

Alessio Pasquini

# EMPATHIC SELLING

Ascoltare le emozioni del cliente  
e ottimizzare le vendite.

Una guida rivoluzionaria

NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA



MANUALI/ FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





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

**Alessio Pasquini**

# **EMPATHIC SELLING**

**Ascoltare le emozioni del cliente  
e ottimizzare le vendite.**

**Una guida rivoluzionaria**

**NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA**

**FrancoAngeli**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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

---

# Indice

<b>Prefazione</b>	pag.	9
<b>Primo step</b>		
<b>Raccoglio le informazioni che servono</b>	»	13
1. Empatia e simpatia	»	14
2. Il concetto di venditore: si nasce o si diventa?	»	19
3. I circuiti dell'empatia	»	23
4. Volontà di connessione	»	25
5. Cinque verità sulle emozioni	»	28
6. I segreti del cliente	»	33
7. I segreti del venditore	»	50
8. Il segreto svelato	»	55
9. Principio di reciprocità	»	58
10. Il rifiuto	»	66
11. La vendita rivoluzionaria	»	69
12. L'ascolto empatico	»	72
13. Perché non è più semplice?	»	74
14. I venditori non ascoltano	»	77

15. Ascoltare vuol dire...	pag. 80
16. L'arte della scoperta	» 82
17. Domandare bene	» 85
18. No pain no gain	» 87
19. Negoziare empaticamente	» 91
20. Apertura mentale	» 96
21. Non reagire	» 101
22. Principio di validazione	» 105
<b>Secondo step</b>	
<b>Training</b>	» 109
1. Commettete 5 reati di gentilezza	» 112
2. Il potere della vulnerabilità	» 115
3. Il potere delle storie	» 118
4. Curiosità empatica	» 122
5. Come lo diciamo	» 127
6. 10.000 ore	» 139
<b>Conclusioni</b>	» 143
<b>Bibliografia tematica</b>	» 147



Dalle ricerche scientifiche in ambito biologico e cognitivo sta emergendo una visione radicalmente nuova della natura umana che suscita controversie non solo nei circoli intellettuali, ma anche nella comunità economica e politica. Recenti scoperte nel campo della neurologia e delle scienze dell'età evolutiva, infatti, ci costringono a rivedere l'inveterata convinzione che gli essere umani siano per natura aggressivi, materialisti, utilitaristi e dominati dall'interesse personale. La graduale presa di coscienza del fatto che siamo membri di una specie profondamente empatica ha ampie ricadute sulla società.

J. Rifkin, *La civiltà dell'empatia*

Più di 2000 anni fa, Socrate consigliava i giovani a vivere saggiamente secondo il principio "Conosci te stesso". Convenzionalmente abbiamo pensato che questo significasse riflettere su noi stessi, e osservare le nostre anime in profondità. Ma noi possiamo conoscere noi stessi anche uscendo fuori e apprendendo altre vite e altre culture, diverse dalla nostra. È arrivato il momento di forgiare una nuova era di Estrospezione, e l'empatia è la nostra più grande speranza.

R. Krznaric, *Empathy: Why it Matters, and How to Get It*

Un giorno mi venne a far visita un pover'uomo, un tipo tranquillo e semplice, dell'ospizio dei poveri e mi confessò, con il più grande candore, che mancava di intelligenza: "Sono sempre stato così, fin da bambino, debole di cervello. È stata di certo la volontà del Signore. Egli comunque si cura di me così bene come di chiunque altro". Era così semplice, aperto e vero che in quell'occasione riconobbi che proprio a partire da un tipo di verità e apertura come quello che possedeva quest'uomo i nostri discorsi avrebbero potuto svilupparsi verso qualcosa di meglio.

H. D. Thoreau, *Walden ovvero Vita nei boschi*

Credo che dovremo parlare di più della nostra mancanza di empatia [...]. È solo quando sei mosso da qualcosa più grande di te stesso che realizzi il tuo vero potenziale.

B. Obama, discorso alla Northwestern University

La connessione sociale non è solo un lubrificante che, come l'olio per il motore, impedisce il surriscaldamento e l'usura. La connessione sociale è una parte fondamentale del sistema operativo umano.

J. Cacioppo, *Solitudine*

L'ambiente lavorativo rivela un'insolita ed elevata proporzione d'individui appartenenti alla "Triade Oscura": narcisisti, machiavellici e psicopatici. Gli ultimi, impulsivi e totalmente privi di empatia verso gli altri, sono quattro volte più frequenti nei reparti dirigenziali.

