

SALES MANAGEMENT

Strategic selling

Psicologia e comunicazione
per la vendita consulenziale
e le negoziazioni complesse

Daniele Trevisani



FRANCOANGELI

AM - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



Daniele Trevisani

Strategic selling

Psicologia e comunicazione
per la vendita consulenziale
e le negoziazioni complesse



FRANCOANGELI

Grafica di copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

1. Comunicazione, vendita consulenziale e negoziazioni complesse: strumenti per costruire il futuro	pag.	13
1. Prepararsi da professionisti	»	17
2. Il <i>Get-Ready Mind Set</i> : l'approccio mentale dei professionisti	»	19
3. Muoversi entro il quadro mentale dell'interlocutore	»	21
4. Le aziende tornano a guardarsi negli occhi: il primato della comunicazione <i>face-to-face</i>	»	22
5. Una mente da analista	»	24
6. Una vendita, tante psicologie: psicologia semiotica, psicologia della fiducia, psicologia positiva, psicologia strategica	»	27
7. La vendita complessa: un gioco per professionisti	»	34
8. Team di vendita ad alte prestazioni	»	36
2. Negoziatori, Venditori e Comunicatori Senior: persone fuori dall'ordinario e abilità di <i>Key Leader Engagement</i>	»	39
1. Il fattore umano della vendita: le energie del venditore che opera in ambienti complessi	»	44
2. Le competenze psicologiche di chi opera nella negoziazione, vendita consulenziale e trattative complesse	»	46
3. Le vendite non sono frutto del destino: formarsi alla comunicazione come leva strategica dello sviluppo	»	47

3. Cinque principi basilari per chi opera nelle vendite complesse	pag.	49
1. Principio del <i>Battle Rhythm</i> : un decalogo per la vendita professionale	»	49
2. Principio della distinzione tra ascolto e persuasione	»	50
3. Principio dello stretching comunicazionale e rottura dell'incomunicabilità	»	51
4. Principio della formazione permanente	»	52
5. Principio della crescita del Potenziale Umano e crescita personale nella vendita	»	53
6. Aree di approfondimento per il proprio potenziale personale	»	54
7. Le 3 consapevolezze: di sé, dell'altro, del processo	»	55
8. I tanti <i>perché</i> di un approccio consulenziale nella vendita e nella negoziazione	»	55
9. La drammaturgia della vendita consulenziale, i suoi rituali di interazione: copioni, maschere, personaggi	»	57
10. Gli archetipi della vendita	»	58
11. La formazione per la vendita e negoziazione avanzata: sviluppare le abilità di reazione istantanea	»	59
4. Consapevolezza di sé e vendita consulenziale	»	61
1. Conoscere se stessi, conoscere l'altro, capire la relazione in corso	»	61
2. Chi e cosa rappresento	»	63
3. I nostri confini. Confini operativi, confini della mission, cosa facciamo, cosa non facciamo e perché	»	63
4. La consapevolezza dei confini riguarda anche la conversazione: centrare i temi e i gli argomenti	»	64
4.1. Esercizio di comunicazione ("l'arbitro del tempo"): sensibilizzarsi alla struttura dei tempi comunicativi	»	65
5. Conoscere i nostri punti di forza	»	66
6. I miei e i nostri limiti	»	66
7. Stili di comunicazione e relazione	»	67
8. Caratteristiche	»	68
9. Vantaggi	»	68
10. Benefici e relazione tra benefici ipotizzati e bisogni reali	»	69
11. Unicità e distintività	»	69
12. Il nostro valore, il valore reale e il valore percettivo	»	70
13. Trasmettere il concetto di cui si è portatori e interessarsi al processo del cliente	»	70
14. Identificarsi come un "punto di arrivo"	»	71
15. Passare dall'interesse generico alle pratiche conversazionali che lo rendono concreto	»	72

