



FARE FORMAZIONE SULLA VENDITA

RELATORE
GAETANO NOCERA

prefazione

Devo scusarmi con i lettori dello stile "colloquiale" dello scritto. Mi sarebbe piaciuto ricercare una maggiore armonia estetico-formale, ma ho dovuto rinunciarvi per un semplice motivo di razionalizzazione di tempi. Purtroppo contemporaneamente all'elaborazione di quanto appresso ho continuato a ricoprire fattivamente i ruoli di padre, marito, agente di assicurazioni e promotore finanziario. L'importante è che riesca a farmi capire per quello che voglio dire.

Devo chiedere scusa al lettore anche per avere, a volte, dovuto ricorrere ad una eccessiva schematizzazione e semplificazione di alcuni degli argomenti trattati. Sono perfettamente convinto che certe parti della tesi meriterebbero un ben altro approfondimento. Anche qui ho dovuto coniugare le esigenze di sintesi con la riduzione della complessità degli argomenti analizzati.

Grazie ancora

g.n.



INTRODUZIONE

Gli argomenti di seguito trattati fanno riferimento ad un corso di tecniche di vendita . La durata del corso è di una giornata e l'impostazione metodologica è quella della "programmazione neuro – linguistica".

Fondamentalmente il trattato è suddiviso in due parti:

- la prima fa riferimento all'atteggiamento del docente nei confronti dell'aula e dei corsisti;
- la seconda è riferita alle tecniche di comunicazione funzionali alla promozione di servizi assicurativi e finanziari;

Introducendo i temi della prima parte dobbiamo convenire che anche fra il docente ed i corsisti il rapporto va inteso in termini di problematiche della comunicazione. La spiegazione dell'interazione fra i due soggetti (docente e corsisti) si sviluppa – come vedremo - all'interno delle tematiche di PNL. Anche se al di là di una sistematizzazione teorica dell'argomento assume una valenza importante l'esperienza acquisita sul campo dal docente (e come non potrebbe essere altrimenti).

Certo, c'è il rischio, man mano che ci addentriamo nella trattazione, di essere "ovvi" nelle affermazioni che andremo facendo. Questo perché ognuno di noi per il semplice fatto di essere un "venditore" (e per aver dimostrato di essere un "venditore di successo") ha sicuramente messo in pratica parte delle tecniche comunicative della PNL. Noi affrontiamo questo rischio consapevolmente ed, in ogni caso, questo non deve essere motivo per una diminuzione della tensione epistemologica che vuole accompagnare questo lavoro.

Prima di passare alla trattazione degli argomenti vorrei porre l'accento su alcune
"Considerazioni di carattere generale"

Mutamento del paradigma: ovvero da una visione meccanicistica ad una visione sistemica dei fatti della vita



La PNL si iscrive nell'ambito di quelle che genericamente vengono denominate "neuroscienze". Il percorso che ha portato alla sistematizzazione di quest'ultime ha coinvolto scienziati (studiosi delle cd scienze esatte) e filosofi (studiosi di scienze sociali). L'assunto di partenza è la difficoltà del paradigma meccanicista a continuare a sostenere l'edificio delle conoscenze scientifiche che si evolveva in direzione opposta al riduzionismo meccanicista. Questo accadeva in tutte le discipline scientifiche. Mi viene da pensare alla fisica dei "quanti", alla teoria della relatività, al principio di indeterminazione di Heisenberg, agli studi di Prigogine sulla dissipazione di energia in sistemi biologici – solo per citare alcuni esempi -.

Anche nelle scienze sociali (o scienze umane) avviene un ribaltamento totale nell'impostazione metodologica che chiamerò "classica". L'essere umano non viene più considerato un "agglomerato di cellule" che risponde a semplici leggi di causa ed effetto e si arriva alla considerazione che la natura del tutto è sempre diversa dalla mera somma delle sue parti.

"La maggior parte della biologia e medicina contemporanee aderisce a una visione meccanicistica della vita e si sforza di ridurre il funzionamento degli organismi viventi a meccanismi cellulari e molecolari ben definiti. Ciò non significa che gli organismi viventi siano macchine. I meccanismi biologici sono semplicemente casi speciali di principi di organizzazione molto più ampi. Anche se la conoscenza degli aspetti cellulari e molecolari delle strutture biologiche continuerà ad essere importante, una comprensione più piena della vita sarà conseguita solo sviluppando una "biologia sistemica", una biologia che veda in un organismo un sistema vivente anziché una macchina." cfr Capra Il punto di svolta Feltrinelli 1984

L'individuo che può essere considerato il precursore ed il fondatore delle neuroscienze è senz'altro Bateson (come amava farsi chiamare in ossequio alle sue abitudini anglosassoni).

"Gregory Bateson sarà considerato dagli storici futuri uno dei pensatori più influenti del nostro tempo. L'unicità del suo pensiero derivava dalla sua vastità e generalità. In un'epoca caratterizzata dalla frammentazione e dall'iperspecializzazione, Bateson contestò gli assunti e i metodi fondamentali di varie scienze esaminando una struttura dopo l'altra e i processi sottostanti alle strutture. Egli dichiarò che alla base di ogni definizione doveva esserci una relazione e che il suo principale obiettivo era quello di scoprire i principi di organizzazione in tutti i fenomeni da lui osservati," cfr Capra Verso una nuova saggezza Feltrinelli 1988

Bateson è un mito per me ed il suo libro "Verso un'ecologia della mente" ha dato un contributo fondamentale a quello che sono diventato. Certo è difficile leggerlo, e difficile capirlo, proprio per quel suo modo tutto particolare di esporre le cose. Bisogna interpretarlo e vi confesso che ogni volta che leggo parte di quel libro per me è sempre una nuova scoperta (anche perché l'ultima edizione è la ventunesima ed è ampliata rispetto alle precedenti).



Da una comunicazione meccanicistica ad una comunicazione sistemica

In definitiva tutte le tesi che andremo a sostenere ruotano intorno alle problematiche della comunicazione. Le scoperte della filosofia della scienza applicate allo studio del comportamento interattivo umano ci portano ad una nuova concezione della comunicazione umana. Possiamo sostenere – senza dubbio alcuno – che i rapporti interattivi tra individui sono determinati essenzialmente dai tipi di comunicazione che essi adoperano fra loro. E' possibile, studiando la “fisiologia” della comunicazione individuare le “patologie” della stessa, a dimostrazione che è una cattiva (o una buona) comunicazione a determinare un'interazione funzionale ai nostri obiettivi (parliamo naturalmente di vendita).

Oltre a quanto affermato sopra, ritengo dare un accenno ai fenomeni della mente e della coscienza. La mente come essenza dell'essere vivi (ripercorrendo Bateson).

“L'organo della mentalizzazione neurale – il cervello, e il suo sistema nervoso – è un sistema vivente altamente complesso, pluristratificato e multidimensionale, che è rimasto profondamente misterioso in molti suoi aspetti, nonostante vari decenni di intense ricerche nella neuroscienza. Il cervello umano è un sistema vivente per eccellenza. Dopo il primo anno di crescita non si producono più nuovi neuroni, eppure mutamenti plastici proseguiranno per il resto della sua vita. Al mutare dell'ambiente il cervello modella se stesso in risposta a questi mutamenti, e ogni volta che esso subisce lesioni il sistema mette in atto adattamenti molto rapidi. E' impossibile consumarlo; al contrario, quanto più lo si usa, tanto più efficiente esso diventa.” *ibid*

A mio avviso, il cervello degli esseri umani presenta una tale complessità e una vastità di fenomeni che il tentativo di comprenderne il funzionamento in termini riduzionistici è del tutto vano. Le ricerche effettuate negli ultimi decenni dimostrano che i due emisferi del cervello hanno funzioni opposte ma complementari. L'emisfero sinistro controlla il lato destro del corpo ed è più specializzato nel pensiero analitico e quindi elabora le informazioni secondo uno schema logico-matematico. L'emisfero destro controlla il lato sinistro del corpo e sembra che elabori le informazioni in modo più diffuso e simultaneo. Su questo non sembra ci siano dubbi (anche perché sono stati effettuati numerosi esperimenti in individui che hanno avuto reciso il corpo calloso che è il fascio di fibre che connette le due parti). Uno degli obiettivi di un approccio da PNL è quello di accrescere le proprie facoltà mentali stimolando ed

Max Formisano Training Coaching & Consulting

Sede Roma - Via del Corso, 262 - 00186 Roma - Tel: 06.6792112 – Fax: 06.69200841

Sede Bari - C.so Vittorio Emanuele, 68 - 70122 Bari - tel. 080/528.97.26

www.maxformisano.it - E-mail: info@maxformisano.it



integrando il funzionamento di entrambi gli emisferi cerebrali. La mente umana è in grado di creare un mondo interno che riflette la realtà esterna, ma ha anche la capacità di creare un'esistenza propria in termini di consapevolezza di sé, di linguaggio simbolico, di pensiero concettuale, ma anche i sogni, l'arte, la cultura nell'accezione sociologica del termine, i valori e – non ultimo – l'interesse per il passato più remoto e la preoccupazione per il lontano futuro. Le nostre interazioni con l'ambiente sono un continuo influenzarsi reciproco fra il nostro “mondo esterno” ed il nostro “mondo interno”. I modelli che noi ci creiamo sull'ambiente esterno si basano sui sentimenti e sui valori soggettivi che abbiamo dentro di noi. *

