SOLUZIONI 78 1-09-2008 11:13 Pagina 78

GETTY IMAGES

Il laboratorio delle possibili soluzioni

PER FRONTEGGIARE LE SFIDE DEI NOSTRI GIORNI SERVONO TATTICHE MIRATE. COSÌ, SI GESTISCONO MEGLIO LA COMUNICAZIONE E IL TEMPO, SI RECUPERA ENTUSIASMO E SI SFRUTTA IL POTENZIALE DELLE EMOZIONI di Raimonda Boriani

Ansia, collera, timore di non farcela. Poi, mancanza di tempo, carenza d'entusiasmo, incomprensioni tra colleghi, difficoltà nel gestire la comunicazione con il cliente. Queste le più frequenti difficoltà registrate nei colloqui con gli addetti alle vendite. Perché quando ci sono insicurezze personali o relazionali, la professionalità non basta. Per questo abbiamo selezionato e riunito quattro esperti, affidando a ciascuno un tema specifico con relative domande chiave. Ecco le risposte: psico-soluzioni e strategie specifiche, tutte da sperimentare e, magari, da adottare.

RITROVARE L'ENTUSIASMO

Risponde ***Manuela de Simone***, coach, formatrice e consulente Etline (www.etline.it). Transazionalista, ha curato la sezione introduttiva di 'Le nuove tecniche del coaching', di Barbara Demi e Gianluca Castelnuovo, De Vecchi Editore.

1. Cosa porta a sentirsi stanchi, senza energia ed entusiasmo?

Oltre alla possibilità di un reale surplus di lavoro, la questione ha a che fare con la qualità della nostra vita, professionale e privata: circa la distanza tra ciò che vogliamo o attiviamo per poter raggiungere quanto desiderato. Se, per esempio, sentiamo il bisogno di realizzarci attraverso una crescita professionale, che però non arriva, le energie si affievoliranno lasciando una sensazione d'impotenza. Cominciamo a convincerci di non meritarlo, di non essere all'altezza o sufficientemente valorizzati, così ci rassegniamo. Emergono rabbia, paura, delusione, vendetta e, guarda caso, cominciamo a essere stanchi. Il linguaggio e il corpo diventano la gabbia entro le cui sbarre ci auto-releghiamo. Riversare le energie mentali sugli altri è una tra le più consuete azioni che generano stanchezza: ogni volta che ci aspettiamo qualcosa, anziché chiederla o perseguirla autonomamente, disperdiamo le forze. La 'cura' sta nel riconoscimento delle cause profonde. Tra queste, al primo posto insoddisfazione e demotivazione: avere incarichi che non combaciano con aspettative di crescita o miglioramento, lavorare in un clima pesante, ricoprire un ruolo che non appartiene, svolgere attività poco stimolanti, vivere situazioni che non rispondono a bisogni e obiettivi personali. Al secondo, carichi di lavoro eccessivi e mansioni che risultano tutte parimenti importanti e urgenti. Al terzo, situazioni di conflitto esplicite o latenti, con colleghi o capi, che assecondiamo o sfidiamo in un tiro alla fune estenuante. Infine, confusione tra vite private e quotidianità lavorative. Meccanismi di vasi comunicanti che disorientano, riversando i malesseri di una parte nell'altra. Ognuno è il miglior medico di se stesso, consapevole che nei casi più delicati ci si può sempre affidare a un professionista.

2. Come recuperare l'entusiasmo nei momenti difficili?

Guardarsi allo specchio: fermarsi ad analizzare le cause reali di stanchezza, fisiche o psicologiche (come conflitti latenti e insoluti che occupano l'80% dei pensieri senza condurci all'azione) con la convinzione di potercela fare, senza false onnipotenze, ma 'gettando il cuore oltre l'ostacolo', domandandoci cosa possiamo fare e quali risorse possiamo attivare. Poi, quali alibi alimentiamo per rinviare la soluzione della questione e le condizioni ottimali per potersi attivare. Riappropriandoci della nostra leadership e parte di responsabilità in ciò che si verifica, si ridesta un entusiasmo e una voglia di fare che si credevamo svaniti. Infine, volersi bene: acquisire coscienza dei grandi e piccoli successi raggiunti, riconoscere a sé (e agli altri) il diritto di non essere perfetti, mettere da parte i doverismi e riscoprire le potenzialità latenti. A volte bisogna solo riposare. Altre volte, rallentare e pensare per scegliere, anziché lasciare che la vita scelga per noi, altre ancora, fare. In tutti i casi, appassionarsi alla vita, trattandola come il capolavoro da costruire giorno dopo giorno.