J. Oliver, *Affluenza*

Potete farvi più amici in due mesi interessandovi a loro di quanti potreste farne in due anni cercando di convincerli a interessarsi a voi.

D. Carnegie, *Come trattare gli altri e farseli amici*



---

# Prefazione

“Credo che il ventesimo secolo sia stato l’Età dell’Introspezione. Ma essa ha fallito. Questo secolo dovrà essere l’Età dell’Estrospezione” (R. Krznaric).

Sono passati sette anni dalla prima edizione di *Empathic Selling* ed è forse giunto il tempo per sommari bilanci e nuove domande. Sebbene, per natura, mi intrighino infinitamente di più le seconde rispetto ai consultivi di fine anno, mi occuperò brevemente anche di questi approfittando dell’occasione per ringraziare tutti coloro che, dopo la prima pubblicazione di questo saggio, si sono messi in contatto con me per esprimermi i loro pareri: il fatto che la maggior parte fossero lusinghevoli va a stimolare immeritatamente quel senso di autocompiacimento personale che, da molti anni, combatto, con ben poca ostinazione e ardimento. È innegabile quindi, che ne sia orgoglioso e profondamente riconoscente; allo stesso tempo ciò non mi ha risparmiato uno strano senso di inquietudine, unitamente a preoccupanti interrogativi:

“Sono davvero riuscito a contattare, interpretare e restituire l’essenza di quella relazione così particolare che avviene quando due persone si trovano a dover negoziare l’una con l’altra?”.

“Sono stato realmente in grado di esprimere il valore, l’importanza e le modalità di quel contatto così speciale che si chiama empatia?”.

Chi mi ha fornito una prima parziale risposta sono state due tipologie di lettori: quelli che per natura, educazione, e/o percorsi personali da sempre

adottano un approccio empatico e cooperativo con i propri colleghi, superiori, dipendenti e familiari. In *Empathic Selling*, essi hanno ritrovato una piena, motivata, conferma del proprio “modo d’essere” e delle proprie conquiste personali e professionali potendo constatare su che cosa si basa l’efficacia del loro interagire quotidiano, in casa, come in ufficio.

La seconda tipologia di lettori comprende coloro che affrontano la vita con grande pragmatismo, quelli che sono soliti dire: “Ok, questa cosa mi piace... come si fa?”. A questi ultimi, non sono sicuro che *Empathic Selling* sia riuscito a fornire una risposta soddisfacente e, sebbene fossi all’epoca e lo sono tuttora, per varie ragioni, totalmente riluttante a parlare se non addirittura a proporre un “metodo” empatico, mi sono chiesto più volte se davvero non si possa aggiungere qualcosa di più proprio a questo riguardo. In particolare, due nuovi quesiti hanno iniziato a torturarmi:

“Come si fa a diventare empatici, se non lo si è, o non lo si è abbastanza?”.

“Come posso utilizzare l’empatia in ufficio, e nelle mie relazioni con i clienti?”.

Ed è proprio intorno a questi due nuovi dilemmi che ho pensato di strutturare questa riedizione di *Empathic Selling*, nel tentativo di colmare quei vuoti passati sotto traccia alcuni anni fa, e nello stesso tempo cogliendo l’opportunità di fornire materiale nuovo e stimolante, in grado di gettare nuova luce sul tema dell’empatia e il suo utilizzo in ambito privato e professionale.

In sette anni sono state fatte moltissime scoperte nell’ambito delle capacità empatiche del nostro cervello e la scienza non sembra voler abbandonare questo interessantissimo campo di studio. Nuove ricerche, moltissimi nuovi studi e sperimentazioni stanno confermando quanto le nostre skills relazionali incidano nelle nostre vite private e professionali e il peso, spesso inconsapevole, che diamo alle nostre emozioni in tutti i nostri processi decisionali. Prima che una tecnica, prima che una strategia, prima ancora che uno strumento, l’empatia è un *bisogno*, un bisogno essenzialmente anche se non esclusivamente umano, e in quanto bisogno, *universale*. Non è quindi sorprendente che in tutto il mondo, sempre più studiosi si stiano interessando all’*empatia* cercandone di misurare portata, efficacia e modalità. Sono fermamente convinto che questo momento e quelli che seguiranno nel nostro immediato futuro possano e debbano ripartire proprio dall’esplorazione delle nostre potenzialità empatiche. Con esse ogni giorno possiamo costruire relazioni più solide, più autentiche, comunicazioni più umane e arricchenti, vite più intense.

