

A stylized neon graphic on a dark background. At the top, the author's name 'PATRICK KING' is written in blue. Below it, a yellow neon outline of an open book's pages is positioned above a red horizontal line. This line forms the upper part of a face, with two large, stylized eyes in blue neon below it. The face is framed by vertical blue lines on both sides. The title 'LEGGI GLI ALTRI COME UN LIBRO' is written in yellow neon across the face. At the bottom, the subtitle 'IL METODO INFALLIBILE PER CAPIRE COSA PENSA CHI HAI DI FRONTE' is written in blue neon, followed by the Giunti logo and name in blue.

PATRICK KING

LEGGI
GLI ALTRI
COME UN
LIBRO

IL METODO INFALLIBILE
PER CAPIRE COSA PENSA
CHI HAI DI FRONTE

 GIUNTI

Leggi gli altri
come un libro

Patrick King

Leggi gli altri come un libro

Il metodo infallibile
per capire cosa pensa
chi hai di fronte

 **GIUNTI**

Titolo originale: *Read People Like a Book: How to Analyze, Understand, and Predict People's Emotions, Thoughts, Intentions, and Behaviors*

Copyright © 2020 by Patrick King
Italian translation rights arranged with PKCS Mind, Inc.
through TLL Literary Agency

Tutti i diritti sono riservati.

Traduzione: Manuela Faimali
Redazione: Aurora Tosi
Grafica di copertina: Enrico Albisetti

www.giunti.it

© 2024 Giunti Editore S.p.A.
Via Bolognese 165 – 50139 Firenze – Italia
Via G.B. Pirelli 30 – 20124 Milano – Italia

ISBN: 9791223203712

Prima edizione digitale: luglio 2024



PRO.DIGI **GIUNTI**
FESTINA LENTE

Introduzione

Avete mai conosciuto qualcuno che sembra avere il dono naturale di capire gli altri? Che riconosce d'istinto cosa motiva un individuo e perché si comporta in un determinato modo, arrivando spesso a prevedere ciò che dirà o proverà?

Sono persone che sanno farsi ascoltare davvero quando parlano, o che si accorgono subito se qualcuno sta mentendo o cerca di manipolarle. A volte intuiscono addirittura le emozioni e le motivazioni altrui meglio dei diretti interessati. Sembra quasi che abbiano un superpotere. Ma come ci riescono?

A dire il vero, questa abilità non ha niente di soprannaturale, ma è una competenza che, in quanto tale, si può apprendere e perfezionare. Alcuni la definiscono intelligenza emotiva o semplice consapevolezza sociale, altri colgono un'affinità con le tecniche che psichiatri e psicologi clinici adottano nel primo colloquio con un paziente. Per certi versi è paragonabile alle capacità che agenti dell'FBI, investigatori privati e poliziotti maturano con l'esperienza.

In questo libro analizzeremo a fondo tutti i metodi per sviluppare queste competenze senza avere una laurea in psicologia né una formazione come agenti della CIA.

È senza dubbio importante saper leggere e analizzare le persone. Incontriamo gli altri e interagiamo costantemente con loro; dobbiamo collaborare con loro, se vogliamo avere una vita appagante e armoniosa. La capacità di fare valutazioni rapide e accurate del carattere, del comportamento e delle intenzioni implicite di qualcuno ci consente di instaurare una comunicazione più efficace e, a dirla tutta, anche di ottenere ciò che vogliamo.

Possiamo adattare il nostro modo di comunicare per assicurarci che il destinatario recepisca il messaggio, o capire quando qualcuno tenta di ingannarci o influenzarci. E possiamo inquadrare più facilmente anche persone molto diverse da noi che agiscono seguendo tutt'altro sistema di valori. Che l'obiettivo sia scoprire qualcosa di più su una nuova conoscenza spiando i suoi profili social, decidere se assumere un dipendente o stabilire se un meccanico ci sta dicendo la verità sulla nostra automobile, leggere gli altri si rivela una competenza cruciale.

