

Gianluca Santorelli

## La comunicazione per il professionista di successo

Le abilità relazionali, di negoziazione  
e di marketing che fanno la differenza  
in ambito professionale

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

## 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.



# MANAGEMENT

# TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

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.

Gianluca Santorelli

# **La comunicazione per il professionista di successo**

Le abilità relazionali, di negoziazione  
e di marketing che fanno la differenza  
in ambito professionale

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2009 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>Introduzione. Gli obiettivi della comunicazione in ambito professionale</b>	pag. 11
1. Comunicazione interna (vision, mission, strategie e valori dello studio)	» 11
2. Marketing per professionisti (creare uno studio a cui il cliente vuole appartenere)	» 14
3. Negoziazione strategica (negoziiazione e comunicazione persuasiva)	» 17
<b>1. Leadership e comunicazione interna</b>	» 19
1. Leadership nei gruppi di lavoro	» 19
2. Gli strumenti a disposizione per le attività di comunicazione interna	» 32
2.1. La mission	» 32
2.2. La vision	» 35
3. Come utilizzare con efficacia gli strumenti di comunicazione interna	» 40
3.1. Progettare le relazioni	» 41
3.2. La valorizzazione delle persone, tra formazione ed empowerment	» 41
3.3. L'influenza della cultura organizzativa	» 42
3.4. L'importanza del clima dello studio professionale	» 43
4. La realizzazione di un piano di comunicazione interna	» 44
5. Conclusioni	» 48

<b>2. Marketing per professionisti</b>	pag. 50
1. Il marketing non è solo pubblicità come non è solo immagine	» 50
1.1. Il marketing è un set di lenti da usare per guardare la propria attività in modo globale	» 51
1.2. La natura dello studio	» 52
1.3. Il mercato per i servizi prestati	» 53
1.4. I rapporto tra il professionista e il suo mercato	» 54
2. La customer satisfaction come strumento di comunicazione	» 61
3. Come far conoscere le abilità dello studio e i propri goals con il Customer Relationship Management	» 69
3.1. La Rete	» 76
3.2. Il mailing	» 78
3.3. Il face to face	» 80
4. La stesura di un piano strategico di marketing	» 80
<b>3. Negoziazione strategica</b>	» 95
1. Che cos'è una negoziazione	» 95
2. I modelli di negoziazione (generativa-ripartitiva)	» 100
3. Le tecniche insegnate alla Harvard Business School	» 105
3.1. Le tattiche	» 109
4. Altri concetti base di negoziazione	» 115
4.1. La migliore alternativa a un accordo negoziato	» 115
4.2. Il prezzo di riserva	» 121
4.3. La ZOPA	» 122
<b>4. Tecniche di comunicazione persuasiva</b>	» 125
1. La comunicazione tra contenuto e relazione	» 125
2. Tecniche di programmazione neurolinguistica	» 131
2.1. La magia del “Rapport”	» 132
2.2. I predicati	» 137
2.3. Meccanismi del linguaggio in PNL	» 142
3. Legame tra efficacia comunicativa e convinzioni	» 144
4. Il metamodello (un'arte marziale linguistica)	» 153
5. La comunicazione non verbale	» 156

5.1. Atti analogici di gradimento	pag. 159
5.2. Atti analogici di rifiuto	» 165
5.3. Atti analogici di scarico tensione	» 168
5.4. Ecco un riassunto dei possibili indizi	» 174
6. Lab profile (metaprogrammi)	» 175
6.1. Altri metaprogrammi fondamentali	» 180
6.2. Valori e criteri	» 182
7. Le armi della persuasione (principi di Robert Cialdini)	» 183
7.1. Regola del contraccambio o reciprocità (debito)	» 183
7.2. Principio di contrasto	» 184
7.3. Simpatia	» 185
7.4. Impegno e coerenza	» 186
7.5. Riprova sociale	» 189
7.6. Autorità	» 191
7.7. Scarsità	» 192
7.8. Le armi della persuasione nella vita quotidiana	» 193
8. La tecnica delle domande e la gestione delle obiezioni	» 196

<b>Bibliografia</b>	» 203
---------------------	-------



A mia moglie Giorgia  
Alle mie figlie Maria Chiara e Maria Grazia  
A voi dono il mio amore e dedico il mio impegno



---

## Introduzione.

# Gli obiettivi della comunicazione in ambito professionale

## 1. Comunicazione interna (vision, mission, strategie e valori dello studio)

Un efficace ed efficiente stile di gestione di ogni organizzazione ruota attorno alla figura del leader, è necessario quindi anche per il professionista individuare i compiti di una leadership che voglia affrontare l'evolversi turbolento del mercato, abbandonando la navigazione a vista.