“La modificazione della percezione sensoriale per mezzo di passate esperienze, di attese e di intenzioni si verifica non solo nell'interpretazione, ma comincia all'inizio stesso, alle porte della percezione. Numerosi esperimenti hanno indicato che la registrazione di dati per mezzo degli organi di senso sarà diversa per vari individui prima che venga sperimentata la percezione. Questi studi dimostrano che gli aspetti fisiologici della percezione non possono essere separati dagli aspetti psicologici dell'interpretazione.” Ibid

I mondi interno ed esterno sono sempre interconnessi nel funzionamento di un organismo umano, essi agiscono l'uno sull'altro e si evolvono assieme. Le nostre risposte all'ambiente sono causa diretta delle nostre esperienze passate e non dell'effetto che gli stimoli esterni hanno sul nostro sistema biologico. Contano più le nostre aspettative, le nostre intenzioni “l'interpretazione simbolica individuale della nostra esperienza percettuale”. L'odore di un profumo può evocare in noi gioia o tristezza, piacere o dolore, attraverso la sua associazione con l'esperienza passata. Come vedremo in seguito parlando di “ancore”.

- “La risposta è dentro ti te ... solo che è sbagliata.” Cfr Quello Guzzanti tv rai

Per concludere l'argomento sebbene gli anatomo-patologi siano riusciti a suddividere il nostro cervello in più aree : tronco encefalico, sistema limbico con sub-corteccia e neocorteccia, amigdala, ipofisi ed altro ancora; non possiamo non convenire (supportati da scoperte antropometriche) sul fatto che l'evoluzione anatomica della natura umana si completò circa 50.000 anni fa. Da allora il corpo ed il cervello umani sono rimasti sostanzialmente immutati per struttura e dimensioni. Quindi, dobbiamo riconoscere che il progresso della specie umana è dovuto all'evoluzione sociale, e non all'evoluzione genetica. Fra l'altro l'eccessiva differenziazione-specializzazione delle aree del cervello contraddice l'impostazione olistica che si vuole dare qui del concetto di uomo e dell'interazione fra gli individui (ed in qualche maniera è contraddetta anche da alcuni casi clinici cfr Sacks “L'uomo che scambiò sua moglie per un cappello”).



PARTE PRIMA

Per quanto riguarda il rapporto fra il docente e l'aula (come spazio fisico) ed il rapporto fra il docente ed i corsisti prenderemo come base del nostro ragionamento il libro di Maurizio Castagna "La lezione nella formazione degli adulti" edito per i tipi Franco Angeli nella collana "Professione formazione".

Anche nell'affrontare questa parte debbo prima fare una premessa. Non vorrei configurarmi con chi legge come l'uomo delle premesse, molto spesso ciò che è in premessa contiene tutto in maniera più sintetica, ed a volte quanto premesso risulta essere più importante dell'esposizione stessa.

Sebbene la prassi della formazione è basata principalmente sulla "parola parlata" ci è stata consigliata una breve bibliografia di approfondimento. In questa bibliografia è compreso un libro bellissimo: "Le 7 regole per avere successo" di Stephen R. Covey (edito FrancoAngeli/Trend). Il libro è illuminante e mi ha fatto comprendere meglio alcuni aspetti di quanto già trasmessomi in maniera eccellente dal mio formatore. Il tema della "Dichiarazione di missione" nella vita come nel lavoro ha avuto su di me un effetto dirimpante tanto da coinvolgere – nella stesura di una prima dichiarazione – mia moglie ed uno dei miei figli (7 anni) con un forte interesse da parte loro. Ma non vorrei dilungarmi su aspetti che forse (se ne ho il tempo) troveranno spazio nelle pagine successive. Quello che interessa noi è:

- affila la lama;
- comincia pensando alla fine;
- visualizzazione e affermazione (pag. 118 e s) ovvero "un ponte sul futuro"

Noi sappiamo perfettamente che non esistono "cose difficili", quello che noi consideriamo "difficile" è più semplicemente da considerare "non abituale".

Quando noi andiamo incontro ad una nuova esperienza – che può essere ad esempio un'aula di formazione dove noi siamo il formatore – anziché andare incontro a questa nuova esperienza con l'incognita di affrontare qualcosa di completamente nuovo possiamo effettuare un esercizio mentale che consiste nel prefigurarci (come se stessimo vedendo un film) la scena dell'aula, dei corsisti, del formatore e quant'altro vogliamo o pensiamo possa tornarci utile, questo con l'obiettivo di fornire al nostro cervello una esperienza vissuta di quanto deve ancora accadere . Dopo esserci visti in una situazione, nel momento in cui vivremo la situazione, essa non sarà più nuova



poiché il nostro cervello la riconosce come esperienza già vissuta, quindi non nuova e quindi non difficile. Questo è il “ponte sul futuro”.

Farci “un ponte sul futuro” è relativamente facile. Si può utilizzare una tecnica di meditazione che ci serve per astrarci dalla contingenza. Ne ho imparata una partecipando ad un corso di “drammatizzazione della vita quotidiana” circa un quarto di secolo fa. Ci si mette distesi in un ambiente senza troppa luce e senza troppo rumore. Ci si concentra sul respiro effettuando una respirazione diaframmatica sempre più profonda e poi si comincia a sentire il proprio corpo pesante (prima parti del proprio corpo e poi tutto il nostro corpo). Dopo non si sente più il corpo anzi possiamo vederlo (vederci) nella postura in cui l’abbiamo lasciato. Da questo momento la nostra mente è libera dai vincoli contingenti l’esistenza quotidiana e può percorrere le vie della trascendenza. Sembra una cosa difficile (non abituale) ma dopo averlo fatto per tantissime volte diventa ne più ne meno che un esercizio fisico (alla stregua delle flessioni o cose del genere) che serve – ad esempio – anche a rilassarsi o ad addormentarsi (se lo si vuole). Quando ci astraiano dalla realtà contingente ci risulta facile vederci in un aula di formazione. Non solo possiamo vederci ma possiamo anche essere attori (se lo vogliamo) nella scena. Vediamo noi, i corsisti, quelli che vengono in ritardo, quelli che vogliono sempre uscire ed interrompono, o semplicemente quelli che rompono ecc. ecc. Questa tecnica possiamo utilizzarla per qualsiasi fatto della nostra vita (anche una trattativa di vendita importante).

Fine della premessa.

Torniamo a noi ed alla nostra aula. Noi dobbiamo preparare una lezione ed i fattori di successo di una lezione possono essere riassunti in:

- aspetti logistici (sala, aule, sedie, dispense, ecc.)
- la preparazione tecnica sugli argomenti da trattare
- la gestione della lezione in termini di interazione con l’aula

Se, ad esempio ci trovassimo a fare lezione in un’aula dove (sfortunatamente) accanto stanno facendo dei lavori stradali per cui c’è in azione un escavatore, sicuramente ci troveremmo in difficoltà e questa difficoltà si tradurrebbe in stress per noi e potrebbe pregiudicare tutto il nostro lavoro.

Dobbiamo essere preparati ad affrontare le situazioni più disparate e meno abituali, e dobbiamo farlo con la flessibilità/creatività che è propria degli esseri umani. La nostra capacità di inventarci qualcosa ci permette di superare ostacoli che a prima vista potrebbero sembrare insormontabili. Parafrasando Quello la risposta è dentro di noi ed è quella giusta. Il progresso umano e sociale ci ha dimostrato con molti esempi impressionanti che la vita (anche quella biologica e molecolare) si dispiega in un ordine che non è chiuso, che non costringe le parti in modo rigido, ma lascia spazio



alle variazioni ed alla flessibilità, e proprio questa connaturata flessibilità consente agli organismi viventi (ed agli uomini) di adattarsi a circostanze nuove. Noi non siamo macchine legati ad una cibernetica di causa-effetto. Il funzionamento delle menti (intese alla Bateson) è guidato da modelli ciclici di flusso di informazioni noti come anelli di retroazione. Significa – ad esempio – che A può influire su B; B può influire su C; e C può influire a sua volta all’indietro su A e chiudere l’anello. Quando il sistema smette di funzionare, la cosa che ci consente di superare l’interruzione è la flessibilità propria degli esseri viventi e dell’uomo. Quindi l’ambiente con cui noi interagiamo è un sistema aperto e spetta alla nostra capacità di superare creativamente i confini fisici e mentali che noi stessi (con le nostre abitudini e col nostro comportamento quotidiano) ci creiamo. In questo senso è molto utile il libro di Covey perché è un percorso, che se seguito aumenta la nostra capacità a raggiungere obiettivi sia personali che professionali.

