

# Tecniche di sales management... inconsce

*Come utilizzare la forza  
dell'inconscio, e raggiungere  
l'eccellenza nel sales  
management*



**Gianluigi Olivari**

*Gianluigi Olivari*

# TECNICHE DI SALES MANAGEMENT... INCONSCE

*Come utilizzare la forza dell'inconscio, e metterla al servizio di risultati eccellenti nel sales management*



## Sommario

Premessa	pag. 11
L'attività dell'inconscio	pag. 15
Come lavora la mente	pag. 25
La vendita nelle attività di sales management	pag. 37
L'intelligenza emozionale	pag. 69
Le convinzioni	pag. 83
L'autostima	pag. 113
Come tutto ciò si manifesta	pag. 141
La "riprogrammazione" è possibile	pag. 163
Conclusioni	pag. 193
Note bibliografiche	pag. 195

## Premessa

Questo testo è nato con lo scopo di fornire a chi esercita l'attività di direzione vendite uno strumento efficace, adatto a tutte le fasce di esperienza (dal manager di fresca nomina a chi ha già acquisito anni di esperienza) e dall'applicabilità immediata.

Il background deriva dalle più recenti scoperte sul funzionamento della mente, unito all'esperienza maturata dall'autore in molti anni di gestione di reti di vendita di ogni dimensione, e di vendita in prima persona.

Nel testo si affiancherà spesso alle attività di direzione vendite anche quella di vendita, in quanto, per il sales manager, sono quasi sempre attività parallele.

Volutamente si è deciso, per rendere il testo stesso agile e di semplice fruizione, di affrontare solo marginalmente le tecniche di vendita tradizionali, ipotizzando che il lettore sia già ben formato in tal senso.

Il taglio che è stato dato all'opera prevede l'esplorazione di aree solitamente quasi completamente trascurate dagli autori che scrivono di questi temi, aree che (dai neurobiologi e dagli psicologi più avanzati) sono ritenute **responsabili del 95% dei risultati**, personali e professionali, che l'individuo è in grado di ottenere nel corso della propria vita professionale.

Queste abilità inconsce possono essere sviluppate ed utilizzate per consentire a chiunque eserciti la professione di direzione vendite di ottenere risultati eccellenti, senza per questo aumentare il tempo e gli sforzi (in molti casi già estremamente elevati) investiti nel proprio lavoro. Anzi, utilizzando quanto evidenziato in questo testo, i risultati diventano una fluida e proficua conseguenza di attività inconsce efficaci e in grado di elevare in modo a volte addirittura inaspettato fatturati, profitti, clima aziendale.

Alcune delle tecniche qui presentate, oggi, rappresentano una sfida aperta ai consueti schemi mentali della cultura occidentale, tuttavia sono state e sono tuttora utilizzate (a volte consapevolmente, a volte inconsciamente) da alcuni dei più grandi scienziati, atleti olimpionici, medici, artisti che il mondo abbia avuto.

Personaggi di grande notorietà (non solo nel loro ambito specifico) come Albert Einstein, Laura Wilkinson, Wolfgang A. Mozart, Thomas Edison, Carl Simonton, Wilma Rudolph, Emile Couè, Richard Bach, Charles Howard ne sono la più evidente testimonianza.

L'intelligenza emozionale, il potere delle credenze, la consapevolezza della "potenza di calcolo" della parte inconscia dell'individuo, la riprogrammazione dei consueti percorsi neuronali della mente, mettono a disposizione strumenti di efficacia massima che,

utilizzati con flessibilità, persistenza, mente aperta, ottimismo ed entusiasmo, sono in grado di cambiare per sempre i risultati della maggior parte dei manager della vendita.

Per finire, debbo mettere in guardia il lettore su alcuni aspetti di questo manuale che, come detto, contraddicono apertamente ciò che, sino ad ora, il lettore stesso ha probabilmente creduto assolutamente vero. Il consiglio è quindi di leggerlo con mente aperta, sospendendo ogni giudizio in proposito, e di applicare coscienziosamente ciò che raccomanda. I risultati che si otterranno ripagheranno abbondantemente degli sforzi profusi.

## **L'attività dell'inconscio**

Una rapida intuizione; il desiderio di bere Coca Cola anzichè Pepsi Cola; un senso di familiarità con una persona mai vista nè conosciuta; la preferenza per Bmw anzichè Mercedes; una repentina certezza su una decisione da prendere; un acquisto importante effettuato d'impulso.

Apparentemente sono tutti eventi non correlati, tuttavia sono elementi rivelatori di un continuo e serrato lavoro della mente inconscia, che attraverso la propria continua attività influenza in maniera importante le decisioni e, di conseguenza, le azioni, i comportamenti, la risposta agli stimoli dell'ambiente esterno, i risultati che si è in grado di ottenere.

Oggi, molto dopo che Sigmund Freud ha diffuso la sua teoria secondo la quale i comportamenti agiti dalle persone sono una conseguenza di misteriosi ricordi e potenti pulsioni inconsce, i moderni neuroscienziati sondano la profondità della mente ed i suoi meccanismi, fornendo quadri precisi dell'attività delle cellule neuronali che formano la massa encefalica, e rendendo disponibili preziose informazioni sui meccanismi (consci e inconsci) alla base delle decisioni e dei comportamenti degli individui.

“La maggior parte di ciò che facciamo ogni minuto della vita è inconscio” sostiene Paul Whelan, neuroscienziato dell'Università del Wisconsin. In questa istituzione d'avanguardia le domande a proposito di ciò che motiva, ciò che si decide, cosa soddisfa e cosa no, anzichè trovare risposta su un divano da psicanalista la trovano attraverso complesse apparecchiature, in grado di “leggere” gli stati di eccitazione dei neuroni in particolari zone del cervello. Questi scienziati d'avanguardia hanno reso evidenti i profondi legami tra l'attività del cervello che non ricade sotto l'influenza della mente conscia e i relativi comportamenti nelle attività quotidiane.

La comprensione dei meccanismi che regolano l'attività dell'inconscio ha profonde implicazioni nella vita privata così come nell'attività lavorativa anche se, a tratti, rappresenta una sfida per tutto ciò che fino ad ora è stato ritenuto vero. In effetti, ciò che le moderne neuroscienze stanno rivelando appare come una rivoluzione rispetto al modo di pensare logico, razionale, sequenziale tipico della cultura occidentale.

