

IL QUOZIENTE EMOTIVO DELLE VENDITE

IN VENTICINQUE ANNI D'ESPERIENZA, COLLEEN STANLEY È GIUNTA ALLA CONCLUSIONE CHE "NESSUNA VENDITA ANDRÀ MAI IN PORTO SE NON SAI GESTIRE LE EMOZIONI DURANTE LA TRATTATIVA". LA SUA AZIENDA SALESLEADERSHIP HA IDEATO L'EI SELLING SYSTEM, FONDATA SULL'UTILIZZO CONSAPEVOLE DELLA RISORSA PIÙ PREZIOSA DI OGNI ADDETTO ALLE VENDITE: L'INTELLIGENZA EMOTIVA.

DI RAUL ALVAREZ



COLLEEN STANLEY, UN NOME DI FAMA INTERNAZIONALE. IN ITALIA, QUASI SCONOSCIUTA. OGGI SAPPIAMO CHI È E QUAL È IL SUO VALORE GRAZIE A DUE WORKSHOP ORGANIZZATI DA PERFORMANCE STRATEGIES E A ROI EDIZIONI CHE HA TRADOTTO I SUOI LIBRI.

Ex vicepresidente di Varsity Spirit Corporation, una delle 200 migliori aziende americane inclusa nella classifica *Forbes*. Attualmente presidente di SalesLeadership, la sua società di coaching, formazione e consulenza per le vendite, Colleen Stanley si caratterizza per il glamour e l'eleganza dei suoi speech. Non usa frasi roboanti, ma concetti solidi e concreti, avvalorati dai risultati delle neuroscienze cui i suoi lavori attingono. In che cosa consiste il suo approccio e che cosa la distingue dai tanti guru che orbitano nel settore? In cosa i suoi suggerimenti superano le collaudatissime, e un po' obsolete, tecniche di vendita old style?

EMOZIONI: OSTACOLO O RISORSA? "Si è scritto e detto molto sull'ipercompetitività nel mondo delle vendite. La cattiva notizia – annuncia Stanley – è che, con l'impatto delle tecnologie, dell'intelligenza artificiale e un'economia sempre più globale, la competitività può solo aumentare. Ricevere attenzione dai potenziali clienti, in un mondo super occupato e ultra distratto, è difficile. Le aziende di successo sono alla ricerca di approcci nuovi e più efficaci. Investono in piattaforme, branding e marketing spendendo soldi a palate. Ma non è l'unica soluzione...". Un esordio studiato ad arte su un tema oggi emergente per annunciare che la soluzione è a portata di mano: si chiama EI Selling System, e l'ha ideato la sua azienda. Lavora sulla risorsa più preziosa di ogni addetto alle vendite: l'intelligenza emotiva (QE). In venticinque anni d'esperienza, Stanley è giunta alla conclusione che "nessuna vendita andrà mai in porto se non sai gestire le emozioni durante la trattativa".



COLLEEN STANLEY SUL PALCO DI PERFORMANCE STRATEGIES. I SUOI DUE LIBRI *GESTIRE LE VENDITE CON L'INTELLIGENZA EMOTIVA* E *VENDERE DI PIÙ CON L'INTELLIGENZA EMOTIVA* SONO STATI PUBBLICATI IN ITALIA DA ROEDIZIONI.

Selling System, un training rivolto a venditori e sales leader per allenarsi a tenere a freno gli istinti sviluppando le competenze d'intelligenza emotiva divulgate dallo psicologo e giornalista Daniel Goleman.

