno facendo degli sforzi per migliorare il prodotto».

In realtà il venditore avrebbe dovuto affermare che Primavera è l'unico profumo prodotto con un'essenza così raffinata ed esotica. Ma per lui tutto dovrebbe essere perfetto, nell'intimo ogni critica lo tocca in modo ossessivo; lavora con grande impegno, ma si rende conto che di fronte alle difficoltà è impreparato.

Nella famiglia del venditore, l'abitudine era quella di non imporsi, di non mostrare orgoglio o arroganza; doveva mostrarsi, invece, modesto, accettare gli altri, sentirsi colpevole di non far meglio, essere preoccupato. Così, il futuro venditore impara a sostituire a un sentimento spontaneo di orgoglio un comportamento remissivo, in modo da soddisfare il suo stato dell'Io Genitore.

Questo sentimento sostitutivo è chiamato "sentimento di ricatto" (o sentimento parassita o sentimento appreso). Il ricatto sta nel processo con il quale una persona interpreta e manipola ciò che gli capita in modo da provocare un sentimento sostitutivo.

Posso citare un esempio capitato nella vita lavorativa presso una grande industria.

Un collaboratore laureato in ingegneria ottiene ottime performance dal punto di vista lavorativo. Un tarlo, però, lo rode: ha in "odio " i capi che, a suo dire, ottengono posizioni di responsabilità per raccomandazioni o per servilismo; questo atteggiamento lo porta a svalutare le indicazioni dei superiori e ad assumere, nei loro riguardi, atteggiamenti di arroganza. Ho modo di conoscere la famiglia di questo ingegnere e posso constatare che il padre e la madre avevano lavorato duramente per far studiare il figlio, senza aver mai avuto soddisfazione dal loro lavoro. Durante l'infanzia il bambino aveva sentito frequentemente la frase «Studia e cerca di diventare un capo». Psicologicamente il ragazzo aveva, quindi, da una parte assorbito l'incitamento allo studio e dall'altro metabolizzato il fatto che dei capi avevano maltrattato i suoi genitori. Il suo sentimento di gioia per il lavoro interessante che stava facendo non era espresso, mentre il bisogno di carezze era manifestato dal sentimento parassita di odio per i capi. Da bambino, il futuro ingegnere aveva imparato a sostituire a un sentimento spontaneo di soddisfazione un comportamento di odio, in modo da soddisfare il suo stato del Bambino Ribelle.

Un altro caso è quello di una donna "in carriera" che mostra con tutti un atteggiamento freddo, distaccato, privo di empatia e mai propenso alla gioia, eppure il successo la sta ripagando degli sforzi fatti. Conoscendo la famiglia si scopre che la madre l'ha partorita a sedici anni, il padre l'ha disconosciuta e lo sforzo del suo mantenimento e dei suoi studi sono costati alla madre sacrifici e sofferenze. Il suo Genitore Normativo le ricorda costantemente i sacrifici della madre, le impone di sacrificarsi a sua volta e non le consente di provare gioia; il falso sentimento di freddezza e di tristezza è l'arma che la donna usa, in cerca di carezze.

Come i "criminali del pizzo" mediante un ricatto, forniscono una falsa protezione in cambio di danaro, il ricatto psicologico consiste nel mostrare un falso sentimento per ottenere carezze.

È facile osservare alcune persone che hanno un sentimento dominante, quali che siano le situazioni.

- Recita la parte dell'incompreso.
- È sempre irritato.
- Cerca i "rimproveri".
- È sempre pessimista.
- È sempre triste.

Per lo più si tratta di ricatti affettivi alla ricerca di carezze.

I sentimenti spontanei arrivano dal Bambino Libero e indicano necessità o problemi da risolvere. La tendenza naturale è di provare un sentimento, di esprimerlo e di risolvere il problema.

Un concetto spesso richiamato in relazione ai ricatti è quello dei "bollini". Si usa quando il ricatto si accumula per giorni, mesi, anni, e finisce per dare all'individuo la giustificazione per comportamenti distruttivi o autodistruttivi.

Per esempio, invece di esprimere il proprio risentimento, una persona l'accumulerà, aggiungendo "un bollino" al proprio "album". Il giorno in cui l'album sarà completo la persona si riterrà autorizzata a compiere un'azione distruttiva o autolesiva.

