ACHILLE PAGLIARO

TRENTA TECNICHE DI PERSUASIONE

Quello che funziona davvero quando devi convincere qualcuno



LA PAROLA GIUSTA



TRENTA TECNICHE DI PERSUASIONE

Quello che funziona davvero quando devi convincere qualcuno

Achille Pagliaro

A chi aveva ragione
e non è riuscito a farlo capire.

Indice

Perché le buone ragioni non bastano 6

Prima di aprire bocca 11

1 Scoprire cosa vuole l'altro, prima di dire cosa vuoi tu 11

2 Sapere dove si può cedere 14

3 Far dire prima quello che si vuole sentire 16

4 Parlare con chi decide, non con chi ascolta volentieri 19

5 Scegliere il momento in base allo stato dell'altro 22

I primi trenta secondi 26

6 Dire subito cosa chiedi 26

7 Dare un motivo, sempre 28

8 Nominare per primo quello che l'altro potrebbe obiettare 30

9 Far vedere invece di descrivere 33

10 Aprire con una cosa su cui si è già d'accordo 35

Costruire l'argomento 39

11 Un argomento forte vale più di quattro deboli 39

12 Partire da quello che si perde, non da quello che si guadagna 41

13 Dare il numero di riferimento per primo 44

14 Appoggiarsi a quello che fanno gli altri 46

15 Nominare chi starà peggio e chi starà meglio 48

Le parole 51

16 Togliere le attenuazioni 51

17 Parlare al presente e all'attivo 53

18 Dire l'orario invece del tempo 55
19 Chiamare le cose con il nome che usa l'altro 57
20 Smettere di parlare dopo aver detto la cosa 59

Quando arrivano le obiezioni 63
21 Ripetere l'obiezione prima di rispondere 63
22 Chiedere cosa servirebbe per dire di sì 65
23 Distinguere il no al contenuto dal no al momento 67
24 Concedere il punto vero 69
25 Non vincere davanti ad altri 71

Chiudere 75
26 Chiedere una cosa piccola per prima 75
27 Dare due opzioni invece di una 77
28 Chiudere con chi fa cosa entro quando 79
29 Mettere per iscritto per primo 80
30 Far sapere com'è andata 82

Le due che bastano 86

Perché le buone ragioni non bastano

Quasi tutti, almeno una volta, hanno avuto ragione e non sono riusciti a ottenerla.

Avevano i dati, la proposta era migliore, il ragionamento stava in piedi. Hanno parlato, hanno spiegato, hanno insistito. E alla fine è stata scelta l'altra cosa, spesso quella sostenuta da qualcuno che ne sapeva meno.

È un'esperienza frustrante e produce, in genere, una delle due conclusioni sbagliate.

La prima è che gli altri siano superficiali.

La seconda è che per convincere servano doti che non si hanno: la presenza, la parlantina, una certa faccia tosta.

Nessuna delle due regge. Le persone non sono superficiali, e il carisma spiega molto meno di quanto si creda.

Quello che manca, quasi sempre, è più banale: un modo di dire le cose.

Questo libretto raccoglie trenta tecniche.

Sono tecniche vere, nel senso che si possono descrivere, provare e verificare. Non sono atteggiamenti, non sono consigli generici, non sono inviti a credere in sé stessi.

Ciascuna occupa due pagine e si può mettere alla prova la settimana stessa.

Vengono da tre posti: dalla ricerca sulla persuasione, che negli ultimi cinquant'anni ha misurato molte cose che sembravano opinioni; dalla pratica, cioè dai tavoli in cui si negozia, dalle riunioni, dalle conversazioni in cui qualcosa si decide; e da quello che si osserva nelle persone che convincono spesso, che raramente sanno dire cosa stanno facendo.

Prima di cominciare vale la pena togliere di mezzo un equivoco, perché decide come si legge tutto il resto.

Persuadere non è manipolare.

La differenza non sta nelle tecniche, che sono spesso le stesse. Sta in due cose.

La prima è se la cosa che si sta sostenendo conviene anche all'altro. Se conviene, si sta comunicando. Se non conviene e lo si nasconde, si sta manipolando, e nessuna eleganza cambia questo fatto.

La seconda è se l'altro, sapendo tutto quello che sappiamo noi, sarebbe ancora d'accordo.

È una verifica semplice e serve davvero. Chi la fa prima di una conversazione importante scopre, qualche volta, di non avere una tesi da sostenere ma un interesse da difendere, e in quel caso conviene dirlo apertamente invece di travestirlo.

Le tecniche che seguono funzionano meglio quando si ha ragione. È il loro limite ed è anche la ragione per cui vale la pena impararle.

Vale la pena dire due parole su come sono organizzate queste pagine.

Le trenta tecniche sono divise in sei gruppi, che seguono l'ordine in cui una conversazione persuasiva si svolge.

Le prime cinque riguardano quello che si fa prima di parlare, ed è la parte che quasi tutti saltano. È anche quella che produce il guadagno maggiore, perché una conversazione preparata male non si recupera con nessuna abilità.

Le cinque successive riguardano l'apertura, cioè i trenta secondi in cui chi ascolta decide che tipo di conversazione sarà.

Poi vengono gli argomenti, cioè come si costruisce la ragione principale, e le parole, cioè come si dice quello che si è deciso di dire.

Le ultime due parti riguardano le obiezioni e la chiusura, che è il punto in cui una quantità enorme di conversazioni riuscite non produce niente.

Un avvertimento su cosa queste pagine non sono.

Non sono un corso di oratoria e non riguardano il parlare in pubblico, che è un'altra materia.

Non riguardano la vendita, dove esistono tecniche specifiche che qui non compaiono.

E non riguardano le conversazioni in cui non c'è niente da ottenere: quelle in cui si deve dire una cosa difficile, consolare qualcuno, affrontare un conflitto personale.

Riguardano le situazioni in cui si ha una proposta e si vorrebbe che venisse accolta: una richiesta a chi decide, una discussione in famiglia, una cosa da ottenere da un ufficio, una riunione di lavoro, un accordo da trovare con qualcuno.

Sono una parte della vita di chiunque, e non riguardano soltanto il lavoro: si chiede qualcosa a un condominio, a una scuola, a un medico, a un familiare, a un vicino, a un fornitore.

Vale la pena spendere qualche riga su cosa dice la ricerca, perché una parte di queste tecniche non è opinione.

Negli ultimi cinquant'anni la persuasione è stata studiata con metodi sperimentali, e alcuni risultati si sono ripetuti con una costanza che li rende affidabili.

Che le persone reagiscano più intensamente a una perdita che a un guadagno equivalente.

Che il primo numero che compare in una discussione condizioni tutti quelli successivi, anche quando chi ascolta sa che è un numero di parte.

Che una richiesta accompagnata da una giustificazione venga accolta più spesso di una richiesta nuda, anche quando la giustificazione aggiunge poco.

Che le persone, in condizioni di incertezza, si orientino su quello che fanno gli altri simili a loro.

Che chi ha acconsentito a una cosa piccola acconsenta più facilmente alla successiva.

Nessuno di questi risultati è una legge, e tutti hanno eccezioni e limiti di contesto.

Presi insieme dicono però una cosa che vale la pena tenere presente leggendo: le persone non decidono soltanto in base al contenuto. Decidono anche in base a come il contenuto è stato presentato, e questo vale anche per le persone intelligenti, informate e in buona fede.

Vale anche per chi legge queste pagine.

Un'ultima avvertenza, che riguarda il rapporto fra queste tecniche e il lavoro di tutti i giorni.

Nessuna di esse serve a ottenere cose che non si meritano.

Servono a evitare che una proposta sensata perda contro una proposta uguale, detta meglio, che è quello che succede in una quantità di casi molto superiore a quanto si creda.

Le riunioni non premiano quasi mai l'idea migliore. Premiano l'idea migliore che è stata anche presentata in modo che si potesse capire, valutare e difendere davanti a qualcun altro.

Chi trova che questo sia ingiusto ha ragione.

E chi, avendo ragione, decide di non occuparsene, lascia campo libero a chi se ne occupa e ha meno ragione.

Resta una nota su chi dovrebbe leggere queste pagine.

Chi si trova spesso a sostenere una posizione davanti a qualcuno che decide: in riunione, a un tavolo, davanti a un ufficio, in una commissione.

Chi ha responsabilità su un gruppo e deve far accettare cambiamenti a persone che non li hanno chiesti.

Chi lavora in proprio e deve far capire il valore di quello che fa a chi non è del mestiere.

E chi, pur non avendo nessuno di questi ruoli, si accorge di uscire spesso dalle discussioni con la sensazione di non essere riuscito a spiegarsi.

L'ultima categoria è la più numerosa, ed è quella per cui queste pagine sono state scritte.

Un'ultima indicazione su come usare queste pagine.

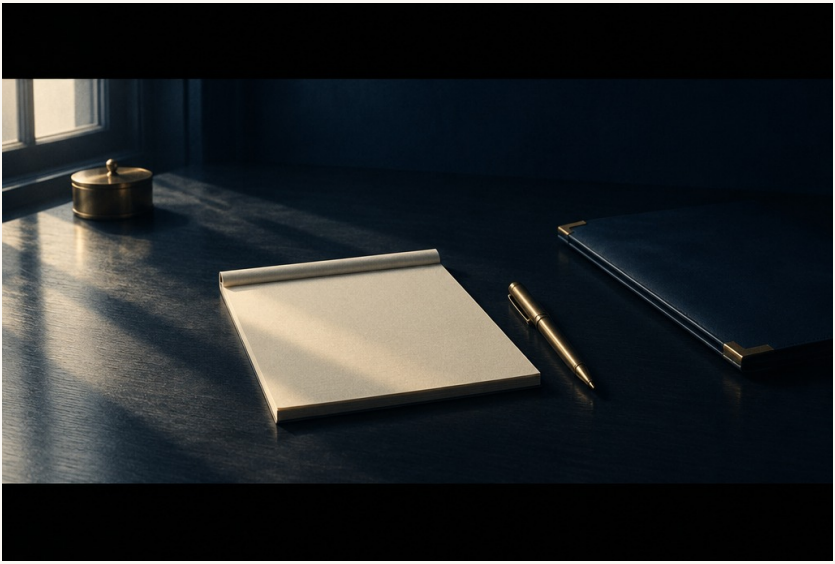
Trenta tecniche sono troppe per essere applicate tutte.

Chi prova a usarle insieme ottiene una conversazione costruita, che si sente a distanza e che produce diffidenza.

Il modo che funziona è un altro: leggerle tutte, sceglierne due, e usare soltanto quelle per un mese.

Dopo un mese saranno diventate un modo di parlare invece di una tecnica, e si potrà aggiungerne una terza.

È lento e non c'è niente di più veloce che funzioni.



Prima di aprire bocca

1. Scoprire cosa vuole l'altro, prima di dire cosa vuoi tu.

Quasi tutte le conversazioni persuasive falliscono prima di cominciare, perché si costruisce l'argomentazione sulle ragioni per cui la cosa conviene a noi.

Chi ascolta valuta una sola cosa: se conviene a lui.

La tecnica consiste nel fare, prima di preparare qualsiasi discorso, una lista di tre voci: cosa guadagna l'altro se accetta, cosa rischia, cosa deve spiegare a qualcun altro.

La terza voce è quella che quasi nessuno considera ed è spesso decisiva. Molte persone non rifiutano perché non sono convinte, ma perché non sanno come giustificare un sì a chi sta sopra di loro.

Chi fornisce quella giustificazione insieme alla proposta rimuove l'ostacolo più frequente di tutti.

In pratica: prima di parlare, scrivi la frase che l'altro userà per spiegare ad altri la sua decisione. Se non riesci a scriverla, la proposta non è ancora pronta.

Un esempio rende la differenza visibile.

Una famiglia vuole convincere il condominio a installare una rastrelliera per le biciclette, e prepara un discorso su quanto sarebbe comodo per loro.

L'assemblea ascolta e rimanda, perché la comodità di una famiglia non è un problema dell'assemblea.

La stessa proposta, costruita sulle tre voci, suona diversa: al condominio interessa che le bici smettano di stare nell'androne, teme una spesa non prevista, e l'amministratore dovrà spiegare a tutti perché si è deciso fuori dal bilancio.

Una proposta che dice *l'androne resta libero, costa centottanta euro una volta sola, e si può mettere nel preventivo dell'anno prossimo* parla di cose che riguardano chi decide.

Il contenuto tecnico è identico. Cambiano le tre righe iniziali.

Vale la pena aggiungere un avvertimento. Questa tecnica non chiede di nascondere il proprio interesse: chiede di nominare anche quello dell'altro.

Una proposta in cui non si vede nessun vantaggio per chi la fa viene letta come sospetta, perché nessuno lavora per niente.

Resta una variante di questa tecnica che serve nelle situazioni in cui l'altro non si conosce.

Capita con un cliente nuovo, con un ufficio mai incontrato, con una controparte appena arrivata.

In quei casi la lista a tre voci non si può compilare da soli, e la soluzione è compilarla insieme.

Si apre con una domanda invece che con una proposta: *prima di dirti cosa avevo in mente, vorrei capire cosa è importante per voi su questa cosa.*

Costa cinque minuti e produce, quasi sempre, informazioni che cambiano la proposta.

Vale la pena notare che molte persone considerano questa apertura una perdita di tempo, perché la proposta è già pronta.

È vero il contrario: una proposta pronta presentata senza quelle informazioni ha una probabilità alta di essere la proposta sbagliata, e il tempo risparmiato in apertura si perde nelle due settimane successive.

C'è poi un uso di questa tecnica che riguarda le conversazioni con le persone vicine, dove sembrerebbe superflua.

Non lo è. Fra persone che si conoscono da anni si dà per scontato di sapere cosa l'altro vuole, e quella presunzione è una delle cause più frequenti di conversazioni che girano a vuoto.

La domanda *cosa ti preoccupa di questa cosa?*, fatta a qualcuno che si conosce benissimo, produce risposte inattese con una frequenza che sorprende chi la prova la prima volta.