CONSAPEVOLEZZA DI SÉ Conoscere e capire gli altri è difficile, conoscere se stessi lo è ancora di più. Eppure è da lì che bisogna iniziare. "Molti di noi, prima ancora di fare autoanalisi, esplorano il mondo esterno. Lo facciamo inconsapevolmente ogni mattina, quando, appena svegli, prendiamo in mano lo smartphone e ci

immergiamo in un flusso di notizie e notifiche senza soffermarci a pensare, ad ascoltare la nostra voce interiore, a rilassarci. Corriamo al lavoro preparandoci al combattimento o alla fuga". Eppure basterebbero cinque minuti di meditazione profonda ogni giorno per connettersi nel qui e ora e attingere alle nostre energie migliori. Un modo per governare lo stress che ci attende. È una tecnica derivata dalla mindfulness, oggi in voga in molte aziende. Anche pochi minuti di meditazione, ma costanti, restituiscono la calma e la concentrazione necessarie per scoprire cosa diciamo a noi stessi di noi stessi e delle nostre capacità: tutto questo influenzerà l'atteggiamento con cui ci presenteremo al potenziale acquirente.

SMANTELLARE LE CONVINZIONI LIMITANTI Lavorare su di sé dà ai sales manager lo slancio per aiutare la propria squadra a ridimensio-

Un'ipotesi plausibile. Dipende dalla nostra neurobiologia. Le emozioni arrivano prima delle parole e influenzano (nel bene e nel male) l'esito di una

trattativa. Consentire ai sentimenti negativi d'innescarsi, senza contenerli, erige un muro fra noi e il potenziale acquirente. Gli scettici obietteranno: come può una soft skill come l'intelligenza emotiva (QE) produrre risultati di vendita che, per definizione, sono numerici? La risposta è semplice: con un QE basso non arrivi nemmeno a fare i numeri.

La chiave del successo non dipende dalle competenze di vendita consultiva, le hard skill che attingono al Quoziente d'Intelligenza razionale (QI), ma dal modo di gestire le emozioni nostre e altrui. Tutto parte da lì. Perciò bisogna sapere come funziona il cervello nell'interazione con gli altri, e come condizionarlo per non finire contro un muro. "La consapevolezza dei propri sentimenti, delle proprie motivazioni e dei propri desideri è la soft skill per eccellenza", perché, dopotutto, "non si può cambiare ciò di cui non si è consapevoli", ripete Stanley con una frase che ha la forza di un mantra.

COME FUNZIONA IL CERVELLO Un primo passo verso la consapevolezza è conoscere cosa attivi le nostre emozioni negative cui i venditori sono continuamente sottoposti (ansia, rabbia, frustrazione). Per comprenderlo non occorrono lezioni di anatomia, basta qualche nozione generale. In breve, nel cervello risiede la corteccia prefrontale, quella che governa le funzioni logico-razionali e l'amigdala (o cervello rettile) l'area meno evoluta, quella istintiva che risale a 2.500 anni fa. Il suo compito, sin da allora, è monitorare l'ambiente per scovare eventuali minacce. "Ed è qui", sottolinea Stanley, "che lo studio del cervello si fa interessante per i venditori. Di fronte alla minaccia percepita o reale, il cervello rettile disattiva la nostra parte razionale e innesca la reazione 'attacco o fuga'. Quando il colloquio di vendita non procede secondo i piani, le competenze di vendita consultiva (QI), governate dall'emisfero razionale e apprese nei corsi di formazione, volano dalla finestra, sostituite da emozioni che prendono il sopravvento, attivando un circuito che può compromettere la trattativa: trigger (innesco di emozioni negative) – risposta (attacco o fuga) – rimorso (l'avessi mai detto!). Senza aver allenato la mente a reagire in modo diverso nelle situazioni difficili, ci saranno sempre momenti in cui il venditore non riuscirà a contenere le sue reazioni difensive a un trigger attivato dal cliente.

L'INTELLIGENZA EMOTIVA IN AZIONE Ed è qui che entra in scena l'EI



LA COVER DEL LIBRO *COME FUNZIONA IL CERVELLO*, UN PREZIOSO MANUALE PER ACQUISIRE UNA CONOSCENZA DI BASE DEL CERVELLO ATTRAVERSO BELLISSIME INFOGRAFICHE.