Mi è capitato, a esempio, di avere avuto una segretaria che commetteva spesso errori e andava soggetta a frequenti disattenzioni. I rimproveri e le esortazioni a far meglio venivano accettate dalla signora con apparente attitudine alla collaborazione e con tranquilla ammissione

dei propri errori. In realtà essa non accettava il fatto di essere ripresa, non lo manifestava in alcun modo, ma accumulava bollini di collera e rabbia. Finché un giorno esplose con una serie di affermazioni oltraggiose e autolesive; fu, immediatamente, trasferita a un incarico meno motivante di quello di segretaria di direzione. L'incapacità di manifestare liberamente i propri sentimenti l'aveva tormentata dall'inizio della propria attività lavorativa; probabilmente quegli errori e quelle disattenzioni erano proprio figli di quella incapacità inconscia.

Per attuare il ricatto esistono tre ruoli privilegiati, che, in genere, funzionano bene.

- **La Vittima.**
- **Il Persecutore.**
- **Il Salvatore.**

Questi tre ruoli sono chiamati il triangolo di Karpman. Ciascuno ha un ruolo favorito che preferisce agli altri e che richiama un ruolo complementare: la Vittima cerca un Salvatore o un Persecutore, il Salvatore e il Persecutore cercano la Vittima. Le persone che rivestono questi ruoli scambiano, facilmente, tra loro carezze negative e il ricatto funziona. Se le carezze scarseggiano, a esempio, la Vittima può rinfacciare al Salvatore la sua mancanza di efficacia sviluppando il ruolo di Persecutore. Passando da un ruolo ad un altro la persona può "ricattare ancora altre carezze" e non perdere il contatto.

6.1 Come liberarsi dai sentimenti parassiti

L'Analisi Transazionale insegna a:

- **Liberarsi dai sentimenti appresi.**

- **Ritrovare la gioia dei sentimenti spontanei.**
- **Ottenere direttamente, senza ricatti, ciò di cui abbiamo bisogno.**

L'Analisi Transazionale indica sei strade per conseguire questi obiettivi.

Riconoscere i ricatti. È necessario fare un'autodiagnosi e cercare di capire se nel corso della nostra vita siamo "perseguitati" da sentimenti vecchi e ricorrenti, eccessivi rispetto alla situazione che li determina, ripetitivi, che non risolvono i "problemi", che lasciano insoddisfazione, che sono stati "appresi" da bambini.

Assumere la responsabilità dei propri sentimenti. Il ricatto gioca spesso sulla convinzione che siano gli altri responsabili dei nostri sentimenti. Ad esempio, la proposizione, «Quel cliente mi fa innervosire» va sostituita da, «Quel cliente si comporta in modo inurbano ed io mi innervosisco». Ugualmente dobbiamo scaricarci dalla convinzione che noi siamo responsabili dei sentimenti degli altri. Ad esempio, la proposizione, «Ho fatto innervosire quel cliente» va sostituita da, «Quel cliente si comporta in modo inurbano, ma io non sono responsabile del suo nervosismo».

Accettare di avere dei sentimenti. L'autore ha conosciuto un manager che ignorava completamente i sentimenti degli altri e suoi, come se non esistessero. Tuttavia essi erano sempre presenti e lo portavano a prendere decisioni che credeva logiche e che, invece, erano pilotate da sentimenti sotterranei e inconsapevoli. Un'abitudine era, ad esempio, quella di cortocircuitare i capi intermedi e dare disposizioni direttamente al personale operativo. «Io so spiegare meglio» era la sua giustificazione "logica", in realtà era la paura dell'errore che gli faceva assumere quell'atteggiamento. Un altro atteggiamento era l'iperpessimismo, che lo portava, con ragionamenti logici, a criticare ogni nuova iniziativa; in realtà il motore del suo atteggiamento era la sotterranea paura del nuovo.

È importante dare "spazio" ai propri sentimenti, imparare a conoscerli e ad esprimerli; essi sono come dei sensori, informano e prevengono più velocemente e meglio di quanto farebbe la ragione.

Verificare i messaggi. I sentimenti parassiti si nutrono di false interpretazioni dei fatti. Un venditore viene ricevuto dal vice del responsabile dell'ufficio acquisti. La cosa crea in lui un intenso fastidio, il fatto di non essere stato ricevuto dal responsabile lo mette in un atteggiamento negativo «Hanno deciso di cambiare fornitore», è il suo primo pensiero. In realtà il cliente ha deciso che l'impresa fornitrice è strategica per loro e merita che gli venga dedicato un interlocutore ad-hoc. È bene non seguire impulsivamente la reazione del Bambino Adattato, che "capisce troppo in fretta" e che interpreta in modo da riprodurre sentimenti familiari di frustrazione. È bene che sia sempre l'Adulto ad interpretare i fatti.