3. "Superiori e colleghi non mi apprezzano". Cosa fare per non demotivarsi?

Compiere una diagnosi preliminare rappresenta già il 50% della soluzione. Basta rivolgere a se stessi, prima ancora che agli altri, domande che trasformano critiche e svalutazioni in altrettante sfide volte al miglioramento. Il primo quesito da porsi è: "Da chi non sono apprezzato?". Elencare la lista degli attori coinvolti consente di restringere il campo su cui agire per essere e sentirsi valorizzati. Poi: "Quali aspetti del mio comportamento non sono apprezzati?". Individuare azioni non gradite per epurare le critiche dovute a questioni personali (antipatie, invidie, competizioni distruttive), dai feedback oggettivi sui quali si potrà scegliere di lavorare. Le svalutazioni, che avvelenano e demotivano, vanno 'rinviate al mittente' senza indugio, mentre i feedback costruttivi ottimizzano l'impatto delle nostre azioni all'esterno, aumentando leadership e motivazione personale. È utile chiedersi anche in quali situazioni ricorrenti tali comportamenti si reiterano e come si possono ristrutturare per farle diventare 'zone di comfort', anziché banchi di prova. "Quali, poi, i segnali da cui mi accorgo che non sono apprezzato? Qual è la correlazione tra questi e il significato che gli attribuisco?". Soprattutto in casi di linguaggio non verbale (espressioni,

I CONCETTI CHIAVE

PER RIPARTIRE DI SLANCIO, serve un atto di fiducia, 'gettando il cuore oltre l'ostacolo'. Acquisire coscienza anche dei piccoli successi, riconoscendosi il diritto di non essere perfetti.

RICONOSCERE LE EMOZIONI (PROPRIE E ALTRUI) è una prerogativa per ottimizzare il contatto durante la vendita. Oggi più che mai l'empatia diventa un vero e proprio strumento di business

ALLA BASE DELL'EFFICACIA COMUNICATIVA: comprensione, chiarezza, cortesia, coraggio, coscienza. Per la sintonia, serve usare il sistema percettivo altrui, in caso d'obiezioni, utilizzare le domande di precisione.

PER GESTIRE AL MEGLIO IL TEMPO e restituire valore alla vita, contano pianificazione e organizzazione, scala delle priorità e monitoraggio degli avanzamenti. Poi, il coraggio di dire di no, quando serve.

SOLUZIONI 78 1-09-2008 11:14 Pagina 80

silenzi o gesti) le interpretazioni soggettive potrebbero essere frutto di una percezione distorta e non corrispondente alla realtà. Chiedere chiarimenti su comportamenti che si avvertono meno valutati (per comprendere come risultare più apprezzati) è un segno di grande maturità, che conquista la stima di chi viene coinvolto come se fosse stato nominato 'coach'. Analizzato il feedback negativo va definito l'obiettivo. Che non deve essere una gara personale con 'quel qualcuno', perché identificare il problema con le persone confina in una situazione di subalternità psicologica, ma tendere al miglioramento dell'autostima e stima di superiori e colleghi. A questo punto si potrà individuare da dove partire. Ricordando che il nostro carattere e le nostre competenze, sono il frutto di scelte passate ed etichette che qualcuno ci ha attribuito: per questo possiamo cambiarle e stupirci di cosa siamo capaci di diventare, ancora.

EMOZIONI: SE LE CONOSCI...

Risponde ***Laura Bianchi***, counselor aziendale a indirizzo Terapia della Gestalt, formatrice Logotel (www.logotel.it).