L'errore più comune, con questa tecnica, è compilare la lista immaginando l'altro invece di chiederglielo.

Si scrive cosa secondo noi gli conviene, e quello che si ottiene è la nostra proiezione.

Quando è possibile, la lista si verifica: basta una domanda fatta qualche giorno prima, in un contesto informale. *Di questa questione, cosa ti preoccupa di più?*

La risposta, nella maggior parte dei casi, non coincide con la previsione, e la differenza è esattamente ciò che avrebbe fatto fallire la proposta.

C'è una variante di questa tecnica che si usa quando le persone da convincere sono più di una.

In quel caso le liste da compilare sono tante quante le persone che contano, e quasi mai coincidono.

Chi presenta la stessa proposta nello stesso modo a quattro interlocutori diversi sta parlando bene a uno e male agli altri tre.

La soluzione non è cambiare la proposta, che deve restare la stessa: è cambiare quale aspetto si mette per primo.

A chi tiene i conti si apre dalla spesa, a chi dovrà fare la cosa dalla fatica, a chi la subisce dai tempi.

È lo stesso progetto, aperto da tre porte diverse, e nessuna delle tre è una manipolazione: sono tre modi corretti di descrivere la stessa cosa a chi ha domande diverse.

> *La prova. Prendi la prossima proposta che devi fare e scrivi tre righe: cosa ci guadagna l'altro, cosa rischia, con quale frase giustificherà il suo sì a qualcun altro. Se una delle tre resta vuota, la proposta non è pronta.*

2. Sapere dove si può cedere.

Chi arriva con una posizione sola ha due esiti possibili: vincere tutto o perdere tutto.

Chi arriva avendo deciso in anticipo cosa è irrinunciabile e cosa no ha molte più strade, e soprattutto può concedere qualcosa al momento giusto senza improvvisare.

La preparazione richiede dieci minuti. Si scrivono tre righe.

Quello che serve davvero, cioè il minimo sotto il quale la cosa non ha più senso.

Quello che sarebbe bene avere, cioè le richieste accessorie.

Quello che si può regalare, cioè le cose che a noi costano poco e all'altro sembrano molto.

La terza riga è la più preziosa. In quasi tutte le discussioni esistono elementi asimmetrici, che valgono molto per una parte e poco per l'altra: i tempi, il modo in cui la cosa viene annunciata, chi la propone, l'ordine in cui si fanno le cose.

Chi le ha individuate prima concede qualcosa di grosso senza perdere niente.

Un esempio concreto chiarisce la terza riga, che è quella che quasi nessuno compila.

Una coppia vuole riorganizzare la gestione della casa, perché il carico è tutto da una parte.

Quello che serve davvero: che la spesa e la cena non ricadano sempre sulla stessa persona.

Quello che sarebbe bene avere: una sera alla settimana libera da tutto.

Quello che si può regalare: quali giorni, come ci si organizza, e il fatto che la nuova divisione venga proposta dall'altro invece che imposta.

Le tre voci dell'ultimo gruppo costano zero e per l'altra persona valgono moltissimo, perché riguardano il sentirsi parte di una decisione invece che destinatari.

Una concessione di quel tipo, fatta al momento giusto, vale più di un argomento in più.

Vale la pena aggiungere che la preparazione serve anche a un'altra cosa, forse più importante: a riconoscere, mentre si è dentro la conversazione, il momento in cui si sta per cedere su qualcosa che si era deciso di non cedere.

Senza quelle tre righe scritte prima, quel momento non si vede.

Resta da dire come si usa questa preparazione durante la conversazione, perché scriverla non basta.

Il momento in cui serve è quello in cui l'altro chiede una concessione.

Chi non si è preparato risponde in due modi, entrambi sbagliati: concede subito, perché la richiesta sembra ragionevole, oppure rifiuta per riflesso, perché non sa cosa può permettersi.

Chi si è preparato fa una cosa diversa: guarda la propria lista e concede qualcosa della terza riga invece di quello che è stato chiesto.

Sull'orario non posso muovermi. Sulla data di partenza sì, e possiamo farla annunciare a voi.

È una risposta che tiene il punto e dà qualcosa, ed è possibile soltanto se le tre righe sono state scritte prima.

Vale la pena aggiungere un'avvertenza sulla prima riga, quella del minimo irrinunciabile.

Va scritta pensando a cosa succede se non si ottiene, non a cosa si vorrebbe.

Molte discussioni si bloccano perché una parte ha trasformato in irrinunciabile una cosa che è soltanto importante, e a quel punto non può più muoversi senza sembrare incoerente.

Il criterio pratico: è irrinunciabile ciò senza cui preferiresti non fare l'accordo. Tutto il resto, per quanto rilevante, sta nella seconda riga.

C'è un'ultima avvertenza su questa preparazione, e riguarda la riservatezza.

Le tre righe non vanno mostrate a nessuno, e soprattutto non vanno portate in forma scritta dove qualcuno possa leggerle.

Sembra ovvio e capita: un foglio dimenticato sul tavolo, uno schermo girato, un appunto visibile.

Chi scopre cosa eravamo disposti a concedere ottiene, in un istante, tutto quello che la preparazione serviva a proteggere.

> *La prova. Prima della prossima discussione in cui devi ottenere qualcosa, scrivi le tre righe: il minimo, il desiderabile, il regalabile. Poi guarda la terza e chiediti se ci sono elementi che a te costano niente e all'altro sembrano molto. Quasi sempre ce ne sono due o tre, e non erano nella lista.*

3. Far dire prima quello che si vuole sentire.

Le persone difendono quello che hanno detto.

È un meccanismo molto robusto e si può usare in modo onesto: invece di affermare la premessa, si chiede.

Non *questa procedura fa perdere tempo a tutti*, ma *secondo te quanto ci portiamo via ogni settimana con questa procedura?*

Se l'altro risponde con un numero, quel numero è suo, e tutto quello che viene dopo si appoggia su una cosa che ha detto lui.

Se invece risponde che non è un problema, si è appena risparmiata una conversazione costruita su una premessa che l'altro non condivide, e si è scoperto dove sta il vero disaccordo.

In entrambi i casi la domanda ha fatto più lavoro dell'affermazione.

Vale la pena distinguere questa tecnica da una sua versione scadente, perché la differenza è sottile e decide tutto.

La versione scadente è la domanda retorica: quella a cui esiste una sola risposta possibile e che tutti riconoscono come una mossa.

Non pensi anche tu che così non si possa andare avanti?

Chi la riceve capisce di essere stato messo in un corridoio, e la prima reazione è resistere.

La versione buona è una domanda vera, a cui si accetta qualunque risposta.

La differenza si misura in un modo solo: se una risposta diversa da quella che speravamo cambierebbe la conversazione, la domanda era vera. Se non cambierebbe niente, era retorica, e l'altro se ne è accorto.

C'è un secondo uso di questa tecnica, meno ovvio e molto efficace, che riguarda le riunioni.

Quando una proposta rischia di essere respinta, conviene far parlare per primi quelli che sono già d'accordo.

Non per creare un fronte, ma perché le posizioni espresse ad alta voce orientano il gruppo molto più di quelle rimaste in testa, e il primo intervento di

una riunione pesa quanto i tre successivi.

Resta un'applicazione di questa tecnica che vale la pena conoscere, perché funziona nelle situazioni più difficili.

Quando si prevede una forte resistenza, invece di presentare la soluzione si presenta il problema e si chiede come lo risolverebbe l'altro.

È controintuitivo e produce due effetti.

Il primo è che, in una parte dei casi, l'altro arriva da solo a qualcosa di vicino alla nostra soluzione, e a quel punto la difenderà come propria.

Il secondo è che, quando arriva a una soluzione diversa, si è scoperto qualcosa: o un vincolo che non conoscevamo, o un'alternativa migliore.

Vale la pena aggiungere che questa mossa richiede di essere disposti davvero a cambiare idea.

Chi la usa come messa in scena, con la soluzione già in tasca, viene smascherato nel momento in cui scarta tutte le proposte dell'altro per arrivare alla propria.

E l'effetto, in quel caso, è peggiore di quello che si sarebbe ottenuto presentando subito la propria idea.

C'è poi un limite di contesto che vale la pena nominare. Questa tecnica richiede tempo e funziona male quando c'è una scadenza stretta.

In quelle condizioni chiedere all'altro come risolverebbe il problema viene percepito come un modo di scaricargli addosso una decisione, e la risposta corretta è la proposta diretta, con la scadenza dichiarata.

Vale la pena ricordare un limite di questa tecnica, che riguarda la ripetizione.

Funziona una volta per conversazione.

Chi conduce un'intera discussione a forza di domande produce, dopo qualche minuto, la sensazione di un interrogatorio, e le persone interrogate si chiudono.

La proporzione che regge è circa una domanda ogni tre o quattro affermazioni, che è anche la proporzione di una conversazione normale fra persone che si ascoltano.

Esiste un modo semplice di esercitarsi con questa tecnica fuori dalle situazioni importanti.

Per una settimana, nelle conversazioni ordinarie, si sostituisce la prima affermazione con una domanda e si guarda cosa succede.

Quasi tutti, provandolo, notano due cose.

La prima è che le conversazioni durano meno, non di più.

La seconda è che il numero di volte in cui si scopre di aver capito male la posizione dell'altro è molto più alto di quello che si immaginava.

È un esercizio che costa niente e che produce, dopo qualche giorno, un cambiamento stabile nel modo di aprire le discussioni.

> *La prova. Nella prossima discussione, sostituisci la tua prima affermazione con una domanda che porti l'altro a dire lo stesso contenuto. Se la risposta che ricevi ti sorprende, la domanda era vera e hai appena imparato qualcosa.*

4. Parlare con chi decide, non con chi ascolta volentieri.

Succede spesso di preparare bene una proposta e di presentarla alla persona sbagliata.

Si sceglie chi è disponibile, chi capisce, chi non mette in difficoltà. E si ottiene un consenso che non sposta niente, perché quella persona non ha il potere di decidere.

La tecnica consiste nel rispondere a due domande prima di convocare qualsiasi incontro.

Chi firma, cioè chi ha l'autorità formale.

Chi influenza, cioè chi quella persona ascolta prima di decidere.

Nella maggior parte delle organizzazioni la seconda figura conta più della prima, e quasi nessuno la identifica.

Quando le due figure sono diverse, l'ordine giusto è: prima chi influenza, in privato, poi chi decide.

Individuare chi influenza è meno complicato di quanto sembri, e si fa con tre domande.

Chi è la persona che il decisore nomina più spesso quando spiega una scelta?

Chi è stato consultato l'ultima volta che si è deciso qualcosa di simile?

Chi, in questa organizzazione, può bloccare una cosa senza avere il potere di approvarla?

La terza domanda è la più utile. In quasi tutte le strutture esistono figure che non decidono niente e possono fermare tutto: chi tiene i conti, chi gestisce i tempi, chi conosce una procedura meglio di chiunque altro.

Portarle dentro prima, chiedendo un parere invece di comunicare una decisione, è la differenza fra una proposta che cammina e una che si incaglia senza che si capisca dove.

Vale la pena aggiungere una cosa sull'ordine delle conversazioni, perché sbagliarlo è frequente.

Chi presenta una proposta per la prima volta in una riunione collegiale sta chiedendo a diverse persone di prendere posizione in pubblico senza averci pensato.

In quelle condizioni la posizione più sicura è sempre la prudenza, cioè rimandare.

Le proposte si costruiscono prima, una conversazione alla volta, e si portano in riunione quando il consenso c'è già. La riunione serve a formalizzare, non a convincere.

Resta una cosa da dire su cosa fare quando non si ha accesso a chi decide.

Capita spesso, soprattutto nelle organizzazioni grandi: la proposta deve passare per qualcuno che la riferirà.

In quel caso la tecnica cambia oggetto. Non si tratta più di convincere la persona che si ha davanti, ma di metterla in condizione di riferire bene.

Significa darle tre cose.

Una versione della proposta che stia in cinque righe, perché è quella che verrà ripetuta.

La risposta alla domanda che il decisore farà per prima, che quasi sempre riguarda il costo o il rischio.

E la disponibilità a essere chiamati: *se gli servono dettagli, sono raggiungibile.*

Chi fornisce questi tre elementi ha molte più probabilità di chi ha fatto una presentazione completa e brillante, perché la presentazione non arriverà a destinazione: arriverà il riassunto che qualcun altro ne farà.

Vale la pena aggiungere un'osservazione sulle persone che riferiscono.

Nessuno sostiene bene una proposta che non ha capito, e nessuno sostiene una proposta che lo espone senza dargli niente.

La domanda da farsi, prima di affidare una proposta a qualcuno, è la stessa del primo punto di questo capitolo: cosa ci guadagna questa persona a sostenerla?

Se la risposta è niente, la proposta verrà riferita in modo neutro, che in quasi tutte le organizzazioni equivale a un no.

Resta un caso delicato: quando chi influenza e chi decide hanno posizioni diverse fra loro.

Succede più spesso di quanto si creda, e chi non lo vede finisce nel mezzo di un conflitto che non lo riguarda.

Il segnale è riconoscibile: una delle due persone, parlando dell'altra, usa formule caute.

In quelle condizioni la mossa giusta non è schierarsi, ed è chiedere apertamente come si procede: *preferisci che ne parli io con lui o lo fai tu?*

> *La prova. Pensa all'ultima proposta che non è passata e rispondi a due domande: chi firmava e chi influenzava. Se le due persone erano diverse e hai parlato solo con la prima, hai trovato il motivo.*

5. Scegliere il momento in base allo stato dell'altro.

La stessa proposta, presentata a due ore di distanza, riceve risposte diverse.

Non è irrazionalità: chi è stanco, sotto pressione o appena uscito da una cosa difficile valuta in modo più difensivo, e la risposta difensiva è quasi sempre no.

Tre indicazioni pratiche, tutte verificabili.