La mappa non è il territorio

All’inizio della pagina ho fatto un esempio dove noi dovevamo tenere un’aula nelle cui vicinanze lavorava un escavatore e tra parentesi ho scritto “sfortunatamente”. Questa parola è stata messa intenzionalmente fra parentesi poiché mi serve per introdurre un altro argomento funzionale al nostro programma espositivo, e cioè: La “profezia autoavverantesi”. Voglio dire che i modelli interpretativi della realtà che abbiamo consolidati nel nostro cervello fanno sì che noi ci formiamo – dall’interazione con l’ambiente – un giudizio (pregiudizio) sui nostri interlocutori. In virtù di questo pre/giudizio e sulla base dei filtri interpretativi della realtà che si vanno conformando dentro di noi a seguito delle esperienze passate tendiamo a farci un’idea (che può essere giusta ma può essere, in parte o totalmente, sbagliata). A questo punto bisogna prendere in considerazione un altro meccanismo cristallizzato nel nostro cervello che riassumo nella frase “a noi non piace contraddirci”. Nella prefazione facevo riferimento al “naturale egocentrismo che caratterizza gli esponenti della specie umana”. Questo significa che difficilmente riusciamo a “metterci in discussione” contraddicendoci negli atteggiamenti presi. Questo meccanismo fa sì che noi andiamo a ricercare, nella interazione con altri individui, da un lato tutti gli aspetti che vanno a rinforzare l’idea preconstituita che ci eravamo fatta e dall’altro a nascondere a noi stessi tutti gli aspetti che invece contraddicono il pregiudizio.



Aspetti Logistici: E' bene fare un sopralluogo all'aula prima di effettuare la lezione vedere l'esposizione, la luce, la disposizione, i supporti audiovisivi (va verificata prima la funzionalità, per evitare di accendere un proiettore ed accorgerci solo dopo che non funziona), la lavagna a fogli mobili – possibilmente due - (accertarsi che vi siano i fogli e che i pennarelli scrivano). Tutto questo può sembrare ovvio ma è meglio accertarsi che ci sia tutto e che tutto sia in ordine. Tutto questo ci serve per evitare sorprese che possano ingenerare in noi disagio che si rifletterebbe, inevitabilmente, sulla nostra prestazione. Il numero ottimale di corsisti per una lezione è da 8 a 15. La disposizione dei tavoli e sedie deve essere a “ferro di cavallo” con il lato aperto, quello riservato al docente, largo più che stretto. Questo ci permette di instaurare la giusta empatia con l'aula senza la quale il nostro obiettivo – trasmettere conoscenza – sarebbe vanificato. Altro atteggiamento fondamentale del docente è quello che noi denominiamo “uno sguardo democratico”. Cioè dobbiamo guardare tutti i corsisti ed insistere con lo sguardo ad uno ad uno su tutti e poggiare lo sguardo almeno per tre secondi continuativi. Ed infine avere una postura da “scoglio contro marea” diventando un punto di riferimento per i corsisti che ci vedono là fermi e niente e nessuno ci può smuovere dalla nostra intenzione di comunicare qualcosa. Quindi i primi minuti dobbiamo stare fermi, immobili evitando pose (visto che parliamo con il corpo) come: mani dietro la schiena, mani ai fianchi. Evitare di dondolare o di toccarci il naso, i capelli od altro del genere. Il nostro obiettivo è di farci accettare da tutti e non perdere nessuno.

Abbiamo detto creare empatia. Questo è essenziale in qualsiasi tipo di interazione, dobbiamo farci accettare se vogliamo comunicare. Su come creare empatia risponderò più avanti e mi baserò su un libro “Oltre la vendita di D.S. Bagley ed E.J. Reese edito da FrancoAngeli/manuali.

Il libro ci fornirà tutte le risposte al quesito “come effettuare una buona vendita?” e visto che noi da formatori dobbiamo considerare i corsisti i nostri clienti, gli argomenti trattati saranno validi per qualsiasi tipo di interazione umana. In fin dei conti anch'io adesso mi sto vendendo. Forse l'interazione in termini di comunicazione è tutta una vendita. Senza scadere in una tecnica “manipolatoria”, adottare i postulati della PNL ci permette, sicuramente, di avere una comunicazione di successo .

Creare empatia nell'aula significa farci accettare, e per fare questo adotteremo un metodo di scomposizione della nostra lezione ripercorrendo le tappe di un volo. Quindi all'inizio decolleremo (il decollo è la fase più delicata di tutto il volo), poi ci sarà il volo vero e proprio ed infine l'atterraggio (un buon atterraggio è fondamentale come il decollo poiché lascia il ricordo di noi – e di quello che abbiamo detto – ai discenti).



Un buon decollo non deve essere uno. Dobbiamo essere pronti ad avere più argomenti da “decollo”, e per fare questo possiamo utilizzare la griglia qui di seguito descritta:

- incuriosire
- promettere un vantaggio
- se è il caso (in termini di tempo) giro tavola
- utilizzare una frase o una statistica che possano sorprendere
- citazioni
- metafore
- audiovisivi

ed altro ancora. Anche la nostra esperienza, ed il fatto che abbiamo già fatto decine di decolli, ci può aiutare.

Una volta accettati – come formatori dai corsisti - è bene formulare il “patto d’aula”. Convogliando l’interesse di tutti sul fatto che è meglio stabilire degli accordi sui tempi, sulle pause, sul fatto che è meglio spegnere i telefoni (a questo proposito si può ricorrere a qualche piccolo trucco). Tutto ciò ci permette di ottimizzare l’organizzazione della lezione. Tendenzialmente è difficile stare dentro con i tempi, ma nella trasmissione di conoscenza per argomenti come i nostri è importante contagiare nei corsisti l’entusiasmo di lavorare divertendosi. Visto che il nostro tipo di formazione è basato (come dicevo prima) sulla parola parlata saremo così bravi da trovare un equilibrio in quello che diciamo e fra gli argomenti da trattare.

Nel libro di Castagna citato prima c’è tutta una casistica sulle difficoltà che un docente può trovare nell’aula: come gestire i personaggi difficili, superare i momenti critici ecc. Di queste tematiche voglio ricordarne un’ultima che è anche la più ovvia: la conoscenza tecnica di quello che si dice. In fin dei conti dobbiamo riempire di contenuti la lezione. La competenza di creare empatia, decollare, trasmettere un’immagine di noi da scoglio contro marea ecc. deve avvenire inconsciamente, (più avanti si parlerà dei livelli di apprendimento), ma poi – come diceva un personaggio minore del mondo della formazione – “fra una pausa e l’altra bisogna dire qualcosa di importante” pena la morte dei nostri corsisti.

Nella progettazione della lezione è inclusa una piccola esercitazione da fare compiere ai corsisti. Si è pensato di suddividere i partecipanti al corso in sottogruppi di un numero variabile fra i 4 e gli 6 componenti. Assegnare loro lo sviluppo di un argomento fra quelli che verranno trattati nella seconda parte (ricalco; identificazione dei bisogni; classificazione generale o specifica ecc.) ripercorrendo – come affermato prima – la strada indicata da Bagley e Reese nel testo “Oltre la vendita”.



Per sviluppo di argomento intendo una prova pratica fra i componenti del sottogruppo (dopo una breve riflessione teorica sul tema assegnato). Il tempo è di circa 90 minuti dei quali 15 per l'identificazione dei ruoli (venditore – cliente) ed il resto di prova pratica sotto la supervisione ed il coordinamento del formatore. I vari sottogruppi è bene che socializzano il lavoro svolto gli uni con gli altri e – compatibilmente con il tempo a disposizione – ogni sottogruppo può svolgere il compito, sotto forma di prova pratica, di fronte a tutta l'aula.

Verrà allegata, alla fine del lavoro, una “micro” ed una “macro” progettazione della giornata di formazione. Tenere presente lo schema micro e macro ci permette di avere la giusta attenzione sui tempi e sugli argomenti da trattare. Così da poter mediare fra queste due variabili trovando il giusto equilibrio fra le priorità delle cose da dire ed il tempo che non è mai sufficiente.

PARTE SECONDA

Sviluppo delle conoscenze sulla comunicazione umana

In soli due decenni abbiamo assistito ad un rapido e significativo sviluppo delle conoscenze sulla comunicazione umana. Specificatamente, lo studio del comportamento non verbale e delle sue funzioni comunicative ha portato alla determinazione che l'interazione umana ed i suoi effetti non dipendono solo dagli scambi verbali.