1. Perché è importante riconoscere i propri stati d'animo e il loro impatto sugli altri? in pratica come farlo?

Oggi il mondo del retail è caratterizzato da tre grandi macrotendenze che influenzano il processo di vendita: l'era del 'non bisogno', ma del 'bi-sogno', in cui la componente del sogno (desiderio) determina la percezione della necessità, quella dell'iperscelta, dove l'ampia scelta alimenta uno stato di confusione e incertezza nel consumatore, infine l'era del 'cliente protagonista', che contribuisce a rendere la vendita odierna soprattutto gestione della relazione emotiva con l'interlocutore. Conoscere e riconoscere le emozioni proprie e altrui diventa prerogativa per ottimizzare il contatto, in cui l'empatia, intesa come percezione intuitiva delle emozioni e capacità di 'mettersi nei panni dell'altro', diviene un vero e proprio strumento di business. Per questo la competenza emotiva, ossia la capacità di gestire situazioni emotivamente difficoltose (come la gestione di un conflitto latente o potenziale) diviene un requisito non opzionale per i professionisti della vendita. Presupposto di base, la consapevolezza emotiva: la capacità di riconoscere le emozioni, dar loro un nome e identificarne l'effetto sul comportamento. Il primo passo

GETTY IMAGES

per acquisire l'abilità emotiva, che aiuta a controllare i sentimenti, quando necessario, è associare la sensazione fisica all'emozione all'origine. Un'accelerazione del battito cardiaco in un momento di paura, un senso d'oppressione al petto per la tristezza, un'improvvisa sensazione di freddo o calore se siamo agitati, ma anche un nodo allo stomaco, un ronzio alle orecchie, un rossore che pervade il viso o la parte alta del petto, tremori o sudore sono somatizzazioni di stati emotivi. Conoscerne l'effetto rende più abili nel leggere il riscontro comportamentale delle emozioni altrui. L'interattività emotiva permette agli empatici di usare la consapevolezza per muoversi con abilità in situazioni ad alto tasso emotivo.

2. Come gestire la relazione con il cliente in circostanze conflittuali?

A tal fine, un valido strumento è l'Analisi Transazionale, che può essere definita anche come uno studio dei rapporti umani focalizzato sulle interazioni tra le persone. L'A.T. è un modo semplice ed efficace che analizza i rapporti a partire dalle componenti della personalità, gli 'Stati dell'Io', Genitore, Adulto, Bambino, che vengono messi in scena alternativamente e con risultati funzionali o disfunzionali. In particolare, il Genitore Critico è lo stato con cui generiamo o alimentiamo situazioni conflittuali, quando percepiamo emozioni negative, sentiamo messa in discussione o attaccata la nostra autostima. Nella vendita si riscontra quando il cliente manifesta insoddisfazione o rileva situazioni problematiche derivate dall'acquisto. Utilizzare la competenza emotiva significa essere consci che il cliente non ci sta attaccando personalmente, ma si rivolge alla figura professionale che in quel momento rivestiamo. Mantenere questa lucidità di visione permette al venditore di rimanere focalizzato sulla risoluzione del problema e mantenere quella 'giusta distanza' che impedisce pericolosi coinvolgimenti emotivi forieri di conflitti conclamati. In pratica, è importante identificare il Genitore Critico: riconoscibile da postura rigida, gestualità controllata (le braccia aderenti al corpo, l'indice puntato contro l'altro in modo accusatorio), tono della voce secco e freddo, frasi introdotte spesso dal verbo 'dovere'. In questo Stato dell'IO il cliente cerca d'indurre nel venditore il Bambino Adattato, che riconosce la ragione del genitore o comunque si adatta al suo volere. Ma l'addetto alle vendite può rispondera anche in altri modi: con il Bambino Ribelle che emotivamente si oppone alle critiche o con il Genitore Critico che si erge contro la criticità entrando in aperto conflitto. Per gestire in modo costruttivo un potenziale conflitto, invece, è necessario portare l'interazione nell'area dello Stato dell'Io Adulto: fare domande per capire meglio e ottenere informazioni il più possibile oggettive, depurare opinioni e impressioni, prediligendo dati di realtà, ascoltando con attenzione e interesse le motivazioni e ragioni del cliente. L'ascolto e le domande di chiarimento portano l'altra persona a rispondere dall'Adulto, permettendo alle due parti, ora sintoniche, di ragionare per risolvere il problema. Altro caso potenzialmente conflittuale è quello in cui il cliente agisce il Bambino Ribelle, che manifesta essenzialmente il bisogno di essere ascoltato e considerato ancora prima di vedere risolto il problema che ha generato la sua delusione. Visto che spesso è proprio la mancanza di considerazione la causa del malcontento, l'ascolto e l'accoglienza disinnesca la miccia delle sue rimostranze.