Cercare l'origine di un sentimento parassita. Se una reazione è sproporzionata in rapporto alla situazione, sicuramente, si alimenta con un ricatto. Supponiamo che il signor Rossi riesca bene, abbia buoni clienti e le provvigioni siano soddisfacenti, ma abbia un tarlo che lo rode. Con certi clienti perde il controllo. Quando il cliente non vuole impegnarsi e fa affermazioni del tipo «Mi lasci il catalogo, preferisco pensarci perché la situazione è critica», oppure, «Gli affari vanno male e voi produttori ci strozzate con i vostri prezzi», Rossi prova collera e disprezzo per la controparte che fa la "Vittima". Si blocca, si sente a corto di argomenti e, se il cliente insiste, esplose in affermazioni irridenti che non consentono il ripristino della transazione. Rossi si sente furioso e, nello stesso tempo, sbalordito per queste reazioni incontrollabili. Se Rossi srotolasse il nastro della propria vita scoprirebbe che quei sentimenti di collera risalgono all'infanzia: probabilmente aver visto i propri genitori sacrificarsi, lavorare duramente senza realizzarsi e incolpare gli altri del proprio insuccesso.

Per lui il cliente Vittima è la stessa immagine insostenibile, dei genitori vittime, che lo ha perseguitato da bambino. Quando si reagisce in maniera eccessiva ad un evento esterno è necessario chiedersi. Ho già avuto altre volte questo comportamento? Non sto vivendo nel presente una situazione passata gravida di sentimenti non risolti? Questi comportamenti mi ricordano qualcosa?

Fermare il "nastro" del Genitore. «Lei non è sincero!», un'affermazione qualunque che un cliente si sente in diritto di rivolgere ad un venditore avendo paura di essere aggirato o di fare un cattivo affare. Per Bianchi, un'affermazione del genere è peggio che mettergli un dito in un occhio. Si sente ferito e toccato proprio su una caratteristica che ritiene importante: la sincerità. Bianchi si sente bloccato e pieno di rancore per una frase che sembrerebbe squalificarlo. La reazione sproporzionata di Bianchi risale alla giovinezza quando il padre lo ossessionava con la frase «Sii sincero!». Questo nastro registrato lo colpevolizza; Bianchi raccoglie il messaggio ricevuto dal Genitore Normativo per amplificarlo e ferire il suo Bambino Adattato. Bianchi deve riuscire a bloccare il "nastro" del Genitore, decidere di non esserne influenzato e concludere che non è lui ad avere un problema ma, semmai, il cliente, ossessionato, forse inconsapevolmente, dalla paura di essere imbrogliato.

In sintesi ogni venditore dovrebbe soffermarsi sulle seguenti considerazioni.

- Parlare con i propri sentimenti, conoscerli, vivere con loro, piuttosto che evitarli e trasformarli in malesseri sotterranei.
- Quando si presenta l'occasione non esitare ad esprimere i propri sentimenti; è una forma di intimità, di essere presente agli altri, di accettarsi.
- Cercare di conoscere bene i propri ricatti preferiti e di riconoscerli nel momento in cui compaiono. Utilizzare, allora, lo strumento

dell'autoironia. «Ancora una volta un bollino di irritazione (o di amarezza, o di rabbia) verso Colombo. Ne faccio la raccolta?».

- Lasciare perdere la raccolta dei bollini. Al suo posto fare qualcosa per se stessi. Rendersi conto che un accumulo di sentimenti non porta nessun beneficio e cercare, invece, di capire di che cosa si ha bisogno.

6.2 Individuare i nostri sentimenti

I sentimenti giocano un ruolo molto importante per le nostre relazioni con gli altri, specialmente per il venditore, pertanto dobbiamo essere in grado di riconoscerli in noi.

Un buon venditore deve saper conoscere perfettamente i propri sentimenti perché da questa conoscenza possono nascere una serie di aspetti positivi.

- Capire che il nostro comportamento segue un Copione nel quale i sentimenti giocano un ruolo importante.
- Scoprire i sentimenti nascosti.
- Liberare i veri sentimenti.
- Migliorare la qualità della vita.
- Creare empatia.