In questa pubblicazione è mia intenzione analizzare una serie di abilità e compiti che competono al professionista di successo e che, come si potrà capire, non hanno nulla a che vedere con la gestione ordinaria delle pratiche dello studio.

Infatti, quanto più un professionista si libera di impegni operativi affidandoli a collaboratori responsabilizzati, tanto più potrà occuparsi del futuro del suo studio in un circolo virtuoso verso il "benessere professionale" inteso come risultato di due fattori: qualità della vita e qualità del servizio.

Il primo compito del professionista leader è possedere la vision che gli consenta di tracciare la rotta del suo studio e di dare, quindi, un senso alle azioni di ciascun collaboratore.

La vision deve essere ovviamente associata a ipotesi concrete e dimostrabili e alla capacità di essere comunicata in modo trasparente e facile.

In questo modo i collaboratori accetteranno i valori che la vision richiede, potranno identificare e apprezzare il proprio ruolo nello studio, migliorare le proprie competenze, saranno invogliati ad assumersi responsabilità e parteciperanno alla creazione di quella che Goleman definisce l'intelligenza emotiva delle organizzazioni.

La mission è la ragion d'essere di un'organizzazione e deve essere pensata dalla leadership in modo che ciascun collaboratore, pur con diversi gradi di approfondimento, sia in grado di dare risposte precise relativa-

mente alla ragion d'essere dello studio, ai suoi valori, ai suoi clienti, ai suoi servizi e alle sue priorità strategiche.

Il professionista leader ha il compito di assicurarsi che la mission dello studio professionale soddisfi i seguenti requisiti:

- sia enunciata in modo chiaro e visibile;
- contenga le regole fondamentali della vita all'interno dello studio;
- sia rispettata da tutti e tenga conto della soddisfazione dei collaboratori.

Inoltre, il professionista leader, attraverso competenze distintive che gli consentano di essere diverso dagli altri, dovrà operare affinché il proprio studio raggiunga l'eccellenza.

Come è già stato ampiamente descritto in letteratura (Caruso, 2003), uno degli elementi del vantaggio competitivo di un'impresa è rappresentato dalla differenziazione; questa caratteristica può essere acquisita grazie al costante sviluppo delle competenze ed è senz'altro applicabile non solo all'impresa ma anche allo studio professionale.

Le competenze distintive sono generalmente asset immateriali, si sviluppano attraverso lo studio, l'addestramento, l'aggiornamento, aiutano a migliorare l'autostima dei lavoratori e lo spirito di squadra.

Al fine di potenziare e di sfruttare le competenze distintive dello studio, la leadership dovrà aver ben chiari alcuni concetti:

- Qual è il principale know-how dello studio?
- Qual è il suo maggiore potenziale conoscitivo?
- Quale tipologia di servizio mette in evidenza le competenze distintive?
- Quale segmento di mercato può meglio apprezzare tali competenze?
- Quali altre opportunità di business possono nascere dal know-how acquisito?

Al professionista che ha doti di leader è richiesta inoltre l'abilità di sviluppare all'interno dello studio le competenze emotive che consentono sia di trasmettere ai collaboratori cuore, entusiasmo e senso di appartenenza, sia di evitare la caduta nella routine, nella deresponsabilizzazione, nella burocratizzazione e nel disimpegno emotivo.

