

**Se non cambiamo torneremo là da
dove siamo partiti.**

Proverbio cinese

Affrontare il cliente con la tecnica degli stili sociali

La vendita N. 3

Questo articolo è il seguito di [Tipiche situazioni in cui può venirsi a trovare un venditore. La vendita N. 2.](#)

Costruire relazioni "produttive", al fine di concludere una trattativa di affari, presuppone la capacità di comunicare adattandosi ai diversi interlocutori; spesso le difficoltà che si incontrano nel realizzare una corretta politica di comunicazione sono, infatti, da attribuirsi ai diversi comportamenti degli interlocutori che non consentono di attivare efficaci percorsi di collegamento.

Da qualche anno è arrivato dagli Usa il modello degli stili sociali che si pone, appunto, i seguenti obiettivi.

- Riconoscere le differenze di comportamento tra gli individui.
- Migliorare la comunicazione attraverso la corretta interpretazione dei diversi comportamenti.
- Identificare e gestire l'eventuale tensione che si manifesta durante la relazione e che potrebbe trasformarsi in un potenziale conflitto.
- Utilizzare la migliore strategia per rendere produttivo il rapporto.

In questo articolo non si vuole affermare che ogni venditore, per affrontare, al meglio, il colloquio d'affari debba diventare uno psicologo.

Lo scopo di queste considerazioni è far sì che il venditore sappia conoscere e riconoscere alcuni semplici meccanismi che sono alla base dei comportamenti relazionali. Se poi vorrà approfondirli con testi specialistici ciò non potrà che essere positivo.

Riteniamo comunque importante che il venditore sia consapevole che molti comportamenti dell'uomo non sono il risultato di considerazioni logiche e razionali, ma, spesso, sono il filtrato di una vita, le incrostazioni di un'infanzia difficile o diversa.

Il modello degli stili sociali si basa sui seguenti presupposti:

- Gli esseri umani, con il tempo, sviluppano comportamenti relativamente stabili.
- Elaborano impressioni immediate sui loro interlocutori.
- Il comportamento reciproco è influenzato da queste impressioni.
- I comportamenti più significativi che vengono recepiti sono riconducibili alle dimensioni dell'**assertività** (controllo sugli altri) e dell'**espressività** (controllo di sé). Su questi due aspetti del comportamento umano sono stati scritti molti libri specialistici.

L'assertività è quella tendenza, percepita dall'interlocutore, secondo la quale la persona tende a influenzare e controllare i pensieri e le azioni dell'altro. Essa serve a difendere, fermamente, ma senza aggressività, i propri valori.

La tab. 1 mostra i vari livelli dell'**assertività**; da A a D si passa dallo stadio nel quale è forte il comportamento dell'affermare a quello in cui prevale il comportamento del domandare, con B e C, stadi intermedi.

Tab. 1 I vari livellano dell'assertività - controllo sugli altri

A	B	C	D
AFFERMARE		DOMANDARE	
Comportamenti percepiti		Comportamenti percepiti	
Indica, dirige, impone		Offre suggerimenti	
È competitivo e protagonista		Collabora	
Agisce e pensa con rapidità		Agisce e pensa con pacatezza	
Vede e si assume i rischi		Minimizza i rischi	
Prende l'iniziativa		Asseconda	
Fa delle affermazioni		Fa delle domande	

L'espressività è quella tendenza, percepita dall'interlocutore, secondo la quale la persona controlla o manifesta le proprie emozioni nel relazionarsi con gli altri. Essa serve a difendere, fermamente, ma senza aggressività, i propri comportamenti sociali.

Tab.2 I vari livelli dell'espressività - controllo su di se

1	2	3	4
CONTROLLARE LE EMOZIONI		ESTERNARE LE EMOZIONI	
Comportamenti percepiti		Comportamenti percepiti	
Freddo		Caloroso	
Orientato al problema		Orientato al rapporto	
Si basa sui fatti		Si basa sulle intuizioni	
Controllato		Spontaneo	
Compassato		Amichevole	
Non esterna le proprie emozioni		Esprime le proprie emozioni	

La tab. 2 mostra i vari livelli dell'**espressività**; da 1 a 4 si passa dallo stadio nel quale è forte il controllo delle emozioni a quello in cui prevale l'esternazione delle emozioni, con 2 e 3, stadi intermedi.

La tab. 3 mostra la matrice degli stili sociali: **gli individui vengono classificati in quattro principali categorie in funzione dei livelli di assertività e di espressività.**

Tab.3 Matrice degli stili sociali

ANALITICO (D, C, 1, 2) <ul style="list-style-type: none"> • Controlla le emozioni • Domanda 	CONDUTTORE (1, 2, A, B) <ul style="list-style-type: none"> • Controlla le emozioni • Afferma
AMABILE (D, C, 4, 3) <ul style="list-style-type: none"> • Esterna le emozioni • Domanda 	ESPRESSIVO (A, B, 4, 3) <ul style="list-style-type: none"> • Afferma • Esterna le emozioni

Gli **analitici** sono orientati al metodo, alle regole e al processo; essendo più interrogativi e molto controllati tendono a fare poco uso del potere personale e dell'espressività emotiva.