16. Le tecniche conversazionali	pag.	73
5. Conoscenza del cliente e consapevolezza del cliente	»	75
1. Chi sono “loro”, con chi sto trattando	»	76
2. Chi e cosa rappresentano – piano denotativo e piano connotativo	»	76
3. Storia e network	»	77
4. Missione e posizionamento	»	78
5. Bisogni espressi, latenti (BSS) e bisogni potenziali	»	79
6. Livelli di arousal e stati emotivi	»	80
7. Grado di “copertura” sui bisogni esistenti	»	80
8. Sociogrammi decisionali	»	80
9. Cultura e stili comunicazionali	»	81
10. Loro valore e potenziale	»	82
10.1. Check-list per la valutazione del cliente potenziale	»	83
10.2. Check-list per la valutazione del cliente attuale	»	84
6. Analizzare i potenziali della relazione	»	85
1. Opportunità del rapporto	»	87
2. Rischi del rapporto	»	87
3. Limiti e confini attuali	»	87
4. Limiti e confini massimi	»	87
5. Piano di cooperazione attuale	»	88
6. Piano di cooperazione futuro	»	88
7. Profondità di relazione	»	88
8. Progettazione congiunta	»	88
9. Terza cultura	»	88
10. Presidio comunicativo e Total Quality Communication	»	89
7. Gestire efficacemente i diversi livelli di relazione tra aziende	»	91
1. Definire il proprio target di risultato nei diversi livelli di vendita	»	91
1.1. Vendita distributiva	»	91
1.2. Vendita consulenziale	»	92
1.3. Vendita complessa	»	92
1.4. Il training necessario per le vendite complesse	»	93
1.5. Key-accounting e Solutions Selling	»	94
1.6. Corporate Relationship Building	»	94
2. Target di risultati ai diversi livelli di vendita	»	95
3. Comprendere quale livello di relazione cercano gli interlocutori e le mosse di risposta adeguate	»	96
4. Inquadrare la vendita complessa attraverso la sequenza a 5 punti del metodo <i>Action Line Management</i> : Scenari, Missione, Value mix, Action Line, Front-line	»	100

5. Passare da una vendita stereotipata ad una vera espressione di sé, un parallelo sulla formazione dell'attore pag.	101
6. Diagnosi del cliente: la sequenza ALM dell'impresa cliente	» 102
8. Le fasi della strategia di vendita	» 105
1. I principi del CVBU – Caratteristiche, Vantaggi, Benefici, Unicità	» 107
2. I cinque punti primari per inquadrare le attività di vendita	» 109
3. Rendere mirata una visita all'interno di un'azione commerciale	» 109
4. Finalizzare le azioni verso la partnership di fornitura e il comakership (fare assieme)	» 110
5. Potere contrattuale	» 111
9. Le tecniche di ascolto	» 113
1. I due livelli delle domande: domande interiori e domande esterne	» 113
2. Ogni mancata informazione è un rischio	» 114
3. Empatia e tecniche di ascolto empatico	» 117
4. Elementi positivi e distruttivi dell'empatia	» 118
5. Regole per un ascolto di qualità	» 119
6. Differenza tra empatia e simpatia: applicare l'empatia e non la simpatia	» 120
7. Tecniche di ascolto attivo	» 121
8. Tecniche verbali di ascolto attivo	» 121
9. Tecniche paralinguistiche di ascolto attivo	» 122
10. Tecniche non-verbali di ascolto attivo	» 122
11. Inquadrare diversi livelli di ascolto	» 124
10. Action Lines e strategie del negoziatore	» 127
1. Marketing e Action Line	» 128
2. Dall'approccio negoziale classico all'approccio negoziale ALM	» 130
3. Esempio di approccio negoziale classico	» 131
4. Il Value Mix e la sequenza ALM per il negoziatore aziendale	» 134
5. Valore totale percepito (VTP) e segmenti di valore (SV)	» 135
6. Macro-errori della negoziazione e sviluppo di una linea d'azione di successo	» 137
7. La linea di azione comunicativa, dalle mosse di avvicinamento alla conclusione del rapporto	» 138
8. Passare dalle regole preconfezionate alle linee di azione ragionate	» 139
9. Struttura delle linee di azione	» 143