Il riporre fiducia assoluta nei processi logici del proprio intelletto, assegnando loro il compito di guidare ogni aspetto della vita, è stata una delle correnti di pensiero tipiche dell'Illuminismo, che ancora oggi, nel mondo occidentale, rappresenta un ispiratore di comportamenti molto potente. Tuttavia, questa fede profonda nell'adeguatezza del

raziocinio per risolvere i problemi dell'esistenza è stata messa in discussione da numerose scoperte scientifiche nell'ambito delle neuroscienze cognitive, che oggi sostengono con forza che la parte di gran lunga più importante (90%, 95%, 98%, a seconda delle varie correnti di pensiero al riguardo) della nostra attività mentale sia inconscia. Pertanto la maggior parte delle nostre idee, decisioni, azioni, emozioni e comportamenti dipenderebbe da quella porzione (per convenzione e comodità, da qui in avanti userò il 95%) dell'attività mentale che non ricade nel dominio della nostra coscienza cosiddetta diurna.

(...)

## Come lavora la mente

Tra i computer più potenti al mondo, Big Blue è riuscita a riappropriarsi della posizione di vertice con il modello Blue Gene/L da 70,72 teraflops, un prototipo che è stato installato presso il Lawrence Livermore National Laboratory del Department of Energy americano.

Al secondo posto della Top500 troviamo Columbia, il supercomputer installato recentemente da SGI presso l'Ames Research Center della NASA.

Il sistema, basato su processori Itanium 2 di Intel, è entrato in classifica con una performance di 51,87 teraflops, dunque sensibilmente superiore a quella di 42,7 teraflops inizialmente annunciata da SGI. La medaglia di bronzo va al cervellone di NEC, che con i suoi 35,86 teraflops può ancora lasciarsi alle spalle gli altri 497 avversari presenti in classifica. La quarta posizione regala un'altra soddisfazione a IBM: qui si trova infatti MareNostrum, un supercomputer commissionato dal Governo spagnolo che con i suoi 20,5 teraflops rappresenta il più potente elaboratore d'Europa.

Assemblato a Madrid in meno di due mesi, il sistemone è stato trasferito presso il Centro Nacional de Supercomputación dell'Universidad Politécnica de Barcelona. Il quinto posto va ad un altro sistema basato su Itanium 2, questa volta sviluppato da California Digital Corporation.

Tuttavia, in quanto a flessibilità di utilizzo e capacità di apprendere, queste macchine sono ampiamente superate dal cervello umano, un apparecchio meraviglioso e potentissimo, di cui tutti quanti possediamo un esemplare unico, una specie di prototipo. Questa macchina perfetta e con potenzialità illimitate, con un piccolo rifornimento di carburante (l'ossigeno del sangue ed un po' di glucosio) ha la capacità di elaborare più di 30 miliardi di informazioni al secondo, e può immagazzinare  $280^{18}$  bit di informazioni, molto più di qualsiasi supercomputer.

In genere non conosciamo molto riguardo al suo funzionamento; perciò, in questa sezione, viene proposto un viaggio affascinante alla scoperta di questa magnifica macchina, senza scendere troppo in particolari (spiegare come è fatto il cervello, per la sua complessità, sarebbe cosa assai ardua per la quale si rimanda alle pubblicazioni specialistiche), ma senza tralasciare niente che possa essere utile a capire veramente a quale miracolo di potenza di calcolo ci troviamo di fronte.



Comprendere i meccanismi fondamentali del cervello umano potrà portare alla consapevolezza di quanto esso sia importante, anzi fondamentale, in tutti i giorni della vita, di come la diriga e, perchè no, di come poter imparare ad utilizzarlo nel modo migliore.

( ... )

## La vendita nelle attività di sales management

In questo capitolo tratteggerò gli elementi salienti della vendita, con un po' di ... strabismo, sia dal punto di vista del sales manager, sia da quello del venditore.

Le attività di vendita, per la direzione vendite, rappresentano un'area ambivalente: da una parte, spesso, il direttore vendite tende a vendere in prima persona (soprattutto quando si sente "forte" in tal senso), dall'altra tende a delegarne l'operatività (talvolta accade per mancanza di tempo, o se ritiene di non esserne all'altezza). Nel primo caso si crea facilmente un collo di bottiglia, nel secondo attività di evitamento che nuocciono ai risultati. Entrambi i comportamenti appaiono pregiudizievoli.

In ossequio al noto "in medio stat virtus" il direttore vendite, a mio avviso, dovrebbe bilanciare la sua azione utilizzando il più possibile la delega (per essere un moltiplicatore di risorse) e al contempo avere contatti diretti con i maggiori clienti, badando bene di non scavalcare nessuno dei propri venditori.

Negli ultimi anni, le vendite hanno prepotentemente riguadagnato una posizione privilegiata nell'immaginario collettivo e nei piani strategici della maggior parte dei manager di vertice delle aziende, relegando un po' di più sullo sfondo altre funzioni aziendali (produzione, hr, amministrazione, finanza e controllo, R&D, logistica, ...) . Forse qui genererò un pò di sorpresa, forse anche lieve risentimento, negli addetti e nei manager di tali funzioni, tuttavia mi sembra di poter sostenere che tutte le aree aziendali, tipiche della logica della struttura organizzativa delle aziende di produzione e delle sales companies (divisione del lavoro, coordinamento, pianificazione e controllo, servizi a supporto e quant'altro) hanno la loro ragione di esistere per agevolare le vendite. Per convincersene, prego il lettore di disegnare l'organigramma di una struttura complessa (come si vuole, polifunzionale, divisionale, matriciale, ...); ora, si provi a togliere e rimettere ognuna delle funzioni, ragionando su quanto la struttura stessa possa rimanere comunque vitale e più o meno funzionante per un po' di tempo. Addirittura, eliminando l'organo decisionale (sia esso monopersonale o pluripersonale) l'azienda precedentemente ben gestita attraverso un processo di delega efficace, può continuare a sopravvivere a lungo. Lo stesso dicasi per l'eliminazione della funzione produttiva che, in presenza di stock, non compromette nel breve termine il funzionamento. L'eliminazione di altre funzioni (ricerca & sviluppo, risorse umane, amministrazione-finanza-controllo, logistica, servizi generali, ...) è, sempre nel breve termine, ancora più indolore. Naturalmente aumenterà sicuramente il livello di caos organizzativo e operativo, ma la struttura potrà ugualmente continuare a

vivere. Nel momento in cui si eliminano le vendite c'è il collasso, quasi istantaneo. Vanno in crisi tesoreria, magazzini, produzione, marketing, logistica, tutto.

A questo punto, probabilmente risulta maggiormente verosimile sostenere che la vendita sia forse la funzione aziendale più rilevante per il successo dell'impresa. Quindi, riassumendo questo paragrafo, forse posso permettermi di sostenere che:

1. le vendite siano probabilmente la funzione oggi maggiormente rilevante all'interno delle aziende, e

2. investendo anche sulle proprie abilità di vendita, moltissime imprese non sono state per nulla toccate dalla crisi, anzi.