*Post scriptum:* in questa riedizione, ho scelto di ridistribuire i contenuti in due sezioni principali. Nella prima parte, *primo step*, raccolgo e presento in modo rapido ed essenziale le informazioni necessarie sull'empatia, sui suoi circuiti, le modalità emotive di cui si avvale e sulla loro contestualizzazione all'interno del mondo lavorativo. Ho mantenuto gran parte del materiale presente nella prima versione di *Empathic Selling*, aggiornandola con le ultime scoperte scientifiche e gli ultimi studi sull'empatia e il suo utilizzo. Nella sezione successiva, *secondo step*, la vera novità di questo lavoro, ho cercato di fornire delle indicazioni pragmatiche per chi volesse espandere il proprio potenziale empatico e migliorare le proprie competenze relazionali. Buona lettura.



Primo step

---

**Raccolgo  
le informazioni  
che servono**

## 1. Empatia e simpatia

Se ci avete fatto caso, ultimamente c'è una parola che sentiamo e leggiamo ovunque, sulla bocca di scienziati e ricercatori, su quella di educatori e dottori, perfino sulle labbra di politici e attivisti: l'*empatia* è il tormentone del momento. Ci sono due quesiti di vitale importanza che tuttavia pochi si pongono: che cos'è veramente l'empatia? E, soprattutto, a che cosa serve?

Solitamente chi se ne occupa, balza da una sommaria e spesso noiosa e pedante definizione del termine a una sua rivisitazione lucrativa: come aumentare il proprio potenziale empatico attraverso un "metodo" speciale e rivoluzionario. Io credo che dovremmo provare a rispondere a un'altra domanda preliminare: *perché* dovrei essere empatico? Che è un altro modo per chiedersi: che me ne faccio di questa *empatia* nella mia vita (privata e professionale)?

Cercherò di evitare entrambi gli ostacoli: la pedanteria e il pragmatismo imbonitore, optando per una semplificazione, l'empatia è un modo d'essere e, insieme, un'abitudine che si può coltivare.

Come tale, è caratterizzata da quattro componenti fondamentali:

- un "cambio di prospettiva";
- la "rimozione filtri";
- le "dinamiche emotive";
- un "feedback".

Che cosa significa?

Ebbene, per essere empatico:

- mi devo letteralmente "mettere nei panni" dell'altro, sentire "in una certa misura" quello che lui sente, vedere il mondo "come lui lo vede", pensarlo, temerlo, filtrarlo, come lui lo pensa, lo teme e lo filtra. A ragione George Bernard Shaw ci invita a non seguire la regola aurea: "fate agli altri quello che vorreste loro facessero a voi, semplicemente perché gli altri potrebbero avere gusti diversi dai vostri";
- è enormemente più semplice compiere il passaggio precedente, se depongo le armi e rimuovo ogni categoria, filtro, pregiudizio, preconetto che ho dell'altro, rinunciando a priori a definirlo, schedarlo, etichettarlo;
- non posso calarmi nel mondo dell'altro senza connettermi con il suo "sentire", ma nel farlo, non posso fare a meno di riflettere questo "sentire" dentro di me, contattando le mie emozioni;
- la mia presenza di fronte e a fianco dell'altro, per essere efficace, va in un certo senso restituita all'altro in forma di comprensione, riflesso del



suo sentire, come se fossimo uno specchio in cui l'altro si vede per la prima volta in piena onestà. Il feedback è lo strumento più potente di cui la natura ci ha dotati per confermare l'altro, attraverso il suo pieno riconoscimento in noi.

Avremo modo di toccare questi vari aspetti nel corso del nostro viaggio intorno e verso l'empatia, ma ciò basti a distinguerne i tratti principali. Rimane un altro passo da compiere: dirimere una volta per tutte la differenza tra empatia e simpatia.

La dottoressa Brené Brown è molto chiara su questo punto: mentre l'empatia nutre la connessione, la simpatia ha l'effetto opposto, incoraggia la disconnessione: “Quando qualcuno si trova immerso nel proprio pozzo interiore, chiuso nelle proprie preoccupazioni e senza apparente via di fuga, e grida dal basso verso l'altro: Ehi sono qui, e sono esausto! La persona empatica scende la scala che porta sul fondo del pozzo e aggiunge poche parole: Ehi, so che cosa significa trovarsi qui, e ora non sei solo. La persona simpatica si affaccia dall'alto e con un sorriso di circostanza ti guarda e risponde: ah, brutta situazione laggiù [...]. Vuoi un sandwich?”<sup>1</sup>.