9.1. Caso di studio 1: le mosse negoziali sbagliate	pag.	145
9.2. Caso di studio 2: riunione con elemento di disturbo	»	147
10. Altri problemi e trappole della negoziazione	»	149
10.1. Caso 1 – I falsi clienti: I rischi della divulgazione precoce di informazioni critiche, analisi dei segnali deboli indicatori di pericolo	»	149
10.2. Caso 2 – Il “francese”: i rischi di perdita di tempo, energie, risorse e know-how	»	152
11. La psicologia di marketing per la vendita (teoria del bilanciamento mentale)	»	155
1. Il bilanciamento mentale nell’acquisto: cosa accade nella mente del cliente	»	155
1.1. Il costo psicologico latente nella psicologia del cliente	»	156
1.2. Il rientro psicologico latente	»	158
2. Razionalità interna nelle scelte di acquisto	»	160
3. Acquisto e motivazione all’azione	»	161
4. Teoria e realtà negli acquisti attuati dalle imprese (psicologia del business-to-business marketing)	»	164
12. Capire come il cliente valuta le nostre offerte e le alternative (algebra mentale)	»	167
1. Capire i ragionamenti del buyer: analisi di alcuni metodi di calcolo cognitivo	»	167
1.1. Metodo dei punteggi semplici (pagella del prodotto)	»	168
1.2. Metodo sottrattivo (basato sulla minimizzazione dell’insoddisfazione)	»	169
1.3. Metodo moltiplicativo	»	171
1.4. Metodo degli scostamenti ponderati	»	172
1.5. Metodo dei coefficienti di priorità bilanciati	»	172
2. Modelli compensativi e modelli discriminanti: quando il cliente “chiude un occhio”, e quando no	»	173
3. Alla ricerca delle <i>key-variables</i>	»	175
13. Strumenti strategici per la vendita complessa e l’azione sulla psicologia del cliente (lasciapassare e obiezioni latenti). Il modello del comportamento pianificato	»	179
1. <i>Behavioral Beliefs</i> : le credenze comportamentali	»	182
2. <i>Normative Beliefs</i> : le credenze normative	»	183
3. <i>Control Beliefs</i> : credenze sulle proprie capacità di controllo della situazione	»	184
3.1. La percezione di disponibilità economica e fattibilità dell’investimento come leve facilitanti	»	186

14. La comprensione del cliente e l'analisi del suo potenziale	pag. 189
1. Analisi del cliente e raccolta di dati preliminari di Business Intelligence sul cliente B2B	» 190
2. Analisi del cliente durante le fasi di contatto e colloquio	» 190
3. La scheda cliente	» 192
3.1. Sezione quantitativa/descrittiva	» 192
3.2. Sezione qualitativa e osservazionale	» 193
4. Quali informazioni raccogliere nell'intervista di vendita	» 193
5. Focalizzare le energie nella vendita consulenziale: analizzare il numero di linee di vendita contemporaneamente aperte	» 195
6. Fissare i clienti su cui concentrarci	» 196
15. Le aree cui indirizzare le domande per comprendere la wish-list del cliente e la sua situazione	» 199
1. Il bisogno di chiarificare i goals sottostanti l'acquisto: diradare la nube confusionale nel cliente	» 201
1.1. Analisi delle motivazioni d'acquisto	» 201
1.2. Il ruolo del venditore consulenziale nel far emergere il quadro complessivo	» 202
1.3. I tre strati dell'intervista di vendita	» 203
1.4. La chiarezza verso il cliente: evitare fraintendimenti	» 205
1.5. Passare da esigenze vaghe alle specifiche d'acquisto	» 207
2. La fase propositiva	» 210
2.1. Offrire opzioni e margini di manovra	» 210
16. Orientamento al mercato, al cliente e argomentazioni di vendita	» 215
1. Il posizionamento competitivo e la riscoperta della missione	» 215
2. La "vendita centrata sul cliente" e le sue caratteristiche	» 217
3. Le To-Say-List (TSL) e Not-To-Say List (NTSL)	» 221
4. Esercitazione: emersioni delle motivazioni d'acquisto e argomentazioni per la comunicazione	» 222
17. Drammaturgia. Applicare la leadership conversazionale durante le fasi di vendita	» 225
1. L'Analisi della Conversazione Strategica (ACS)	» 226
2. Mosse conversazionali	» 227
3. Il valore relazionale delle mosse e le mosse di riparazione (<i>repair</i>)	» 228
4. Vendere e negoziare in culture diverse	» 229
5. Le linee di conversazione	» 232
6. <i>Turn-Taking</i> : la gestione dei turni di parola	» 232