La cosa ha dell'incredibile, a ben pensarci: ogni persona che incontriamo è sostanzialmente un mistero ai nostri occhi. Come possiamo sapere davvero cosa le passa per la testa? Quali sono i suoi pensieri, i suoi sentimenti, i suoi progetti? Come possiamo cogliere il significato di un suo comportamento, il perché della sua motivazione, o anche solo l'immagine e l'opinione che ha di noi?

Il mondo degli altri è come una scatola nera per noi. Le uniche cose su cui possiamo basarci sono quelle *all'esterno* della scatola: le parole che pronunciano, le espressioni facciali e il linguaggio del corpo, le loro azioni, i nostri trascorsi con loro, il loro aspetto fisico, il tono e la qualità della voce, e così via.

Prima di proseguire, chiariamo un fatto innegabile: gli esseri umani sono organismi viventi complessi e mutevoli la cui esperienza interiore è sostanzialmente chiusa dentro di loro. Anche se c'è chi sostiene il contrario, nessuno può dire con certezza di conoscere fino in fondo un'altra persona.

Detto ciò, possiamo senza dubbio allenarci a leggere i segnali osservabili. "Teoria della mente" è il termine usato per descrivere l'atto di riflettere sugli stati mentali (cognitivi ed emotivi) degli altri. Rispecchia il desiderio, proprio dell'essere umano, di creare un modello dei pensieri, dei sentimenti e delle azioni di qualcuno che, come ogni modello, è una semplificazione della persona reale, profonda e complessa che abbiamo di fronte. E come ogni modello ha i suoi limiti, e non sempre offre una spiegazione infallibile della realtà.

Affinare la capacità di lettura degli altri ha l'obiettivo di avanzare ipotesi migliori.

In questo libro impareremo a raccogliere il maggior numero possibile di dati significativi su una persona e analizzarli in modo intelligente. Inserendo queste singole informazioni in un modello solido e accurato della natura umana (o in più modelli), potremo giungere a una comprensione più profonda dell'altro. Così come un ingegnere guarda una macchina complicata e ne deduce scopo e funzionamento, noi possiamo imparare a guardare gli esseri umani e scandagliarli per farci un'idea esaustiva del loro comportamento.

I modelli che vaglieremo nei prossimi capitoli non sono teorie contrastanti ma prospettive diverse da cui osservare l'essere umano. Usandoli tutti insieme potremo capire meglio le persone che ci circondano.

Sta a noi decidere come sfruttare queste informazioni. Potremmo usarle per promuovere un atteggiamento più ricco e compassionevole verso i nostri cari. Oppure applicarle sul posto di lavoro o in qualunque circostanza ci imponga di interagire e collaborare con tante persone diverse. Potremmo servircene per diventare genitori o partner migliori. Per affinare le nostre doti conversazionali, per riconoscere bugiardi e approfittatori o per rappacificarci con gli altri nelle situazioni di conflitto.

Quando incontriamo per la prima volta qualcuno, è cruciale avere una solida capacità di percezione e analisi. Anche chi ha una scarsa intelligenza emotiva e sociale può scoprire qualcosa sugli altri interagendo con loro abbastanza a lungo. In questo libro ci concentreremo sulle competenze che permettono di raccogliere informazioni davvero utili su persone di cui sappiamo poco o nulla, preferibilmente dopo una sola conversazione.

Approfondiremo in particolare i metodi per imparare a prendere decisioni rapide e accurate, a decifrare le personalità e i valori degli altri basandoci sul loro modo di parlare, sul loro comportamento e perfino sui loro beni personali, a leggere il linguaggio del corpo e addirittura riconoscere una bugia nell'istante in cui la sentiamo.

Un'altra puntualizzazione, prima di proseguire: analizzare e leggere gli altri è un atto molto, molto più complesso rispetto all'aver semplici presentimenti o reazioni emotive impulsive. Anche se l'istinto e le sensazioni "di pancia" hanno una loro importanza, qui ci concentreremo su metodi e modelli dalla solida base teorica che tentano di spingersi oltre i meri preconcetti e pregiudizi. Dopo tutto, per tornarci utili le nostre analisi devono essere accurate!