La simpatia riconosce le emozioni nell'altro a un livello superficiale: la persona simpatica percepisce lo stato emotivo dell'altro e cerca un rimedio:

*Cliente:* “Non è un bel momento per la mia azienda, le commesse sono sempre più scarse e il clima non è promettente”.

*Il simpatico:* “Mi spiace, ma vedrà che le cose miglioreranno”.

*L'empatico:* “So che significa, mio padre ha un'azienda con 10 dipendenti nella stessa situazione”.

Quale delle due risposte crea connessione e quale invece la boicotta?

Il simpatico prova tenerezza, compassione, a volte anche dispiacere, ma si limita a riconoscerne la presenza, per allontanarli un attimo dopo attraverso delle contromisure:

- *razionalizzazione:* “È un momento contingente alla crisi economica, ma gli indici finanziari fanno pensare a una ripresa imminente”;
- *smorzamento:* “Capisco sia un momento non positivo, ma dobbiamo essere ottimisti. Non è così grave”;
- *consiglio:* “Se fossi in lei, proverei l'outsourcing”;
- *conforto:* “Mi dispiace, posso fare qualcosa per darle una mano?”.

<sup>1</sup> Tratto dall'intervento della dottoressa Brown al Ted Houston, nel 2010, intitolato “The Power of Vulnerability” e visibile in integrale all'url: [http://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_on\\_vulnerability?language=en](http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability?language=en).

Nessuno di questi tentativi, per quanto sorretti da buone intenzioni, è destinato a contattare nel profondo il vero sentito dell'altro. L'empatico vuole "sentire" l'altro, non di certo risolvere i suoi problemi. Vuole raggiungerlo in quella dimensione emotiva che lui conosce bene, perché c'è già stato. Eh sì, è proprio qui che nasce la connessione: l'empatico sceglie di essere vulnerabile, perché per poter connettersi con le emozioni dell'altro, deve prima potersi connettere con qualcosa dentro di lui (che quelle emozioni le conosce bene). Posso essere empatico nella misura in cui riconosco in me le stesse emozioni, sebbene con intensità e distacco differenti, che percepisco nell'altro.

Carl Rogers, uno dei più importanti psicoterapeuti del ventesimo secolo, ma anche uno dei più rivoluzionari interpreti del counselling empatico come "modo d'essere", trasversale ai diversi campi professionali e privati (non a caso uno dei primi a battersi per sostituire il termine "paziente" con quello di "cliente") precisa a riguardo: "Il counsellor fa il massimo sforzo per entrare nella pelle della persona con cui sta comunicando, cerca di vivere gli atteggiamenti espressi invece di osservarli, di cogliere ogni sfumatura della loro mutevole natura; in una parola cerca di essere completamente assorbito dagli atteggiamenti dell'altro. E nel cercare di far questo, non c'è semplicemente spazio per nessun altro tipo di attività o atteggiamento del counsellor; se egli sta cercando di vivere gli atteggiamenti dell'altro, non può diagnosticarli, non può pensare di accelerare il processo. Poiché egli è un altro, e non è il cliente, la comprensione non è spontanea ma deve essere acquisita, e questo mediante la più intensa, continua e attiva attenzione ai sentimenti dell'altro, escludendo ogni altro tipo di attenzione"<sup>2</sup>.

Qui, in realtà, Rogers vuole dire molto di più:

- il mettersi nei panni del cliente, non significa che se questi prova odio, fastidio, paura, anche il counsellor di conseguenza proverà le stesse emozioni; bensì egli le riconoscerà (in base anche all'esperienza che di esse ha fatto nel suo passato), le percepirà insieme al cliente senza tuttavia identificarsi con esso;
- il counsellor deve lasciare da parte la sua preoccupazione di fare una diagnosi, deve rinunciare alla sua tendenza a dare valutazioni professionali, deve smetterla con i suoi tentativi di formulare una prognosi accurata, non deve cedere alla sottile tentazione di guidare l'individuo;
- c'è un solo scopo per il counsellor: quello di arrivare a una profonda comprensione e accettazione degli atteggiamenti consci del cliente nel momento in cui esso esplora passo per passo i suoi bisogni;

<sup>2</sup> Carl R. Rogers, *Terapia centrata sul cliente*, La Meridiana, 2007.