7. <i>Topic-Setting, Topic-Shifting e Content Management:</i> la gestione dei contenuti conversazionali	pag. 233
8. Ricentraggio della conversazione	» 233
9. Mosse conversazionali e difficoltà nel dialogo tra aziende	» 234
10. I Sistemi Motivazionali (SIM) e la leadership di vendita	» 236
11. L'analisi della conversazione: capire e dirigere i climi comunicativi e gli stati della comunicazione	» 237
12. Economia cognitiva della comunicazione nei gruppi e <i>prioritization skills</i> : decidere le priorità (di cosa parlare) e i formati (come parlare)	» 240
13. Teorie dei giochi e leadership conversazionale	» 244
14. Teorie dei ruoli e comunicazione del ruolo di leadership	» 246
15. Dialogo Cooperativo (Cooperative Interaction)	» 247
18. Sfondi emotivi durante gli incontri di vendita	» 251
1. Distinguere le emozioni	» 251
2. Riconoscere lo stato emotivo e dare un nome alle emozioni	» 252
19. La rappresentazione di sé nella consulenza e nella vendita: teatro, maschere e "facciate" della vendita	» 259
1. La rappresentazione di sé del cliente	» 259
2. La rappresentazione di sé del venditore o consulente	» 260
3. La negoziazione dei ruoli e gli esiti dell'incrocio tra le diverse rappresentazioni di sé delle parti	» 260
4. Le regole del colloquio e dell'intervista al cliente	» 260
5. La fase di introduzione e la costruzione della credibilità: analizzare i segnali deboli di contenuto e di stile	» 261
6. La fase di ascolto, analisi e comprensione	» 263
7. Analizzare i segnali verbali e non verbali del cliente	» 264
20. Il principio di crescita personale per le attività di vendita consulenziale	» 267
1. Esempio applicativo per il ruolo di vendita e negoziazione	» 267
2. Il livello più profondo della crescita personale	» 270
21. Conclusioni. Trarre ispirazione dalla mente dei Samurai: i 9 segreti semplici di Musashi	» 273
Bibliografia	» 281
Contatti con l'autore	» 287

1

Comunicazione, vendita consulenziale e negoziazioni complesse: strumenti per costruire il futuro

Comunicazione e negoziazione sono un territorio delicatissimo dell'esistenza umana. Dalle abilità comunicative dipendono successi e fallimenti, vittorie e cadute, e la possibilità di concretizzare sogni e ideali.

I desideri, le nostre aspirazioni umane e professionali – le idee che vorremmo concretizzare – i nostri stessi progetti di vita, sono collegati a questa capacità di comunicazione, spesso inespressa, una capacità latente, un fiore da far sbocciare. Una capacità che raramente coltiviamo e studiamo.

Essa rappresenta una delle facoltà più preziose della natura umana: poter esprimere e condividere sentimenti, idee, pensieri, visioni, sogni, progetti.