Quando analizziamo gli altri, è fondamentale seguire un approccio metodico, logico. Iniziamo ponendoci queste domande:

- ◇ Quali sono le origini o le cause di ciò che abbiamo di fronte, ossia l'elemento storico?
- ◇ Quali sono i meccanismi psicologici, sociali e fisiologici alla base del comportamento al quale stiamo assistendo?
- ◇ Qual è il risultato o l'effetto del fenomeno che abbiamo di fronte? In altri termini, come si inserisce ciò che stiamo osservando nell'ambiente circostante?
- ◇ In che modo questo comportamento è innescato da eventi particolari, dal comportamento degli altri o addirittura da noi?

In questo libro apprenderete alcuni metodi validi per strutturare la vostra analisi razionale e fattuale delle persone complesse e affascinanti che incrociano il vostro cammino.

E forse noterete che questo tipo di analisi è applicabile a molte altre competenze. Per esempio, saper leggere gli altri potrebbe aiutarvi ad accrescere la vostra compassione, affinare le vostre doti comunicative o di negoziazione e aiutarvi a stabilire confini migliori.

Potrebbe anche avere anche un effetto collaterale inaspettato: quello di capire meglio *voi stessi*.

Probabilmente state sbagliando, ecco il perché

Molti di noi credono di “saperci fare” con le persone. È facilissimo millantare la capacità di comprendere le motivazioni degli altri senza neanche fermarsi a controllare di aver ragione. Purtroppo, è più probabile che si tratti di un bias di conferma,

ovvero della distorsione cognitiva per cui si tende a ricondurre una situazione a conoscenze acquisite. Ricordiamo le tante volte in cui le nostre valutazioni erano corrette e ignoriamo o minimizziamo quelle in cui avevamo palesemente torto. In alternativa, non ci poniamo nemmeno il dubbio di essere in errore. Quante volte avete sentito qualcuno dire: «Un tempo pensavo che la tal persona fosse fatta in un certo modo, ma dopo averla conosciuta ho capito che mi sbagliavo su tutta la linea»?

Il fatto è che spesso i nostri giudizi sul carattere degli altri sono molto meno accurati di quanto ci piacerebbe credere. Se state leggendo questo libro, immagino sappiate che potreste ricavarne qualcosa di utile. Non guasta mai fare *tabula rasa* prima di lanciarsi in una nuova impresa. In fin dei conti, per apprendere nuove tecniche davvero efficaci non c'è peggior nemico della convinzione di sapere già tutto e non avere niente da imparare!

Chiarito questo, quali sono gli ostacoli per chi vuole diventare un esperto nel leggere gli altri?

Innanzitutto, è cruciale tenere a mente l'effetto del contesto. Alcuni di voi avranno letto su internet qualche articolo del tipo "Cinque segnali per capire se qualcuno sta mentendo" e provato a metterne in pratica i consigli. Il problema in questo caso è evidente: la persona ha guardato in alto a sinistra perché sta mentendo, o semplicemente perché qualcosa sul tetto ha attirato la sua attenzione?

Allo stesso modo, un curioso lapsus freudiano durante una conversazione potrebbe rivelare un segreto intrigante sul vostro interlocutore o essere un banale errore dettato dalla carenza di sonno. Il contesto è importante.

Per ragioni analoghe, non possiamo illuderci che un *singolo* momento, comportamento, affermazione o espressione faccia-
le possa rivelare qualcosa di definitivo su una persona nel suo
complesso. Non ci capita ogni giorno di fare cose che, prese
singolarmente, porterebbero a conclusioni del tutto insensate
sul nostro carattere? Servono molti dati per condurre un'analisi,
non ne basta uno solo, e devono essere accompagnati da
un'osservazione delle tendenze più generali.