- è abbastanza evidente come questo tipo di relazione possa esistere solo se il counsellor sia profondamente e genuinamente capace di assumere questo “modo d’essere”. Per essere efficace il suo rapporto con il cliente non può essere né un trucco, né un artificio. Non si tratta di guidare il cliente fingendo che sia lui a guidare se stesso.

È illuminante venire a sapere che Rogers stesso rimase sempre riluttante alla standardizzazione del suo approccio: “Nella nostra esperienza il counsellor che cerca di usare un metodo è votato all’insuccesso, se questo non è genuinamente in linea con i suoi stessi atteggiamenti”<sup>3</sup>.

Riassumendo: il simpatico **prova qualcosa PER** la persona che ha di fronte: è dispiaciuto o contento per lui ma ignora quello che l’altro sta provando nello specifico. A volte l’unica possibilità è un atteggiamento simpatico, perché non abbiamo il tempo, la motivazione o la libertà di conoscere veramente l’altro. L’empatico al contrario, **prova qualcosa CON** la persona, sente parte del dispiacere e della gioia dell’altro perché adotta il suo punto di vista, prova a mettersi nei suoi panni, rinunciando alle facili e pronte etichettature, contattando dentro di sé le emozioni che percepisce nell’altro e restituendone il feedback alla persona: la simpatia **lascia l’altro da solo**, prende le distanze. L’empatico **è lì con lui**, gli siede accanto, perché può immaginare come si senta, visto che anche lui è stato marchiato dalle stesse emozioni.

*Cliente:* “Non mi fido delle sue promesse da venditore, io seguo il mio istinto, dopo 30 anni di esperienza nel settore, non ho alcun bisogno di una consulenza”.

*Il Simpatico:* “Lei fa bene a essere diffidente, tuttavia la nostra azienda ha migliaia di clienti soddisfatti che lei può contattare”.

*L’empatico:* “Sa quante fregature ho preso io? Lei fa bene a essere diffidente, è per questo che ogni volta che presento i servizi della mia azienda io mi faccio una sola domanda: come potrò convincere il potenziale cliente che può fidarsi di noi?”.

La prima risposta è asettica, accademica, sembra avvicinare la preoccupazione del cliente, ma in realtà immediatamente dopo, la dribbla mettendo in campo uno dei fondamentali della vendita: la carta “clienti soddisfatti”. Il cliente difficilmente si sentirà compreso.

La seconda risposta, non solo, è più articolata, ma dimostra che il venditore ha capito o certamente si è avvicinato alla prospettiva del cliente e

<sup>3</sup> *Ibidem.*

rimanda con un buon feedback le emozioni che ha colto in lui. Il venditore non bolla il cliente con qualche giudizio o categorizzazione: sarebbe facile liquidarlo come persona “difficile o intrattabile” e assumere di conseguenza un atteggiamento difensivo e guardingo.

All’opposto, il venditore sceglie di esprimere in modo trasparente ciò che prova di fronte all’atteggiamento diffidente del cliente. Conclude con una domanda sincera che ha buone probabilità di aprire il dialogo.

### *Esperimento estremo di empatia*

---

Nel 1979 Patricia Moore è una brillante designer presso uno degli studi più prestigiosi di New York, Raymond Loewy, che prende il nome dall’inventore della bottiglia sinuosa della Coca-Cola e del logo giallo della Shell. A 26 anni è l’unica donna dei 350 dipendenti dello studio. Durante una riunione in cui si discuteva la realizzazione di nuovo modello di frigorifero, Patricia ha un’idea: perché non pensare a una maniglia che sia di facile utilizzo per chi soffre di problemi di artrosi? Bollata dai colleghi come una sciocchezza, Patricia esce delusa dalla porta, determinata però a mettere in atto forse il più estremo e rivoluzionario esperimento empatico del ventesimo secolo. Si sarebbe trasformata in una vecchietta di 85 anni: e non come avrebbe fatto un’attrice del cinema o di teatro, semplicemente modificando abbigliamento e trucco, bensì ricreando in maniera fedele gli handicap di una persona di quell’età: trucco pesante in lattice per disegnare rughe e grinze nel volto e sentirle “addosso” sulla pelle; grossi occhiali correttivi in modo da offuscare realmente la sua capacità visiva; tappi per le orecchie, per diminuire la potenzialità uditiva, bende e nastri adesivi intorno alle principali articolazioni per rendere difficile i movimenti più abituali, un tutore in ferro stretto alla vita per costringerla a sbilanciarsi in avanti e scarpe di dimensioni e peso differenti per forzarla a usare un bastone. Per 3 anni, dal 1979 al 1982, Patricia Moore girò vestita nel suo personaggio più di 100 città del Nord America, confrontandosi con tutti i possibili ostacoli che una donna di quell’età incontra nella propria quotidianità: salire e scendere le scalinate della metropolitana, farsi posto in un bus affollato rimanendo in piedi e in equilibrio per tutta la corsa, spingere le pesanti porte di un negozio, attraversare strade trafficate prima che il semaforo diventi rosso, fino a utilizzare i comuni utensili di casa, dall’apribottiglie, al frullatore, per arrivare al frigorifero.