Qualche rapido esempio sull'importanza vitale della capacità comunicativa:

- un diplomatico, un Ufficiale, nel trattare la pace, ha sulle proprie spalle la vita di migliaia di persone; pace e guerra sono da sempre collegate a incomprensioni, incomunicabilità, successi o fallimenti negoziali;
- un dirigente che tratta una vendita decisiva costruisce il futuro aziendale; di fatto, porta con sé anche il futuro delle famiglie di chi lavora in azienda. Ogni sua mossa e ogni sua azione avrà un peso.

Fig. 1 – Elementi fondamentali dell'approccio strategico



L'importanza vitale di queste capacità non è una metafora, è qualcosa di tangibile, di reale. Lo abbiamo toccato in ogni colloquio di lavoro, nel quale siamo stati più o meno bravi a presentare i nostri punti di forza, più o meno bravi a capire chi o cosa stavano cercando gli altri, e perché.

Il lavoro di negoziazione non si limita certo al piano delle imprese.

L'importanza delle capacità di comunicazione può alterare (in meglio o in peggio) anche le traiettorie della propria vita sentimentale; può farci avvicinare alle persone che amiamo, o allontanarci, può generare comprensione o incomprensione, passione o tristezza, gioia o dolore.

Una buona comunicazione può dare vita ad amicizie e rapporti che durano una vita, una cattiva comunicazione determina invece il malfunzionamento o la rottura irreparabile di relazioni umane e professionali.

E non ci fermiamo qui. Come sanno perfettamente i terapeuti, malattia o benessere sono legate alla capacità di *negoziare* e *fissare* – tra terapeuta e paziente – un patto psicologico e una relazione terapeutica di successo.

Per ogni essere umano, la capacità di comunicare le proprie emozioni ad altri, aprirsi, non lasciare che esse rimangano soffocate in una ruminazione mentale solo interna, è un fattore primario di salute fisica e mentale.

Le capacità comunicative arrivano persino a determinare la vita e morte di persone, come nelle negoziazioni militari o per la liberazione di ostaggi.

In campo aziendale, le capacità di analizzare, di presentare e di ascoltare sono il sale di ogni progetto di vendita, di partnership, e il cuore di ogni trattativa complessa.

In questo ambito, anche i dettagli contano, ad esempio:

- capire chi sono i decisori veri con cui trattare può cambiare la vita di un'azienda; può farle vincere o meno una gara, un appalto, o conquistare un cliente determinante per molti anni a venire;
- un errore di battitura in un punto cruciale dell'offerta può generare senso di pressapochismo e far alzare le barriere valutative, rendendo la vendita più "in salita"; ma ancora...

- una distrazione in fase di ascolto che ci faccia perdere un “segnale” importante lanciato dall’interlocutore;
- cogliere o non cogliere un’occhiata o una smorfia di approvazione o disapprovazione che si lanciano due persone nel team con cui trattiamo.

Sul piano personale, un sentimento racchiuso in un messaggio d’amore può rimanere soffocato o essere invece sbocciare, anche con uno sguardo.

È un risultato eccezionale, dal punto di vista della negoziazione e della relazione umana, capirsi tra le parti, **rompere le barriere di incomunicabilità**, trovare modi per avere successo cooperativo, e crescere assieme.

Di fatto, comunicatori, negoziatori professionisti, venditori, rappresentano una parte attiva della società e “muovono le cose”. Senza di loro, le aziende non potrebbero vivere.

Un’azienda senza persone in grado di vendere è un’azienda sull’orlo del baratro. Tutti gli stipendi vengono da un’unica fonte: le vendite.

Dobbiamo quindi prepararci, così come un soldato si prepara per una battaglia, un atleta per una gara, un attore per la scena.

La chiave è far crescere le nostre competenze comunicative, supportare la crescita degli altri.

Le capacità comunicative devono diventare sempre più un vero e proprio *asset* (risorsa strategica) e non (quando mancano) un punto di debolezza da coprire a suon di sconti, ribassi, umiliazioni, concessioni e perdite.