“Oggi siamo in grado di valutare il tipo di influenza che il nostro comportamento non verbale determina sugli altri e di giudicare la competenza delle persone ad inviare segnali non verbali o ad interpretarli; sappiamo che l'informazione fornita dalle parole in certi casi viene contraddetta e smentita dai segnali non verbali che l'accompagnano e che quando non ci è possibile ricorrere alle parole possiamo inviare informazioni attraverso segnali non verbali. La comunicazione umana risulta dall'interdipendenza di diversi fattori comunicativi: i processi di interazione si fondano infatti sul funzionamento integrato e simultaneo degli elementi verbali, paralinguistici e cinestetici prodotto dai soggetti che comunicano. Inoltre occorre ricordare che gli aspetti non verbali del comportamento sono così connaturati nell'interazione della vita quotidiana che risulta difficile essere pienamente consapevoli delle loro funzioni e dei loro significati.” P. Elkman I volti della menzogna Giunti 1989



Infatti quando ci facciamo un'idea (un'impressione) su una persona, utilizziamo essenzialmente informazioni che ci provengono dal suo comportamento non verbale e che per riconoscere le emozioni del nostro interlocutore o i sentimenti che egli prova nei nostri confronti (simpatia, ostilità, disponibilità ...) prestiamo soprattutto attenzione al suo tono di voce, alla sua mimica, ai movimenti. Ciò ai gesti più ed oltre le sue parole. Essere credibile, convincere, mascherare, ... sono gradazioni di uno stesso processo: l'intenzione di esprimere uno stato emotivo, di manifestare un atteggiamento affettivo verso l'interlocutore, di descrivere un evento. Tutto questo deve comunque tradursi in un comportamento comunicativo che, pur utilizzando segnali diversi (parole, espressioni mimiche, intonazioni, gesti ...), produca un'informazione coerente ed interpretabile in modo univoco dal destinatario.

Certo risulta difficile controllare adeguatamente e simultaneamente due o più sistemi comunicativi, ma il risultato che vogliamo ottenere è strettamente correlato a questo, ed è importantissimo che vi sia coerenza fra i diversi sistemi comunicativi. In caso contrario si è portati ad un fallimento nella comunicazione. Il significato che vogliamo dare alle nostre parole potrebbe essere tradito da un tono di voce non adeguato o da una espressione mimica discrepante. In questo caso, il nostro interlocutore ritiene i segnali non verbali più credibili delle parole, e se non riconosce conformità fra quanto comunicato verbalmente e quanto comunicato nell'ambito del sistema paraverbale e non verbale si creerà una "dissonanza cognitiva" che pregiudicherà il risultato che volevamo conseguire.

*Più che formare **Tras**/formare*

Passeremo ad esaminare, adesso, i pilastri della PNL e ci renderemo conto che i nostri venditori (ed anche noi stessi) più che formati vanno trasformati. Infatti i comportamenti nella promozione della nostra attività sono così cristallizzati che accettare il cambiamento, nell'approccio metodologico della vendita, è la cosa più difficile.

1. 1. A.I.S. (alza il sedere). Mutuato dal A.I.C. imparato nella frequentazione del master.

Il senso di quanto sopra è che fin quando siamo seduti sulla nostra sedia è difficile dinamizzare la nostra attività. Davanti a noi abbiamo milioni e milioni di potenziali clienti. Non aspettiamo che loro vengano da noi ma andiamoli a cercare. Per fare



questo bisogna “schiodarsi” (non solo fisicamente) da certe abitudini comportamentali.

“Oggi ci imbattiamo in un individuo che si comporta come un automa, che non conosce né comprende se stesso, e l’unica persona che conosce è la persona che presume di essere”
E. Fromm citato da Covey pag 35

A.I.S. non significa farci prendere da un iperattivismo fisico. Anzi (a mio avviso) tutt’altro. Visto che “il nostro modo di vedere il problema: questo è il problema” *

* Covey pag. 39

A.I.S. va interpretato nell’ “imparare ad ascoltare”. E ciò richiede una notevole forza emotiva, un salto di qualità nella nostra intelligenza emozionale. Ascoltare richiede pazienza, apertura e desiderio di comprendere, e serve ad instaurare un clima di fiducia. Il primo nostro obiettivo è di creare intorno a noi una cultura della fiducia, ed il primo passo per ottenere questo e cominciare ad ascoltare. Ascoltare dando a questo verbo un significato basato sul salto di paradigma indicato prima, per vedere una realtà che è oscurata dal modo limitato con cui l’abbiamo percepita fin’ora. E non possiamo barare in questo poiché non è possibile, nel campo del carattere e dello sviluppo emotivo, simulare un’abilità che non abbiamo ancora acquisita. Per meglio spiegare quanto scritto nel rigo precedente voglio introdurre il tema dei “Livelli di apprendimento”.

2. 2. I “livelli di apprendimento” può essere considerato un altro pilastro della PNL.

La categoria dei livelli di apprendimento si sviluppa all’interno di una dinamica riassunta in quattro fasi. Ognuna propedeutica a quella superiore in una sorta di salto di qualità che ci permette di interagire con l’ambiente in termini di PNL.

- ➤ In/consciamente In/competenti
- ➤ Consciamente In/competenti
- ➤ Consciamente competenti
- ➤ In/cosciamente competenti

Nel master ci è stato spiegato benissimo questa dinamica attraverso la metafora del bambino e dell’auto da guidare. Un bambino non sa di non saper guidare un’auto, perché non si è mai posto il problema di guidare, quindi è inconsciamente incompetente. Se noi lo mettiamo al volante e gli chiediamo di guidare egli si renderà conto di essere incapace a farlo, quindi è consciamente incompetente. Se al bambino (una volta diventato ragazzo) gli eroghiamo un corso di scuola guida imparerà a guidare ed in una prima fase ripercorrerà con la mente tutte le fasi necessarie alla

Max Formisano Training Coaching & Consulting

Sede Roma - Via del Corso, 262 - 00186 Roma - Tel: 06.6792112 – Fax: 06.69200841

Sede Bari - C.so Vittorio Emanuele, 68 - 70122 Bari - tel. 080/528.97.26

www.maxformisano.it - E-mail: info@maxformisano.it



guida, è diventato consciamente competente. Successivamente quando guiderà da un po' di tempo, nel momento in cui si mette alla guida meccanicamente senza pensare a quello che fa (come un automa) metterà in moto ingranerà la marcia e si avvierà, adesso è incoscientemente competente.

Diventare incoscientemente competenti significa adottare la metodologia della PNL nell'interazione umana non perché ci sforziamo di applicarla, bensì perché l'abbiamo introiettata, l'abbiamo assimilata a tal punto che incoscientemente interagiamo con gli altri in termini di PNL.

Quindi, significa anche saper ascoltare infondendo in chi ci parla la cultura della fiducia.

Quando tocca a noi dobbiamo esprimerci considerando che (almeno in una prima fase della comunicazione) il “verbale” contribuisce solamente per il 7% nella trasmissione del nostro messaggio. Il resto (quasi tutto) è affidato all'universo sistemico del non verbale e del para-verbale. Ciò non significa che il momento verbale deve essere messo in secondo piano nell'approccio neurolinguistico. Al momento verbale è affidato il contenuto di ciò che dico. Il mio messaggio verbale deve essere chiaro e soprattutto deve essere espresso in “Multisensorialità”.

Per para-verbale noi intendiamo tutti i componenti della nostra voce come il tono, il ritmo, le pause, il volume, il timbro, l'intensità ecc. Ognuna di questi componenti ha la sua importanza e la propria collocazione nella scomposizione della comunicazione, (ad esempio, la pausa è una sottolineatura analogica in quella parte del nostro messaggio dove viene applicata).

Nel sistema non-verbale noi annoveriamo i gesti, la postura, lo sguardo, la mimica facciale, la prossemica ecc. In generale il “linguaggio del corpo” a cui è affidato più del 50% dell'efficacia della nostra comunicazione.

V.A.K. Ovvero: Visivo, uditivo e cinestesico

Quando, precedentemente, facevo riferimento alla “multisensorialità” mi riferivo alle tre “lingue” della PNL, e precisamente al V.A.K.

In PNL si scompone in tre canali la comunicazione, a seconda di come il nostro interlocutore percepisce (prevalentemente) la realtà. I neuroscienziati ci dicono che gli individui nell'età postadolescenziale si forniscono prevalentemente di uno di questi canali. Secondo questa classificazione possiamo essere suddivisi in individui :

- ➤ Visivi
- ➤ Auditivi
- ➤ Cinestesici

Max Formisano Training Coaching & Consulting

Sede Roma - Via del Corso, 262 - 00186 Roma - Tel: 06.6792112 – Fax: 06.69200841

Sede Bari - C.so Vittorio Emanuele, 68 - 70122 Bari - tel. 080/528.97.26

www.maxformisano.it - E-mail: info@maxformisano.it



E' possibile individuare dei caratteri specifici per ognuno delle tre categorie. Caratteri sia fisici (il respiro, lo sguardo, la mimica facciale ecc.), sia psicologici (nel senso che ognuno dei tre tipi intellegisce la realtà ed interagisce con l'ambiente in maniera diversa dagli altri). Queste differenze nella sensibilità percettiva sono fondamentali per chi vuole avere una buona comunicazione e noi - che vogliamo essere formatori e non docenti - non possiamo prescindere da questo. Quindi ad un visivo ci rivolgeremo (ad esempio) dicendogli "ci vediamo"; ad un auditivo "ci sentiamo"; ad un cinestesico "incontriamoci dopo".

Al di là dell'esempio banale, voglio rafforzare il postulato secondo il quale non possiamo non esprimerci in termini di Vac né quando indossiamo i panni di formatori, né (nella vendita) quando utilizziamo il ricalco per sintonizzarci sul nostro interlocutore.