Le decisioni che comportano un cambiamento si propongono di mattina, quando la soglia di rischio accettato è più alta.

Non si propone mai niente nei dieci minuti successivi a una brutta notizia, anche se il tema non c'entra.

E non si propone niente sulla porta: una proposta fatta a qualcuno che sta uscendo riceve la risposta più rapida disponibile, che è quella che non impegna.

Vale la pena ricordare che nessuno dei tre accorgimenti riguarda il contenuto. Riguardano soltanto quando quel contenuto viene ascoltato, ed è una variabile che molte persone considerano un dettaglio e che pesa quanto gli argomenti. Vale la pena aggiungere qualcosa sui momenti che sembrano buoni e non lo sono.

Subito dopo un successo. L'istinto suggerisce di approfittare del clima favorevole. In realtà dopo un risultato positivo le persone tendono a non voler toccare niente.

Durante un pranzo o una cena. Sembra informale e rilassato, ed è un contesto in cui chi ascolta non ha modo di consultare niente, non può prendere tempo senza sembrare scortese, e quindi risponde con la formula che non impegna.

Alla fine di una riunione lunga. È il momento in cui tutti vogliono uscire, e qualunque cosa venga proposta riceve un assenso che non vale niente il giorno dopo.

Il momento migliore in assoluto, nella maggior parte delle organizzazioni, è l'inizio di una riunione dedicata, fissata con qualche giorno di anticipo, con l'argomento dichiarato nella convocazione.

Sembra la soluzione più burocratica delle cinque. È anche l'unica in cui chi deve decidere arriva avendo avuto il tempo di pensarci.

Resta un aspetto che riguarda il proprio stato, non quello dell'altro.

Una proposta presentata da qualcuno teso viene valutata peggio, a parità di contenuto.

La ragione è semplice: la tensione di chi parla viene letta come un'informazione sulla proposta, e l'informazione che trasmette è che c'è qualcosa che non va.

Due accorgimenti pratici, entrambi verificabili.

Il primo è il ritmo. Rallentare deliberatamente le proprie frasi è la cosa che più di ogni altra cambia la percezione, e si può decidere prima di entrare.

Il secondo è l'ordine delle conversazioni nella giornata. Chi mette la conversazione importante dopo tre riunioni faticose la affronta nelle peggiori condizioni possibili, e quasi nessuno ci pensa quando organizza l'agenda.

Vale la pena aggiungere un terzo elemento che riguarda le proposte molto importanti.

Vanno fatte due volte.

La prima informalmente, a qualcuno di cui ci si fida, per vedere dove si inceppa il ragionamento.

La seconda per davvero.

È un costo di mezz'ora e riduce drasticamente la probabilità di scoprire il punto debole della propria proposta mentre la si sta presentando a chi decide.

Vale la pena aggiungere un'eccezione alla regola della mattina.

Le conversazioni che chiedono una concessione, e non una decisione, funzionano meglio nel tardo pomeriggio.

La ragione è la stessa che rende sconsigliabile la sera per le decisioni: a fine giornata la soglia di resistenza è più bassa.

È un'informazione che vale la pena usare con misura, perché ottenere una concessione da qualcuno che è stanco significa, in molti casi, ottenere una concessione che verrà rimangiata.

> *La prova. Guarda l'agenda della prossima settimana e sposta la conversazione importante in un momento che soddisfi le tre condizioni: di mattina, non attaccata a una riunione lunga, con l'argomento dichiarato nella convocazione.*

Vale la pena chiudere questa prima parte con un'osservazione che la riguarda per intero.

Nessuna delle cinque tecniche si usa durante la conversazione.

Si usano tutte prima, in un tempo che va dai dieci minuti alla mezz'ora, e quasi nessuno lo impiega.

È la differenza più grande che si riscontra fra le persone che ottengono spesso quello che propongono e quelle che hanno le stesse idee e non le portano a casa: non parlano meglio, arrivano preparate.

C'è una ragione per cui quella mezz'ora non viene impiegata, ed è onesto nominarla.

Preparare una conversazione obbliga a guardarla, e guardarla fa emergere che potrebbe andare male.

Finché resta un'intenzione generica, la conversazione è ancora tutta possibile.

È lo stesso meccanismo che tiene ferme le cose che si rimandano, applicato alla preparazione invece che all'esecuzione.

Chi se ne accorge ha già fatto metà del lavoro, perché la mezz'ora, a quel punto, smette di sembrare un lusso.



I primi trenta secondi

6. Dire subito cosa chiedi.

L'istinto suggerisce di preparare il terreno: il contesto, la premessa, la situazione, e la richiesta alla fine.

Chi ascolta, in quei minuti, non sta ascoltando. Sta cercando di capire dove si va a parare, e intanto immagina qualcosa di più grosso di quello che stiamo per chiedere.

Mettere la richiesta all'inizio produce un effetto che sembra paradossale: la fa sembrare più piccola.

La struttura che funziona è di tre righe. Cosa chiedo, perché, cosa comporta.

Tutto il resto viene dopo, e viene ascoltato molto meglio, perché chi ascolta sa già a cosa serve.

Un esempio della differenza.

Versione lunga: *volevo parlarti di una cosa che mi gira in testa da un po'. Hai presente la questione delle consegne? Da mesi ci troviamo a rincorrere, e credo che una parte del problema sia che la comunicazione arriva tardi, e allora pensavo che forse si potrebbe.*

A questo punto chi ascolta ha già immaginato una riorganizzazione.

Versione breve: *ti chiedo di spostare la consegna dal venerdì al mercoledì. Il motivo è che il venerdì finiamo per lavorarci il sabato. Per te non cambia niente.*

Tre righe, e la conversazione comincia dal merito.

Vale la pena notare che la versione breve sembra più brusca soltanto a chi la pronuncia.

Chi la riceve, quasi sempre, la trova un sollievo: sa subito di cosa si parla e può usare l'attenzione per valutare invece che per indovinare.

Resta una precisazione sulle situazioni in cui la richiesta non si può mettere all'inizio.

Esistono: quando la proposta è così lontana dalle attese dell'altro che, detta senza preparazione, verrebbe scartata prima di essere capita.

In quei casi la soluzione non è tornare alla premessa lunga. È dichiarare la direzione senza i dettagli.

Ti propongo una cosa che a prima vista sembrerà eccessiva, e ti chiedo due minuti prima di rispondere.

Una riga che fa lo stesso lavoro dell'apertura breve: dice subito di cosa si parla, e prepara chi ascolta senza nascondergli niente.

Vale la pena aggiungere la versione scritta di questa tecnica, perché è dove conta di più.

Nelle mail, la richiesta va nella prima riga e anche nell'oggetto.

Un oggetto che dice *aggiornamento* non prepara nessuno. Un oggetto che dice *richiesta: anticipare le consegne al mercoledì* fa sì che chi apre la mail sappia già cosa deve decidere.

È un dettaglio minimo e cambia il tasso di risposta più di qualunque cura messa nel corpo del testo.

Vale la pena notare un effetto secondario di questa tecnica, che riguarda chi parla.

Chi è obbligato a mettere la richiesta nelle prime tre righe deve sapere con precisione cosa sta chiedendo.

Una parte delle premesse lunghe non serve a preparare il terreno: serve a guadagnare tempo mentre si cerca di capire cosa si vuole.

Chi si impone di aprire con la richiesta scopre, qualche volta, di non avere ancora una richiesta, e quella scoperta vale più della conversazione.

> *La prova. Prendi l'ultima mail lunga che hai mandato e conta le righe prima della richiesta vera. Poi riscrivila in tre righe mettendo la richiesta per prima. Quasi sempre il testo si dimezza e migliora.*

7. Dare un motivo, sempre.

Esiste un'osservazione nota a chi studia la persuasione: in situazioni di poco conto, una richiesta accompagnata da una giustificazione viene accolta molto più spesso di una richiesta nuda, anche quando la giustificazione non aggiunge informazioni.

Posso passare avanti perché ho fretta funziona meglio di *posso passare avanti*, benché tutti abbiano fretta.

Non è una scorciatoia da usare su questioni serie, dove un motivo vuoto si sente e fa danno.

È un'indicazione su come funziona chi ascolta: una richiesta con un perché viene elaborata come una cosa sensata, una richiesta senza perché viene elaborata come una cosa da valutare.

La regola pratica è semplice. Non esiste una richiesta a cui non convenga attaccare la parola perché, e il motivo migliore è sempre quello vero.

Vale la pena distinguere i motivi che funzionano da quelli che fanno danno.

I motivi che funzionano riguardano una conseguenza concreta. *Perché altrimenti arriviamo a lavorare di sabato.*

I motivi che fanno danno sono di tre tipi.

Quelli di principio: *perché è giusto così*. Non si possono verificare e non si possono discutere, quindi chiudono la conversazione invece di aprirla.

Quelli che riguardano noi e basta: *perché a me conviene*. Sono onesti e non danno a chi ascolta nessuna ragione per acconsentire.

Quelli pretestuosi, costruiti perché suonino bene. Vengono scoperti, e una volta scoperti tolgono credibilità a tutte le ragioni vere.

La regola è che il motivo vero, anche quando è modesto, funziona meglio di un motivo nobile inventato.

Resta un uso di questa tecnica che vale la pena isolare, perché riguarda le richieste che non si possono motivare del tutto.

Capita di dover chiedere qualcosa per ragioni che non si possono spiegare: una decisione presa da altri, una riservatezza, una questione personale.

La tentazione è inventare un motivo plausibile.

La mossa migliore è dichiarare l'assenza: *ti chiedo questa cosa e non posso spiegarti perché. Ti chiedo di fidarti.*

È una frase che si può usare poche volte nella vita con la stessa persona, e nelle poche volte in cui si usa funziona molto meglio di un motivo costruito, che verrà scoperto.

Vale la pena aggiungere un'osservazione sul rapporto fra motivo e lunghezza.

Un motivo si dice in una riga.

Chi ne usa cinque sta argomentando, e argomentare una richiesta piccola la fa sembrare grande.

La prova pratica: se il motivo occupa più spazio della richiesta, c'è qualcosa che non torna nella proporzione, e chi ascolta lo sente prima di capire perché.

Resta una precisazione sul rapporto fra motivo e onestà.

Dare sempre un motivo non significa che ogni motivo valga.

Significa che la richiesta nuda è una forma che costringe l'altro a valutare al buio, e che il minimo dovuto a chi deve decidere è sapere perché glielo stiamo chiedendo.

Visto così, questa non è una tecnica di persuasione: è una cortesia, e funziona per quello.

> *La prova. Nelle prossime tre richieste che fai, attacca sempre la parola perché, con il motivo vero. Poi guarda se qualcuna delle tre ti ha costretto a scoprire che il motivo vero non c'era.*

8. Nominare per primo quello che l'altro potrebbe obiettare.

È la tecnica che costa più fatica psicologica e che produce il guadagno maggiore.

Chi presenta una proposta soltanto nei suoi aspetti favorevoli attiva, in chi ascolta, una ricerca automatica dei punti deboli. Quella ricerca occupa la sua attenzione per tutto il tempo.

Chi invece dichiara il punto debole prima che venga trovato ottiene tre cose insieme.

Toglie all'altro il lavoro, e quindi libera la sua attenzione per il resto.

Si presenta come qualcuno che ha guardato la cosa per intero, il che aumenta la credibilità di tutto quello che dirà dopo.

E sceglie come quel punto debole viene formulato, invece di subirlo.

La forma è una sola riga: *il punto scomodo è questo, e lo dico io prima che me lo diciate voi.*

Un esempio del meccanismo.

Chi presenta un progetto dicendo che costa poco, si fa in fretta e non ha controindicazioni ottiene, nella sala, una decina di persone che cercano la fregatura.

Chi dice *il punto scomodo è che nei primi due mesi il carico aumenta, e non ho un modo per evitarlo: posso solo concentrarlo su marzo invece che su gennaio* ottiene un'altra cosa.

Le persone smettono di cercare, perché la cosa è stata trovata.

E valutano il resto della proposta con molta più attenzione, perché chi parla ha appena dimostrato di non stare vendendo.

Vale la pena aggiungere una condizione, perché la tecnica si può eseguire male.

Il punto debole che si nomina deve essere quello vero.

Chi dichiara un difetto marginale per sembrare onesto, e tiene nascosto quello serio, ottiene un effetto peggiore di chi non dichiara niente: la fiducia concessa all'inizio si trasforma in diffidenza quando il problema vero viene fuori.

Resta da dire quando questa tecnica non va usata, perché esiste un caso.

Non si nominano per primi i punti deboli quando chi ascolta non ha alcun potere di decidere e il suo compito è soltanto eseguire.

In quel caso la dichiarazione del limite non aiuta nessuno a valutare meglio: fornisce soltanto una ragione per non fare la cosa.

Il criterio è: si dichiara il punto debole a chi deve scegliere, non a chi deve applicare una scelta già fatta.

Vale la pena aggiungere la versione forte di questa tecnica, che pochi usano e che è molto efficace nelle discussioni accese.

Consiste nel formulare l'argomento dell'altro meglio di come lo formulerebbe lui, e poi rispondere.

La posizione contraria, detta nel modo più forte, è questa. E ha due punti su cui ha ragione.

Chi lo fa ottiene un effetto sproporzionato: l'altro si sente capito, il pubblico vede qualcuno che non teme il confronto, e la risposta che segue viene ascoltata per intero.

È anche la cosa più difficile di tutto questo libretto, perché richiede di aver capito davvero la posizione che si vuole battere.

Vale la pena aggiungere l'effetto che questa tecnica produce nel tempo, che è più grande di quello immediato.

Chi nomina sistematicamente i limiti delle proprie proposte costruisce una reputazione precisa: che quando dice che una cosa funziona, funziona.

È un capitale che si accumula lentamente e che, dopo qualche anno, rende quasi superflue tutte le altre tecniche di questo libretto.

Vale la pena aggiungere un'osservazione su chi fa fatica con questa tecnica.

Sono quasi sempre le persone che hanno imparato a presentare le cose in contesti competitivi, dove dichiarare un limite viene letto come una debolezza.