Per questo bisogna agire con spirito guerriero e strategico, con una mente pronta e risoluta – una mente da analista – e “gambe” pronte ad incontrare persone in ogni luogo.

Una frase antica, espressa da un Samurai giapponese, ci offre una bella rappresentazione, che spiega con poche parole questo atteggiamento: “Kenshin disse: ‘Il fato è in paradiso, l’armatura è sul torace, il risultato è nei piedi’”¹.

La suggestione del Samurai Masahiro ci aiuta a capire che esistono molte aree della vita che non possiamo dominare, e altre per le quali dobbiamo e possiamo agire, sia in prima persona che in squadra.

Il “paradiso” di Kenshin sono gli scenari globali, le scelte dei competitors, la nostra armatura è la nostra preparazione, i nostri piedi sono le azioni che adottiamo.

Dobbiamo quindi distinguere le aree per le quali non vale nemmeno la pena preoccuparsi troppo, da quelle per le quali possiamo “prepararci” e

¹ Cleary T. (2008) (a cura di), *La Mente del Samurai: Il Codice del Bushido*, Mondadori. Scritto di Adachi Masahiro, Samurai (scritto risalente al periodo 1780-1800).

fare strategia, sia che si tratti di proteggere i nostri interessi vitali (armatura) che di muoversi con scientificità tattica (i “piedi” dello Strategic Selling).

Nessun altro può farlo per noi.

Ma, per concretizzare, dobbiamo assimilare lo **spirito guerriero** proposto da Masahiro e adattarlo ai nostri scopi e alla nostra professione.

È indubbio che operare nella vendita oggi significhi avere coraggio.

Il coraggio di chi esce con una valigia e va a conquistare un cliente.

Il coraggio di chi affronta il mondo, di chi entra in culture diverse, in aziende nuove e sconosciute, di chi lotta contro *competitors* più forti, più finanziati o potenti, il coraggio di chi si muove in prima linea.

Ed ancora maggiore coraggio serve per dirigere le persone, stare a fianco degli uomini e delle donne che si muovono in prima linea, stargli vicino anche sul campo, nei momenti di difficoltà e di maggiore bisogno.

Questa è leadership. Questa è una modalità di vita.

È la scelta di chi stabilisce di non stare nelle retrovie ma di stare sul fronte, immergersi nelle tante battaglie umane e sacrifici che la vendita strategica impone a chi decide di giocare questo gioco. E di gioire per i successi.

La negoziazione è certamente un gioco difficile, ma non un gioco d'azzardo. La negoziazione seria non si prefigge mai di produrre danni gratuiti alla controparte, ma – ovunque possibile – porta avanti il principio delle “relazioni d'aiuto” (essere di aiuto agli altri) e costruire relazioni che creano valore per tutti. Relazioni vincenti che creano benefici ad entrambe le parti.

Questo vale anche in un matrimonio, quando due persone riescono a fissare i propri spazi di libertà per i propri interessi personali (sport, cultura, giardinaggio, viaggi, ecc.) senza che il matrimonio stesso divenga una gabbia, ma piuttosto una piattaforma che dia forza ad entrambi.

Vale anche tra due aziende, quando da una buona negoziazione emerge un progetto che nessuna, da sola, sarebbe riuscita a fare.

Nessun risultato, tuttavia, avviene per magia.

Serve un'attività di negoziazione e lavoro certosino sulla chiarezza dei ruoli, e dei confini dei ruoli. Le relazioni vanno coltivate, se vogliamo vederne i frutti.

In ogni nostra giornata pratichiamo un'attività di lavoro negoziale latente consapevolmente o inconsciamente, anche solo per decidere che film vedere assieme ad altri. Nei progetti tra aziende, questa attività negoziale assume uno spessore amplificato, enorme, e può durare mesi. Mesi durante i quali l'attenzione focalizzata al risultato non deve mai cessare.