3. Cosa consigli per far fronte alle emozioni in forti situazioni di stress?

Per evitare (o comunque limitare la possibilità) di essere preda di un 'sequestro emotivo', che può mandare in tilt la razionalità, è sostanziale riconoscere l'insorgere delle sensazioni che accompagnano le emozioni, per capire quando si sta raggiungendo il 'momento di rottura'. Quindi, passare dalla consapevolezza emotiva alla competenza emotiva. Sicuramente è di grande aiuto prendere tempo, concentrarsi sul respiro per qualche istante (ricordarsi di respirare non è scontato, poiché stati fortemente emotivi portano a una respirazione piuttosto alta e limitata), ma anche ammettere a se stessi e agli altri la difficoltà. Certo, in una situazione di vendita può essere difficoltoso, ma se si arriva a un'intensità emotiva vicino a un 'punto di non ritorno', ammettere anche al cliente la nostra difficoltà è agire da 'adulti'.

PARLARE AL CUORE DELLE PERSONE

Risponde ***Massimo Piovano***, formatore, consulente, giornalista e autore de "La pentacomunicazione" De Vecchi Editore (www.massimopiovano.it).

1. Come ottimizzare il processo comunicativo? In che modo le '5 C' della pentacomunicazione favoriscono l'espressività?

Tutti possono comunicare, ma non tutti sanno capire e farsi capire. Scopo della Pentacomunicazione® (modello di comunicazione che ho registrato nel 2006) è offrire uno strumento per comunicare da subito con più efficacia. La teoria si basa su cinque dimensioni comunicative e psicologiche, le 'Cinque C': comprensione, chiarezza, cortesia, coraggio, coscienza. La massima comprensione è quella empatica: l'empatia è una forma di sensibilità e immedesimazione nell'altro, fino a coglierne i pensieri e gli stati d'animo. Per chiarezza s'intende essere ordinati in ciò che si dice e usare un linguaggio semplice che si adatti all'interlocutore. La terza dimensione è la cortesia: nel rispetto delle forme di educazione altrui, senza scadere nel conformismo o formalismo. La quarta è rappresentata dal coraggio, di cui la più elevata espressione è l'assertività: essere assertivi vuol dire avere forza, carisma e determinazione, senza diventare autoritari, minacciosi o arroganti. Infine, l'ultimo aspetto è la coscienza, ossia la forza morale, correttezza e onestà. L'efficacia comunicativa si basa, sostanzialmente, sull'equilibrio di questi 'ingredienti: la preponderanza o la mancanza di uno di questi elementi può rendere inefficace la comunicazione.

2. Come entrare velocemente in sitnonia con un cliente sconosciuto?

Si può utilizzare la griglia multisensoriale della

SOLUZIONI 78 1-09-2008 11:14 Pagina 82

Programmazione Neurolinguistica. Noi codifichiamo ed elaboriamo le informazioni che provengono dal mondo esterno attraverso gli apparati sensoriali del nostro sistema nervoso. La visione della realtà, la percezione di ciò che ci succede, viene elaborata da ciò che vediamo con gli occhi, ascoltiamo con le orecchie, percepiamo con le emozioni, annusiamo con il naso, gustiamo con il palato (sistemi, questi ultimi, che rientrano nella categoria cinestesica, dal greco, 'capace di sentire'). Ciascuno ha un proprio sistema rappresentativo che usa, principalmente, per descrivere l'esperienza che vive. Nel linguaggio parlato le persone tendono a far ricorso, normalmente e senza esserne coscienti, a parole e a gesti legati al sistema rappresentazionale attraverso cui li vivono (o rivivono). Ogni sistema ha un suo 'vocabolario' specifico. Ad esempio, i visivi si esprimono con frasi come "Io la