I **conduttori** sono più orientati al risultato che alle relazioni interpersonali; esercitano il proprio potere personale sulla base della razionalità e poco sull'espressività emotiva.

Gli **espressivi** sono orientati alle relazioni interpersonali e sociali; grazie ai livelli di assertività affermativa e di espressività esternata

manifestano liberamente le proprie emozioni e fanno uso del proprio potere personale.

Gli **amabili** sono orientati alle azioni di sostegno delle relazioni; tengono a freno il potere personale, ma esprimono liberamente sentimenti ed emozioni.

La teoria che trae origine da queste premesse afferma che ciascuno di noi ha una propria "zona di comfort", definita da una particolare combinazione dei livelli di assertività e di espressività. Muoversi nella propria zona di comfort ci fa sentire più efficienti, ma non sempre il risultato è produttivo.

Il nostro interlocutore potrebbe sentirsi, infatti, più a suo agio se abbandonassimo la nostra "zona di comfort"; questo cambiamento di stato non è facile da adottare, specie se gli interlocutori sono all'oscuro dei comportamenti percepiti uno dall'altro, ma è indispensabile se si vuole realizzare un'interfaccia che faciliti la comunicazione tra i due soggetti.

Un altro elemento da prendere in considerazione, durante lo sviluppo del rapporto, concerne la "tensione" che si crea tra gli interlocutori; essa è una componente motivazionale importante, purché non diventi eccessiva e sia di ostacolo al rapporto.

Quando si supera "il limite di guardia", ciascun interlocutore cerca gli strumenti per scaricare la tensione e, in generale, i comportamenti di sfogo riflettono le modalità adottate nell'infanzia e perciò sono detti regressivi.

I comportamenti regressivi dipendono dagli stili sociali di ciascuno, come mostrato in tab. 4.

Tab. 4 Stili regressivi per dare sfogo alla tensione

Stili regressivi di fuga	Analitico ▲ Elusivo	Conduttore e ▲ Autocratico	Stili regressivi di attacco
	Amabile ▲ Remissivo	Espressivo ▲ Aggressivo	

Gli **analitici** diventano **elusivi** ovvero evitano il conflitto, rimandano e temporeggiano per non dover affrontare il problema.

I **conduttori** tendono a diventare **autocratici** ovvero ad imporsi sugli altri con la logica accentuando il controllo delle proprie emozioni.

Gli **amabili** tendono ad essere **remissivi** ovvero non mostrano apertamente il proprio disaccordo ma ostentano atteggiamenti vittimistici.

Gli **espressivi** diventano **aggressivi**, attaccano l'altro, anche sul piano personale nel tentativo di colpevolizzarlo e trasformano i propri sentimenti in arma.

A tutti sarà capitato di osservare un gruppo di bambini nel cortile di una scuola, o in occasione di una festa di compleanno o altro. Certamente avrete notato il bambino che tende a essere aggressivo, quello che vuole fare il capo banda, quello che accetta le prepotenze, quello che si estranea.

Questi comportamenti infantili riaffiorano durante la prosecuzione della vita di ciascuno e tendono a riemergere in occasione di situazioni che procurano un disturbo alla propria zona di comfort.

«Con il signor Rossi è impossibile parlare».

Questo è un tipico comportamento regressivo di fuga.

«La prossima volta che incontro il signor Bianchi gli faccio capire che se vuole lavorare con noi deve accettare le nostre condizioni».

Questo è un tipico comportamento regressivo d'attacco.

Chi fa affermazioni di questo tipo deve sapere che esse non sono dettate dalla logica o dalla razionalità, ma dal retaggio di un comportamento infantile.

La diversità di stili sociali nei rapporti interpersonali può sfociare quindi in un conflitto che sarà tanto più aspro quanto più lontane e divergenti saranno le zone di comfort degli interlocutori e quanto poco consci essi saranno dei propri comportamenti regressivi.

È necessario che individui in posizioni conflittuali e ai quali stia a cuore la soluzione del problema oggetto del conflitto imparino a gestire il rapporto interpersonale ricorrendo a due strumenti.

- **Il compromesso**, per mezzo del quale le controparti rinunciano a parte dei propri obiettivi.
- **La collaborazione**, con la quale si cercano soluzioni alternative più ampie tali da comprendere gli obiettivi delle parti in causa.