Questi bisogni richiedono un lavoro di formazione adeguato.

La comunicazione parte da un bisogno primario, il bisogno di entrare in relazione, in contatto con qualcuno o con qualcosa. E – per coloro che operano professionalmente con la negoziazione – prepararsi da professionisti è il minimo che si possa fare.

Negoziamo da quando siamo nati, e lo faremo per tutta la vita.

1. Prepararsi da professionisti

Esiste una grande confusione in campo aziendale su cosa sia la formazione. Alcuni pretendono di preparare negoziatori e venditori tramite un paio di ore di lezioni teoriche in cui vengono propinate teorie e concetti astratti, affidandosi a professori universitari che non hanno mai venduto niente in vita loro.

Altri si affidano a persone che li faranno camminare sul fuoco raccontandogli che questo li porterà a dominare l'universo, con l'effetto pratico di fargli bruciare i piedi (se va bene), o li trascinano in meeting di vendita in cui dovranno cantare e ballare come poveri deficienti deliranti.

Altri assegnano incarichi a società di consulenza blasonate (le tante *Consulting*), e sperano di risolvere il problema (avere negoziatori e venditori preparati) affidandosi a presunti Guru che mostrano diapositive sfavillanti, frasi ad effetto, autori dai nomi esotici e famosi. Utile, ma insufficiente.

Altri ancora puntano sul “fai da te”, facendo affiancare i giovani a venditori anziani, senza filtro, con l'effetto pratico di propagare e disseminare tutti i loro errori per generazioni e generazioni.

Più che una formazione classica, serve una forte “sensibilizzazione”, qualcosa che vada oltre le regole stereotipate. Ad esempio, imparare a vedere come noi reagiamo alle comunicazioni altrui, come funziona il nostro dialogo interno², **capire come esaminare una conversazione e cogliere le sue mosse strategiche**, prepararsi ad essere analisti.

La formazione seria è una forma di apprendimento molto forte, parte da un'autoanalisi che nessun PowerPoint può sostituire, e ci chiede di fare i conti con chi siamo veramente.

Al contrario dei seminari tenuti dai “corsifici”, un buon coaching in profondità (coaching personale o team coaching) può aiutare la persona e il team a prestare attenzione a ciò che prima gli sfuggiva, e questo non ha

² Per il dialogo interiore nelle situazioni di consumo e scelta di acquisto, vedi Bahl S. e Milne G.R. (2010), *Talking to Ourselves: A Dialogical Exploration of Consumption Experiences*, in *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, June 2010.

niente a che fare con la formazione classica.

Bisogna aiutare le persone a muoversi da professionisti, a “pensare” come professionisti. La ricerca del Potenziale Umano che si nasconde in ogni persona non è né facile né immediata, lo sappiamo tutti benissimo. Ma, a volte, cerchiamo scorciatoie che non esistono.

Le situazioni in cui la comunicazione cambia le cose sono tante.

Possiamo avere un colloquio di lavoro nel quale si decide una svolta nella vita, nel quale far emergere chi siamo e cosa valiamo.

Gli effetti di ogni parola e di ogni gesto saranno sommatori e decisivi.

Lo stesso bisogno di essere comunicatori efficaci tocca il problema di trovare un finanziatore per progetto, o un sogno da concretizzare.

Tante situazioni, un denominatore comune: il risultato delle attività di comunicazione e negoziazione cambia la vita. Affrontare questo mondo intrigante richiede l'esame di molte variabili. Ma cerchiamo prima un tratto comune e valutiamo quali sono le poche certezze di cui disponiamo.

Una prima consapevolezza di fondo è il bisogno di una grande serietà in chi opera nel mondo della comunicazione e della negoziazione complessa: essere coscienti del fatto che dagli esiti di una trattativa strategica dipendono svolte di tipo professionale, effetti che cambiano la vita, propria o altrui.

Se condotte bene, gettano le basi per un futuro migliore. Se condotte male, producono danni enormi.