3. Come gestire in pratica le obiezioni con le domande di precisione? E quelle inerenti al prezzo?
Nonostante, in apparenza, le obiezioni sembrino un ostacolo alla trattativa di vendita, contengono in sè una valenza positiva, in quanto possono aiutare, se gestite in modo efficace, ad argomentare meglio le proprie tesi. Per sfruttare il loro potenziale, serve usare le 'domande di precisione', volte a rendere più preciso il pensiero del nostro interlocutore. Spesso, infatti, tendiamo a dare per assodati contenuti, informazioni, opinioni e in generale 'pezzi di realtà', contribuendo ad aumentare l'incomprensione e le divergenze d'opinione. Per prima cosa è opportuno specificare la 'cornice temporale' (frame) in cui si svolge la comunicazione: "A quale contesto specifico fai riferimento?". Poi vanno chiariti i 'sostantivi': "Chi o cosa specificatamente?", infine precisati i 'predicati verbali', domandando "Come nello

GESTIRE IN MODO EFFICACE LE OBIEZIONI PER ARGOMENTARE MEGLIO LE PROPRIE TESI

vedo in questo modo e tu?" oppure "Non mi è chiaro quello che stai dicendo". L' eloquio è, di solito, rapido, il tono di voce acuto e nasale, il volume piuttosto alto. La respirazione avviene, primariamente, a livello toracico, con una certa tensione muscolare soprattutto a spalle e addome. Chi ha un orientamento visivo propende a indicare col dito e tende a gesticolare in modo piuttosto veloce. Negli uditivi, che usano locuzioni tipo "Mi suona bene" o "Nel mio discorso ho ricevuto un coro di no", l'elocuzione è più modulata, il ritmo equilibrato, la voce ha una tonalità chiara e risonante, il respiro è regolare, profondo e diaframmatico, con una tensione muscolare equilibrata. Quelli con propensione auditiva tendono a intrecciare le mani, incrociare le braccia, con spalle generalmente curve e il capo leggermente piegato da una parte. I cinestesici, infine, usano locuzioni simili a "Ho una bella sensazione" o "Non riesco a prendere in mano la situazione". Parlano lentamente, con lunghe pause tra una parola e l'altra e con un tono di voce basso e profondo. La respirazione è addominale, gesticolano poco e i movimenti sono rivolti verso l'interno. Riconoscere il sistema rappresentazionale preferito dall'interlocutore aumenta le possibilità di comunicare sulla sua stessa 'lunghezza d'onda', creando una maggiore sintonia.

specifico?". Facciamo un esempio circa un'obiezione di prezzo. Quando il cliente obietta che un prodotto o servizio è troppo caro, si possono specificare i sostantivi, chiedendo: "Rispetto a che cosa?". A questo punto la risposta potrebbe essere: «Beh, rispetto ad altri di cui ho usufruito". Ora si può domandare: "In che senso questi sono simili a quanto le ho offerto?". E, a fronte di un "Beh, in realtà non lo sono", si potrebbe ribattere: "E cosa accadrebbe se scoprisse che quanto le offro vale davvero il suo prezzo?". "Non so... Penso che lo troverei di mio interesse". "Che cosa potrei fare per aiutarla a pensare così?". "Ecco, se dedicasse più tempo a quell'argomento, probabilmente, ne sarei soddisfatto". "Perfetto, quindi se lo facessi, riterrebbe quanto proposto all'altezza del suo denaro?». La risposta, a questo punto non può che essere affermativa. Così facendo, si è toccato con mano la 'mappa mentale' del cliente: da una serie di generalizzazioni si è passati a una serie di specificazioni che forniscono strumenti per predisporre l'interlocutore al raggiungimento di un'intesa.

TEMPO: QUESTIONE DI METODO

Risponde ***Gianluca Gambirasio***, formatore, amministratore unico di Olympos Group (www.olympos.it, blog: www.gianlucagambirasio.it),

autore di 'Più risultati in meno tempo: come migliorare la gestione delle proprie attività lavorative', FrancoAngeli.