È interessante leggere cosa afferma il sociologo Alberoni riguardo all'entusiasmo:

La parola entusiasmo viene dal greco "en theós", essere in Dio. L'entusiasmo è, quindi, energia straordinaria, slancio, fede. È una forza che ci spinge verso ciò che è elevato, ciò che ha valore. [...] È una spinta verso il futuro, una fede nella

propria meta, nelle proprie possibilità. L'entusiasmo è un'esplosione di speranza. Curiosamente sono pochi quelli che sanno accettare l'entusiasmo in se stessi e coltivarlo negli altri. Molti si vergognano dei loro sentimenti, del loro slancio vitale, pensano che possa indebolire la loro razionalità e la loro capacità di autocontrollo. Ma non è affatto vero. L'entusiasmo è una forza vitale che può essere sprecata nell'inseguire sogni a occhi aperti, ma che può essere incanalata in un compito costruttivo, in una ricerca razionale. [...] L'entusiasmo è fondamentale per convincere gli altri. Se non siete sicuri di voi stessi, se non siete convinti del progetto che andate a proporre, come credete di poter suscitare nell'altro interesse, fiducia perché possa ascoltarvi? [...] Ma l'entusiasta ha un nemico subdolo: il cinico. Che è appiattito sul presente, sul proprio egoismo, sulla propria pigrizia, sul proprio utile e non crede in niente perché è privo di fantasia e di generosità. Nelle imprese ci sono molte persone di questo tipo, che fanno di tutto per spegnere l'entusiasmo degli altri, soprattutto dei giovani, che arrivano in azienda pieni di fede e di valori (Alberoni, 2001).

Giova notare che spesso il cinismo si forma con l'esercizio del potere, con l'abitudine a trattare le persone come mezzi piuttosto che come fini e con il considerare lo scopo dell'organizzazione più importante dei collaboratori che ne fanno parte.

L'abitudine a decidere del loro destino genera nel professionista una sorta di indifferenza verso la loro vita, i loro valori, le loro gioie, le loro speranze.

In questo modo in quello studio si spegnerà la fonte delle competenze emotive e i collaboratori lavoreranno come automi, senza cuore, entusiasmo e speranze.

La cultura dello studio è l'insieme dei valori e delle relative norme adottati e riconosciuti da tutti gli appartenenti.

Essa si riconosce dal comportamento dei collaboratori operativi in ogni funzione (dal centralinista alla segretaria), ma principalmente dall'esempio – portato con il proprio comportamento – del professionista e leader.

Nel seguito sono riportati alcuni esempi di valori che possono meglio caratterizzare la cultura di uno studio professionale:

- l'orientamento all'innovazione;
- l'orientamento ai clienti;
- l'orientamento alla collaborazione;
- l'orientamento al servizio;
- la flessibilità;
- l'apertura verso il mondo esterno;
- la capacità di lavorare in team;
- la capacità di lavorare assumendosi le responsabilità della delega.

Quanto più la cultura di studio abbraccia, tenendoli uniti, i professionisti titolari e i livelli inferiori, tanto più facilmente la leadership riuscirà a coinvolgere i collaboratori nella realizzazione della mission e della vision professionale.

La comunicazione all'interno dello studio è uno degli strumenti fondamentali per il successo. Per ottimizzare il processo della comunicazione il professionista leader dovrà impegnare molte energie al fine di conseguire almeno i seguenti tre obiettivi:

1. sensibilizzare le persone allo scopo di creare un clima per la libera circolazione delle informazioni e delle idee;
2. creare gli strumenti per la circolazione delle informazioni;
3. far sì che le politiche dello studio siano recepite da tutti in modo chiaro.

Vorrei sottolineare il valore della responsabilizzazione dei dipendenti in modo che essi, superato il ruolo della semplice dipendenza, si sentano portati a svolgere quello della collaborazione; per arrivare a questa conquista tutti all'interno dello studio devono comportarsi in modo trasparente, utilizzando una comunicazione chiara e tempestiva.

## **2. Marketing per professionisti (creare uno studio a cui il cliente vuole appartenere)**

La conoscenza, da parte del potenziale cliente, dell'esistenza sul mercato di un bene o di un servizio, e delle sue caratteristiche, è alla base di qualsiasi attività imprenditoriale.

A volte, purtroppo, l'importanza di farsi conoscere "adeguatamente" dal mercato è una condizione poco recepita dai professionisti; una leadership vincente, invece, generalmente ha ben chiara la necessità di una corretta comunicazione verso l'esterno.