A questo punto devo fare un ultimo accenno al destinatario di questo libro, il sales manager e/o direttore vendite che, come compito, ha quello di massimizzare le vendite, sempre e dovunque. Parliamo quindi di un personaggio importante, forse del vero custode degli odierni destini della maggior parte delle imprese. Nell'ipotesi che sia veramente così, nessuno sforzo dovrebbe essere lesinato dai sales manager e sales director per consolidare ed arricchire le proprie abilità e competenze: probabilmente ne va della vita stessa delle loro aziende.

(...)

## L'intelligenza emozionale

L'ultima decade del XX secolo ha visto proliferare moltissimi studi scientifici sulle emozioni delle persone, resi possibili anche da innovative macchine, tra le quali le apparecchiature per la fMRI (risonanza magnetica funzionale) e per l'elettroencefalografia computerizzata con 256 sensori.

Queste tecnologie, che consentono di ottenere immagini del cervello in attività di un individuo vivente, hanno fornito una massa di dati neurobiologici che ci consentono di capire più chiaramente le modalità con cui i centri emotivi del cervello ci spingano alle lacrime od alla gioia, al timore o al coraggio, all'odio o all'amore.

Questi dati costituiscono una vera e propria sfida per chi sostiene una concezione dell'intelligenza limitata al Qi (quoziente di intelligenza razionale) e che ritiene il successo nelle vendite (e più in generale, nella vita) largamente generato da tale presupposto.

Il quoziente d'intelligenza o QI è un punteggio ottenuto tramite uno dei test atti a misurarlo, ed è espresso mediante il rapporto tra l'età mentale (definita dal test stesso) e l'età anagrafica. Misura lo sviluppo intellettuale dell'individuo. Per esempio, in un bambino con età mentale di 12 anni ed età anagrafica di 10, il Qi risulta di  $(12/10) \times 100$ , ovvero 120.

Lo psicologo Alfred Binet (nato in Italia, di primo nome Alfredo Binetti) attorno al 1905, pubblicò il primo test d'intelligenza moderno, noto come "Binet – Simon intelligence scale". Nel tempo, ne sono stati presentati molti altri (Wisc, Wais, Wais – III).

Questi test hanno quasi tutti in comune la loro struttura, che tipicamente richiede la soluzione, sotto supervisione, di un certo numero di problemi.

Ad esempio, il Wais III, tra i più utilizzati oggi, si articola su 14 prove, 7 verbali (informazione, comprensione, ordinamento di numeri e lettere, memoria di cifre, vocabolario, analogie, ragionamento aritmetico) e 7 di abilità (codificazione di cifre e simboli, completamento di immagini, block design, matrici di Raven, riordinamento di storie figurate, ricerca di simboli e assemblaggio di oggetti tra di loro).

E' molto interessante un recente studio nel quale Richard Haier, professore di psicologia al Dipartimento di Pediatria della University of California, con alcuni suoi colleghi alla University of New Mexico, ha effettuato una risonanza magnetica per ottenere immagini strutturali del cervello di un panel di uomini che avevano sostenuto il test del Qi. Gli studi hanno dimostrato che l'intelligenza umana generale risulta essere basata sul volume e la dislocazione del tessuto di materia grigia nel cervello. Gli studi hanno inoltre

evidenziato che solo il 6% circa della materia grigia sembra essere collegata al quoziente intellettivo razionale.

Studi ulteriori hanno acclarato che il successo (personale e professionale) è più largamente dipendente da altri fattori, ed in particolare dall'Intelligenza emozionale.

Daniel Goleman, probabilmente il maggior esperto di questa branca della psicologia, descrive l'intelligenza emozionale (Qe) come una forma di intelligenza che consente di gestire le proprie emozioni, e di usarle consciamente nella relazione con gli altri e con sè stessi.

Queste emozioni modificano il comportamento non cosciente degli interlocutori, che le riflettono, e questo fatto permette a coloro che ne sono dotati in misura abbondante, di rendersi maggiormente desiderabili dall'ambiente circostante.

Infatti, la misura del Qi riferita alle tradizionali capacità logico-matematiche, verbali e spaziali, effettuata tramite gli usuali test di intelligenza, mostra i suoi limiti quando viene utilizzata come indice per prevedere il successo che un dato individuo otterrà nella vita professionale e, più in generale, in quella sociale. Talvolta, infatti, a elevati quozienti intellettivi, corrispondono risultati modesti o addirittura scadenti nel campo del lavoro e della riuscita sociale.

Per il direttore vendite / sales manager questi aspetti rivestono un'importanza chiave: non solo in fase di assunzione di venditori dovrebbe utilizzare il concetto di Qe come un parametro per selezionare i collaboratori più adatti, ma sarebbe bene che investisse la giusta quantità di tempo e di energie per coltivare, e sviluppare, il Qe stesso nei suoi collaboratori.

#### L'utilità del Qe:

In una famosa serie di articoli della fine degli anni '90, pubblicati dalla Harvard Business Review, risulta che

- il Qe da solo è responsabile in circa il 60% dei casi dei successi professionali;
- il 90% dei top performers, in ambito business, possiede un elevato Qe;
- solo il 20% dei low performers, sempre in ambito business, possiede un elevato Qe.

In aggiunta, una serie di studi svolti negli Stati Uniti all'inizio del nuovo secolo hanno scoperto relazioni importanti tra un elevato Qe ed il successo in campo commerciale:

- La rete di vendita di Hallmark Communities, che sviluppò delle sessioni di training specifico sull'intelligenza emotionale, riusciva a produrre il 25% di profitti in più dei colleghi ai quali non era stato somministrato il training (Broadberry, 2003);
- In AT&T, il 91% dei manager commerciali con le massime prestazioni erano dotati di un alto Qe (Broadberry, 2002);
- L'Oreal realizzò oltre 91.000 \$ di fatturato in più a venditore, tra quelli selezionati in base all'elevato Qe (Cherniss, 2003);
- Su un panel multiaziendale, le funzioni che beneficiavano di più in termini di produttività dall'avere un alto Qe erano le vendite ed il customer service.

Di fatto, il bisogno maggiore di intelligenza emotionale si verifica in quelle funzioni aziendali che, per la loro natura, devono interagire con altri individui e pertanto fanno della relazione interpersonale un elemento chiave di successo.

In un noto report dei tardi anni '90, condotto alla Johnson & Johnson da Cavallo e Brienza, i manager commerciali con le prestazioni di maggior livello erano quelli dotati di un più elevato quoziente di intelligenza emotionale, e questo fatto spinse l'azienda a far partecipare tutto il personale a sessioni di training specifico.