IL MODELLO DELLE COMPETENZE DI INTELLIGENZA EMOTIVA DI DAVID GOLEMAN



“I vostri venditori”, suggerisce Stanley, “diventate radicalmente curiosi sulle vere ragioni di una performance inadeguata. Fate altre domande più penetranti, e scoprirete che le risposte possono essere totalmente diverse dalla storia che avete raccontato a voi stessi su questo o quel venditore”. Situazione tipica, il venditore dice al capo: “Lo sai che ho un’area del cavolo!”. Risposta difensiva: “In realtà nella tua area ci sono più prospect interessanti che in altre regioni. Vieni, ti faccio vedere i dati e capirai che ho ragione”. Al contrario, la domanda improntata alla curiosità sarebbe: “È un’area del cavolo o devi confrontarti con un concorrente maledettamente bravo?” Oppure: “È un’area del cavolo o ti serve più aiuto per contattare i prospect giusti al suo interno?”. Con questo approccio, che integra curiosità e gestione positiva dell’errore, i venditori ridurranno le barriere difensive e potranno far proprio il monito di un famoso leader che diceva: “Io non perdo mai: o vinco o imparo”. I sales leader, a loro volta, potranno riformulare il loro giudizio negativo iniziale rispondendo: “In effetti non siete voi che sbagliate, sono gli sbagli che condizionano voi”. Al-

lenando l’intelligenza emotiva da ambo le parti, in futuro si potranno forse commettere meno errori e alimentare quel clima di fiducia che consente ai venditori di non nascondersi o di chiedere aiuto al capo o ai colleghi prima che il problema si ripresenti.

nare le convinzioni limitanti che tanta influenza hanno sulle performance. Convinzioni che possono ridurre, o persino bloccare, l’intelligenza emotiva. A cominciare da quelle personali (‘Non mi prendono sul serio perché sono una donna’, ‘Sono troppo giovane per dialogare col top management’ ecc.), a quelle sull’azienda (‘I nostri concorrenti più piccoli sono più agili di noi’, ‘Siamo nuovi, nessuno vorrà fare affari con una new entry’ ecc.), fino a quelle sui prodotti/servizi (‘Costiamo troppo’, ‘Abbiamo prodotti ormai superati’ ecc.).

COMUNICAZIONE TRASPARENTE ‘Chiedi ciò che vuoi’ è la regola aurea di ogni venditore. Se non chiedete non saprete mai se avreste potuto ottenerlo oppure no. Una sola cosa è certa: quando non chiedete fallite. Ma c’è un motivo per cui non si osa chiedere: la paura di ricevere un’obiezione o, peggio, un rifiuto. Per questo si finisce con l’imbarcarsi spesso in conversazioni superficiali che girano attorno al problema senza mai scalfirlo. Si esce dall’incontro con il rosario in gola e nulla in tasca. Per evitare questo rischio occorre azionare quella potente leva dell’intelligenza emotiva che è l’empatia, ovvero la capacità di mettersi nei panni dell’altro per capire cosa pensa e cosa prova.

Spesso le convinzioni si basano su percezioni. Ma la percezione è la nostra realtà. Cambiarle non è facile perché, col tempo, diventano parte integrante della nostra identità. E, una volta stabilizzate, non le mettiamo più in discussione. Riuscire a ‘vendere’ ai venditori un nuovo approccio mentale richiede un coaching mirato e domande diverse da quelle in uso nei colloqui post-vendita; quesiti che scavano a fondo nei problemi. Stanley le chiama domande-cardine perché hanno il potere di scuotere le acque stagnanti delle certezze, aprendoci al beneficio del dubbio.