Queste ultime vanno poi collocate nel contesto culturale da
cui proviene la persona che state analizzando. Alcuni aspetti
sono universali mentre altri possono variare. Per esempio, parlare
con le mani in tasca è visto con disapprovazione in gran
parte delle culture. Il contatto oculare, invece, è più insidioso.
Negli Stati Uniti in genere è incoraggiato, perché ritenuto un
indicatore di onestà e intelligenza. Per contro, in posti come il
Giappone è scoraggiato in quanto considerato irrispettoso.
Dunque una serie di segnali potrebbe voler dire una cosa nella
vostra cultura e tutt'altra cosa in una cultura diversa. All'inizio
non è semplicissimo ricordare questi vari modelli di interpretazione,
ma basta un po' di pratica per prenderci la mano.

Se una persona compie lo stesso gesto insolito per cinque
volte in una breve conversazione, è un dettaglio da non trascurare.
Ma se qualcuno si limita a dire: «Conosco quella donna. È un'introversa.
Una volta l'ho vista leggere un libro», non lo si può definire
esattamente un maestro nel decifrare la psiche umana!
Perciò è bene memorizzare questo principio cardine: quando
analizziamo gli altri dobbiamo andare in cerca di schemi.

Un'altra situazione in cui persone intelligenti possono
giungere a conclusioni sugli altri non proprio intelligenti è

quando non stabiliscono uno standard di riferimento. Il tizio che avete di fronte potrebbe incrociare spesso il vostro sguardo, sorridere molto, farvi complimenti, annuire o addirittura toccarvi il braccio ogni tanto. E voi potreste convincervi di piacergli, finché non vi rendete conto che si comporta così con chiunque. In realtà non sta mostrando un interesse superiore al suo standard consueto, perciò la conclusione più semplice non è quella corretta.

Infine, c'è una cosa di cui dovrete tener conto studiando gli altri, che spesso è un vero e proprio punto cieco: voi stessi. Magari vi siete messi in testa che qualcuno sta cercando di ingannarvi senza prendere minimamente in considerazione la vostra indole cauta e paranoica e il fatto che di recente qualcuno vi ha mentito e non l'avete ancora superata.

Forse vi sembrerà esagerato, ma quest'ultimo punto è la vera chiave per decifrare gli altri: assicuratevi di comprendere il minimo indispensabile di voi stessi prima di orientare il vostro sguardo analitico all'esterno. Se non siete consapevoli del modo in cui potreste proiettare sugli altri i vostri bisogni, timori, supposizioni e preconcetti, le vostre osservazioni e conclusioni sugli altri non avranno alcun valore. Avrete semplicemente seguito una via un po' tortuosa per scoprire qualcosa di voi stessi e del bagaglio cognitivo ed emotivo che vi portate dietro.

Esaminiamo alcuni di questi principi nel concreto.

Immaginate di sottoporre una potenziale candidata a un colloquio di lavoro. Avete poco tempo per stabilire se andrà d'accordo con i colleghi. Di sicuro parla in fretta e ogni tanto si impappina. Seduta sul bordo della seggiola, tiene le dita

intrecciate con forza. Sarà una persona molto nervosa e insicura? Decidete di sospendere il giudizio, dato che chiunque sarebbe nervoso in una situazione del genere (quindi rispettate il contesto).

Poi la candidata ribadisce più volte che il suo ultimo datore di lavoro imponeva tempistiche molto rigorose, mentre lei preferisce avere una certa indipendenza e gestirsi gli impegni da sola. Vi domandate se abbia difficoltà a seguire le direttive dei superiori o se abbia davvero un'indole più autonoma e proattiva. In assenza di uno standard di riferimento, le chiedete di parlare degli anni di università e del suo percorso di studi. La candidata spiega di aver condotto progetti di ricerca in autonomia e di aver instaurato una stretta collaborazione con il suo supervisore. Questo significa che è in grado di sottostare ai suoi capi... quando un progetto le sta a cuore.