Come già citato, alcuni studi dimostrano che la maggior parte delle nostre scelte e decisioni non sono solo il risultato di una attenta disamina razionale dei pro e dei contro relativi alle diverse alternative possibili. In molti casi, infatti, le facoltà razionali verrebbero affiancate dall'apparato emotionale, il quale costituirebbe una sorta di "percorso abbreviato", capace di farci raggiungere una conclusione adeguata in tempi più brevi rispetto a quelli necessari seguendo un processo logico e conscio. La componente emotionale coinvolta nelle decisioni sarebbe determinante nei casi in cui queste ultime riguardino la nostra persona o coloro che ci sono vicini.

Il Qe (e le emozioni correlate) risultano pertanto fondamentali nella presa di decisioni, così come nell'interazione tra gli individui. L'attività di direzione vendite, il successo della quale è in larga misura figlio della relazione che si instaura tra le parti insieme alla vendita è forse l'ambito lavorativo per eccellenza nel quale un elevato Qe è un sicuro passaporto verso prestazioni elevate.

La scoperta del Qe permette pertanto di rispondere a domande del tipo "Come mai alcuni manager con elevato Qi ottengono risultati mediocri, mentre altri con Qi modesti riescono a raggiungere l'eccellenza?".

(...)

## Le convinzioni

Di solito il termine convinzione (o credenza) viene definito come una sensazione di certezza riguardo a qualcosa. Ogni persona possiede delle certezze su alcuni aspetti della vita, che derivano da un cumulo di circostanze ed esperienze precedenti. Tuttavia, il significato del termine va al di là di ciò, in quanto le credenze non sono solo un prodotto del pensiero. Rappresentano, di fatto, molto di più di ciò che ognuno crede sia vero. Rappresentano i fondamenti di ciò che ogni persona riesce (o non riesce) ad ottenere dalla propria vita privata o professionale. Ciò in cui ognuno crede è il risultato di una serie di giuramenti, promesse e validazioni effettuati con se stesso, e impatta su ogni parte dell'individuo (emozioni, corpo, mente, coscienza).

Le credenze, a volte, si appoggiano su una base fattuale oggettiva (ad esempio, la credenza che gli esseri umani non siano in grado di volare come uccelli perchè non hanno le ali) molte altre volte sono prodotti di elaborazioni mentali del tutto soggettive (ad esempio, la convinzione che delle persone non ci si possa mai fidare).

Per esempio, una credenza piuttosto condivisa ai tempi di Cristoforo Colombo era che la terra fosse piatta e che, navigando molto oltre lo Stretto di Gibilterra, ci fosse il rischio di precipitare; un'altra credenza, diffusa in tempi molto più recenti nel mondo sportivo, era la presunta impossibilità di scendere sotto i 4 minuti per correre una classica distanza del mezzofondo, il miglio. Questi potenti "driver" di comportamento condizionano le azioni sia dei singoli che di intere popolazioni, e spesso non permettono di accedere alle proprie migliori risorse e di ottenere i migliori risultati.

Infatti, fino al 1492, in Europa del sud, il timore di raggiungere la fine della superficie terrestre e quindi precipitare nel vuoto ha impedito di raggiungere nuove terre su altri continenti. Nell'atletica, ritenere che non fosse possibile scendere sotto un certo tempo di percorrenza ha impedito a molti atleti di cogliere i meritati successi.

Anche nel mondo manageriale, e segnatamente in quello della direzione vendite / sales management, le convinzioni del manager hanno un ruolo fondamentale nei risultati che i manager stessi riescono ad ottenere. Pensiamo, ad esempio, ad un direttore vendite che abbia la convinzione di avere dei venditori incapaci. Questa idea, sedimentata in profondità, quasi certamente innescherà nel manager comportamenti ricusatori, di basso utilizzo della delega e conseguente concentrazione di attività nelle proprie mani, e scarsa fiducia nei confronti dei venditori stessi. Questo fatto deprimerà quasi certamente le prestazioni della rete vendita, innescando un circolo vizioso.

Naturalmente, e per fortuna, può accadere anche il contrario: lo stesso direttore vendite, qualora fosse invece intimamente convinto della validità professionale del proprio team commerciale, tenderebbe a responsabilizzare, delegare e ad aspettarsi il meglio, in questo generando un circolo virtuoso in grado di spingere sempre più in alto i risultati.

### Perchè esistono le convinzioni:

Qual è lo scopo di queste forme mentali? Perchè esistono? A cosa servono? Per rispondere, bisogna analizzarne l'utilità in chiave di sopravvivenza.

La mente, come qualsiasi altro computer, per poter funzionare, oltre a essere dotata di programmi efficaci, deve essere alimentata continuamente da dati. Il sistema sensoriale (vista, udito, gusto, olfatto, tatto) provvede agli input di quegli elementi che sono alla portata dei sensi. Questi elementi consentono alla mente di elaborare strategie per consentire all'individuo prima di tutto di proseguire a vivere, in secondo luogo di avvicinarsi al piacere e allontanarsi dal dispiacere.

Se il senso della vista rileva un pericolo (un ostacolo improvviso sull'autostrada) automaticamente la mente elabora una serie di azioni che consentano all'individuo di evitare il pericolo stesso (si frena, si sterza). Così, se il senso dell'olfatto rileva un odore poco simpatico (la carne è andata a male) viene elaborata una strategia alternativa alla deglutizione precedentemente programmata, e la carne viene gettata nel cesto della spazzatura.

I consueti cinque sensi, ovviamente, sono utilizzabili per recepire stimoli che siano alla loro portata: oltre certe distanze olfatto, vista e udito non funzionano; se non c'è contatto fisico, tatto e gusto non sono in grado di inviare segnali al cervello. Occorre pertanto che il luogo nel quale è disponibile un segnale sia a portata sensoriale, pena l'impossibilità di rilevare il segnale stesso.

Un'altra barriera alla raccolta di dati dall'ambiente circostante è rappresentata dal fattore tempo. Ciò significa che il dato deve essere rilevabile nel momento in cui la rilevazione sia oggettivamente possibile. I sensi, nella maggior parte dei casi, non possono rilevare dati del passato o del futuro.

Alcune scoperte tecnologiche (cannocchiale, microfono, radio, tv, internet) hanno avuto proprio lo scopo di superare questi vincoli di spazio / tempo, consentendo alla mente umana di registrare elementi fenomenici normalmente fuori dall'orizzonte fisiologico rilevabile. Tuttavia, il nostro cervello, per elevare al massimo le possibilità di sopravvivenza, ha da sempre utilizzato un altro strumento: le convinzioni.