La tipologia tipica del venditore potrebbe essere quella della persona con la battuta sempre pronta e l'allegria stampata in faccia.

Spesso non è così; dietro al buon umore può nascondersi una punta di tristezza dovuta al modo in cui passa il suo tempo, tra la solitudine nell'automobile, i CD, le attese per farsi ricevere e i contatti di lavoro durante i quali recita un ruolo per farsi accettare.

Ogni venditore dovrebbe evitare di cadere nella trappola del rimpianto cercando di strutturare il proprio tempo in modo da avere giornate più ricche e più stimolanti.

L'organizzazione del tempo per le attività di vendita è particolarmente importante per la qualità della vita del venditore.

L'Analisi Transazionale propone di analizzare la ripartizione del tempo in quantità e in qualità e distingue sei modi diversi per strutturarlo.

L'isolamento. Consiste nell'isolarsi fisicamente e mentalmente dalle persone presenti. Ad esempio, un venditore ha la mente altrove durante le riunioni di lavoro o gli incontri con i clienti e si preoccupa del prossimo appuntamento. Apprezza invece il tragitto in auto tra un appuntamento e l'altro, ne approfitta per distendersi, ascoltare la musica e pensare al prossimo week-end. L'isolamento può essere utile se permette di stare con se stessi, di riflettere sulle proprie esperienze, di raccogliere i pensieri, di analizzare i propri sentimenti; può essere negativo se viene utilizzato per rimuginare pensieri amari, per criticarsi o evitare persone e problemi. Si può parlare di isolamento anche quando il venditore si occupa di attività che dovrebbero competere alla segretaria, all'ufficio amministrativo o allo spedizioniere; impegnarsi in questo tipo di attività marginali deve suonare come un campanello d'allarme per il venditore, che rinuncia alla sfida delle telefonate, degli appuntamenti, della ricerca di nuovi clienti con la scusa di dover sistemare "pratiche urgenti".

I rituali. Sono il sale della vita del venditore: il caffè con il cliente, la telefonata di cortesia, le riunioni del lunedì mattina, le pacche sulle spalle, le due chiacchiere con segretarie e telefoniste. I rituali sono utili perché permettono di elargire e ricevere carezze, consentono di avviare bene un contatto, manifestano attenzione, permettono di andare lontano. Un venditore che entra subito nell'argomento di lavoro, come quello che si dilunga in modo assillante nei rituali, sono due modi di affrontare male un incontro d'affari.

I passatempo. Un buon venditore, durante i colloqui d'affari con i clienti, sa creare un momento di distensione parlando di sport, di auto, di vacanze, di vini, di paesi stranieri. In quel momento si abbandona l'argomento di lavoro e si passano alcuni minuti piacevolmente, si crea un clima di simpatia e si familiarizza con la controparte. Anche qualche osservazione umoristica può creare un clima positivo; eventuali commenti politici vanno affrontati solo se è il cliente ad esporre per primo le proprie idee. L'arte del passatempo è anche la capacità di saper iniziare e terminare nel momento opportuno. A me è capitato di avere sotto la propria responsabilità un venditore che aveva un'abilità ineguagliabile nel cogliere al volo l'opportunità di creare i momenti di distensione, ma, di converso, l'assoluta incapacità di uscirne. Per lui, infatti, entrare nel passatempo, non era funzionale alla riuscita dell'incontro di affari, ma era dovuto alla necessità di far emergere il suo stato di Bambino Ribelle: attirare l'attenzione, liberare i bisogni repressi, dimostrare di essere il più forte, continuare a regolare i vecchi conti della sua infanzia.

L'attività. Sono l'appuntamento, la trattativa di vendita, la ricerca di nuovi clienti, l'elaborazione di una strategia, l'analisi dei risultati. È l'occasione per ricevere le carezze più intense e appaganti; un lavoro ben fatto, idee nuove, vendite in crescita, sviluppo di un nuovo settore, equivalgono a complimenti, danaro, promozioni, successo. Alcuni trovano in questo la loro fonte essenziale di vita; per alcuni la necessità di ricevere questo tipo di carezze diventa una sorta di droga, dimenticano, famiglia, parenti, amici, divertimento, conta solo progredire, lavorare di più e meglio degli altri. Anche in questo caso i messaggi assorbiti durante l'infanzia «Lavora o sarai un fallito», «Prendi esempio dallo zio che con il duro lavoro ha costruito una propria impresa», hanno lasciato traccia e il venditore si trova a suo agio nei panni del Genitore Normativo che si dà regole ferree di vita e del Bambino iperadattato.