In quei contesti la cautela è giustificata, e la tecnica va calibrata: si dichiara il limite insieme a come lo si è affrontato, mai da solo.

Il punto scomodo è questo. L'ho considerato e la risposta che ho trovato è questa, che non risolve tutto.

È la stessa operazione, con una differenza: non lascia il limite aperto in una stanza in cui qualcuno lo userebbe.

> *La prova. Prima della prossima presentazione, scrivi la critica più forte che potrebbero farti. Poi mettila nelle prime tre frasi, con le tue parole. È scomodo e cambia l'intera conversazione.*

9. Far vedere invece di descrivere.

Le persone non vengono convinte dalle quantità, ma dalle immagini mentali che quelle quantità producono.

Un dato astratto scivola. Lo stesso dato reso concreto resta.

Non *perdiamo circa il dodici per cento del tempo*, ma *ogni dipendente passa quattro giorni all'anno a rifare cose già fatte*.

Non *aumenterebbero i reclami*, ma *la persona allo sportello riceverebbe tre telefonate in più al giorno, e non può rispondere a nessuna*.

La regola è una: trasformare ogni numero in una scena che qualcuno possa vedere.

Chi lo fa non sta semplificando, sta traducendo. È il modo in cui i numeri diventano una ragione per agire invece che un'informazione.

Vale la pena mostrare la traduzione su alcuni casi comuni.

Il tasso di errore è del tre per cento diventa *su cento pratiche, tre tornano indietro, e ognuna porta via mezza giornata a qualcuno.*

Il risparmio sarebbe significativo diventa *sono ottomila euro, cioè il costo di una sostituzione estiva.*

I tempi di attesa si allungherebbero diventa *chi chiama il lunedì mattina riceverebbe una risposta il mercoledì.*

In tutti e tre i casi il dato non è cambiato. È cambiata la possibilità di vederlo.

Vale la pena aggiungere un limite di questa tecnica, perché viene usata spesso in modo scorretto.

L'immagine deve essere proporzionata al dato.

Chi prende un numero piccolo e costruisce una scena drammatica ottiene un effetto momentaneo e perde credibilità appena qualcuno rifà il conto.

Il criterio è semplice: l'esempio concreto deve poter essere verificato da chi ascolta senza scoprire che era stato gonfiato.

Resta un'estensione di questa tecnica che riguarda le storie.

Un caso singolo, raccontato per esteso, sposta più di una statistica, anche quando la statistica è più informativa.

Non è razionale e succede sempre, perché le persone ricordano le scene e dimenticano le percentuali.

L'uso onesto consiste nel mettere i due elementi insieme: la storia per far capire di cosa si parla, il dato per dire quanto spesso capita.

La settimana scorsa una signora è tornata tre volte per la stessa pratica. Nei dati dell'anno scorso è successo a centoventi persone.

La storia apre l'attenzione, il numero le dà la dimensione.

Vale la pena aggiungere l'abuso corrispondente, perché è il più diffuso di tutti.

Un caso singolo presentato senza il dato lascia credere che sia la regola.

È il modo in cui si costruiscono quasi tutte le discussioni sbagliate, e chi lo subisce ha una sola contromossa utile: chiedere quante volte è successo.

È una domanda cortese e disarma, perché nella maggior parte dei casi la risposta non c'è.

Resta un'avvertenza sulla scelta delle immagini.

Le scene che funzionano riguardano persone che chi ascolta conosce: un vicino, un collega, un cliente, qualcuno che ha davanti ogni giorno.

Le scene astratte, con protagonisti generici, non producono nessun effetto in più rispetto al numero da cui sono nate.

Il criterio: se chi ascolta, sentendo l'esempio, può pensare a una persona precisa, l'esempio è buono.

C'è un'applicazione di questa tecnica che riguarda i testi scritti ed è particolarmente efficace.

Quando una relazione contiene molti numeri, conviene metterne uno solo nel titolo o nella prima riga, tradotto in scena.

Il resto dei dati resta nel corpo del documento, dove serve a chi vuole verificare.

Chi legge in diagonale, cioè quasi tutti, si porta via quello, ed è quello che ripeterà a qualcun altro.

Una relazione che non contiene nessuna frase ripetibile viene letta e dimenticata, per quanto sia accurata.

> *La prova. Prendi i tre numeri più importanti della tua prossima proposta e traducili in tre scene che qualcuno possa vedere. Poi verifica che ciascuna scena regga se chi ascolta rifà il conto.*

10. Aprire con una cosa su cui si è già d'accordo.

Chi comincia dal punto di disaccordo ottiene una conversazione in cui ciascuno difende la propria posizione dal primo minuto.

Chi comincia da una cosa condivisa ottiene qualcosa di diverso: una discussione tecnica su come arrivare a un obiettivo comune.

La differenza non è di tono. È di oggetto: nel primo caso si discute chi ha ragione, nel secondo come si fa.

In pratica, prima di entrare nel merito si dice ad alta voce la cosa su cui nessuno dissente.

Credo che siamo tutti d'accordo sul fatto che così non può andare avanti. La questione è cosa mettere al posto.

Due frasi che spostano l'intera conversazione da una contrapposizione a un problema da risolvere.

Vale la pena aggiungere un avvertimento, perché questa tecnica viene usata spesso male.

L'accordo iniziale deve essere vero. Una concessione finta, inventata per ammorbidire, si riconosce subito e produce l'effetto opposto: chi ascolta capisce che sta per arrivare un ma, e si prepara.

Se davvero non esiste nessun punto in comune, conviene dire anche quello: *partiamo da posizioni molto diverse, e vorrei capire da dove nasce la tua.*

Non è una tecnica di apertura, è un'altra conversazione. Ma è onesta, e le conversazioni oneste si possono condurre. Un esempio su un tema divisivo.

In una discussione sull'orario, le due parti hanno posizioni opposte e tutti lo sanno.

Un'apertura che dice *noi riteniamo che l'attuale articolazione sia insostenibile* produce immediatamente la posizione contraria.

Un'apertura che dice *credo che nessuno qui dentro voglia arrivare a un altro anno come quello passato, con le sostituzioni fatte a chiamata la sera prima* produce un assenso, perché descrive una cosa che tutti hanno vissuto.

Da lì la discussione riguarda come evitarlo, e le posizioni restano diverse ma il terreno è cambiato.

Vale la pena aggiungere che l'accordo iniziale non deve essere una banalità.

Siamo tutti d'accordo che vogliamo il meglio non è un punto condiviso: è una formula, e le formule non spostano niente.

Il punto condiviso utile è sempre un fatto specifico che entrambe le parti hanno sotto gli occhi.

Resta una variante che serve quando si parla a un gruppo diviso.

In una sala in cui metà delle persone è favorevole e metà contraria, l'apertura sul punto condiviso va cercata in alto: non sulla soluzione, ma sull'obiettivo.

Credo che su una cosa siamo tutti d'accordo: che l'estate prossima non vogliamo ritrovarci come quest'anno. Su come arrivarci la pensiamo diversamente, e di questo parliamo oggi.

Due righe che fanno una cosa precisa: dichiarano che il disaccordo è sui mezzi e non sui fini.

È una distinzione che quasi tutte le discussioni perdono per strada, e una volta persa ogni proposta tecnica diventa una questione di appartenenza.

Vale la pena aggiungere un'osservazione sulle discussioni che non si risolvono mai.

Quasi sempre, guardandole da vicino, si scopre che le due parti stanno discutendo di due problemi diversi convinte di parlare dello stesso.

Il modo più rapido per verificarlo è chiedere a entrambe di dire in una frase qual è il problema.

Se le due frasi sono diverse, non serve nessuna tecnica di persuasione: serve mettersi d'accordo su cosa si sta cercando di risolvere, e dopo quello molte posizioni si spostano da sole.

Vale la pena aggiungere che questa tecnica ha un costo, e va messo in conto.

Aprire con il punto condiviso significa rinunciare all'effetto di una partenza forte.

Chi apre dichiarando la propria posizione ottiene più attenzione nei primi dieci secondi, e la perde nei dieci minuti successivi, quando la sala si è già divisa.

È uno scambio quasi sempre conveniente, e non è gratuito.

> *La prova. Prima della prossima discussione difficile, scrivi una frase vera su cui tu e l'altro siete già d'accordo. Se non riesci a trovarla, è l'informazione più importante che potessi ottenere e la conversazione va impostata diversamente.*

Vale la pena chiudere questa parte con una considerazione sui primi trenta secondi.

In quei secondi chi ascolta non decide se è d'accordo.

Decide una cosa diversa e più importante: che tipo di conversazione sarà.

Se sarà una richiesta o una vendita. Se chi parla ha guardato la cosa per intero o solo dal proprio lato. Se conviene ascoltare o conviene prepararsi a difendersi.

Tutte e cinque le tecniche di questo capitolo servono a far cadere quella decisione dalla parte giusta.

È il motivo per cui una conversazione aperta male quasi non si recupera: non perché gli argomenti successivi siano deboli, ma perché vengono ascoltati da qualcuno che ha già deciso in che modo ascoltarli.



Costruire l'argomento

11. Un argomento forte vale più di quattro deboli.

È il contrario di quello che quasi tutti fanno.

Chi vuole convincere tende ad accumulare: ogni ragione in più sembra aggiungere peso.

In realtà chi ascolta non somma, fa una media. E un argomento debole, messo accanto a uno forte, abbassa l'impressione complessiva invece di rafforzarla.

C'è di peggio: gli argomenti deboli sono quelli su cui l'altro sceglierà di rispondere, perché sono i più facili da smontare. E una volta smontato il quarto punto, i primi tre sembrano già meno solidi.

La tecnica consiste in un'operazione di sottrazione. Si scrivono tutte le ragioni, si sceglie la più forte, si tiene la seconda se regge davvero, e si buttano le altre.

Quasi sempre il risultato è una proposta che occupa metà tempo e convince il doppio.

Un esempio del meccanismo.

Una proposta di modifica viene sostenuta con cinque ragioni: fa risparmiare tempo, riduce gli errori, è più moderna, lo fanno anche altrove, e il programma attuale è antipatico da usare.

Le prime due sono forti. Le ultime tre sono deboli.

Chi deve rispondere non parlerà delle prime due. Risponderà che non si cambia perché è più moderno, che altrove hanno una situazione diversa, e che l'antipatia non è un criterio.

A quel punto la proposta è stata respinta senza che nessuno abbia discusso le due ragioni che contavano.

Vale la pena aggiungere che questa tecnica ha una conseguenza pratica sulle presentazioni scritte.

Le relazioni lunghe, che elencano ogni argomento disponibile, sono più facili da respingere delle relazioni corte.

Chi riduce una pagina a quattro righe non sta semplificando: sta togliendo gli appigli.

Resta una precisazione, perché questa tecnica ha un limite.

Vale quando chi ascolta valuta.

Non vale quando chi ascolta deve riferire, perché in quel caso ha bisogno di materiale: un argomento solo, riportato a qualcun altro, arriva troppo esile.

La regola pratica: argomento unico per chi decide, dossier per chi deve sostenere la cosa davanti a terzi.

Vale la pena aggiungere un criterio per scegliere quale argomento tenere, perché quasi tutti scelgono quello che convince loro.

Il criterio giusto è un altro: si tiene quello che risponde alla preoccupazione principale di chi ascolta.

Un argomento fortissimo sulla qualità, portato a chi ha il problema del budget, è un argomento debole in quella stanza.

E un argomento modesto sul costo, portato alla stessa persona, è il più forte di cui si disponga.

La forza di un argomento, in altre parole, non è una sua proprietà: dipende da chi lo ascolta, ed è per questo che la prima tecnica di questo libretto viene prima di tutte le altre.

Vale la pena aggiungere cosa fare con gli argomenti scartati, perché buttarli sarebbe uno spreco.

Non vanno detti e vanno tenuti.

Servono nel momento in cui qualcuno chiede se ci sono altre ragioni, che è una domanda molto diversa dall'ascoltarne cinque di fila: in quel caso l'argomento aggiuntivo arriva su richiesta, e viene valutato invece che usato come bersaglio.

> *La prova. Scrivi tutte le ragioni a sostegno della tua prossima proposta, poi tieni la più forte e cancella le altre. Presentala così. Se qualcuno chiede altro, le altre ragioni ce le hai ancora.*

12. Partire da quello che si perde, non da quello che si guadagna.

A parità di entità, le persone reagiscono più intensamente alla prospettiva di perdere qualcosa che a quella di ottenerla.

È uno dei risultati più solidi di tutta la ricerca sulle decisioni, ed è anche uno dei più facili da applicare.

Con questa modifica risparmiamo quattromila euro l'anno dice una cosa.

Così come stiamo facendo adesso ne buttiamo quattromila l'anno dice la stessa identica cosa, e produce molto più movimento.

Vale la pena usarla con misura e senza forzare, perché applicata a tutto diventa un tono catastrofico che stanca.

E vale la pena ricordare che funziona soltanto se la perdita è reale. Una perdita inventata, scoperta una volta, toglie credibilità a tutto il resto per anni.

Un esempio della stessa cosa detta nei due modi.

Se formiamo il personale sui nuovi protocolli, miglioriamo la qualità.

Senza formazione sui nuovi protocolli continueremo a lavorare con procedure che non reggono un controllo.

Il contenuto è identico, e la seconda versione produce una conversazione mentre la prima produce un rinvio.

Vale la pena aggiungere la condizione che rende questa tecnica legittima.

La perdita deve essere una perdita rispetto a una situazione che l'altro considera acquisita.

Chi presenta come perdita la rinuncia a un vantaggio che non c'è mai stato sta facendo un'altra cosa, e chi ascolta lo percepisce.

C'è poi un uso difensivo di questa tecnica che vale la pena conoscere: quando è qualcun altro a formulare tutto in termini di perdita, conviene riformulare ad alta voce in termini di guadagno e vedere se la proposta regge ancora.