Il risultato dell’esperimento?

Patricia Moore è oggi, una delle “100 donne più importanti d’America”, una designer industriale di indiscusso successo internazionale. I suoi prodotti per anziani e portatori di handicap hanno rivoluzionato l’intero settore del design domestico, riempiendola di riconoscimenti e apprezzamenti da ogni parte del mondo. Il suo autentico interesse l’ha portata a 60 anni a diventare una delle più consultate gerontologhe negli Stati Uniti e a collaborare attivamente alla progettazione di molti centri di riabilitazione per anziani e reduci dalla guerra con severe disabilità di movimento. Il suo design empatico ha per la prima volta nella storia cambiato la prospettiva creativa: un oggetto va disegnato partendo dal punto di vista di chi lo utilizzerà. Non esiste una misura universale.

---

## 2. Il concetto di venditore: si nasce o si diventa?

“Negli Stati Uniti, un lavoratore su nove si guadagna da vivere cercando di persuadere gli altri ad acquistare qualcosa [...]. Più sorprendente, però, è ciò che succede agli altri 8. Anche loro sono nelle vendite”<sup>4</sup>.

Questo è un libro sulle vendite, ma mi piacerebbe fosse diverso da tutti i libri sulle vendite a cui siamo abituati; e questo perché il concetto stesso di vendita e di venditore è cambiato radicalmente negli ultimi anni. Daniel Pink è sufficientemente chiaro al riguardo: siamo tutti, nel nostro piccolo, e in modi differenti dei venditori, tutti, bene o male, impegnati quotidianamente nel *non-sales selling*: “Passiamo circa il 40 per cento del nostro tempo a cercare di persuadere, influenzare, convincere gli altri a fare qualcosa che non è in nessun modo correlato a un acquisto nel vero senso della parola. Trasversalmente a occupazioni molto diverse una dall'altra, spendiamo circa 25 minuti ogni ora a invogliare gli altri a fare, accettare, scambiare qualcosa”<sup>5</sup>.

Che sia uno scambio proficuo di opinioni, la convergenza di un ragionamento, una consulenza spontanea e gratuita, un brainstorming di prodotto, o semplicemente una discussione infuocata in famiglia, la negoziazione della destinazione per le vacanze, passiamo circa la metà del nostro tempo a difendere, vendere e promuovere le nostre idee, i nostri pensieri, i valori in cui crediamo, e nello stesso tempo a valutare, apprezzare, condividere e acquistare idee, pensieri, pareri degli altri. In questo senso allargato, siamo tutti venditori e acquirenti allo stesso tempo.

Qualunque individuo, adeguatamente preparato, può chiudere una vendita. Ma chiudere una vendita non è lo scopo di un buon venditore. Costruire un rapporto stabile e duraturo nel tempo, un rapporto del tipo “empatico” con il proprio cliente non è da tutti e rappresenta la grande discriminante tra venditori di successo e improvvisati commerciali per disperazione.

Vi è certamente una componente ereditaria, presente o assente dalla nascita.

**“Il temperamento scorre nelle genealogie e nel pedigree: alcune razze di cavalli o di cani sono nervose, altre placide”**, sostiene LeDoux e di certo non si può negare che “i geni ci rendano diversi l'uno dall'altro e che, in fin dei conti, ci diamo la materia prima con la quale costruire le no-

<sup>4</sup> Daniel H. Pink, *To Sell is Human*, Riverhead Trade, 2013.

<sup>5</sup> *Ibidem*.