Continuando nell'esposizione diventa sempre più chiara una certa sovrapposizione fra le figure di "formatore" e "venditore". In fin dei conti ci sono più analogie di quanto sembrerebbe a seguito di un'analisi superficiale. Le analogie (oltre a quanto affermato prima in termini di problematiche della comunicazione) sono nella ricerca, all'interno del rapporto cliente-venditore o formatore-corsista, della reciproca soddisfazione. Per avere questo occorre indagare nell'ambito dei valori di base che determinano i differenti comportamenti fra diversi individui. Un esempio per tutti, la leva motivazionale – così importante nella vendita – non può essere trasferita ai nostri corsisti sulla base di assunti generici come il successo (economico o no). Come vedremo l'azione di un venditore è intrinsecamente correlata alle motivazioni che ha lo stesso. Agire sulla leva motivazionale significa intervenire nel sistema dei valori in termini di identità e di mission. Da qui può innescarsi un meccanismo che coinvolge le super credenze traducendosi nella capacità-abilità di influenzare il nostro comportamento affinché esso sia un comportamento proattivo. Una identificazione di comportamento proattivo (non l'unica) potrebbe essere saper rivolgere la propria attenzione e le proprie energie alle cose importanti e non alle cose urgenti (Covey).

Agire in un ambito più profondo, significa agire nelle regole di soddisfazione dei valori. Vorrei non lasciare queste affermazioni come semplici slogan ma il mio obiettivo di trattare l'argomento delle tecniche di vendita non mi permette di andare "fuori tema" più di quanto abbia già fatto.

Oggi la vendita è diversa rispetto al passato, poiché sia gli acquirenti che i consumatori sono cambiati di conseguenza debbono cambiare anche i nostri metodi di interazione con i nostri clienti. Possiamo affermare che oggi, per influenzare le decisioni di acquisto, abbiamo bisogno di rispondere ai diversi modelli di comunicazione e ai diversi schemi mentali. Dobbiamo saper andare "oltre la vendita", saper essere per saper fare, trovarci sul gradino più alto dei livelli di comunicazione.



Partiamo da un assunto fondamentale: oggi il successo commerciale è basato sulla soddisfazione del cliente nel lungo periodo. Questo per almeno due motivi, da un lato ciò ci permette di reiterare nel tempo transazioni commerciali con lo stesso cliente, e dall'altro di trasferire il riferimento positivo ad altri potenziali clienti. Quindi una prima barriera da superare, per una vendita efficace, è una prospettiva a breve termine contrapposta ad una a lungo.

Essere specifici

Cominciamo a darci delle regole ed una metodologia per poter aumentare la nostra efficacia come venditori. Individuiamo un obiettivo che sia misurabile e non generico come “voglio il successo”, poiché per ottenere quello che vogliamo dobbiamo essere specifici.

Essere positivi

Individuiamo il nostro obiettivo, misurabile, in termini positivi. Questo ci permette di concentrarci in ciò che vogliamo non in ciò che non vogliamo (es. non voglio fumare, non voglio mangiare ecc).

Per fare questo bisogna agire sui nostri processi mentali, perché, se non siamo congrui fra ciò che siamo e ciò che dovremmo essere non riusciremo a perseguire nessun obiettivo. Per essere abili a vendere dobbiamo essere respons/abili nel senso che dobbiamo riuscire a dare risposte abili alle domande (palesi od occulte) del nostro cliente. Questo può accadere solamente se è veramente questo ciò che vogliamo, e questo possiamo saperlo solo analizzando i valori di base della nostra personalità. Se in noi non è presente la motivazione di migliorarci nella vendita possiamo seguire tutti i corsi del mondo ma non miglioreremo certo i nostri risultati di vendita. La nostra vendita può migliorare solo dopo che abbiamo trovato, ed interiorizzate, le motivazioni ad una migliore (e quindi maggiore) vendita. Si perché una migliore qualità della nostra vendita si rifletterà necessariamente in una maggiore quantità di vendita. Per questo dobbiamo agire sulle regole di soddisfazione dei nostri valori, perché questo ci renderà abili a saper essere venditori eccellenti.

Oltre al fattore di congruità teniamo ben presente anche quello di “integrità”. Cioè occuparci degli altri fino ad apprendere ed a comprendere i loro obiettivi ed i loro bisogni per aiutarli a conseguirli. Il fattore di integrità ci introduce in uno scenario di “io vinco – tu vinci”. Io sono ok e tu sei ok in un clima di reciproca soddisfazione.

Proviamo a dare una risposta su come mettere in pratica un comportamento orientato secondo gli schemi fissati sopra.



Il comportamento è una funzione dei valori, dei sistemi di credenze, delle abitudini maturate in ogni individuo. Del nostro cliente dobbiamo comprenderne i valori, le credenze e le abitudini poiché sono questi che ne determinano la sua realtà, (ma anche la nostra).

Come facciamo a farci un'idea dei valori di riferimento del nostro cliente? Come facciamo ad intellegire il suo modello interpretativo della realtà? Semplicemente acquisendo informazioni su di lui. Non fermiamoci ad un'analisi impressionistica e superficiale del nostro interlocutore perché falliremmo nel nostro obiettivo. Come facciamo ad acquisire informazioni su di lui? Semplice osservandolo e facendogli delle domande. Poiché informazione è potere, e chi domanda comanda dobbiamo diventare abili ad ottenere le informazioni che ci servono, anche se (ripeto perché è importante), prima di influenzare gli altri dobbiamo essere in grado di influenzare noi stessi. Infatti la lettura della realtà è data dalla capacità/abilità di ottenere maggiori informazioni, è l'ottenimento di informazioni specifiche basate sensorialmente che ci fornisce un vantaggio assoluto nel processo di apprendimento dei bisogni del nostro cliente.

Un altro passo avanti nell'acquisizione del giusto atteggiamento mentale è quanto scritto da Bagley e Reese a pag. 30:

“qualunque cosa che valga la pena di fare, vale la pena di farla ... comunque.

Valeva la pena di imparare a camminare? Spero di sì. Quando avete iniziato a camminare, avete cominciato provando una sola volta, o siete caduti, almeno una volta, o forse più di una volta? Chiaramente, qualunque cosa che valga la pena di fare, vale la pena di farla comunque, prima di imparare a farla bene. Pensate ad uno dei vostri *insuccessi* del passato. L'insuccesso vi ha fornito dei segnali retroattivi di feedback, utili per funzionare meglio nel futuro. Non esiste il fallimento. Esistono solo segnali retroattivi, di feedback. Se fate attenzione ai vostri errori ed apprendete dai vostri insuccessi, il non aver conseguito un obiettivo, non significa che siete un fallimento, così come mangiare carote non significa che siete un coniglio.”

Essere responsabili della nostra vita significa anche essere responsabili per il conseguimento dei nostri obiettivi e così come non è possibile che qualche persona indisposta o che qualche incontro spiacevole rovinino la nostra giornata, un insuccesso nella vendita deve insegnarci a capire dove abbiamo sbagliato per non incorrere nello stesso errore. Tutti possiamo avere le nostre giornate negative, ma questo non toglie che noi siamo responsabili per il conseguimento dei nostri obiettivi. In che senso? Nel senso che possiamo incorrere in tante situazioni avverse, a noi rimangono due scelte: Possiamo sentirci responsabili del nostro comportamento e conseguire i nostri obiettivi, oppure non sentirci responsabili e permetterci il lusso di fallire e d'incolpare del risultato negativo le circostanze negative o i sempre possibili “altri”. Le cose non migliorano casualmente, ma migliorano attraverso le azioni appropriate, e visto che la funzione dell'uomo è di vivere e non di esistere, agiamo con l'azione appropriate e facciamo accadere le cose. Coloro che conseguono

Max Formisano Training Coaching & Consulting

Sede Roma - Via del Corso, 262 - 00186 Roma - Tel: 06.6792112 – Fax: 06.69200841

Sede Bari - C.so Vittorio Emanuele, 68 - 70122 Bari - tel. 080/528.97.26

www.maxformisano.it - E-mail: info@maxformisano.it



risultati elevati effettuano azioni appropriate per far cessare i problemi. Non sentirete mai dire loro: “ Aspettiamo tempi migliori”; “I tempi non sono maturi” o cose del genere. Ed il senso di quanto sopra è Intanto fai, la mancanza di azione significa nessun cambiamento.

A diventare responsabili del nostro comportamento ci aiuta la “dichiarazione di missione”, secondo lo schema individuato e descritto da Covey. La dichiarazione di missione ci coinvolge come esseri umani nei molteplici ruoli che la vita ci assegna, nel lavoro sia individualmente sia come mission di azienda. Essere coinvolti in una mission dove noi vi riconosciamo noi stessi, i nostri valori, le nostre credenze, ha un impatto sul nostro fare dirompente. Provare per credere.

RICALCO

Passiamo ad esaminare l’aspetto più importante su come costruire un rapporto con il nostro potenziale cliente. Il ricalco.

Ricalcare significa mettersi al passo con il ritmo di questa persona, ai vari livelli di comunicazione: comprendere come questa persona pensa, come agisce, e come utilizza le informazioni.