Spesso non regge, e l'intera forza dell'argomento stava nella cornice.

Resta una cosa da dire su come si formula una perdita senza diventare allarmisti.

La differenza sta nel tempo verbale e nella quantificazione.

L'allarmismo usa il futuro indefinito e le parole grosse: *rischiamo il collasso, non reggeremo.*

La formulazione efficace usa il presente e un numero: *in questo momento stiamo perdendo quattro giorni al mese, che sono quarantotto all'anno.*

La seconda versione è più forte proprio perché è più piccola, e perché si può verificare.

Vale la pena aggiungere l'effetto che questa tecnica ha sui tempi delle decisioni.

Le proposte formulate come guadagno possono aspettare, perché il guadagno è disponibile anche il mese prossimo.

Le proposte formulate come perdita in corso hanno una data, perché ogni settimana di attesa ha un costo esplicito.

È il motivo per cui questa tecnica non serve solo a ottenere un sì: serve a ottenerlo adesso invece che in un momento imprecisato.

Resta un'osservazione su come si combinano le due cornici.

La formulazione più efficace, nella pratica, le mette entrambe: prima la perdita in corso, poi il guadagno possibile.

Oggi buttiamo quattromila euro all'anno. Con questa modifica li recuperiamo e ne risparmiamo altri mille.

Aprire con la perdita dà urgenza, chiudere con il guadagno dà una direzione. Nell'ordine inverso l'effetto si dimezza.

Vale la pena aggiungere un'osservazione onesta sui limiti di questa tecnica.

È la più potente di tutto il libretto ed è anche quella che viene usata peggio.

Funziona perché agisce su un meccanismo che non si controlla con il ragionamento, e questo la rende utile e, nelle mani sbagliate, uno strumento per spaventare le persone.

Il criterio che distingue i due usi è sempre lo stesso: la perdita deve esistere, deve essere quantificata, e chi ascolta deve poterla verificare.

Se uno dei tre elementi manca, non si sta applicando una tecnica di comunicazione.

La prova. Prendi la tua proposta e riscrivila due volte: una come guadagno possibile, una come perdita in corso. Leggile a voce alta e scegli quella vera, non quella più forte.

13. Dare il numero di riferimento per primo.

Il primo numero che compare in una discussione condiziona tutti quelli che seguono, anche quando chi ascolta sa benissimo che è un numero di parte.

Succede con i prezzi, con i tempi, con le quantità, con le scadenze.

Chi parla per primo e propone una cifra fissa il punto attorno a cui si negozia. Chi aspetta negozia dentro la cornice di qualcun altro.

L'indicazione pratica è duplice.

Quando si ha un'idea ragionevole del valore della cosa, conviene parlare per primi.

Quando non si ha idea, conviene far parlare l'altro, perché un riferimento sbagliato costa più del silenzio.

E se arriva per primo un numero assurdo, la cosa che funziona non è controbattere con un numero: è rifiutare la cornice, dicendo apertamente che quel riferimento non è utilizzabile e proponendo un criterio diverso.

Vale la pena aggiungere che l'effetto del primo numero non riguarda soltanto i prezzi.

Riguarda i tempi: chi dice per primo *ci vorranno sei mesi* ha fissato il campo, e chi pensava a tre mesi si ritroverà a trattare su quattro.

Riguarda le quantità: chi propone di coinvolgere dieci persone ha reso ragionevole il numero sette, che a freddo sarebbe sembrato alto.

Riguarda perfino i criteri: chi nomina per primo i parametri con cui si valuterà una cosa ha deciso, di fatto, come andrà a finire la valutazione.

Quest'ultimo punto è il più sottovalutato di tutti. In molte decisioni la discussione sui criteri sembra una formalità preliminare, ed è lì che si decide

quasi tutto.

Chi arriva avendo pensato ai criteri discute poi i numeri dentro una cornice che gli è favorevole, senza bisogno di nessuna altra tecnica.

Resta da dire come ci si difende da questa tecnica, perché la si subisce più spesso di quanto la si usi.

Tre mosse funzionano.

La prima è nominarla: *quel numero da dove viene?* È una domanda cortese e sposta la discussione dal numero al criterio.

La seconda è proporre un criterio diverso prima di proporre un numero diverso: *secondo me la cosa non si misura così, si misura su questo.*

La terza, la più efficace, è arrivare con un proprio riferimento preparato, anche quando si sa che l'altro parlerà per primo. Avere una cifra in testa riduce moltissimo l'effetto di quella altrui.

Vale la pena aggiungere un'osservazione che riguarda le discussioni fra persone preparate.

Quando entrambe le parti hanno un riferimento in testa, l'effetto del primo numero si annulla quasi del tutto, e si torna a parlare dei fatti.

È il motivo per cui chi è abituato a queste conversazioni non teme la tecnica: la neutralizza con la preparazione, non con la replica.

Vale la pena ricordare che questa tecnica si applica anche a sé stessi.

Chi entra in una discussione senza un proprio riferimento non è neutrale: è semplicemente disponibile ad adottare quello di qualcun altro senza accorgersene.

Mezz'ora passata a stabilire, prima, cosa si considera ragionevole è la difesa più efficace che esista contro tutte le tecniche di questo capitolo, comprese quelle usate contro di noi.

La prova. Nella prossima discussione in cui compariranno numeri, prepara il tuo riferimento prima di entrare, anche se non hai intenzione di dirlo per primo. Serve soprattutto per non farti spostare da quello degli altri.

14. Appoggiarsi a quello che fanno gli altri.

Le persone, quando non sanno cosa fare, guardano cosa fanno quelli che considerano simili a loro.

È una scorciatoia ragionevole, perché in condizioni di incertezza il comportamento altrui è un'informazione.

La tecnica consiste nel fornirla, invece di lasciare che venga immaginata.

Due accorgimenti la rendono efficace.

Il primo è la somiglianza. *Lo fanno in molti* non sposta niente. *Lo hanno fatto due palazzi di questa via, con le stesse spese* sposta.

Il secondo è la direzione. Dire che pochi fanno una cosa è un argomento contro quella cosa, anche quando l'intento era lamentarsene: chi vuole che qualcosa diventi normale non deve raccontare quanto è raro.

Vale la pena mostrare come si costruisce un riferimento utile.

Non serve un elenco. Serve un caso solo, vicino e verificabile.

La scuola di mia figlia ha cambiato gli orari dell'uscita l'anno scorso. Avevano gli stessi problemi di parcheggio. Puoi chiedere alla preside com'è andata.

Tre righe che fanno tre cose: danno un precedente simile, lo rendono verificabile, e trasferiscono la fiducia su una persona che chi ascolta può sentire.

Vale la pena aggiungere un avvertimento importante.

Questo argomento è debole con le persone che si considerano diverse dal gruppo citato, e produce in loro l'effetto opposto.

Con chi tiene a distinguersi conviene usare la forma rovesciata: non *lo fanno tutti*, ma *quasi nessuno lo sta facendo, e questo è il vantaggio*.

È la stessa tecnica, applicata a un pubblico che si orienta in modo contrario.

Resta una precisazione che riguarda i gruppi.

Questa tecnica è particolarmente forte nelle situazioni in cui le persone non sanno bene cosa pensare, e debolissima dove le posizioni sono già formate.

Significa che va usata presto. Un riferimento portato all'inizio di una discussione orienta; lo stesso riferimento portato dopo mezz'ora di posizioni dichiarate non sposta nessuno.

Vale la pena aggiungere un uso particolare, che riguarda le resistenze al cambiamento.

Quando una novità viene percepita come un salto nel buio, la cosa più utile non è spiegare che funzionerà.

È mostrare che è già successo, da qualche parte, con esito noto.

Un cambiamento che altri hanno già fatto smette di essere un salto nel buio e diventa una cosa con dei precedenti, e le persone accettano molto più facilmente di essere le seconde che le prime.

Chi non ha precedenti da citare può costruirne uno, ed è esattamente la funzione della prova limitata di cui si parla alla tecnica ventisei.

Resta un uso particolare di questa tecnica, utile quando non esistono precedenti esterni.

Il precedente si può costruire internamente, guardando indietro.

Tre anni fa abbiamo fatto una cosa simile con i turni, e aveva funzionato.

Un precedente proprio, se è vero, vale più di dieci esempi presi altrove, perché chi ascolta lo ha vissuto e non deve fidarsi di nessuno.

Resta una precisazione sul perché questa tecnica funziona.

Non funziona perché le persone siano conformiste.

Funziona perché il comportamento di altri in condizioni simili è, in effetti, un'informazione sulla fattibilità di una cosa.

Chi la usa fornendo precedenti veri non sta aggirando il ragionamento di nessuno: gli sta dando un dato che altrimenti avrebbe dovuto cercare da solo.

È la differenza fra citare un precedente e dire che lo fanno tutti.

> *La prova. Cerca un precedente vicino e verificabile per la cosa che stai proponendo, e procurati il nome di qualcuno che chi ascolta possa chiamare. Un caso con un nome vale più di dieci esempi generici.*

15. Nominare chi starà peggio e chi starà meglio.

Le proposte astratte non si valutano, perché non si capisce chi tocca.

La tecnica consiste nel dire esplicitamente, nella presentazione, chi ci guadagna e chi ci perde.

Sembra un modo di indebolire la propria posizione, e produce l'effetto opposto per due ragioni.

La prima è che chi ascolta fa comunque quel calcolo, e lo fa peggio di noi, spesso immaginando svantaggi che non ci sono.

La seconda è che una proposta in cui nessuno perde niente non viene creduta. Tutti sanno che non esiste.

Dichiarare lo svantaggio, e dichiarare cosa si è previsto per compensarlo, è la cosa che più di ogni altra distingue una proposta da una presentazione commerciale.

Un esempio del modo giusto di dichiararlo.

Questo cambiamento conviene a quasi tutti e non conviene a tre persone, che perdono il posto auto vicino all'ingresso. Per loro ho pensato a questo, e so che non compensa del tutto.

Chi parla così ottiene una cosa che nessuna argomentazione produce: viene creduto quando dice che il resto funziona.

Vale la pena aggiungere l'errore speculare, che è altrettanto comune.

Alcune persone, per onestà, dichiarano ogni possibile svantaggio, comprese le ipotesi remote.

Il risultato è una proposta che sembra piena di buchi, e chi ascolta non ha modo di distinguere i problemi reali dalle precauzioni di chi parla.

La misura giusta è una sola: si dichiarano gli svantaggi che si verificheranno, non quelli che potrebbero verificarsi.

Per i secondi esiste una formula che regge bene: *i rischi che ho considerato sono questi tre, e li ritengo gestibili per questo motivo.*

Resta un'estensione che riguarda i conflitti dichiarati.

Quando una proposta danneggia qualcuno che è presente nella stanza, dichiararlo non basta: va fatto nominando quella persona e guardandola.

Questa cosa a te crea un problema, e non voglio far finta di niente.

Sembra una mossa rischiosa e produce quasi sempre un effetto distensivo, perché toglie a chi è danneggiato il lavoro più faticoso, che è dover rivendicare da solo il proprio svantaggio in una stanza in cui tutti gli altri sono favorevoli.

Vale la pena aggiungere cosa succede se non si fa.

Chi è danneggiato e non viene nominato ha due strade: tacere e opporsi dopo, in modo non dichiarato, oppure sollevare il punto rendendolo più grande di quanto sia, perché deve farsi sentire.

Entrambe costano più della dichiarazione iniziale.

È una delle poche cose di questo libretto che non è una tecnica di persuasione ma una scelta su come si sta nelle discussioni, e che si rivela quasi sempre anche la più efficace.

Vale la pena aggiungere un effetto di questa tecnica sul clima delle discussioni.

Chi dichiara chi ci perde autorizza gli altri a fare lo stesso.

In una riunione in cui la prima proposta è stata presentata con i suoi svantaggi dichiarati, anche le proposte successive tendono a essere presentate più

onestamente.

È uno dei pochi casi in cui un comportamento comunicativo cambia non la singola conversazione ma il modo in cui si discute in quel gruppo.

> *La prova. Scrivi chi, nella tua proposta, sta peggio di prima. Se la risposta è nessuno, torna a guardarla: quasi sempre c'è qualcuno, e se non lo trovi tu lo troverà chi ascolta.*

Vale la pena aggiungere una cosa che chiude questa parte.

Tutte e cinque le tecniche di questo capitolo hanno un elemento in comune: chiedono di togliere qualcosa invece di aggiungere. Meno argomenti, meno promesse, meno copertura.

È il motivo per cui costano fatica, e anche il motivo per cui funzionano.

Resta un'osservazione pratica su come si mettono insieme le cinque tecniche di questo capitolo.

Una proposta costruita bene, usandole tutte, sta in sei righe.

Il problema in corso, detto come perdita e con un numero.

L'argomento principale, uno solo.

Un precedente vicino e verificabile.

Chi ci guadagna e chi ci perde.

E il riferimento numerico, se la discussione lo prevede.

Chi scrive queste sei righe prima di entrare in una riunione ha una proposta. Chi entra con dodici diapositive ha una presentazione, che è un'altra cosa e funziona meno.



Le parole

16. Togliere le attenuazioni.

Le frasi che quasi tutti usano per non sembrare arroganti sono anche quelle che tolgono peso a quello che si dice.

Forse, magari, un po', non so se, secondo me potrebbe essere il caso di.

Prese una alla volta non fanno danno. Messe tutte nella stessa frase producono una proposta che sembra già ritirata da chi la sta facendo.

La tecnica è meccanica: si scrive quello che si vuole dire e si cancellano le attenuazioni.

Secondo me forse potremmo provare a vedere se si può spostare la riunione diventa *propongo di spostare la riunione*.

Non è più aggressiva. È semplicemente la stessa cosa senza le scuse.

Vale la pena fare un'eccezione per una sola parola, che non è un'attenuazione ma un'informazione: quando una cosa è incerta davvero, dirlo rafforza invece di indebolire.

Un esempio della differenza su un testo reale.