Se vi foste concentrati solo sul suo nervosismo, non avreste ottenuto granché. Parlare male di un ex datore di lavoro è un campanello d'allarme per molti responsabili delle risorse umane, ma durante il colloquio dovete cercare degli schemi, non singoli eventi. Potreste addirittura ipotizzare che il suo nervosismo dipenda da voi. Se siete alti e fisicamente imponenti, con la voce grave e un'espressione severa, forse quello che state osservando non è la sua vera personalità ma il suo modo di porsi in vostra presenza.

Ricordando alcuni semplici principi riusciremo a fare in modo che la nostra analisi sia sempre contestualizzata, ragionata e tridimensionale. L'obiettivo è sintetizzare le informazioni raccolte in una teoria coerente, anziché limitarci a individuare singoli comportamenti stereotipati per trarre facili conclusioni.

Il problema dell'obiettività

«Tuo cugino se l'è presa ieri sera, quando hai fatto quella battuta di politica.»

«Se l'è presa? Macché, se la rideva. Me lo ricordo!»

«No, invece! Aveva una faccia contrariata. Secondo me era incavolato nero con te...»

Vi è capitato di conversare con un gruppo di persone e in seguito scoprire che alcune di loro si erano fatte idee totalmente diverse dell'accaduto? Non è sempre facile stabilire se qualcuno sta flirtando, se si sente a disagio o offeso, se è di malumore oppure scortese. Sembra quasi di vivere in realtà parallele!

Alcuni studi dimostrano che solo il 7 per cento circa delle nostre comunicazioni deriva dalle parole che pronunciamo, mentre un esorbitante 55 per cento proviene dal linguaggio corporeo. Di conseguenza, ciò che le persone dicono in molti casi è il peggior indicatore di quello che vogliono realmente trasmettere. Perfino il tono di voce racconta appena il 38 per cento di tutta la storia. Questo chiarisce come mai le persone abbiano spesso opinioni contrastanti su cos'è successo durante un'interazione di gruppo: il loro giudizio si basa sui fattori sbagliati. Per cogliere il vero dialogo o conversazione non verbale che qualcuno sta sostenendo con voi, dovete individuare sia i segnali verbali, sia quelli non verbali.

Abbiamo già visto che dichiarare di “saperci fare con gli altri” non è una prova effettiva della capacità di leggere le persone. Esiste però uno strumento scientifico in grado di misurare questa qualità. Simon Baron-Cohen (sì, è imparentato con il comico Sascha Baron-Cohen, sono cugini) ha elaborato quello che lui stesso definisce un test dell'intelligenza sociale.

È un questionario in 36 punti nel quale i soggetti autistici in genere ottengono risultati inferiori a 22, rispetto a una media attestata intorno a 26.

L'obiettivo del test è sostanzialmente quello di valutare il livello di empatia dei partecipanti, che sono chiamati a intuire le emozioni di alcune persone guardando semplicemente i loro occhi. Qualcuno potrebbe sorridere quando in realtà prova un forte disagio? Saper leggere le emozioni degli altri è associato a una maggiore intelligenza sociale, che a sua volta si riflette in una miglior collaborazione in contesti di gruppo, una comprensione empatica, e la capacità più spiccata di leggere gli altri.

Se siete curiosi, potete trovare il test a questo link: <http://socialintelligence.labinthewild.org>. Sarete chiamati a osservare una serie di fotografie che ritraggono solo gli occhi di alcune persone, scegliendo tra quattro emozioni per descrivere i sentimenti che stanno provando. Potreste rimanere sorpresi dai vostri risultati o da quelli di amici e parenti.

Naturalmente il test ha imperfezioni e limiti, come ogni altro di questo tipo. Se siete dotati di grande intelligenza sociale ma avete un vocabolario scarso, non provenite da una cultura occidentale o non parlate l'inglese, per esempio, i risultati andrebbero interpretati con cautela. Lo scopo è stabilire la vostra capacità di leggere le emozioni degli altri partendo dalle pochissime informazioni che potete ottenere guardandoli negli occhi.