“Quando voi ricalcate una persona in modo tale da parlare nel suo stesso modo, oltre a muovervi, sedervi, nel suo stesso modo, respirare al suo stesso ritmo, ed agire come se condivideste i suoi stessi valori, voi state stabilendo le basi del rapporto. ... Questo è ciò che accade nella vendita. Iniziamo entrando nel ritmo del cliente. Danziamo con il cliente. Non utilizziamo i modi tradizionali di coercizione con il cliente, che susciterebbe la risposta di lotta o di fuga. Non forziamo, né intimidiamo il cliente per farlo capitolare. Né ci ritroviamo a fuggire, dicendo: Se non giochi il mio gioco andrò a vendere a qualcun altro. Nessuna di queste cose è necessaria, poiché esiste un’altra alternativa, quella del ricalco per entrare nel ritmo del cliente. Ed una volta entrati nel suo ritmo, possiamo cominciare a guidar il cliente.” Pag 47

La ragione per la quale molte volte un venditore non vende al potenziale cliente è data dal fatto che il venditore vuole vendere secondo il suo schema, anziché secondo quello del cliente.

Ricalco emotivo

Nel ricalco emotivo ci adoperiamo per un’azione comunicativa con il cliente incontrandolo nella situazione in cui questi si trova quando lo incontriamo. Nella maggior parte dei casi il cliente è in una posizione “neutra” in quanto ci incontra per parlare d’affari. Può succedere che egli si trova in uno stato d’animo frustrato,



sfiduciato o depresso. In questo caso dobbiamo rispettare il suo sentimento, anche perché non abbiamo altra scelta se vogliamo essere accettati. Noi, con il nostro comportamento dobbiamo dire: “ Riconosco il tuo stato; Ti comprendo; Ti accetto; Ti apprezzo; Ti rispetto; Ho fiducia in te; Io sono come te, siamo simili.”

La cosa importante è incontrare il cliente allo stesso livello della loro emozione. Se si tratta di irritazione o di rabbia bisogna condividerla con il cliente con contro il cliente. Il ricalco della frustrazione o della rabbia dovrà essere rivolta verso il mondo esterno non verso le persone.

Ricalco dell'accordo

Il ricalco dell'accordo è l'evoluzione della sperimentata tecnica di far dire di sì al cliente: “Sì, sono d'accordo, capisco, ho già avuto questa esperienza prima d'ora”. Il risultato positivo veniva inficiato se il cliente manifestava accordo con noi non sui temi importante della trattativa, ma su aspetti non rilevanti e non in relazione alla situazione di vendita.

“La nostra esperienze è che se diciamo ad una persona una serie di elementi rilevanti, ad esempio sei o sette elementi ritenuti validi e veritieri da questa persona, possiamo poi elencare un ottavo elemento, che questo verrà accettato o creduto senza troppe resistenze. Questo è il potere del ricalco fatto dopo aver osservato la persona, ma questo ricalco deve fluire in modo naturale e non forzato:” ibidem

Chi si assomiglia, spesso si piace. A noi piacciono le persone che sono un po' come noi. Il rapporto però è molto più di un semplice apprezzamento, include il riconoscimento, la comprensione, l'accettazione, il rispetto, la fiducia.

Ricalco della postura

Il ricalco della postura è un ricalco del linguaggio del corpo. Il rapporto posturale non va inteso come un semplice rispecchiamento esatto nel senso di ripetere esattamente i gesti dell'interlocutore come una scimmia. Significa, piuttosto, ricercare un'armonia fisica col cliente. Il ricalco nella postura è molto importante, si che si tratti di rispecchiare il contatto visivo, la posizione con la quale ci si siede, od anche il respiro.

“Ricalcare direttamente il respiro è molto difficile (non abituale ndr). Se la persona sta esprimendo frustrazione, percepirete respiri frequenti. ... La strategia di rapporto messa in atto attraverso il respiro suggerisce che anche voi emettiate quel certo tipo di respiro, dicendo quindi a livello non verbale: “Mi sento come te. Ti capisco. Io e te siamo simili.” Ibid pag. 58

Max Formisano Training Coaching & Consulting

Sede Roma - Via del Corso, 262 - 00186 Roma - Tel: 06.6792112 – Fax: 06.69200841

Sede Bari - C.so Vittorio Emanuele, 68 - 70122 Bari - tel. 080/528.97.26

www.maxformisano.it - E-mail: info@maxformisano.it



Ricalco del tono e del ritmo

Il tono ed il ritmo indicano il modo con il quale parliamo, non inteso nel senso di ciò che diciamo , ma come lo diciamo.

“Fattori quali la velocità con la quale parlate, l’inflessione, la tonalità ed il ritmo che usate, costituiscono una impronta auditiva di chi siete e di come vi state esprimendo in quel momento. Ognuno di noi tende a parlare con la stessa velocità con la quale ci piace ascoltare gli altri. Questa velocità varia grandemente fra le persone, ed anche tra le varie località geografiche.”
Ibid pag. 61

Importante è ricordarsi che quando adottiamo il ricalco del tono e del ritmo non stiamo imitando l’accento dell’altra persona. L’idea di base è che se ricalchiamo il tono ed il ritmo della persona con cui stiamo parlando faciliteremo il nostro rapporto.

Ricalco linguistico

Il ricalco linguistico consiste da un lato la forma del colloquio, dall’altra lo schema utilizzato. Per forma intendiamo le parole specifiche e specialistiche utilizzate (ad esempio) in precisi contesti professionali. Se parliamo con un medico o con un ingegnere noteremo un diverso uso di terminologie che identifica la persona. Lo stesso metodo ci permette di configurare ed identificare addirittura determinati gruppi o stili di vita. Per potere applicare in maniera appropriata il ricalco linguistico è necessario riconoscere i codici e le parole chiavi che dei diversi contesti di appartenenza degli individui con i quali interagiamo. Questo è molto più semplice di quello che sembrerebbe, e ci dà veramente una marcia in più nella comunicazione. Ricalcare lo schema è semplicemente sintonizzarsi sul canale inteso nella scomposizione multisensoriale a cui abbiamo precedentemente accennato: il V.A.K. Lo schema più comune è senz’altro lo schema visivo.

“Il nostro linguaggio è pieno di esempi. Se voi potete vedere il mio punto di vista, allora abbiamo la stessa prospettiva e condividiamo la stessa visione del problema. E’ chiaro quello che voglio dire? Le persone che utilizzano frequentemente un orientamento visivo cercano di focalizzarsi su un problema, in modo da far vedere con chiarezza il loro punto di vista. Spesso parleranno di idee brillanti o di problemi oscuri, sui quali far luce, per non entrare in un vicolo cieco. Vogliono darvi una visione chiara delle cose, poiché loro devono vedere per credere.” Ibid pag. 62



Chi utilizza principalmente lo schema sensoriale auditivo cercherà di mettersi in sintonia, oppure ascolterà il parere di tutti, richiederà la nostra attenzione per essere ascoltato, vorrà sentire la nostra opinione, e tenderà le orecchie alle notizie.

Per i cinestesici si useranno sensazioni emotive o fisiche. Un cinestesico tenderà a sentirsi bene quando viene compreso. Per lui le parole hanno un impatto (sia negativo che positivo). E' colpito da una situazione, riesce a fiutare un'occasione, o resta con l'amaro in bocca poiché trova disgustosa una sconfitta. O parimenti assapora la vittoria.

Ricalco dello schema linguistico è, quindi, ricalco in termini di multisensorialità. Vale la pena innanzitutto di conoscere il nostro schema e poi di rispondere ai nostri interlocutori ricalcando il suo di schema.

Ricalco dei valori e dei sistemi di credenze

Per poter ricalcare i valori ed il sistema di credenze del nostro potenziale cliente bisogna prima imparare a riconoscerli, poiché uno sbaglio di interpretazione degli stessi si ripercuoterebbe come un boomerang nella comunicazione a nostro svantaggio. Quindi più un valore o una credenza è importante per l'interlocutore più la nostra attenzione dovrà essere focalizzata a non calpestarli. In certi casi estremi può capitare che saremo noi a rifiutare di avere rapporti con un individuo che manifesta dei valori diametralmente opposti ai nostri. Però capita sempre che noi interagiamo con persone che la pensano in maniera diversa da come la pensiamo noi, e questo in virtù di tutto quello che ci siamo detti prima: La mappa non è il territorio, la flessibilità nel captare gli altri ecc. E' sempre possibile avere un buon rapporto con chi non condivide con noi gli stessi valori, altrimenti non saremmo in grado di comunicare. In questi casi (grossa difformità nei modelli culturali di riferimento) il rapporto viene valorizzato a seguito della definizione di quella che viene chiamata "cornice di accordo". All'interno della "cornice" c'è il "disegno di accordo", all'interno del disegno possiamo enfatizzare alcuni aspetti e metterne in ombra altri. Il fine è quello di focalizzarci sugli aspetti che ci piacciono o che troviamo interessanti degni di analisi e di apprezzamento. Questo si ottiene rovesciando il nostro approccio, può anche succedere di trovarci d'accordo con le intenzioni dell'interlocutore ma in disaccordo col metodo da lui utilizzato e, quindi, con il suo comportamento. Questo ci permette di avere un atteggiamento del tipo: "Rispetto il tuo punto di vista, e sono sicuro che tu puoi capire il mio", anche perché può capitare di dovere muovere delle eccezioni al cliente, ed in questo caso, dobbiamo poterlo fare continuando ad essere accettati dallo stesso.