Scrivo per segnalare che forse ci sarebbe la necessità, se possibile, di rivedere un po' i tempi di consegna, perché mi sembra che in alcuni casi si crei qualche difficoltà.

Trentasei parole che non chiedono niente a nessuno.

Chiedo di anticipare la consegna al mercoledì. Nelle ultime quattro settimane il venerdì ha comportato lavoro di sabato tre volte su quattro.

Ventidue parole, un fatto e una richiesta.

Vale la pena aggiungere perché quasi tutti scrivono la prima versione.

Non è timidezza: è un modo di proteggersi in anticipo da un rifiuto. Una richiesta attenuata, se viene respinta, non è stata davvero respinta.

Il prezzo di quella protezione è che non viene nemmeno accolta.

Resta da distinguere le attenuazioni dalle cortesie, perché non sono la stessa cosa e togliere le seconde fa danno.

Le attenuazioni riguardano la richiesta: forse, un po', magari, non so se.

Le cortesie riguardano la relazione: per favore, se ti va, grazie, quando hai tempo.

Le prime vanno tolte. Le seconde vanno tenute tutte.

La prova per distinguerle: se la parola toglie forza a quello che si chiede, è un'attenuazione. Se riguarda il modo in cui ci si rivolge all'altro, è una cortesia.

Ti chiedo per favore di anticipare la consegna è forte e cortese insieme.

Forse si potrebbe anticipare è debole e non per questo più gentile.

Vale la pena aggiungere un'osservazione su chi usa molte attenuazioni.

Quasi sempre si tratta di persone che temono di sembrare prepotenti, ed è un timore che va preso sul serio invece che liquidato.

La buona notizia è che la prepotenza non sta nella fermezza della richiesta: sta nel non lasciare all'altro la possibilità di rifiutare.

Si può chiedere in modo diretto e lasciare l'uscita aperta, ed è la combinazione che funziona meglio di tutte: *ti chiedo di anticipare la consegna. Se non è possibile dimmelo e trovo un'altra strada.*

Resta un'osservazione sul contesto, perché questa tecnica va calibrata.

In ambienti molto formali, togliere ogni attenuazione produce un testo che suona fuori registro.

In quei casi la regola resta valida con una correzione: si tiene una sola formula di cortesia all'inizio, e si toglie tutto il resto.

Una richiesta cortese nella prima riga e ferma nelle successive è la combinazione che funziona ovunque.

> *La prova. Prendi un testo che hai scritto questa settimana e cancella forse, magari, un po', non so se, secondo me. Poi rileggilo e verifica che non sia diventato scortese: quasi mai lo è, ed è la scoperta che conta.*

17. Parlare al presente e all'attivo.

Sarebbe stato opportuno che venisse presa in considerazione una revisione della procedura non dice chi deve fare cosa.

Propongo di rivedere la procedura entro marzo lo dice.

La differenza non è stilistica, è di responsabilità: la forma passiva e impersonale toglie il soggetto, e una proposta senza soggetto non viene eseguita da nessuno.

Due correzioni da fare su ogni testo importante prima di mandarlo.

Trasformare ogni passivo in attivo, con il nome di chi agisce.

Trasformare ogni condizionale di cortesia in presente indicativo, tranne dove serve davvero.

Chi lo fa su una pagina intera ottiene, in genere, un testo più corto di un quarto e molto più difficile da ignorare.

Vale la pena mostrare la revisione su un paragrafo intero.

Sarebbe auspicabile che venisse valutata la possibilità di una ridefinizione delle modalità attualmente in uso, al fine di consentire un miglioramento dei tempi di risposta.

Nessuno sa chi debba fare cosa.

Propongo che il gruppo di lavoro rivegga la procedura entro marzo. L'obiettivo è rispondere entro due giorni invece di cinque.

Due frasi, due soggetti, due date.

Vale la pena aggiungere che il linguaggio impersonale non è sempre un errore.

Serve quando si vuole togliere la persona da una questione delicata: *si è verificato un ritardo* è spesso preferibile a *hai consegnato in ritardo*.

La regola pratica è che il passivo va usato per attenuare le responsabilità passate, mai per assegnare quelle future.

Resta un'osservazione sul linguaggio tecnico e burocratico, perché è il contesto in cui questa tecnica serve di più.

Molti ambienti producono testi in cui nessuno è il soggetto di niente: si dispone, si provvede, si è ritenuto opportuno.

È una forma che serve a proteggere chi scrive, e ha un prezzo: nessuna di quelle frasi assegna un compito.

Chi, dentro quel contesto, scrive un testo con i soggetti espliciti ottiene due effetti.

Il primo è che il testo viene eseguito.

Il secondo, meno ovvio, è che viene letto, perché in mezzo a venti pagine impersonali una frase che dice chi fa cosa si nota.

Vale la pena aggiungere un terzo intervento, oltre ai due già descritti, che vale per i testi lunghi.

Mettere l'azione nel titolo di ogni paragrafo.

Non *considerazioni sui tempi di risposta*, ma *ridurre i tempi di risposta a due giorni*.

Chi legge in diagonale, cioè quasi tutti, legge i titoli: se i titoli contengono le proposte, la proposta è passata anche a chi non ha letto il corpo del testo.

Vale la pena aggiungere che questa tecnica è la più facile da verificare di tutte.

Basta contare i verbi al condizionale in un testo.

Oltre i due o tre per pagina, il testo sta chiedendo scusa di esistere, e chi lo legge lo percepisce come una proposta che chi l'ha scritta non ha intenzione di difendere.

> *La prova. Prendi una pagina di un documento tuo e trasforma ogni forma impersonale in una frase con un soggetto e un verbo al presente. Conta le righe prima e dopo.*

18. Dire l'orario invece del tempo.

Le indicazioni vaghe producono risultati vaghi.

Ci sentiamo presto non produce una telefonata. *Ti chiamo giovedì verso le dieci* la produce.

Serve un po' del tuo tempo spaventa. *Sono venti minuti* si valuta.

Nei prossimi mesi non è una scadenza. *Entro il quindici* lo è.

La tecnica consiste in una revisione finale: si cerca ogni espressione di tempo e la si sostituisce con una data, un'ora o una durata.

È il singolo intervento che più di ogni altro trasforma le conversazioni in cose che poi accadono.

Vale la pena elencare le espressioni che vanno sostituite, perché sono sempre le stesse.

Al più presto diventa una data.

Quando puoi diventa *entro giovedì, se riesci*.

Ci vorrà poco diventa *sono venti minuti*.

A breve diventa *la settimana prossima*.

Aggiornami diventa *mandami due righe venerdì*.

Vale la pena aggiungere l'obiezione che quasi tutti sollevano, cioè che mettere una data sembra mettere fretta.

È il contrario. Una scadenza dichiarata permette all'altro di collocare la cosa fra le sue priorità, e quindi di dire subito se non ce la fa.

Quello che mette fretta davvero è l'assenza di data seguita, dieci giorni dopo, da un sollecito che arriva inatteso.

Resta un uso di questa tecnica che riguarda le conversazioni e non i testi.

Nelle discussioni, le decisioni vaghe sopravvivono finché nessuno le mette per iscritto.

Il modo per smascherarle è chiedere la data ad alta voce: *entro quando?*

È una domanda di tre parole, e in molte riunioni è la cosa più utile che venga detta, perché costringe a scoprire se una decisione è stata presa davvero o se tutti si sono limitati ad annuire.

Vale la pena aggiungere il caso in cui una data non si può dare, perché esiste.

Quando la cosa dipende da qualcun altro, la data da fissare non è quella del risultato: è quella della verifica.

Non so quando risponderanno. Ci risentiamo il dieci per fare il punto, qualunque cosa sia successa.

È una scadenza onesta e produce lo stesso effetto di una scadenza vera, cioè impedisce alla questione di sparire.

Resta un caso in cui conviene non dare una data.

Quando si sta facendo una proposta che l'altro deve ancora valutare, mettere subito una scadenza sposta la conversazione dal merito alla fattibilità.

In quel caso la data si introduce al secondo passaggio, quando il principio è stato accolto.

Prima il cosa, poi il quando: invertirli fa discutere di calendario una cosa che non è ancora stata decisa.

Vale la pena aggiungere una ragione meno evidente per cui questa tecnica funziona.

Una data non serve soltanto a chi deve eseguire.

Serve a chi ha chiesto, perché gli dice quando può tornare sulla cosa senza sembrare insistente.

Senza una data concordata, ogni sollecito è una decisione difficile: troppo presto sembra pressione, troppo tardi sembra disinteresse.

Con una data, il sollecito non è un sollecito: è quello che era stato previsto.

> *La prova. Per una settimana, non mandare nessun messaggio che contenga le parole presto, a breve, quando puoi, appena riesci. Sostituiscile con date. Guarda quante risposte in più ricevi.*

19. Chiamare le cose con il nome che usa l'altro.

Ogni ambiente ha un vocabolario, e ogni persona ha due o tre parole a cui tiene.

Chi usa il proprio vocabolario costringe l'altro a tradurre mentre ascolta, e la traduzione consuma attenzione.

Chi usa quello dell'altro ottiene due vantaggi: viene capito senza sforzo, e viene percepito come qualcuno di interno alla questione.

L'accorgimento pratico è ascoltare le prime frasi e annotare le parole ricorrenti, poi usarle.

Se l'altro dice utenti, non si dice clienti. Se dice costi, non si dice investimenti. Se dice carico di lavoro, non si dice efficientamento.

Vale la pena notare che questa tecnica non chiede di fingere: chiede soltanto di non imporre, su una questione già difficile, anche un problema di lingua.

Un esempio di quanto pesa.

In una conversazione con un direttore amministrativo, parlare di *investimento sulla qualità* ottiene un'attenzione formale.

Parlare della stessa cosa come di *una voce di spesa che si recupera in diciotto mesi* ottiene una domanda.

Non è cambiata la proposta. È cambiata la lingua in cui è stata detta.

Vale la pena aggiungere un limite, perché questa tecnica viene confusa con l'adeguarsi.

Usare il vocabolario dell'altro non significa accettarne le categorie.

Se una controparte chiama *flessibilità* una cosa che per noi è precarietà, usare la sua parola significa aver già concesso il punto.

In quei casi la mossa giusta è l'opposto: nominare la differenza di vocabolario ad alta voce, perché quella differenza è il merito della discussione e non un dettaglio di forma.

Resta una variante di questa tecnica che riguarda non le parole ma il ritmo.

Le persone tendono ad accordarsi con chi parla a una velocità simile alla propria, e a diffidare di chi parla molto più in fretta.

È un effetto piccolo e costante, e produce un'indicazione pratica semplice: davanti a qualcuno che parla lentamente, rallentare.

Non è imitazione, che si nota ed è sgradevole. È evitare di imporre, oltre al contenuto, anche un ritmo che l'altro deve inseguire.

Vale la pena aggiungere un'applicazione scritta della stessa tecnica.

Chi risponde a una mail di tre righe con una mail di venti sta facendo lo stesso errore in un'altra forma.

La lunghezza della risposta, in una corrispondenza, va calibrata su quella della richiesta. Una risposta molto più lunga comunica, senza volerlo, che la questione è più complicata di come l'altro la vedeva, e produce preoccupazione anche quando non c'è nessun problema.

Vale la pena notare che questa tecnica funziona anche al contrario, come strumento di ascolto.

Quando l'altro usa una parola che non useremmo mai, conviene chiedere cosa intende.

Nella maggior parte dei casi dietro una parola diversa c'è un modo diverso di vedere la questione, e scoprirlo vale più di qualunque argomento preparato.

> *La prova. Nella prossima conversazione, annota le tre parole che l'altro usa più spesso. Poi usale tu nella risposta, al posto delle tue.*

20. Smettere di parlare dopo aver detto la cosa.

È la tecnica più semplice del libro e la più difficile da eseguire.

Dopo una proposta, una richiesta o una cifra, chi parla sente il silenzio come un rifiuto in arrivo e lo riempie: aggiunge una giustificazione, un'alternativa, una concessione che nessuno aveva chiesto.

Quasi sempre quella concessione arriva prima ancora che l'altro abbia risposto, e quindi viene regalata.

Il silenzio, dall'altra parte, non è un rifiuto: è la valutazione in corso.

Tre o quattro secondi sono la misura, e sembrano lunghissimi soltanto a chi ha appena parlato.

Chi riesce a tacere dopo aver detto la cosa ottiene, nella maggior parte dei casi, una risposta vera invece di una reazione a quello che ha aggiunto per nervosismo.

Vale la pena descrivere cosa succede nei secondi in cui si tace, perché sapere cosa aspettarsi rende possibile farlo.

Il primo secondo è normale.

Il secondo diventa scomodo.

Al terzo arriva l'impulso di aggiungere qualcosa, ed è esattamente il momento in cui l'altro sta per parlare.

Chi resiste fino al quarto, nella maggior parte dei casi, riceve la risposta.

Esiste un accorgimento pratico che aiuta: guardare un punto fisso e contare mentalmente. È ridicolo e funziona, perché dà alla testa qualcosa da fare durante l'attesa.

Vale la pena aggiungere che questa tecnica è ancora più importante per iscritto.

Il messaggio che segue immediatamente una richiesta, per precisare o per attenuare, arriva prima che l'altro abbia potuto rispondere al primo, e cambia la richiesta mentre viene letta.

Resta da dire cosa fare quando il silenzio dura troppo, perché esiste un limite.

Oltre i cinque o sei secondi, il silenzio smette di essere valutazione e diventa imbarazzo condiviso.

A quel punto la cosa che funziona non è aggiungere argomenti: è nominare il silenzio.

Vedo che ci stai pensando. C'è qualcosa che non torna?

È una domanda che riapre la conversazione senza regalare niente, ed è l'unica cosa che vale la pena dire dopo un'attesa lunga.

Vale la pena aggiungere perché questa tecnica è elencata per ultima fra quelle sulle parole.

Tutte le altre riguardano cosa dire. Questa riguarda la capacità di smettere, che è la competenza meno diffusa di tutte.