Un'altra importante dimensione del modello degli stili sociali è la **versatilità** cioè la capacità di un individuo di adattare il proprio comportamento alle esigenze altrui; qualità grazie alla quale lo stile sociale di una persona può diventare più efficace.

La tab. 5 mostra una scala comparativa della dimensione della versatilità.

Tab.5 Livelli di versatilità

W	X	Y	Z
Limitata	Sufficiente	Buona	Eccellente
Minore versatilità percepita		Maggiore versatilità percepita	
Limitata adattabilità agli altri		Dimostra adattabilità agli altri	

Preferisce le certezze	Accetta la bivalenza dei rapporti
Si attiene ai principi	È disposto a negoziare
Conta sul potere di posizione	Valorizza il potere personale
La coerenza è un valore in sé	La flessibilità è un valore in sé
Assume una sola prospettiva	Considera tutte le prospettive

L'utilizzo della versatilità migliora le comunicazioni sul lavoro, aiuta a collaborare e a lavorare in team, valorizza le diversità, favorisce l'elaborazione di soluzioni più valide e, in ultima analisi, assicura risultati più produttivi.

L'abilità nell'utilizzare la conoscenza del modello degli stili sociali, per migliorare il nostro rapporto con gli altri, consiste quindi.

- **Nel modificare il proprio stile, operazione difficile e di lungo periodo se si vuole ottenere un risultato vero e non solo una modifica di facciata.**
- **Nel migliorare la propria versatilità, operazione sulla quale si può lavorare più facilmente e che consente maggiori ritorni in termini comportamentali.**

Se riprendiamo per un momento l'analisi che abbiamo fatto nell'articolo [Tipiche situazioni in cui può venirsi a trovare un venditore](#), a proposito dei rituali provocatori, possiamo affermare come quei comportamenti possono rientrare nella tipologia degli stili regressivi.

A livello di rapporti inconsapevoli o sotterranei abbiamo l'imprenditore autoritario, quello aggressivo, il venditore elusivo, quello remissivo.

Si era, d'altra parte, affermato che i rituali provocatori possono essere spezzati se il venditore riesce a imporre il proprio Io in maniera positiva. Infatti, alle affermazioni provocatorie, nell'articolo citato,

erano state individuate le risposte che rispondono a questa impostazione.

Imprenditore «Buongiorno. Cosa c'è di nuovo?»

Venditore «Sarebbe opportuno stabilire un giorno della settimana durante il quale fare il punto. Non è il caso di parlarne ogni giorno!».

Imprenditore «Pronto. ... Sì???»

Venditore «Se ritiene che non sia necessario informarla, immediatamente, sugli affari conclusi, organizziamo degli incontri!»

Imprenditore «Allora. Siamo in forma?»

Venditore «Se sottintende che debba essere sempre al suo livello di efficienza lo dica con chiarezza »

Imprenditore «Come mai in ufficio?»

Venditore «Sarebbe opportuno che valutassimo insieme la scaletta delle mie attività e delle relative priorità»

Con questo tipo di risposte il venditore dimostra flessibilità e capacità di adottare gli strumenti della collaborazione e del compromesso e non cadere nei comportamenti regressivi di fuga.

In una relazione chi non ha mai provato disagio per non riuscire a mettersi in sintonia con il proprio interlocutore, avendo la sensazione di uno scambio nel vuoto?

Chi non ha partecipato a riunioni inconcludenti, nelle quali si comunica bene, ma non si riescono ad ottenere risultati concreti?

A un tratto, una normale conversazione si mette male, la discussione si avvelena e vengono fuori frasi infelici. Tutti se ne accorgono quando è troppo tardi.

Come venirne fuori?

Come evitare tutto ciò?

Come far fronte ad una domanda inaspettata?

La banalità quotidiana più essere sottile, impervia e costellata di trappole di ogni genere, che ci fanno perdere una quantità enorme di tempo. Quali demoni ci guidano?

Per quali vantaggi?

Perché questo accanimento ad avere sempre ragione?

Perché questa ricerca affannosa di giustificazioni che tengono in non cale la realtà?

Perché tanti errori di valutazione sulle persone

Perché tante delusioni?

Una giornata di lavoro presso un cliente importante è riassunta in un insieme di atti felici, che possono piacere, che danno buon umore, ma anche di altri infelici, che fanno male; una mescolanza di tempo buono e di tempo cattivo.

In un prossimo articolo tratteremo dell'Analisi Transazionale che si occupa proprio della nostra vita quotidiana e banale e ci consegnerà gli strumenti per cercare di dare delle risposte alle domande che ci siamo posti e per renderci la vita meno complicata.

Come vedremo, l'Analisi Transazionale può essere, anche, un potente strumento per evitare gli stili regressivi del modello analizzato in questo capitolo.

Eugenio Caruso

29 marzo2008

Tratto da E. Caruso, [*Apologia del venditore.*](#)