Ricalco della cultura aziendale

Max Formisano Training Coaching & Consulting

Sede Roma - Via del Corso, 262 - 00186 Roma - Tel: 06.6792112 – Fax: 06.69200841

Sede Bari - C.so Vittorio Emanuele, 68 - 70122 Bari - tel. 080/528.97.26

www.maxformisano.it - E-mail: info@maxformisano.it



Con cultura aziendale si vuole indicare come molto spesso il processo di decisione che si utilizza sul lavoro è diverso da quello dell'ambiente privato. La cultura operante all'interno dell'azienda in cui si è strutturati può non essere in sintonia con il nostro sistema di credenze. Può succedere che un individuo ha con noi un comportamento diverso a seconda se lo incontriamo in un ambito aziendale o nella sua vita privata. Questo è molto chiaro se prendiamo in considerazione il vestiario indossato, la maggior parte delle persone non indossano nel tempo libero la stessa tipologia di abiti che indossano quando lavorano. Questo sta ad indicare come può esistere un codice di comportamento diverso a seconda che si interagisca con gli altri in termini di affari o di vita privata.

“Esistono comunque individui che tendono a non differenziare molto, o a non differenziare per nulla, il loro comportamento nell'ambito lavorativo da quello privato. Mi viene in mente un'immagine di alcuni ufficiali delle forze armate che mantengono uno stile di vita familiare quasi identico a quello vissuto in caserma.” Ibid pag. 68

Per quanto riguarda il vestiario bisogna soffermarsi sulla simbologia che esprime.

“La divisa che permette agli altri di stabilire chi siete e a quale livello operate in una determinata organizzazione è estremamente importante in termine di ricalco, poiché fornisce una scorciatoia nella comprensione del ruolo che vi accingete a giocare.” Ibid pag. 68

Ricalco del contenuto

Per attuare significativamente e con successo il ricalco del contenuto bisogna tornare a quanto affermato prima quando si è sottolineata l'importanza dell'ascolto. Quasi sempre in una vendita ci troviamo in una situazione diversa da quella che ci aspettavamo e questo perché la nostra attenzione è centrata su quello che dobbiamo dire. Tendiamo, quindi, a non concentrarci su quello che ci viene detto mentre è fondamentale riuscire a captare i messaggi che il cliente ci lancia per poter attuare il ricalco del contenuto. Utilizzare il ricalco del contenuto significa costruire un ponte fra quello che afferma il cliente e quello che vogliamo dire noi, significa avere una base su cui innestare le nostre argomentazioni. Argomentazioni che risultano condivise perché, appunto, si basano su idee comuni; questo ci permette di ristrutturare, il rapporto con il cliente, per riorientarlo in una direzione che ci permetta di soddisfare un suo bisogno o verso una risposta ad una sua esigenza.



Operare il ricalco, abbiamo detto, ci permette di farci accettare dall'interlocutore. Ci permette di creare l'empatia necessaria e propedeutica a qualsiasi atto comunicativo. Dal ricalco bisogna passare alla fase successiva che è anche quella conclusiva:

“IDENTIFICARE I BISOGNI PER INDIVIDUARE I CRITERI”

Il processo di identificazione dei bisogni è da noi messo in atto quotidianamente nei rapporti commerciali con i clienti, quindi niente di nuovo sotto questo aspetto. Si basa, essenzialmente, nel fare delle domande all'interlocutore per capire bene di cosa ha bisogno. Le domande chiarificatrici che hanno il compito di accertare i bisogni e stabilire se la persona con cui interagiamo ha il potere decisionale necessario per chiusura della trattativa. Le domande sono generalmente del tipo: chi; cosa; dove; quando; perché.

Noi adesso esamineremo gli schemi mentali che si reiterano nelle persone nel momento in cui si avvicinano ad un acquisto. L'estrema semplificazione che seguiremo non è la riduzione del meccanismo mentale intesa in termini di “povertà di analisi”, ma è il risultato di approfondite ricerche sui funzionamenti abbastanza semplici dei nostri schemi mentali.

E' stato visto come noi possiamo prestare attenzione ad un numero massimo di variabili compreso fra 5 e 9 a seconda delle persone. La legge che vogliamo qui introdurre è quella del “7 + o - 2” (sette più o meno due). In altre parole noi tendiamo a schematizzare per facilitare (ed ottimizzare) la nostra memoria.

“Quando diciamo che siamo creature abitudinarie, impliciamo anche che siamo creature che utilizzano schemi, poiché le abitudini sono costituite da schemi. Tutta la natura sembra funzionare attraverso schemi, e poiché anche noi siamo parte della natura, anche noi funzioniamo con degli schemi. Infatti, praticamente tutto ciò che facciamo, a livello individuale o a livello di gruppo, è schematizzabile.” Ibid pag. 90

Illuminante è a questo proposito il *metologo* “Perché le cose finiscono in disordine” apparso inedito nella ventunesima edizione dell'aprile 2004 di “Verso una ecologia della mente”.

Gli schemi sono così importanti per noi che diventano parte della nostra realtà, e ci inducono a reiterare il processo decisionale così come si è andato configurando nel passato in noi. Saper riconoscere gli schemi decisionali di un potenziale cliente significa saper vendere secondo lo schema del cliente e non secondo il nostro schema. Abbiamo così raggiunto uno dei nostri obiettivi, vendere soddisfacendo i bisogni del cliente.



Facciamo degli esempi:

il nostro cliente utilizza principalmente schemi “esterni” nel suo processo decisionale per l’acquisto, una risposta alla sua esigenza è fornirgli articoli di giornali o riviste specializzate che parlano del nostro prodotto.

Il nostro cliente non dà nessun peso a cosa scrive la stampa specializzata sull’argomento, ha bisogno di avere una esperienza diretta sul prodotto che gli si offre, deve poter toccare con mano.

Questi sono solo due esempi sull’importanza di saper riconoscere lo schema del cliente. Poiché ci permette di proporre un servizio o un prodotto in linea con quello che lui si aspetta sentirsi dire.

A questi due riferimenti decisionali, fra l’altro molto comuni: riferimento ai dati dell’informazione; riferimento interno, possiamo aggiungerne altri. Ci sono, ad esempio, coloro che tendono alla ricerca del *contro-esempio*. Sono coloro che tenderanno a fornirci i “Sì, ma” se noi poniamo positivamente un argomento; al contrario se noi rimarchiamo gli aspetti negativi loro porranno l’attenzione sulle ragioni contrarie. Saper riconoscere che ha la tendenza abituale a produrre contro-esempi da chi muove un obiezione, è questo il problema. Chi tendenzialmente ed abitualmente produce schemi mentali di tipo contro-esempi interagendo con noi non ci manifesta una chiusura quando ci vuole di/mostrare l’aspetto contrario al nostro ragionamento. Una persona di questo genere può essere guidata mediante l’utilizzo di affermazioni negative-positive per fargli inevitabilmente generare tutti i contro-esempi possibili sia in una direzione che in quella diametralmente opposta.

Diversamente ci sono coloro definiti dalla *risposta polare*. I polari reagiscono nella maniera opposta alla risposta che vorremmo stimolare. Ad esempio se diciamo “decidiamo subito” proporranno “decidiamo dopo” o al contrario. Anche per loro vale l’assunto che le loro reazioni non sono una obiezione a quello che noi sosteniamo, bensì la manifestazione della tendenza a schematizzare la realtà secondo la loro personalità.

“La strategia vincente consisterà quindi nell’individuare questa loro tendenza ed avere la cura di offrire loro il comportamento opposto a quello che volete ottenere. E’ tipica la situazione dove il venditore indica al potenziale cliente che una determinata soluzione sarà troppo cara per lui, con l’immediata reazione del cliente pronto ad affermare che il costo non è un problema.” Ibid pag. 95

C’è chi ricerca l’*uguaglianza*, cioè si focalizza principalmente su ciò che è simile. Per questa categoria di persone è più importante avere rafforzate le similarità che non le differenze. Il loro processo decisionale sarà influenzato se un prodotto viene presentato paragonato a qualcosa di simile di già conosciuto. E’ per questo che se



abbiamo una trattativa con persone del genere falliremmo se presentiamo i nostri servizi basandoci su ciò che li differenzia dalla concorrenza.

L'atteggiamento speculare (uguale e contrario) di chi ricerca le uguaglianze è quello di chi privilegia le differenze. La soluzione a possibili problematiche inerenti trattative con persone che privilegiano lo schema basato sulle differenze ricalca quanto detto prima.