Ma questo è solo un piccolo tassello del puzzle. Il test ci fa capire che non tutti possediamo la stessa gamma di competenze sociali, e che potremmo essere meno abili di quanto crediamo. Quindi ricorrere ai presentimenti o all'intuito spesso non basta, e potrebbe portare a un'errata valutazione degli altri.

Quando ci addentriamo nelle profondità oscure e nascoste del cuore e della mente di una persona, dobbiamo sforzarci di rimanere il più possibile obiettivi. Non possiamo affidarci sempre al nostro primo istinto. Se avete svolto il test e ottenuto, poniamo, un punteggio di 26 su 36, potreste ragionevolmente concludere che in dieci incontri su trentasei darete un'interpretazione scorretta delle espressioni facciali dell'altro.

In tal caso, cosa vi sta sfuggendo?

Tuttavia, va detto che lo sguardo è solo una piccolissima parte delle informazioni che vi troverete a gestire in una situazione sociale. Avrete modo di analizzare anche la postura e il linguaggio corporeo, quello che viene detto (e non detto!), il tono di voce, l'atteggiamento, il contesto della conversazione...

Se avete ottenuto un punteggio basso nel test, non preoccupatevi, non significa che siete autistici o del tutto privi di intelligenza sociale. In un momento qualunque della vita reale vediamo molto più di un fermo immagine degli occhi di una persona. Magari siete più bravi di quanto immaginate a mettere insieme queste e tutte le altre informazioni a vostra disposizione.

Il mio suggerimento è quello di impegnarvi per migliorare la capacità di lettura degli altri nei modi che discuteremo in questo libro e poi sottoporvi di nuovo al test a distanza di un paio di mesi. Farete una scoperta affascinante: che le vostre competenze empatiche e sociali non sono immutabili ma si possono sviluppare e migliorare.

Stabilito il vostro standard di riferimento, passiamo ora a esaminare le teorie e i modelli che vi aiuteranno ad affinare le vostre capacità ai livelli di Sherlock Holmes.

Riassumendo

- ◇ Gran parte della comunicazione interpersonale è di natura non verbale. Le parole pronunciate non sono un indicatore esaustivo di quello che si vorrebbe trasmettere, perciò saper leggere gli altri è una competenza preziosa, i cui vantaggi sono pressoché illimitati. Anche se ognuno di noi ha le sue attitudini specifiche, è sempre possibile sviluppare questa capacità, a patto di riconoscere con onestà il nostro punto di partenza.
- ◇ A prescindere dal modello teorico al quale ci affidiamo per analizzare e interpretare le nostre osservazioni, dobbiamo tenere sempre presente il contesto e il suo ruolo. I singoli segnali non portano quasi mai a giudizi accurati; vanno considerati nel loro insieme. La cultura di provenienza è un altro fattore importante che contribuirà a una corretta contestualizzazione della vostra analisi.
- ◇ Un comportamento isolato non significa niente; dobbiamo stabilire uno standard di riferimento per interpretare ciò che vediamo, scoprendo com'è una persona in condizioni normali in modo da cogliere eventuali anomalie e riconoscere quando è felice, entusiasta, turbata, e così via.
- ◇ Infine, diventiamo davvero bravi a leggere gli altri quando capiamo noi stessi. Dobbiamo essere consapevoli dei nostri pregiudizi, aspettative, valori e impulsi inconsci per farci un'idea il più possibile neutra e obiettiva di una persona, e al tempo stesso evitare che il pessimismo offuschi il nostro giudizio, perché spesso è più facile trarre una conclusione negativa anche quando l'alternativa positiva è ugualmente plausibile.

- ◇ Per avere una maggiore consapevolezza dei progressi compiuti attraverso la lettura di questo libro, prima di iniziare dovrete stabilire quanto siete bravi ad analizzare le persone. Potete farlo svolgendo il test approntato da Simon Baron-Cohen, disponibile al link <http://socialintelligence.labinthewild.org>. È anche un buon modo per renderci conto che forse non siamo bravi quanto crediamo a leggere gli altri.