La mente inconscia tratta le convinzioni come una specie di mappa mentale che rappresenta quelle parti del mondo con le quali non c'è un contatto sensoriale, e le usa con il compito di integrare i dati rilevati dai sensi stessi, per consentire all'individuo di muoversi con successo anche su territori sconosciuti in quanto fuori dalla portata sensoriale fisiologica.

La credenza che le fiere andassero ad abbeverarsi nottetempo sulla riva di un certo fiume (essendo il fiume fuori dalla portata sensoriale fisiologica, la presenza delle belve non poteva essere rilevata visivamente, acusticamente, olfattivamente) probabilmente salvò la vita a molti ominidi, in tempi preistorici. Qualora questi ultimi, per valutare se fosse stato possibile prelevare l'acqua dal fiume anche di notte, avessero tentato di verificare con i sensi l'assenza di pericolo, non sarebbero sopravvissuti a lungo.

Così, in tempi più recenti, la persona che parcheggia l'auto nel box di casa, la mattina dopo (fidando solo sul supporto dei propri sensi) non sarebbe in grado di ritrovarla. Infatti, per l'apparato sensoriale, l'auto ha addirittura cessato di esistere, in quanto nessuno dei cinque sensi è in grado di percepirla. La possibilità di ritrovarla è pertanto affidata soltanto alla convinzione che si trovi ancora al suo posto.

Sensi e convinzioni sono stati progettati per integrarsi, lavorando autonomamente, in completa indipendenza l'uno dall'altro (anche se, in determinati casi, le credenze sono originate da dati rilevati dal sistema sensoriale).

Il completo valore delle credenze, come strumento di sopravvivenza, non può prescindere da un rifiuto quasi totale di ogni evidenza contraria, talvolta anche se supportata da fatti inoppugnabili.

Quindi la mente inconscia tende a respingere ogni elemento che metta in discussione le credenze profonde che possiede; diversamente, se il sistema di credenze di un individuo fosse modificabile continuamente in funzione dei dati esperienziali ogni volta raccolti, il sistema stesso perderebbe ogni efficacia, come "solido" meccanismo in grado di agevolare la sopravvivenza.

Infatti, se la credenza nella presenza di una fiera ogni volta che l'erba ondeggiava fosse stata sottoposta ad analisi critica (valutando la presenza di vento, o attendendo di poter verificare con olfatto, udito o vista) i progenitori della razza umana probabilmente non avrebbero avuto la possibilità di popolare il pianeta con circa 7 miliardi di esseri umani.

Una volta che una credenza viene originata, acquisisce un forte carattere di "impermeabilità" ad ogni evidenza contraria, diventando pertanto estremamente resistente

ad ogni cambiamento. Questo aspetto spiega il perchè, a volte, alcune persone evidenzino delle convinzioni assurde, contraddette da fatti concreti, e cionondimeno manifestino resistenze a cambiare idea.

Inoltre, dato che le credenze delle quali ogni individuo è dotato sono migliaia, e formano un reticolo fittissimo di interconnessioni, l'eliminazione anche di una convinzione soltanto rischia di generare una discontinuità in questi percorsi di comportamento e ciò, ad un livello profondo, tende ad essere impedito dalla mente inconscia.

(...)

## L'autostima

Educatori, genitori, psicologi, leader politici e di business sono d'accordo sulla necessità di sviluppare una elevata autostima negli individui. Accettazione di sé e degli altri, relativo ottimismo, determinazione, chiara visione delle proprie mete, tolleranza per il rischio e l'ambiguità dello scenario nel quale si opera, chiarezza sui propri punti di debolezza e di forza, certezza di riuscire nonostante gli inevitabili ostacoli, sono tutti attributi delle persone dotate di elevata autostima.

Viceversa, dubbi sulle proprie capacità, senso di inadeguatezza, timore di esporsi a fallimenti, incertezza, frequenti cambiamenti di desideri e obiettivi, titubanza, procrastinazione, sono tutti sintomi che denotano una carenza di autostima.

Una delle difficoltà che i ricercatori si trovano a dover affrontare, nel definire con precisione il concetto di autostima, risiede nel fatto che questo attributo sia stato approcciato, negli anni, da molti punti di vista. In alcuni casi è stata percepita come un processo psicodinamico, in altri (da un punto di vista maggiormente cognitivo e comportamentale) come un modello da riprodurre, in altri casi ancora (da un'ottica maggiormente esperienziale) in termini di attitudini. Dal momento che l'autostima ha obiettivamente attributi sia psicologici sia sociologici, pervenire ad un'unica definizione è stato piuttosto complesso.

In tutti i modi, generalmente gli esperti concordano sul fatto che l'autostima includa elementi cognitivi, affettivi e comportamentali. Gli elementi cognitivi sarebbero legati al fatto che l'individuo consciamente valuti le eventuali discrepanze tra il sé ideale, la persona che desidera essere e la percezione realistica di sé. L'elemento affettivo generalmente si riferisce alle emozioni che sorgono nell'individuo, valutando queste discrepanze. Infine, l'aspetto comportamentale si manifesta attraverso l'agito assertivo e resiliente, la decisività, il rispetto per sé stesso e gli altri.

In aggiunta a ciò, generalmente l'autostima manifesta una magnitudine fluttuante, che oscilla tra un minimo ed un massimo, in funzione degli avvenimenti (e delle loro conseguenze) che impattano sull'individuo. In quest'ottica, può anche essere definita situazionale.

Riprendendo la definizione dell'autostima, per il vocabolario della lingua italiana è "la valutazione di sé, che esprime la misura in cui una persona si considera capace, importante e di valore"; in psicologia, come già sottolineato, viene considerata come il

modo di vedere se stessi e rappresenta il grado di fiducia nel proprio valore, nelle proprie capacità e nella propria importanza.

Tutto sommato, questi due concetti collimano abbastanza.

Da entrambe queste definizioni possiamo notare una cosa di grande importanza: valutazione di sé e modo di vedere se stessi sono due definizioni che, da sole, implicano il fatto che l'autostima sia un qualcosa di soggettivo, non corrisponda quindi a una realtà assoluta ma, essendo il frutto di una valutazione (spesso, peraltro, legata a elementi del tutto soggettivi e mutevoli nel tempo), è semplicemente l'idea che un dato individuo si è creato a proposito di sé stesso in un particolare momento della vita. Pertanto, laddove non dovesse soddisfare in pieno le aspettative dell'individuo, basterebbe cambiarla!

Di fatto, l'autostima è una delle credenze (una di quelle fondamentali, peraltro) che inconsciamente modella i risultati delle persone. Cambiando la propria autostima, cambiano i segnali che vengono trasmessi al proprio sistema nervoso ed al mondo esterno. Cambiando i segnali, cambiano i risultati che l'individuo produce.