1. Come superare l'alibi, e l'empasse derivante, del 'non ho tempo'?
La constatazione di non avere tempo a sufficienza è punto da cui partire per costruire un'efficace gestione delle attività lavorative. Sempre e comunque non abbiamo il tempo per poter riuscire a fare tutto: è proprio per questo che già da oggi eviteremo di sprecarlo. Per farlo, è indispensabile scegliere su cosa concentrare i nostri sforzi. La causa di mancati obiettivi non va ricercata nella carenza di tempo, ma nel come si sono scelte ed effettuate le attività. Non abbiamo bisogno di più ore e giorni, ma di utilizzarli al meglio, per dare più valore al nostro tempo e alla nostra vita. Più ore si lavora, più sembra di non avere tempo a disposizione per completare il lavoro, affaticandosi. Occorre invece dedicare uno spazio adeguato alla pianificazione e all'organizzazione del nostro futuro. Passare da una gestione del tempo come 'giornate di lavoro da riempire' a 'organizzare azioni calibrate sui nostri obiettivi'.

2. Cosa consigli, in pratica, per risparmiare tempo?
Nel mio libro propongo 10 azioni concrete per riuscire a raggiungere i risultati auspicati e alleviare la pressione dello stress. Tra cui, eliminare gli alibi, essere efficienti per aumentare le probabilità di essere efficaci, lavorare divertendosi, identificare le priorità, prendere decisioni (anche sbagliate), ottimizzare il tempo relazionale. Di questi, mi soffermo su alcuni. Come essere efficienti ed efficaci, termini che spesso sono confusi. L'efficacia è il rapporto tra obiettivi e risultati, mentre l'efficienza è il rapporto tra risultati e risorse (in particolare economiche e di tempo). Per aumentare efficacia ed efficienza possiamo intervenire su 3 aree: scegliere cosa fare o non fare (pianificazione), decidere come farlo (organizzazione) e agire velocemente (azione). Lavorare sulle priorità, invece, significa focalizzarsi su attività che riteniamo importanti per i nostri obiettivi, senza farci assorbire da 'mangiatori di tempo', lavori urgenti o imprevisti. Per questo conta aver sempre presente cosa è veramente importante e farlo, avendo il coraggio di dire di no. Lavorare divertendosi, poi, aiuta a combattere stress ed ansia. Entrambi dipendono dall'atteggiamento mentale nei confronti di eventi attuali e futuri. Personalmente, li affronto dando il giusto valore alle cose e accontentandomi delle infinite cose belle che mi circondano, in primis la famiglia.

3. Come gestire le priorità proprie ed altrui con flessibilità e senza lasciarsi fagocitare dalle richieste?
I bambini sanno istintivamente dire 'no'. Diventati adulti abbiamo imparato ad accettare tutto, anche quando sappiamo di non potercela fare. In realtà è importante re-imparare a negarsi, per difenderci da imprevisti e richieste pressanti. La tecnica più semplice è accettare di non poter fare tutto. Stabilite le priorità, si analizzano le conseguenze relative al nuovo incarico, prima di accettare, immaginando ciò che non si riuscirà a portare a compimento, a ritardi e relative ripercussioni. Un sì detto oggi si trasforma sempre e comunque in un no a qualche altra attività.
La sfida nella gestione ottimale del tempo si vince non solo definendo con attenzione cosa iniziare a fare per prima (le priorità), ma anche avendo il coraggio di decidere cosa non fare.

VADEMECUM SALVA TEMPO

Pianifica la giornata (10 - 15 minuti al dì), la settimana, il mese, l'intero anno, tenendo un unico elenco scritto delle priorità sempre a portata di mano.

Suddividi i lavori complessi a lungo termine in piani di lavoro mensili, settimanali, giornalieri. Svolgi sequenze di attività simili tra loro, evitando di saltare da una all'altra e verificando lo stato di avanzamento dei lavori.

Metti in conto gli imprevisti: agisci proattivamente e non reagire passivamente. Lascia un adeguato spazio disponibile in agenda per la loro gestione e programma al massimo il 60-70% della giornata. Prevedi in anticipo possibili difficoltà e piani d'emergenza alternativi.

Sfrutta i tempi morti (viaggi o attese), per compiere azioni utili: aggiornamento professionale, lettura o telefonate.

Prenditi momenti in cui non essere interrotto, concedendoti adeguate pause e momenti di relax per ricaricare le batterie.

Educa i tuoi interlocutori circa orari e metodi in cui preferisci essere contattato.

Il perfezionismo rischia di farti perdere tempo. Non pensare solo a quello che devi ancora fare: trai gioia e soddisfazione da ciò che hai già fatto o che stai facendo.