I giochi psicologici. Sono modi improduttivi e, a volte, distruttivi di passare il tempo.

- Criticarsi continuamente.
- Schernire qualcuno.
- Ridere per impedire di parlare.
- Svalutare capi e collaboratori.
- Compatirsi.
- Cercare sempre un capro espiatorio.

Una giornata può essere riempita, inconsapevolmente, di sentimenti negativi: svalutare tutto, sentirsi perennemente insoddisfatto e trovare negative tutte le proprie giornate. I giochi sono frequenti perché assicurano un'alta dose di carezze, anche se negative. In sostanza, i giochi psicologici sono transazioni nascoste che permettono di rafforzare e giustificare una posizione esistenziale negativa. Rappresentano l'impossibilità di ottenere carezze positive e lasciano tristezza e confusione in coloro che li praticano. Chi pratica i giochi psicologici cerca, in genere, di svalutare gli altri o di porsi in posizione di Vittima. Ma quali vantaggi trae la persona dallo sviluppo dei giochi psicologici? I giochi consentono i seguenti atteggiamenti.

- Strutturare il tempo (la paura del vuoto).
- Evitare le relazioni arricchenti (troppo rischiose).
- Ricevere carezze negative è meglio che niente.
- Manipolare le persone per rendere il loro comportamento prevedibile (almeno si sa dove si va a finire).
- Rafforzare la propria opinione su di sé e sugli altri.
- Giustificare le posizioni esistenziali negative (Io sono - Gli altri sono -), (Io sono- Gli altri sono +), (Io sono + Gli altri sono -).
- Rafforzare il proprio copione.

Vediamo un esempio di gioco psicologico durante la presentazione di un prodotto da parte di un venditore ai tecnici di un'azienda.

Tecnico. «Potrebbe farci un esempio concreto di applicazione del prodotto per le attività della nostra azienda?». In realtà il tecnico innesca un gioco psicologico con una svalutazione nascosta «Le tue sono solo teorie, ma in pratica noi ne sappiamo più di te!».

Venditore. Il tecnico ha fatto centro. Il Bambino Adattato del venditore ha paura di essere troppo teorico e si sente inferiore ai tecnici che, sul piano pratico, ne sanno più di lui. Il venditore resta così intrappolato e, volendo sfuggire alla svalutazione, si arrampica sugli specchi, per dimostrare di non essere solo un teorico, riferendo alcuni casi concreti.

Tecnico. «Gli esempi che ci ha fatto non mi sembra possano applicarsi alla nostra azienda».

Tutti sono a disagio e il venditore non sa cosa rispondere. Ognuno prova sentimenti spiacevoli e riceve una dose di carezze negative.

Il venditore professionale non cade nel gioco e spiega che loro possiedono quelle cognizioni applicative, che, unite alle sue sul prodotto, possono portare ad individuare possibili applicazioni utili all'azienda.

Le relazioni autentiche, l'intimità. È il modo di essere in relazione con sé e con gli altri che dà più carezze, ma che è anche il più rischioso. È essere se stessi, senza fuggire, mascherarsi, giustificarsi o svalutarsi; è accettarsi, apprezzarsi, parlarsi positivamente. È essere se stessi con gli altri, con i quali spartire idee e sentimenti. Questo stato può creare momenti gradevoli e gratificanti, ma anche sgradevoli, nel caso, ad esempio, in cui i sentimenti che si liberano sono collera, delusione o rabbia.

In sintesi, si offrono diverse strade per utilizzare bene il proprio tempo.

- Vivere positivamente i primi quattro modi di strutturare il tempo.
- Evitare i giochi psicologici.
- Arricchire le giornate con relazioni autentiche.
- Trovare un giusto equilibrio personale tra i diversi modi di strutturare il tempo.

NOTE

(1) Nell'articolo saranno indicate con le iniziali maiuscole i termini Genitore, Adulto, Bambino, riferiti ai tre stati dell'Io, oppure con le tre iniziali maiuscole G, A, B.

Eugenio Caruso
6 maggio 2008

Gli aspetti psicologici della vendita sono trattati con grande dettaglio in: [E. Caruso, *Apologia del venditore*, Tecniche Nuove, 2004](#)