Nelle conversazioni in cui si vuole ottenere qualcosa, la quantità di parole è inversamente proporzionale alla forza della posizione, e chi ascolta lo percepisce prima ancora di valutare il contenuto.

Resta una precisazione sulle situazioni in cui tacere non va bene.

Quando si è appena detta una cosa che può essere fraintesa, il silenzio lascia il fraintendimento a lavorare.

In quel caso si aggiunge una riga sola, di chiarimento, e poi si tace davvero.

La differenza fra chiarire e riempire sta nel numero di frasi: una è un chiarimento, tre sono nervosismo.

C'è una ragione per cui questa tecnica è la più difficile del libretto, e vale la pena nominarla.

Il silenzio, per chi ha appena fatto una richiesta, non è neutro: è il momento in cui la propria proposta è fuori dal proprio controllo.

Riempirlo serve a riprendersi quel controllo, e il prezzo è quasi sempre una concessione data prima che venisse chiesta.

Chi se ne accorge ha già fatto metà del lavoro, perché a quel punto il silenzio smette di essere un vuoto da coprire e diventa la parte della conversazione in cui l'altro sta lavorando per noi.

> *La prova. Nella prossima richiesta, finisci la frase e conta fino a quattro prima di dire qualunque altra cosa. È l'esercizio più breve del libro ed è quello che quasi nessuno riesce a fare la prima volta.*

Vale la pena chiudere questa parte con un'osservazione che le tiene insieme.

Le cinque tecniche riguardano tutte la stessa operazione: togliere il rumore attorno a quello che si vuole dire.

Le attenuazioni, i passivi, il tempo vago, il vocabolario sbagliato e le parole di troppo dopo la frase sono cinque modi diversi di coprire una cosa chiara.

Chi li elimina scopre spesso di non aver bisogno di nessuna tecnica di persuasione in più.

Resta una cosa da dire su come si acquisiscono queste cinque abitudini, perché nessuna si impara leggendola.

Si acquisiscono una per volta, su testi scritti, dove c'è il tempo di correggere.

Si comincia dalle attenuazioni, che è la più facile da vedere. Dopo qualche settimana si passa ai passivi. Poi alle date.

Soltanto a quel punto le stesse cose cominciano a comparire nel parlato, senza che si debba pensarci.

L'ordine inverso non funziona: nessuno riesce a correggere una frase mentre la sta dicendo, e chi ci prova ottiene una conversazione impacciata.



Quando arrivano le obiezioni

21. Ripetere l'obiezione prima di rispondere.

Chi solleva un'obiezione e si sente rispondere subito conclude, quasi sempre, di non essere stato capito. E a quel punto ripete l'obiezione con più forza, invece di ascoltare la risposta.

La tecnica consiste in un passaggio intermedio di cinque secondi.

Quindi il problema che vedi è che il carico ricadrebbe tutto su di voi nelle prime settimane. Ho capito bene?

Due cose succedono quasi sempre.

La prima è che l'altro conferma, e da quel momento ascolta, perché la sua obiezione è stata registrata.

La seconda è che corregge, e la correzione rivela che l'obiezione vera era un'altra. È l'informazione più utile dell'intera conversazione, e senza quel passaggio non sarebbe arrivata.

Vale la pena distinguere la formulazione giusta da una versione che si sente spesso ed è peggiore di niente.

La versione sbagliata è la ripetizione meccanica: *quindi tu dici che il carico ricadrebbe su di voi*, detta con la stessa cadenza ogni volta.

Chi la riceve capisce che sta ricevendo una tecnica, e la cosa produce fastidio.

La versione giusta riformula con parole proprie e aggiunge una domanda vera.

Quindi il problema sta nelle prime settimane, non nella modifica in sé. È così?

La riformulazione mostra che si è capito; la domanda finale restituisce all'altro il controllo su cosa ha voluto dire.

Vale la pena aggiungere che il guadagno maggiore di questa tecnica non è l'effetto sull'altro.

È che obbliga chi ascolta a capire davvero l'obiezione prima di rispondere, e una parte consistente delle risposte sbagliate nasce dall'aver risposto a un'obiezione diversa da quella ricevuta.

Resta una variante che serve quando le obiezioni sono molte e arrivano insieme.

Capita nelle riunioni: tre persone sollevano tre punti diversi, e rispondere a tutti produce confusione.

La mossa che funziona è raccoglierli prima di rispondere a uno solo.

Allora ho tre questioni: i tempi, il carico e chi se ne occupa. Ne ho dimenticata qualcuna?

Poi si risponde nell'ordine, una per volta, dichiarandolo.

Chi lo fa ottiene due cose: nessuno ha la sensazione di essere stato ignorato, e la discussione smette di saltare da un punto all'altro, che è il modo in cui le

riunioni finiscono senza decidere niente.

Vale la pena aggiungere che la domanda finale, *ne ho dimenticata qualcuna*, va fatta davvero.

In una parte dei casi emerge una quarta questione che nessuno aveva ancora detto ad alta voce, ed è spesso quella che stava bloccando tutto.

Vale la pena aggiungere un dettaglio sul tono della riformulazione.

Va detta senza enfasi e senza aggiungere aggettivi.

Chi riformula un'obiezione rendendola più debole di com'era viene smascherato subito, e il danno è doppio: l'altro deve ripeterla, e lo fa con più forza.

La riformulazione corretta è neutra o leggermente più forte dell'originale.

> *La prova. Nella prossima obiezione che ricevi, riformula con parole tue e chiudi con una domanda, prima di rispondere. Poi conta quante volte l'altro ti corregge: è la misura di quante risposte avresti dato alla domanda sbagliata.*

22. Chiedere cosa servirebbe per dire di sì.

Davanti a un no, l'istinto è aggiungere argomenti.

Quasi sempre è la mossa sbagliata, perché l'altro ha già rifiutato quelli che ha sentito.

La domanda che funziona è un'altra: *cosa dovrebbe esserci perché tu fossi d'accordo?*

Produce tre esiti possibili, tutti migliori del silenzio.

L'altro nomina una condizione, e a quel punto si discute di quella invece che del no.

L'altro nomina una condizione impossibile, e si è capito che non c'è spazio, risparmiando tempo a entrambi.

Oppure l'altro non sa rispondere, e in quel caso il no non era una valutazione: era una reazione, e la conversazione può riprendere.

Un esempio di come cambia la conversazione.

Non possiamo prenderci questo carico in più.

Risposta istintiva: elencare perché il carico è sostenibile. Produce una controreplica.

Risposta efficace: *cosa dovrebbe cambiare perché fosse sostenibile?*

Le risposte possibili sono poche e tutte utili: una persona in più in quelle settimane, una scadenza spostata, un pezzo del lavoro tolto.

Tutte e tre sono trattabili. Nessuna delle tre sarebbe emersa continuando a difendere la proposta.

Vale la pena aggiungere che questa domanda va fatta una volta sola.

Ripetuta due o tre volte di seguito diventa un interrogatorio, e produce la chiusura che si voleva evitare.

Resta una forma più morbida della stessa domanda, utile quando il rapporto è teso.

Cosa dovrebbe esserci perché tu fossi d'accordo può suonare come una sfida.

Secondo te, questa cosa si può sistemare o è proprio da scartare? ottiene lo stesso risultato senza mettere nessuno all'angolo.

È una domanda che dà all'altro due uscite dignitose, e nella maggior parte dei casi sceglie la prima.

Vale la pena aggiungere una cosa che quasi nessuno fa dopo aver ottenuto la condizione.

Si scrive.

Quindi se riuscissimo a coprire le prime tre settimane con una persona in più, saresti d'accordo. Giusto?

Una condizione detta a voce si può riformulare dopo. Una condizione confermata ad alta voce diventa un impegno, e se quella condizione viene soddisfatta il sì arriva molto più facilmente.

Resta una cosa da dire sulle risposte impossibili.

Quando la condizione nominata non si può soddisfare, la mossa sbagliata è spiegare perché.

Quella giusta è prenderne atto ad alta voce: *allora su questa strada non ci arriviamo. Vediamo se ce n'è un'altra.*

È una frase che chiude un vicolo e ne apre un altro, invece di trasformare la discussione in una difesa dei propri vincoli.

Vale la pena aggiungere una cosa su cosa succede quando questa domanda viene fatta a qualcuno che non ha argomenti.

Capita: un rifiuto dato per abitudine, per diffidenza verso il cambiamento, o perché la proposta viene da una persona sgradita.

In quei casi la domanda non produce una condizione, produce imbarazzo.

Non conviene insistere, e conviene non trattarlo come una vittoria.

La cosa che funziona è lasciare una via d'uscita: *pensaci con calma, ne riparliamo.*

Molti di quei rifiuti, lasciati decantare senza umiliare nessuno, cambiano da soli nel giro di qualche settimana.

> *La prova. Davanti al prossimo no, non aggiungere nessun argomento.*
> *Fai una domanda sola: cosa dovrebbe cambiare perché fossi d'accordo.*
> *Poi taci.*

23. Distinguere il no al contenuto dal no al momento.

Una parte consistente dei rifiuti non riguarda la proposta.

Riguarda la data, il carico di quel periodo, una cosa che sta succedendo altrove e di cui non si sa niente.

Si riconosce da un segnale: il no è accompagnato da una ragione temporale. *In questo periodo, adesso no, fino a marzo.*

La cosa che funziona non è insistere e non è ritirarsi: è fissare.

Allora non ne parliamo adesso. Ci risentiamo il dieci aprile, ti va?

Chi lo fa trasforma un rifiuto in un rinvio con una data, che è una cosa completamente diversa, perché mantiene viva la proposta senza chiedere niente oggi.

Vale la pena elencare i segnali che distinguono i due tipi di no, perché si confondono facilmente.

Il no al momento ha una ragione temporale, è accompagnato da dispiacere, e spesso contiene un accenno a cosa sta succedendo.

Il no al contenuto è più breve, non ha ragioni temporali, e tende a chiudere l'argomento invece di spiegarlo.

C'è un terzo caso, meno evidente: il no che serve a prendere tempo perché l'altro non ha l'autorità per decidere e non vuole dirlo.

Si riconosce da una formula vaga ripetuta due volte, e si gestisce con una domanda che toglie l'imbarazzo: *è una cosa che puoi decidere tu o va vista con qualcun altro?*

Chi la riceve, quasi sempre, risponde con sollievo.

Resta da dire cosa succede quando la data del rinvio arriva.

Molte proposte rinviate muoiono in quel punto, perché chi aveva proposto non torna, temendo di insistere.

Tornare è la cosa giusta, e il modo conta.

Non *ti ricordi che dovevamo riparlarne?*, che suona come un rimprovero.

Ma *come d'accordo ti riscrivo di quella cosa. È cambiato qualcosa nel frattempo?*

L'ultima domanda è la parte importante: offre all'altro la possibilità di dire che la situazione si è evoluta, in un senso o nell'altro, senza doversi giustificare.

Vale la pena aggiungere un criterio su quante volte si può tornare.

Due. La prima alla data concordata, la seconda dopo un intervallo lungo e con qualcosa di nuovo da dire.

La terza, senza elementi nuovi, cambia la natura della cosa e la trasforma in una pressione.

Vale la pena notare quanto spesso questa distinzione viene saltata.

Nella pratica, una quota consistente dei no che le persone archiviano come definitivi conteneva una ragione temporale che nessuno ha raccolto.

È probabilmente il modo più comune di perdere una proposta valida: non per un rifiuto, ma per non aver ascoltato bene il rifiuto.

> *La prova. Prendi gli ultimi tre rifiuti che hai ricevuto e classificali: no al contenuto, no al momento, no di chi non poteva decidere. Quelli del secondo e del terzo tipo sono ancora aperti.*

24. Concedere il punto vero.

In quasi ogni obiezione c'è una parte fondata.

Chi la nega perde due volte: non convince, e perde credibilità su tutto il resto.

Chi la riconosce apertamente ottiene l'effetto opposto.

Su questo hai ragione, e non ho una soluzione completa. Quello che posso fare è ridurlo così.

È una frase che indebolisce la posizione di un decimo e rafforza la credibilità del doppio, e la credibilità è quello che regge tutti gli altri punti.

Vale la pena aggiungere che funziona soltanto se la concessione è reale. Una concessione su un punto marginale, usata come tecnica, si riconosce e produce diffidenza.

Vale la pena distinguere i punti su cui conviene concedere.

Si concede sulle previsioni incerte, perché è vero che sono incerte.

Si concede sugli effetti collaterali reali, perché verranno fuori comunque.

Si concede sui tempi, perché quasi tutte le stime sono ottimistiche e tutti lo sanno.

Non si concede sul merito della proposta, perché a quel punto non si sta concedendo: si sta ritirando.

La differenza si vede in una frase: *hai ragione, i primi mesi saranno peggiori di come li ho descritti* è una concessione. *Hai ragione, forse non è il caso di farlo* è un ritiro travestito da apertura.

Vale la pena aggiungere l'effetto meno ovvio di questa tecnica.

Chi concede un punto obbliga l'altro, per reciprocità, a concederne uno. Non sempre, e abbastanza spesso da cambiare il clima di una discussione bloccata.

Resta un effetto di questa tecnica che vale la pena conoscere perché è controintuitivo.

Chi riconosce i limiti della propria proposta viene percepito come più competente, non meno.

La ragione è che il riconoscimento dei limiti è una cosa che solo chi conosce bene una materia riesce a fare: per sapere dove una cosa non funziona bisogna averla guardata per intero.

Chi presenta una soluzione senza limiti, al contrario, comunica una delle due cose: o non ha guardato abbastanza, o sta nascondendo qualcosa. Entrambe abbassano la fiducia.

Vale la pena aggiungere una formulazione che funziona particolarmente bene nelle discussioni tecniche.

Questa soluzione risolve questo e non risolve quest'altro. Se il problema prioritario è il secondo, la mia proposta non serve.