FATE USCIRE L’ELEFANTE CHE BLOCCA LA TRATTATIVA Il venditore empatico ascolta ciò che il prospect dice, ma si sintonizza soprattutto su ciò che l’interlocutore ha difficoltà a esternare. Con tatto e determinazione lo aiuta a sollevare i dubbi, le preoccupazioni, le obiezioni. Per Stanley il non detto è ‘l’elefante nella stanza’, ovvero un’interferenza tanto ingombrante da bloccare la trattativa. Ignorandolo ci porteremo a casa solo rimpianti e frustrazioni. Perciò consiglia: “Smettete

Un esempio veloce. Il venditore dice: “Nessuno sa chi siamo, perciò non riesco a ottenere nemmeno un incontro”. Domanda-cardine del sales manager: “Lo dici in base alla tua percezione o hai dei dati in merito?” Oppure, “Quanti brand famosi erano sconosciuti all’inizio? Cosa pensi abbiano fatto quei venditori per creare opportunità?”

CONTROLLO EMOTIVO Un’importante trattativa è andata male? Più il sales leader dà sfogo alla sua rabbia, più il venditore si arrampicherà sugli specchi attribuendo la colpa a fattori esterni. Per non demolire la sua fiducia in sé, e trasformare l’insuccesso in occasione di apprendimento, occorre anzitutto che il capo mostri controllo emotivo. Come riuscirci? Stanley suggerisce di spostare il proprio dialogo interno (quello che mi dico rispetto alla situazione che sto vivendo) dal giudizio sul venditore (‘Lui è un incapace’) alla curiosità (‘Quale altra spiegazione può esserci del suo risultato?’). Ponendosi queste domande, si sposta la conversazione dal cervello rettile, che alimenta la rabbia, alla corteccia prefrontale che va in cerca di soluzioni. Il giudice spietato si trasforma in investigatore orientato a capire non tanto chi è nel giusto e chi non lo è, ma cosa è giusto fare per risolvere il problema. “Se avete a cuore i



di insegnare ai vostri venditori a evitare le obiezioni o a lasciarsele scivolare addosso. Insegnategli piuttosto a sintonizzarsi sulla conversazione inespressa, su quel non detto che pesa più delle parole pronunciate. Quando il venditore è costretto a fronteggiare le obiezioni gioca in difesa, inducendo nel potenziale acquirente la reazione combattimento o fuga. Conseguenza, i loro cervelli si chiudono, e così anche la trattativa. I venditori che hanno il coraggio di scovare le obiezioni nascoste e s'impegnano a capire i bisogni e i sentimenti del potenziale acquirente dimostrano di non volere solo chiudere il contratto al più presto. Per questo ottengono la fiducia, e forse anche il lavoro". Stanley sostiene di aver portato a casa più di una commessa, grazie alla sua capacità di sintonizzarsi sui segnali emotivi dell'altro, rivelatori di un non detto che pesava sulla trattativa. In merito, racconta della volta in cui fu contattata da un importante studio legale che voleva migliorare le proprie strategie di sviluppo del business. Il consiglio d'amministrazione le rivolse diverse domande, persino sul suo 'pedigree commerciale'. Lei non si scompose. Intui che erano richieste fittizie che giravano attorno a un'obiezione inespressa. Allora, con garbo ma assertività disse: "Non ho problemi a darvi tutte le referenze che volete, ma parliamo piuttosto del vero problema che dovete affrontare prima di affidare un incarico di formazione. Tutti i vostri avvocati fatturano cifre da capogiro. Il vero ostacolo non sarà la nostra metodologia formativa o la mia expertise. Quello che insegno funziona se il mio cliente fa bene il lavoro preparatorio. La vera difficoltà sarà semmai convincere i membri del vostro team a partecipare al seminario. Mi chiedo se alcuni di loro non vedranno la formazione come un costo, più che come un guadagno". Calò il silenzio. Poi scoppiarono tutti a ridere. Aveva colto nel segno. L'elefante era uscito dalla stanza.