Tuttavia, di solito l'autostima (e la figlia di quest'ultima, la fiducia in sé) sono spesso piuttosto radicate all'interno del sistema di credenze di ognuno, quindi modificarle è cosa a volte complessa.

#### Una definizione autorevole di autostima:

Il Dr. Nathaniel Branden, uno dei più noti psicoterapeuti statunitensi, il precursore di una serie di studi sull'autostima, l'ha definita alcuni anni fa come "l'attitudine a vivere sé stessi come individuo competente ed in grado di affrontare con successo le sfide della vita, ritenendosi meritevole di benessere e felicità". Successivamente, il Dr. Christopher Mruk, professore di psicologia alla Bowling Green University, ha dichiarato che tale definizione ha superato con successo il test del tempo in termini di accuratezza e completezza.

Questo concetto di autostima è profondamente connessa con un senso di completezza e valore della propria vita; tale valore viene talvolta confuso con una semplice sensazione positiva a proposito di sé stessi, quando invece è provato che incarni un elevato grado di soddisfazione e di appagamento, maggiormente legato a valori umani fondamentali.

Il valore di questa definizione risiede anche nel fatto che risulta utile nell'effettuare la distinzione tra un' autostima autentica ed un'altra solo apparente. Un senso di valore

personale senza il possesso di competenze sociali è altrettanto limitante quanto la presenza di competenze sociali senza il senso di valore.

Inoltre, la sensazione di un forte valore evita che la consapevolezza della propria competenza debordi verso l'arroganza, se è in grado di mantenere l'individuo focalizzato su modelli etici; di contro, la consapevolezza delle proprie competenze non sfocia nel narcisismo qualora sia mitigata dalla consapevolezza di altrettanti valori relativi agli altri.

Pertanto, modelli comportamentali definiti come egotistici, egoistici, autoreferenziali, tendenti al vanto e al bullismo spesso possono denotare atteggiamenti difensivi tipici della mancanza di autostima.

Un'ultima riflessione è relativa alla questione se sia possibile che l'autostima venga posseduta in quantità eccessiva. La risposta è negativa, in quanto una buona autostima equivale ad una buona salute, che non può essere posseduta in misura troppo elevata.

(...)

## **Come tutto ciò si manifesta**

Chi si trova in presenza di altri individui, comunica. Comunica sia che parli, sia che taccia. Anzi, a volte il silenzio rappresenta un'informazione ancora più esplicita ed eloquente che la parola.

Il processo della comunicazione tra individui, in ogni maniera, avviene prevalentemente attraverso una modalità parlata, attraverso le parole (linguaggio verbale), attraverso il ritmo, il tono, la velocità, le interruzioni della voce (linguaggio paraverbale), attraverso gesti, mimica facciale, postura, movimenti degli arti (linguaggio corporeo). Questi tre elementi concorrono, con pesi diversi, al processo cosiddetto della comunicazione.

Da uno studio del 1967 dello psicologo armeno Albert Mehrabian è emerso che il linguaggio verbale contribuisce a qualificare il messaggio per il 7%, il linguaggio paraverbale per il 38%, il linguaggio corporeo per il 55%.

Quindi, secondo questo studio, solo il 7% del contenuto informativo di un argomento trattato verbalmente è affidato alle parole utilizzate, il 38% è affidato ad elementi vocali, e la parte più importante (55%) è affidata alle espressioni del viso e al movimento di testa, braccia, mani, torso, gambe, piedi. Pertanto, qualora mancassero le parole, rimarrebbe un altro 93% di contenuto informativo, inviato da un emittente ad uno o più riceventi.

Lo studio si riferisce ovviamente al processo di comunicazione viso a viso e, in particolare (come sottolineato da Mehrabian stesso) "a quei messaggi che veicolano intensi stati emotivi". Tuttavia queste percentuali, anche se magari un po' modificate, risultano valide in ogni tipo di comunicazione. Da ciò discende il fatto che il "come lo dico", ai fini della comprensione del messaggio inviato, risulta molto più importante del "cosa dico".

Ognuno di questi tre componenti del messaggio ha contenuti consci e contenuti inconsci. Ad esempio, la scelta delle parole è in linea di massima di tipo cognitivo, controllata dalla mente cosciente; tuttavia, vivendo emozioni intense, una parte della scelta delle parole è inconscia, e segue i moti dell'animo.

Così, il paraverbale è in misura significativa gestito dalla mente inconscia; tuttavia possono darsi dei casi (un esperto conferenziere) nei quali viene esercitato un certo controllo conscio delle componenti paraverbali stesse.

Per finire, il linguaggio corporeo, in tutte le sue manifestazioni, è in larghissima misura affidato alla mente inconscia.

Quindi, nel processo del comunicare, possiamo dire con buona approssimazione che la mente conscia controlla il 10, forse il 20% del messaggio, mentre il resto risulta affidato all'inconscio.

Ciò significa che le credenze, l'autostima, l'intelligenza emotionale governano la parte di messaggio di gran lunga più importante. Traslato nel mondo manageriale e di vendita, ciò significa che un direttore vendite o un venditore non comunicano quello che vorrebbero comunicare, bensì quello che pensano veramente. Di sé stessi, del proprio team, del proprio prodotto, della propria azienda, dei competitori, del mercato, del cliente che magari hanno di fronte.

Ci sono contesti a scarsa emotività (un discorso a contenuto tecnico, ad esempio) dove risulta più facile esercitare un controllo cosciente sul messaggio; nella direzione vendite e nella vendita, che sono attività dove l'emotività gioca un ruolo importante, la difficoltà nel controllare il messaggio viene molto accentuata.

Questo è uno dei motivi per i quali le attività che ruotano attorno alla vendita sono considerati mestieri piuttosto impegnativi.

Quale è quel venditore che ha stima e rispetto per un sales manager insicuro, con poca decisività, che dimostra di non credere in sé stesso, dimostra timore nel corso degli incontri mensili con il proprio team, ed è fiacco nel perseguire le mete aziendali? E quale è quel cliente che acquista da un venditore che comunica, per esempio, che ha una scarsa stima di sé, o della propria azienda, o del proprio prodotto, o addirittura del cliente stesso?

### Il potere del non verbale:

Questo strapotere degli elementi non verbali, rispetto a quelli verbali, ha molte cause.