È bene quindi che il professionista abbia sempre chiaro il concetto che la comunicazione sul servizio è essa stessa un servizio.

Obiettivo a mio parere fondamentale della strategia di ogni studio professionale è il conseguimento di una posizione di preminenza all'interno di uno specifico settore di servizi.

Tale posizionamento si realizza attraverso il vantaggio competitivo.

Questo può essere ottenuto ottimizzando una serie di elementi:

- l'innovazione tecnologica e la creatività;

- le competenze distintive;
- la valorizzazione della cultura di studio;
- il far crescere e sviluppare in studio l'intelligenza emotiva;
- il pensare più in termini di bisogni che di servizi;
- la continuità relazionale con il cliente;
- la gestione per processi;
- la trasformazione dei dipendenti in collaboratori;
- la comunicazione e l'immagine esterna.

Se la leadership è stata capace di costruire un'adeguata rete relazionale, lo studio disporrà di quella che Derek Abell chiama la “finestra strategica”, e cioè il sensore in grado di prevedere i cambiamenti che possono avvenire nell'ambiente circostante; sarà inoltre preparato alla difesa del proprio vantaggio competitivo.

La strategia è l'insieme delle attività, dei progetti, delle proposte e dei piani che consentono allo studio di conseguire gli obiettivi previsti.

La leadership dello studio dovrà avere quindi il senso di ciò che è ragionevole conseguire con gli asset materiali e immateriali di cui dispone, dovrà avere la capacità di assegnare la giusta probabilità agli obiettivi strategici, fiducia nella propria vision, nelle competenze distintive, nei propri valori e nel senso di responsabilità dei collaboratori.

Gli imprenditori dicono spesso di voler ricevere dai professionisti consigli e feedback relativi alla loro strategia imprenditoriale, ma ciò non si rivela di semplice attuabilità.

Questi consigli e feedback, elaborati principalmente dal cervello razionale, sono spesso espressi dal professionista nell'arido linguaggio degli obiettivi aziendali; le visioni strategiche sono di norma descritte con una logica lineare e trascurano i sentimenti e le passioni necessari per creare adesione.

Per indurre gli imprenditori ad abbracciare una strategia, specialmente se essa prevede il cambiamento, è invece necessario che il professionista crei sintonia, ossia una risonanza che scuota non solo l'intelletto, ma anche le emozioni del cliente.

I leader sanno che per creare questa sintonia non è sufficiente che i propri clienti acquisiscano la consapevolezza della strategia in sé, ma che è necessario stabilire un contatto diretto con i loro centri emozionali.

A differenza del semplice allineamento razionale, la sintonia infonde l'entusiasmo motivante necessario per “inseguire” una visione ideale dello studio professionale.

Quando si instaura la sintonia, i clienti avvertono il calore dell'entusia-

simo collettivo, una sorta di “spirito di squadra” che genera armonia tra cliente e professionista e che aumenta la capacità di lavorare in modo sinergico.

È essenziale inoltre che un’immagine strutturata dello studio sia vista e percepita da terzi. Ciò comporta, da parte della leadership, di essere in grado di dare risposte precise alle seguenti due domande:

- Come vede lo studio professionale oggi il mondo esterno?
- Che cosa dobbiamo fare perché il mondo esterno ci veda come vorremmo ci vedesse?

Le componenti che influenzano l’immagine dello studio professionale sono sostanzialmente tre:

*1. Il comportamento dei collaboratori.* Le attività di ogni dipendente, siano esse di front office, di ricerca, di segreteria, oppure di consulenza, influiscono tutte sull’immagine dello studio in relazione alla capacità di ognuno di interfacciarsi con l’esterno.

L’empatia dei collaboratori, l’efficienza della centralista, la gentilezza con cui si viene ricevuti, le modalità nello svolgimento del servizio e nella risposta agli eventuali reclami, sono tanti piccoli tasselli che concorrono alla formazione dell’immagine di uno studio al quale la clientela vuole appartenere.

*2. Il design.* Esso è rappresentato dal logo dello studio, dalle brochure informative relative ai servizi prestati, dal sito Web, dallo stile di progettazione del servizio, dalla sede, sale riunioni e da tutti gli altri ambienti di lavoro.