L'EMPATIA CON 6 S In genere i sales manager sono svelti, abili a risolvere problemi, ma nel coaching con i venditori questa qualità può rivelarsi infruttuosa. Una buona sessione di coaching richiede grande capacità di ascolto, ma spesso il sales manager passa subito a fornire la soluzione. Addio empatia, addio ascolto. "L'empatia, ricordatevi, è anzitutto una forma d'attenzione. I venditori non saranno in grado di ascoltare i vostri pur ottimi consigli", spiega Stanley, "finché non gli dimostrerete d'aver ascoltato con attenzione e sino in fondo il loro punto di vista. Loro ragionano esattamente come i clienti". Per questo SalesLeadership ha messo a punto un modello di sviluppo dell'empatia in sei passi. Lo ripercorriamo con un esempio. Un vendi-

tore dichiara con insofferenza che il nuovo CRM è troppo complicato, ma altri venditori sostengono il contrario. Il sales leader può essere tentato di sfoderare il giudizio e la narrativa che lo conferma ('Quel venditore è un iperconservatore, resistente al cambiamento, l'ho notato anche in altre circostanze, come ad esempio quella volta che...'). Oppure passa al contrattacco. A quel punto lo informa che nessun altro venditore ha questo problema. Addio empatia. Per recuperarla occorre seguire sei passaggi: rallentare i propri processi di pensiero; staccare la spina da sé; sospendere il giudizio; porsi nell'ottica di voler capire il punto di vista dell'altro, anche se non si è d'accordo con lui; prendersi il tempo per riflettere ed entrare in sintonia con le sue emozioni.

"Mettersi nei suoi panni, immaginare cosa sente e prova. Intercettare ciò che non viene detto. In effetti il focus della conversazione non è sul nuovo CRM, ma sul cambiamento. Lui non è un nativo digitale e la nuova tecnologia lo mette in crisi. Il nuovo CRM gli porta via più tempo. A questo punto il sales manager può esplicitare ciò che il venditore non dice, ma pensa e prova realmente: 'Penso che la tua frustrazione, rispetto al CRM, sia dovuta al fatto che rallenta il lavoro, sottraendo tempo ad attività che ti producono maggiori ricavi. E di certo non ti aiutano a notare che invece i tuoi colleghi lo apprezzano mentre tu sei in difficoltà. Leggo bene la situazione?'. Se la risposta è affermativa vuol dire che siete entrati in connessione emotiva. Ora è propenso ad ascoltarvi. Ma voi proseguite con domande esplorative, mirate a capire, a far sentire all'altro che vi interessate a lui e al suo problema".

Rimanete in ascolto della sua storia. Apritevi all'ascolto profondo. Esplorate più a fondo. Dopotutto "Il coaching è molto simile alla vendita", spiega Stanley, "dovete ascoltare la ricostruzione del venditore, capire il suo punto di vista, le sue emozioni, e ciò che lo blocca, prima di offrire la soluzione".

E ORA, FATEVI IL TEST L'intelligenza emotiva è tutto questo e molto di più. La buona notizia è che può essere appresa da chiunque, a condizione che lo desideri, che s'impegni a migliorarsi, che perseveri nel praticarla. E la notizia più allettante è che s'attiva in qualunque fase della vita, perché il nostro cervello non ha età, è plastico e si rimodella di continuo. Stanley consiglia di prestare attenzione all'intelligenza emotiva già in fase di selezione dei venditori e d'inserire nei questionari domande per valutare il QE degli intervistati. "Non assumete venditori in cerca di pascoli più verdi. Assumete venditori che creano pascoli più verdi".

MK

Empatia con 6 S

Slow down
(Rallenta)

Stop to think
(Fermati a riflettere)

States what the salesperson's shoes
(Mettiti nei panni del venditore)

Step in to your salesperson is
thinking or feeling
(Esplicita cosa il venditore sta
pensando e sentendo)

Be still and listen to their story
(Rimani fermo e ascolta la sua storia
sino in fondo)

FONTE: COLLEEN STANLEY, *GESTIRE LE VENDITE CON L'INTELLIGENZA EMOTIVA*, ROEDIZIONI, 2021