La causa di fondo è che, nel corso dell'esistenza, l'inconscio è molto più potente del conscio nel controllarne gli elementi salienti del comportamento (per comodità, diciamo 95% contro 5%). Un altro motivo è rappresentato dal fatto che, nel corso di un processo di comunicazione viso a viso, il corpo invia continuamente segnali, mentre la durata dei flussi di parole è molto frammentaria (si dice una cosa, si tace mentre si ascolta la risposta, il tutto a volte inframmezzato da silenzi). Un terzo motivo è che i responsabili del movimento e della postura del nostro corpo sono circa 600 muscoli diversi (solo 90 nel viso),

assolutamente impossibili da controllare contemporaneamente. In aggiunta esistono molti altri elementi legati all'equilibrio biochimico del corpo (l'ansia immette endorfine nel sangue e fa accelerare la velocità dell'eloquio, la serenità diminuisce la frequenza cardiaca e rilassa le corde vocali) e la nostra mente conscia (per comodità ritenuta albergare nell'emisfero sinistro) ha a disposizione in ogni momento al massimo 9 unità di attenzione; pertanto oltre 600 muscoli diversi (più tutte le ghiandole surrenali e i centri deputati all'emissione degli ormoni) non possono essere tenuti sotto controllo dalla mente conscia, e conseguentemente ricadono sotto il dominio dell'inconscio, che li movimenta in funzione delle proprie regole. Queste regole sono dettate soprattutto dalle credenze, delle emozioni dominanti da queste scatenate, dall'autostima, dall'intelligenza emozionale, tutte cose che, nella maggior parte dei casi, travalicano il controllo cosciente.

#### Il potere della metacomunicazione:

La metodologia adottata per comunicare, al di fuori delle parole, è detta metacomunicazione. Questo termine letteralmente significa comunicare a proposito della comunicazione stessa.

La più importante conseguenza di ciò è relativa alla "genuinità" della metacomunicazione, che esprime esattamente ciò che l'individuo ha nell'animo, senza i consueti filtri sociali e di convenienza razionale del momento.

Pertanto la metacomunicazione si può controllare solo agendo sulle cause delle quali essa stessa è effetto. Ogni altro tentativo sarebbe destinato al fallimento, proprio per il fatto che la mente conscia non possiede le risorse per esercitare il controllo su un numero di parametri così elevato.

Il tentativo di controllare comunque la comunicazione non verbale, allineandola alle parole pronunciate genera, nella migliore delle ipotesi, una serie di incoerenze tra il verbale e il non verbale, incoerenze che il ricevente capta immediatamente, e che fanno declinare rapidamente il livello di credibilità dell'emittente.

Spesso, per indicare i termini usati nel processo di comunicazione si parla di *contenuto*, tutto il resto viene chiamato *relazione*.

Quindi un direttore vendite che si ritenga autorevole, preparato, in grado di motivarsi e motivare, in grado di guidare il proprio team verso un successo duraturo adotterà aspetti relazionali naturalmente allineati ai contenuti verbali, risultando aperto, coerente ed autorevole



Nello stesso modo funzionerà un venditore molto sicuro di sé, del proprio prodotto, del fatto di riuscire comunque a concludere la vendita, motivato, perseverante, e che nello stesso tempo consideri importante il cliente e i suoi bisogni.

Viceversa, a parità di altre condizioni, solo a titolo di esempio nella vendita, un altro venditore titubante, dubbioso circa le proprie abilità, la bontà del prodotto, che si arrenda facilmente ai primi ostacoli, che nutra timori circa l'interesse del cliente, tenderà a fare grandi sforzi per mascherare queste debolezze, nel tentativo fallimentare di convincere il cliente del contrario di ciò che il suo corpo sta comunicando con enfasi e continuamente. Oltre tutto, le energie spese per controllare il metalinguaggio vanno a detrimento della qualità del proprio eloquio, e quindi anche su questo fronte risulterà molto meno preparato del suo collega precedente. La naturale conclusione della sua trattativa sarà probabilmente il rifiuto all'acquisto da parte del cliente.

(...)

## La “riprogrammazione” è possibile

Nel linguaggio informatico, la programmazione è intesa come quell'insieme di attività che un individuo (il programmatore) svolge per insegnare ad una macchina (spesso un computer) a svolgere un determinato compito (comunicare, fare calcoli e previsioni, editare un libro, eseguire un brano musicale, giocare a carte o a scacchi, disegnare). La programmazione si è resa necessaria per fornire istruzioni ad una macchina in un linguaggio che la macchina stessa possa comprendere e interpretare facilmente, onde consentirle di utilizzare la propria potenza di calcolo e poter eseguire, senza tema di errori, le istruzioni impartite.

Il cervello dell'essere umano possiede moltissime analogie con il computer:

- E' multiprocessore (i neuroni funzionano come veri e propri centri di calcolo, in un'architettura parallela)
- E' cablato (le cellule neuronali sono collegate tra di loro da oltre 160 Km di fibre nervose)
- Ha il disco fisso (la memoria di lungo termine)
- Ha i moduli ram (la memoria di breve termine)
- Ha i programmi (le credenze, le abitudini)
- Ha compiti da svolgere (mantenere in vita il corpo che lo ospita e fargli raggiungere determinati traguardi)
- Per funzionare ha bisogno di energia (ossigeno e glucosio)
- Deve essere alimentato da dati, che poi elaborerà (provenienti dal sistema sensoriale e dalle rappresentazioni interne).

### I “buchi” nei programmi:

Uno dei termini spesso utilizzati nel linguaggio informatico colloquiale è “bug” (letteralmente, baco) che sta ad indicare un errore (di logica o di sintassi) presente nelle istruzioni del computer. Questo errore impedisce alla macchina lo svolgimento di una certa istruzione, o addirittura fa eseguire una attività non voluta dal programmatore.

Per eliminare tali errori, è necessario analizzare le istruzioni fornite al computer, individuare il baco e correggere la compilazione della parte di programma che non funziona o, nei casi più radicali, riprogrammare il computer.

Anche nel cervello umano esistono i buchi, che possiamo assimilare alle credenze depotenzianti ed agli schemi mentali improduttivi di risultati, o addirittura depotenzianti,

che impediscono il raggiungimento degli obiettivi voluti. Vanno rimossi, per consentire a quel 95% di potenza di calcolo (forse è più pertinente chiamarla potenza di guida o pilota automatico) di svolgere correttamente il proprio compito, e condurre l'individuo là dove consciamente desidera essere condotto.

### Il linguaggio di riprogrammazione

Spesso ciò che non permette di sbloccare le risorse dell'individuo, accedendo così alle massime prestazioni, è il linguaggio di programmazione utilizzato consapevolmente, espresso con una logica ed una sintassi incomprensibile per l'inconscio. Ne derivano spesso risultati altalenanti e raggiunti con grande fatica, indecisione, procrastinazione, insoddisfazione.

Contrariamente a ciò che si crede, la volizione soltanto non è sufficiente per cambiare una credenza depotenziante. La volizione è un processo conscio che ha scarso effetto nel dominio della mente inconscia. Usando solo l'arma della volizione, l'individuo che desidera cambiare alcuni aspetti profondi di sé stesso, rischia di esporsi a sentimenti di impotenza e frustrazione, in quanto non comprende come mai, a fronte di un desiderio conscio anche molto intenso, non cambino le relative credenze e, con queste ultime, i propri modi di reagire ad una data situazione.