Una seconda certezza: per comunicare bene serve formazione specifica, l'abito mentale di chi si prepara alla negoziazione, dedica ad essa risorse mentali, la gestisce come un'attività professionale e strategica (**approccio mentale del *Get-Ready Mind Set***), e non trascura i dettagli³.

Una terza certezza è il bisogno di curare la “macchina” del venditore, negoziatore o comunicatore, ancora prima di preoccuparci delle sue prestazioni esterne. Una persona che sta bene, piena di **energie fisiche e mentali**, avrà ottime chance di esprimere anche il suo potenziale comunicativo. Al contrario, una persona fisicamente debilitata o esaurita, e psicologicamente stanca o che si sente fuori ruolo, non farà altro che errori continui.

Come sottolinea un collega e amico, importante psicologo e counselor italiano, allenatore della nazionale italiana di Apnea e di campioni del mondo di apnea, **quando ci si “immerge” nelle relazioni e nelle negoziazioni si va incontro, come fa un apneista, anche a se stessi e al proprio inconscio.**

³ La preparazione mentale a compiti successivi, e l'utilizzo delle risorse mentali, nella Consumer Research, è stata affrontata in un articolo specifico. Vedi Bosmans A., Pieters R. e Baumgartner H. (2010), *The Get Ready Mind-Set: How Gearing Up for Later Impacts Effort Allocation Now*, in *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, June 2010.

Possono emergere paure o incongruenze, ansie e timori ragionevoli o irragionevoli, coscienti o subcoscienti.

Se questi ci bloccano, ci rallentano, ne subiremo gli effetti negativi.

Al contrario una persona che abbia fatto un lavoro profondo su di sé può “immergersi” tranquillamente sia in acqua che nella più difficile trattativa, senza perdere in consapevolezza emotiva e rimanendo sostanzialmente sereno nonostante l’ambiente difficile che lo circonda⁴.

2. Il *Get-Ready Mind Set*: l’approccio mentale dei professionisti

Spiegare in poche righe in cosa consista il *Get-Ready Mind Set* non è facile, ma a tal fine userò una metafora: è il lavoro di preparazione che compie un pugile, un Karateka, o un Kickboxer, quando devono affrontare un incontro importante.

Questo prevede lo studio di come l’avversario si muove, analizzando i video dei suoi combattimenti e ogni possibile materiale che lo riguardi: che stili conosce, che maestri ha avuto, cosa predilige, dove è forte, dove è debole, che sconfitte ha subito, da chi ha perso prima e come, quali sono i suoi colpi vincenti, dove si “scopre”, con chi si allena.

Comprende lo studio del suo curriculum e della sua storia, del modo in cui si muove. La ricerca dei suoi punti di debolezza e di forza.

Dopo avere analizzato l’“altro”, è il momento di analizzare se stessi: in cosa sono forte, dove ho margini per migliorarmi? Dove è bene potenziarsi e dove è inutile? Quale potenziamento specifico mi conviene affrontare per quell’incontro? E come traduco tutto questo in un piano di allenamento?

Si procede poi con la costruzione delle strategie di combattimento e delle tecniche specifiche da utilizzare. Si costruisce una tabella di marcia, si testa sul ring il grado di progresso e lo stato di preparazione con degli *spar-ring partner*.

Ci si allena sia nelle capacità fondamentali (forza, resistenza, velocità) che nelle tecniche specifiche. Nessun dettaglio viene trascurato.

È un lavoro che combina strategia al duro allenamento quotidiano in palestra fatto di sudore e fatica, per automatizzare le tecniche da usare nell’incontro. E, nelle migliori scuole, non viene trascurato il Training Mentale, dell’atleta, le tecniche di concentrazione e rilassamento, la capaci-

⁴ Manfredini L. (2010), *Appunti di counseling*, materiale didattico riservato, Associazione Olos e Istituto di Dinamica Mentale, Ferrara.