*3. La comunicazione.* La comunicazione è lo strumento con il quale si trasmette all’esterno l’immagine dello studio ed è essa stessa l’immagine, infatti, come sostiene il “guru” della comunicazione aziendale, Marshall McLuhan, “il messaggio è contemporaneamente mezzo della comunicazione e oggetto della stessa”.

L’immagine dello studio deve in primo luogo mettere in evidenza che le competenze professionali distintive sono fondamentali per la soddisfazione del segmento di clientela obiettivo e che essa si basa sulle testimonianze da parte dei clienti.

Un’accorta gestione dell’immagine viene confermata dalla fierazza dell’appartenenza che mostrerà il personale e dal compiacimento dei clienti di essere serviti da quello studio.

### 3. Negoziazione strategica (negoziiazione e comunicazione persuasiva)

La maggioranza delle persone si trova quotidianamente a negoziare. Gli insegnanti negoziano la loro capacità con le autorità scolastiche e gli studenti; i lavoratori concordano i loro contratti con i dirigenti di un'azienda; i genitori patteggiano con i figli il loro modo di vedere la vita.

È perciò evidente che, ai giorni nostri, ciò che conta è saper capire le altre persone e rapportarsi a esse, imparando a riconoscere e a sviluppare le capacità di negoziazione.

Stephen Kozicki è un maestro nell'arte della negoziazione. Le sue ricerche hanno dimostrato che l'uomo ha ormai smarrito la capacità di comunicare; ha smesso di ascoltare gli altri; fatica a mantenere la concentrazione, ha perso l'abitudine di chiacchierare con i vicini, figuriamoci con gli sconosciuti.

Le tecniche esposte in questa pubblicazione ci aiuteranno a uscire da questa situazione tanto rassicurante quanto priva di stimoli, incoraggiandoci ad ascoltare e a negoziare di più, invece di limitarci a sentenziare e ad arrenderci.

In fondo ci assomigliamo un po' tutti e tutti condividiamo molti bisogni e desideri, però, per soddisfarli, dobbiamo imparare a capire gli altri e a negoziare con loro.

Dale Carnegie, nel suo *How to Win Friends and Influence People*, invitava ad aprirsi di più e Stephen Kozicki ha fatto suo questo eccellente consiglio, sviluppandolo ulteriormente: dobbiamo cominciare ad ascoltare gli altri e poi valutare, modificare e adattare quanto è stato compreso.

In altri termini, dobbiamo imparare a negoziare.

Così facendo potremo ottenere grandi risultati: rafforzare una relazione, vincere il piatto a poker e dimenticarci di un vicino arrabbiato.

Mi piace pensare alla negoziazione come all'arte di trovare una soluzione, superando gli ostacoli grazie alla creatività.

La negoziazione è una procedura semplice che consiste, fondamentalmente, nella ricerca di un accordo tra due parti che lasci entrambe soddisfatte; la classica situazione in cui ciascuno guadagna qualcosa.

Ebbene, ci sono molte persone disposte a scommettere che questo è impossibile da raggiungere; ma qual è la ragione che porta a questo modello di pensiero?

La ragione è che molti hanno l'impressione che la negoziazione sia ben più difficile di quel che è nella realtà, mentre non è altro che un percorso semplice e graduale per raggiungere il successo.

Poste le basi di partenza di questo processo è necessario anche far propri i seguenti principi fondamentali:

- non ci sono regole fisse;
- tutto è negoziabile;
- cercare sempre la soluzione migliore;
- imparare a dire di no.

Aspetti della negoziazione per me di grande fascino sono il processo creativo che ne è alla base e la possibilità di infinite vie per raggiungere una soluzione. Il negoziatore veramente capace non cade mai vittima di quell'atteggiamento cannibalesco comune a molti suoi colleghi di scarsa immaginazione.

Non appena si capirà che i bisogni e le motivazioni che spingono voi sono le stesse dei vostri interlocutori, potremo usare questa consapevolezza per lavorare con loro invece che contro di loro, così da raggiungere un accordo soddisfacente per entrambi.