Altri elementi che ci aiutano a fornirci di un quadro generale di riferimento è una ulteriore differenziazione fra i *generalisti e gli specialisti*. La differenza fra queste categorie va intesa fra chi classifica l'informazione in termini generali (ed ha bisogno di avere il quadro completo della situazione prima di prendere una decisione); e chi classifica l'informazione in termini specifici che è alla costante ricerca di dettagli – anche marginali – su un'idea o un progetto o una soluzione assicurativa o finanziaria ad un'esigenza.

“Il rischio utilizzando un approccio ricco di dettagli con un cliente che adotta una strategia di generalizzazione è d'annoiarlo o di frustrarlo con quella che da lui saranno percepite come divagazioni inutili o ridondanti. Il rischio impiegando una strategia di approccio generale con chi invece ha bisogno di molti dettagli è di crearli frustrazione e sfiducia, non fornendogli tutte le informazioni che lui ritiene opportune per poter prendere una decisione.” Ibid. pag. 97

Ed ancora, proseguendo in questa analisi, avremo persone che hanno bisogno di trovare sicurezza valutando elementi del passato, sui quali basarsi per le decisioni da prendere nel presente, (trovano sicurezza in una scelta che è stata già provata nel passato). Mentre altre badano molto più alle possibilità offerte nel futuro, percependo una maggiore sicurezza dalla novità. L'importanza di percepire il problema allo stesso modo del cliente non consente la rottura del rapporto a seguito di una nostra presentazione di vantaggi (da noi ritenuti quali) ma percepiti dal cliente come pericolosi svantaggi.

Ci sono anche coloro che si muovono più che verso l'ottenimento di un risultato verso l'evitare di un problema. Le persone orientate nella classificazione degli schemi ad evitare un possibile problema non vedranno come un vantaggio un prodotto o un servizio che permette loro di raggiungere un obiettivo.

Altro dato da tenere in considerazione è capire se il cliente classifica le informazioni che riceve (o che gli diamo) in modo *sequenziale o casuale*.

I sequenziali amano un approccio che tiene conto delle regole, delle procedure, a tal punto che perdono fiducia se non utilizziamo lo stesso metodo ben definito e codificato nel presentargli un'offerta. Se siamo noi a voler seguire uno schema



sequenziale nella trattativa con il cliente, dobbiamo usare uno stile di presentazione ben stabilito con le varie sequenze precodificate. Ma non tentiamo di comunicare allo stesso modo con chi utilizza uno schema casuale nell'acquisizione delle informazioni, perché questi ci sembrerà - nel suo probabile interromperci ponendoci questioni apparentemente oscure – quasi irritante. E probabilmente la nostra proposta non verrà ritenuta interessante. L'elasticità e la flessibilità a cui si faceva riferimento precedentemente hanno un senso se inquadrate in queste argomentazioni. Quello che conta è il risultato nell'ottica di un rapporto di lungo periodo e di un rapporto sincero.

Ed ancora, seguendo il nostro percorso abbiamo un'ulteriore classificazione basata sulla dicotomia *comodità di servizio* e *convenienza del risparmio*. Visto che costantemente operiamo delle scelte basandoci sul servizio oppure sul risparmio, è importante riuscire a captare quale di queste due classificazioni è preminente nel cliente. Non tutti considerano preminente il fattore risparmio nella loro scelta di acquisto, e questo è testimoniato dall'ascesa dei servizi offerti, e l'esempio più eclatante è quello del mercato delle automobili.

Certo seguire tutti gli accorgimenti trattati nella tesi non ci porta automaticamente a chiudere le trattative perché dovremo ancora superare obiezioni su obiezioni. Ed anche dopo non significa che non avremo qualche insuccesso. Fallire in una trattativa di vendita non va intesa come una sconfitta definitiva. Lasciare una buona impressione di sé, essere accettato e riconosciuto dal cliente è la condizione per la quale possiamo successivamente ricontattare il cliente. Anzi una trattativa non chiusa non è un cliente precluso.

Passeremo adesso ad analizzare dei consigli su come *gestire le obiezioni* poiché difficilmente troveremo clienti che non ci avanzano obiezioni (o che noi riteniamo tali).

“Quando viene avanzata un'obiezione, occorre ascoltare fino in fondo il cliente. Interrompendo prematuramente con una risposta gli toglie la soddisfazione di comunicare efficacemente, ed a volte gli impedisce anche di fornire lui stesso una risposta ai suoi interrogativi. Nelle gestioni delle obiezioni avviene sempre una funzione di ricalco e di guida. Ogni volta che vi viene presentata un'obiezione, dovrete dare una risposta di riconoscimento, o di accordo, o di scuse, a seconda del contesto. Noterete che tutte queste risposte alternative hanno una base di accettazione dell'obiezione stessa.” Ibid. pag 151

Sarà opportuno chiedere al cliente di formulare totalmente la sua obiezione facendogli delle domande per potere individuare con precisione e certezza quello che vuole dire. Rispondere ad un'obiezione cercando di dimostrare al cliente quanto la sua affermazione sia sbagliata significa, molto spesso, iniziare con il cliente una gara



di potere che vede il venditore (e come potrebbe non essere altrimenti) soccombere. Chiedere al cliente di qualificare la sua opinione è un segnale che noi mandiamo di accettazione della sua obiezione, significa che la riteniamo valida e che cercheremo di superarla rispondendo anche a questa sua esigenza. La gestione dell'obiezione secondo la tecnica del ricalco (sintonizzandosi sulla stessa lunghezza di onda del cliente) non mette il cliente sulla difensiva perché non si sente attaccato da noi, ma è riconosciuto e spesso sarà lo stesso cliente a diminuire l'importanza della sua obiezione iniziale. Ristrutturare un'obiezione significa ribaltare a nostro favore una contestazione fattaci. E quindi: un ufficio può sembrare disordinato, oppure attivo; un paio di scarpe iniziano ad essere consumate, oppure ammorbidite dall'uso; un collaboratore può essere presuntuoso od ostinato, oppure avere un forte riferimento interno quale base delle sue decisioni; un cane può essere invadente, oppure molto affettuoso.

Il cliente proiettato nella situazione ristrutturata può essere ulteriormente coinvolto chiedendogli un suo parere sulla situazione stessa vissuta da noi come venditori, avremo così ottenuto la massima ottimizzazione del rapporto ribaltando a nostro favore l'obiezione iniziale.

E' necessario richiedere l'azione di acquisto al nostro cliente. Basta chiare prima questo aspetto perché impegna fattivamente il cliente anche con una semplice domanda:

“Carissimo cliente se riesco a sottoporLe un contratto con le caratteristiche da Lei richieste Lei si impegna a sottoscriverlo naturalmente.”

Questa frase può, addirittura, essere considerata il punto di partenza della nostra trattativa. Chiedi e ti sarà risposto.



MACRO PROGETTAZIONE

L'esempio che abbiamo preso in considerazione, "corso di tecniche di vendita", ha durata 1 giorno. In virtù di quanto affermato prima parlando di flessibilità da contrapporre alla rigidità, ed virtù dell'assunto per cui "bisogna calibrare l'aula", il formatore dovrebbe riservarsi la possibilità di introdurre pause nel ritmo della giornata.

Io suddividerei la giornata in 4 parti.

Nella prima l'obiettivo è di entrare in empatia con l'aula e fare passare dei messaggi legati alla "respons/abilità" dei corsisti. Quindi la ricerca motivazionale. A.I.S.

Se sufficientemente accettata (la leva motivazionale) si passa a parlare in termini di :
1 punto nave; 2 dichiarazione di missione.

Pausa

Nella seconda parte analizzo i temi della tecnica di vendita in termini pnl. Il percorso è composto da alcune tappe:

- • Comunicazione : vak, livelli di apprendimento,
- • Interazione con il cliente : ricalco, gestione delle obiezioni, ristrutturazione obiezioni, guida.

Pausa pranzo

Per dinamizzare la crisi post-prandiale ed evitare le pennichelle epatiche si attacca con una esercitazione pratica.

Pausa

Atterraggio ritornando sui temi della resp / abilità e della ricerca motivazionale.

Max Formisano Training Coaching & Consulting

Sede Roma - Via del Corso, 262 - 00186 Roma - Tel: 06.6792112 – Fax: 06.69200841

Sede Bari - C.so Vittorio Emanuele, 68 - 70122 Bari - tel. 080/528.97.26

www.maxformisano.it - E-mail: info@maxformisano.it

I 10 PUNTI DA TENERE PRESENTE PER UNA TRATTATIVA:

- ❖ ❖ STABILIRE IL RAPPORTO
- ❖ ❖ IDENTIFICARE I BISOGNI
- ❖ ❖ STABILIRE I CRITERI
- ❖ ❖ CIRCOSCRIVERE GLI OBIETTIVI
- ❖ ❖ VERIFICARE IL RAPPORTO
- ❖ ❖ PROPORRE UN PROGETTO
- ❖ ❖ RACCOGLIERE LE OBIEZIONI
- ❖ ❖ RISPONDERE ADEGUATAMENTE
- ❖ ❖ SOLLECITARE L'AZIONE
- ❖ ❖ UTILIZZARE OGNI ELEMENTO CAPACE
DI CONDURVI ALLA CHIUSURA