Il linguaggio di programmazione compreso dall'inconscio è composto da sensazioni (stimoli che derivano dai cinque sensi), emozioni (rabbia, paura, tristezza, gioia, sorpresa, disgusto, attesa, accettazione sono quelle cosiddette primarie), immagini (quanto più vivide e reali possibili). Ciò significa che, per cambiare le proprie convinzioni, occorre utilizzare emozioni, sensazioni e immagini, anziché solo parole e ragionamenti di causa ed effetto.

Dato che le credenze profonde, in controllo della vita dell'individuo, spaziano in ogni ambito (rapporti con gli altri, autostima, immagine di sé e relativa fiducia nelle proprie abilità, efficacia delle proprie modalità comportamentali, e molte altre) la tecnica per liberarsi delle convinzioni limitanti illustrata a seguire è utile per la vendita e anche per tutti gli altri aspetti della vita privata. Le metodologie che seguiranno sono piuttosto efficaci per migliorare:

- Credenze profonde
- Autostima
- Intelligenza emozionale

A seguito di questi miglioramenti, il linguaggio del corpo muterà e diverrà un supporto al successo e al benessere, in quanto sarà il prodotto di credenze di successo e di benessere.

Ovviamente, prima di iniziare le attività tese alla riprogrammazione, occorre individuare con grande chiarezza quali siano le aree sulle quali intervenire.

Questa fase è di grande rilevanza in quanto, una corretta individuazione delle “zavorre” da eliminare, rende più rapido ed efficace il lavoro di riorganizzazione del pensiero.

Il miglior suggerimento che si possa dare ad un direttore vendite che desideri migliorare (sia egli già esperto, sia alle prime armi) è quello di analizzare con grande accuratezza le proprie prestazioni, per rendersi conto di quali siano le aree di miglioramento.

Un'attività (relazione con i collaboratori, autorevolezza, proattività, ...) che dia risultati ricorrentemente negativi, è un indicatore quasi certo della necessità di intervenire sulla sottostante probabile credenza depotenziante.

Anche per un venditore le cose stanno nello stesso modo: gestione obiezioni, ottenimento del consenso, fasi negoziali, emersione dei bisogni, chiamate a freddo che diano continuamente risultati negativi probabilmente denotano una convinzione sottostante che ostacola.

In aggiunta, per individuare le aree sulle quali agire, è utile rilevare la presenza di eventuali riluttanze allo svolgere qualcuna delle attività tipiche della direzione vendite, o della vendita (ad esempio, eventuali ritrosie per gli incontri di budget, per i colloqui di analisi delle prestazioni, eventuali resistenze a incontrare nuovi clienti). Queste avversioni, quasi certamente, segnalano la presenza di convinzioni autolimitanti sottostanti.

A questo punto, occorre chiedersi: "Cosa credo per provare questa resistenza?". La risposta, che potrebbe non arrivare immediatamente, ma solo dopo alcuni tentativi, dovrebbe fornire l'indicazione di quale sia il blocco da rimuovere.

Inoltre, può essere utile analizzare le prestazioni di manager e venditori ai quali si vorrebbe assomigliare, cogliendone le credenze di fondo che ne stanno supportando i risultati. Queste convinzioni andrebbero acquisite. Parimenti, può agevolare la stessa analisi diretta ad individuare le credenze che sostengono i comportamenti di professionisti ai quali non si vorrebbe assomigliare.

(...)

## Conclusioni

Il potenziale che è racchiuso in ogni individuo è molto più elevato di quanto, solitamente, non si pensi. I limiti di ciò che le persone sono in grado di ottenere sono posizionati molto al di là di ciò che normalmente si creda.

Spesso, determinate mete non vengono raggiunte soltanto perchè, nell'inconscio lavorano incessantemente una o più convinzioni autosabotanti, che limitano drasticamente i risultati ottenuti.

Questo è valido anche per le attività di sales management e di vendita, nelle quali convinzioni, intelligenza emozionale, autostima e linguaggio del corpo sono determinanti per raggiungere l'eccellenza.

Attraverso la consapevolezza prima e l'azione successivamente, ogni persona è in grado di rimuovere i blocchi che le impediscono di volare alto come merita.

Le tecniche presentate in questo testo, che derivano dalle più recenti ricerche per quanto riguarda il funzionamento della mente possono, se utilizzate con costanza e determinazione, agevolare il raggiungimento nel tempo di qualsiasi traguardo di sales management e di vendita, anche il più ambizioso.

## Note bibliografiche

- Assagioli R., “Psicosintesi.Per l’armonia della vita”, 1993, Astrolabio Ubaldini
- Bandura, A.; “Autoefficacia: teoria e applicazioni”, Erickson, 2002
- Damasio, A., “L’errore di Cartesio”, Adelphi, 1995
- De Bono E., tr. it. “Il meccanismo della mente”, Garzanti, Milano, 1972
- Erickson, M. H., “La mia voce ti accompagnerà”, 1983, Astrolabio Ubaldini Edizioni
- Fensterheim, H.; Baer,J.: “[Don't Say Yes When You Want to Say No](#)”, Dell, 1975.
- Gallwey, W, T. The inner game of tennis, Pan, 1985
- Gardner H., “Formae mentis”, Feltrinelli, 1987
- Gardner H., “Cambiare idee. L’arte e la scienza della persuasione”, 2007, Feltrinelli
- Gardner H., “Educazione e sviluppo della mente. Intelligenze multiple e apprendimento”, 2005, Centro Studi Erickson
- Goleman D., “Intelligenza emotiva”, 1999, Bur
- Lombardi, V. “Run to daylight”, Fireside sports classics
- Maslow, A.H., Motivazione e personalità, Armando Editore, 2010
- Maslow, A.H. : Verso una psicologia dell’essere, Astrolabio Ubaldini, 2007
- McLean, P. D.; “Evoluzione del cervello e comportamento umano”, 1984
- Mehrabian A., “Silent messages”, Wadsworth, 1971
- Merton, R. K., “ La profezia che si autoavvera” in “Teoria e struttura sociale II”, 1971.
- Olivari, G., “Xtreme sales power – Libera la tua potenza di vendita e raddoppia i tuoi guadagni”, 2° edizione, Create Space, 2015
- Piaget J., “Psicologia dell’intelligenza”, Universitaria, 1954
- Seligman, M.E.P “What you can change and what you can’t: the complete guide to successful self improvement” (1993) New York Knopf (ristampa 1995 Ballantine books)