È una frase che sembra rinunciataria e che produce, quasi sempre, la risposta opposta: chi ascolta dichiara qual è la priorità vera, e in molti casi è proprio la prima.

Resta un'avvertenza sul momento in cui si concede.

Concedere subito, alla prima obiezione, fa sembrare la proposta fragile.

Concedere alla seconda o alla terza, dopo aver risposto alle precedenti, produce l'effetto descritto.

Non è un calcolo cinico: è che una concessione ha valore soltanto se prima si è mostrato di avere qualcosa da difendere.

> *La prova. Trova nella tua prossima proposta un punto su cui chi obietta avrà ragione, e preparati a dirlo con queste parole: su questo hai ragione, e non ho una soluzione completa.*

25. Non vincere davanti ad altri.

Quando un'obiezione arriva in una riunione, la tentazione è smontarla bene, perché ci sono testimoni.

È la mossa più costosa di tutto il libro.

Chi viene smontato in pubblico non cambia idea: perde la faccia, e da quel momento avrà bisogno che la proposta fallisca per avere avuto ragione.

Si è vinto l'argomento e si è creato un avversario, che è il modo più efficiente di perdere la cosa qualche settimana dopo.

Quello che funziona è rinviare: *è un punto serio, ci penso e ne parliamo dopo la riunione.*

Costa qualche minuto di apparente debolezza davanti al gruppo, e vale molto di più, perché consente all'altro di cambiare idea senza che nessuno lo veda.

Vale la pena aggiungere cosa fare quando si è già nel mezzo, cioè quando l'obiezione pubblica è arrivata e la tentazione di rispondere è forte.

Tre frasi reggono bene.

È un punto che non avevo considerato così, fammici pensare.

Credo che su questo abbiamo informazioni diverse, verifico e ti dico.

Hai ragione su questo pezzo, sul resto ti rispondo dopo con calma.

Tutte e tre lasciano la questione aperta davanti al gruppo, che è l'opposto di quello che l'istinto chiede.

Vale la pena sapere che il gruppo, quasi sempre, legge quelle frasi come sicurezza e non come debolezza, perché chi non ha bisogno di vincere subito sembra avere ragione a prescindere.

Resta un caso in cui conviene rispondere subito: quando l'obiezione contiene un dato di fatto sbagliato che, se resta in sala, orienterà gli altri.

In quel caso si corregge il dato e non la persona: *il numero vero è questo, e lo verifico volentieri*, senza aggiungere altro.

Resta la contromossa, cioè cosa fare quando è qualcun altro a provare a vincere in pubblico contro di noi.

Tre risposte funzionano e nessuna delle tre è una replica.

Può darsi. Ci penso e ti dico. Toglie l'obiettivo, che era una reazione immediata.

Su questo abbiamo posizioni diverse, e forse non è la sede. Sposta la cosa fuori dalla sala senza chiudere il tema.

Spiegami meglio. È la più forte delle tre, perché chi stava cercando uno scontro si ritrova a dover argomentare davvero, e in molti casi scopre di non avere molto.

Vale la pena aggiungere un'osservazione che riguarda il gruppo.

In una riunione, chi mantiene il tono quando qualcun altro lo alza guadagna molto, e il guadagno non è morale: è che le persone presenti attribuiscono la tensione a chi l'ha portata.

È una delle poche situazioni in cui non fare niente è la mossa migliore disponibile.

Vale la pena aggiungere un'eccezione che riguarda le questioni di principio.

Quando l'obiezione pubblica contiene un'affermazione che, se lasciata correre, sarebbe scorretta verso qualcuno che non è nella stanza, va risposto subito.

In quel caso non si sta vincendo un argomento: si sta impedendo che una cosa falsa diventi il presupposto della discussione.

La forma resta la stessa: si corregge il contenuto, non la persona.

> *La prova. Nella prossima riunione, quando ti viene un'obiezione davanti ad altri, rimanda invece di rispondere. Usa una delle tre frasi. Poi guarda come cambia la conversazione privata che segue.*

Vale la pena dire, chiudendo questa parte, una cosa che vale per tutte e cinque le tecniche.

Nessuna serve a battere l'obiezione.

Servono a tenere l'altro nella conversazione, che è l'unica condizione in cui può ancora cambiare idea.

Le discussioni si perdono quasi sempre nello stesso modo: non perché manchino gli argomenti, ma perché a un certo punto una delle due parti ha smesso di ascoltare e sta soltanto aspettando di parlare.

Resta una cosa da dire sul modo in cui si arriva a una discussione difficile.

Chi ci arriva deciso a convincere perde quasi sempre, perché la decisione di convincere esclude in partenza l'ipotesi di aver torto, e questo si sente.

Chi ci arriva deciso a capire dove sta il disaccordo ottiene di più, compreso il consenso.

Non è una questione di atteggiamento: è che le obiezioni contengono informazioni, e chi è concentrato sul convincere le tratta come ostacoli invece di

leggerle.

Le cinque tecniche di questo capitolo funzionano tutte meglio a chi è disposto, almeno in parte, a cambiare idea.



Chiudere

26. Chiedere una cosa piccola per prima.

Le persone che hanno già acconsentito a qualcosa di minimo accettano, con una frequenza superiore, la richiesta più grande che segue.

La ragione è semplice: dopo aver detto di sì una volta, si è già entrati nella cosa, e rifiutare dopo richiede di tornare indietro.

Usata in modo spregiudicato è una tecnica di vendita sgradevole.

Usata in modo onesto è una buona pratica: invece di chiedere di approvare un progetto intero, si chiede di approvare una prova limitata.

Non ti chiedo di cambiare tutto. Ti chiedo di provarlo per un mese, su una cosa sola.

Chi riceve una richiesta così la valuta davvero, perché il rischio è piccolo. E se la prova funziona, il resto non ha bisogno di essere convinto.

Vale la pena vedere la differenza su un caso concreto.

Vi propongo di cambiare il modo in cui ci organizziamo. La richiesta è grande, il rischio percepito è alto, e la risposta prudente è aspettare.

Vi propongo di provare per sei settimane, con una verifica alla fine. La richiesta è piccola, reversibile, e la prudenza non suggerisce più di rifiutare.

Vale la pena aggiungere la condizione che distingue l'uso onesto da quello scorretto.

La prova deve essere una prova vera, cioè deve poter finire con un no.

Chi propone una sperimentazione sapendo che, una volta avviata, non si potrà più tornare indietro, sta usando la tecnica per aggirare una decisione invece che per renderla possibile.

Si riconosce e costa molto caro la volta successiva.

Resta da dire come si costruisce una prova che serva davvero.

Una sperimentazione senza criteri di valutazione non prova niente, e alla fine ciascuno ci legge quello che pensava prima.

Tre elementi vanno fissati all'inizio, insieme a chi deve approvare.

Cosa si misura, in concreto.

Qual è il valore che faremmo considerare riuscita la prova.

Cosa succede se non viene raggiunto.

Il terzo è quello che quasi nessuno scrive e che rende la proposta credibile: dichiarare in anticipo che se la prova fallisce si torna indietro.

Vale la pena aggiungere che questa tecnica funziona anche nei rapporti privati, dove si usa pochissimo.

Non *cambiamo il modo in cui ci organizziamo le serate*, ma *proviamo per tre settimane e poi ne riparliamo*.

Una richiesta a termine viene accolta molto più spesso di una richiesta definitiva, e nella maggior parte dei casi, alla fine delle tre settimane, nessuno chiede di tornare indietro.

Resta una precisazione su come si chiude una prova.

La verifica va fatta nella data stabilita, anche quando la cosa sta andando bene.

Chi lascia scadere la verifica perché il risultato è positivo ottiene un vantaggio immediato e perde la credibilità per la prova successiva, perché ha dimostrato che la scadenza era finta.

> *La prova. Prendi la proposta più grande che hai in sospeso e riducila a una prova limitata: una cosa sola, sei settimane, un criterio di valutazione, e cosa succede se fallisce.*

27. Dare due opzioni invece di una.

Una proposta singola produce una domanda sola: sì o no.

Due proposte producono una domanda diversa: quale delle due.

La differenza non è un trucco di presentazione. È che nel secondo caso chi decide mantiene il controllo della scelta, e le persone accettano molto più volentieri quello che hanno scelto di quello che hanno accettato.

Due condizioni perché funzioni.

Le opzioni devono essere entrambe accettabili per noi. Una finta, messa lì per far scegliere l'altra, si riconosce.

E devono essere due, non quattro. Oltre le tre alternative la decisione si blocca, e la risposta diventa ci penso.

Un esempio di come si costruiscono due opzioni vere.

Possiamo partire a gennaio cambiando tutto insieme, oppure a marzo cominciando da una parte sola. Nel primo caso finiamo prima, nel secondo rischiamo meno.

Entrambe funzionano per chi propone, e la scelta riguarda una preferenza reale di chi decide.

Vale la pena aggiungere un uso difensivo di questa tecnica.

Quando è qualcun altro a presentare due opzioni, conviene chiedersi se esista una terza che non è stata nominata.

Molte decisioni vengono prese dentro una scelta a due che qualcuno ha costruito, e la domanda *c'è una terza possibilità?* è spesso la cosa più utile che si possa dire in una riunione.

Resta una precisazione sul modo di presentare le due opzioni, perché l'ordine conta.

L'opzione che si preferisce va detta per seconda, perché è quella che resta in testa quando si finisce di parlare.

Non è un trucco decisivo e sposta qualcosa, e non costa niente applicarlo.

Vale la pena aggiungere il caso in cui due opzioni non bastano.

Quando la decisione è molto grande, offrire due strade può sembrare una semplificazione forzata.

In quel caso la cosa che funziona è dichiarare esplicitamente la riduzione: *le strade possibili sono molte, io ne ho selezionate due perché le altre hanno questi problemi.*

Si ottiene lo stesso vantaggio della scelta, e si evita l'impressione di aver nascosto qualcosa.

Vale la pena aggiungere cosa fare quando l'altro non sceglie.

Capita: davanti a due opzioni, alcune persone rispondono che ci devono pensare.

In quel caso la cosa che funziona è chiedere quale delle due è più vicina, non quale sceglie.

È una domanda più facile, e la risposta dà l'informazione che serve per rifare la proposta una volta sola invece di aspettare.

> *La prova. Trasforma la tua prossima proposta in due opzioni che ti vadano bene entrambe, e metti per seconda quella che preferisci.*

28. Chiudere con chi fa cosa entro quando.

Una grande quantità di conversazioni persuasive riesce e non produce niente, perché si chiude su un accordo generico.

Va bene, sentiamoci. D'accordo, procediamo.

Nessuna delle due frasi contiene un'azione, una persona e una data, e quindi nessuna delle due produrrà qualcosa.

La chiusura che funziona è una riga sola, detta ad alta voce prima di alzarsi.

Quindi: io preparo la bozza entro venerdì, tu la giri a Marco, ci rivediamo il dodici.

Costa dieci secondi ed è la differenza fra una riunione andata bene e una riunione servita a qualcosa.

Vale la pena dire quando va detta, perché il momento conta.

Non alla fine, quando le persone stanno già raccogliendo le cose.

Cinque minuti prima della fine, interrompendo la discussione: *prima di chiudere ricapitolo cosa ci siamo detti.*

In quei cinque minuti succede, con una frequenza sorprendente, che qualcuno scopra di aver capito una cosa diversa.

È il momento più utile di tutta la riunione, e si perde sistematicamente quando la ricapitolazione viene saltata.

Vale la pena aggiungere che la riga finale deve contenere tre elementi e non due.

Una persona, un'azione e una data. Senza la persona l'azione non viene fatta; senza la data viene fatta quando capita; senza l'azione si è deciso soltanto di

restare in contatto.

Resta un'osservazione su quanto questa tecnica sia sottovalutata.

In molte organizzazioni, la differenza fra chi riesce a far accadere le cose e chi no non sta nella capacità di convincere.

Sta nel fatto che i primi, alla fine di ogni conversazione, dicono una riga con tre elementi.

È una competenza che si può acquisire in un pomeriggio e che quasi nessuno acquisisce, perché sembra una formalità.

Vale la pena aggiungere cosa fare quando la ricapitolazione rivela un disaccordo.

Succede, ed è il motivo per cui va fatta.

La reazione giusta non è lasciar correre per non riaprire la discussione.

È tenerla aperta cinque minuti in più: un disaccordo scoperto in riunione costa cinque minuti, lo stesso disaccordo scoperto tre settimane dopo costa il lavoro fatto nel frattempo da entrambi.

Resta un dettaglio su chi deve pronunciare la ricapitolazione.

Non necessariamente chi conduce la riunione.

Chiunque può dire *scusate, ricapitolo per essere sicuro di aver capito*, e in molte organizzazioni è la persona che lo fa abitualmente a diventare, nel tempo, quella di cui ci si fida per sapere cosa è stato deciso.

> *La prova. Nella prossima riunione, cinque minuti prima della fine, interrompi e di': prima di chiudere ricapitolo. Poi nomina una persona, un'azione e una data per ciascun punto.*

29. Mettere per iscritto per primo.

Chi scrive il resoconto fissa la versione condivisa di quello che è stato deciso.

Non è una questione di furbizia: a due settimane di distanza le ricostruzioni divergono sempre, e chi non ha scritto niente si trova a discutere contro una

memoria altrui.

Il formato è breve: cinque righe mandate entro il giorno dopo, con quello che è stato deciso, chi fa cosa e la data del passaggio successivo.

Va mandato come servizio e non come verbale: *ti riassumo quello che mi sono segnato, correggimi se ho capito male.*

Quella riga finale è quello che rende il gesto accettabile e, nella maggior parte dei casi, nessuno corregge niente.

Vale la pena mostrare il formato, perché la lunghezza è decisiva.

Ti riassumo quello che mi sono segnato ieri.

Partiamo da marzo con la prova in due classi. Io preparo il foglio di verifica entro il venti. Tu ne parli con le due insegnanti. Ci risentiamo il primo aprile.

Correggimi se ho capito male.

Cinque righe. Una pagina di verbale ottiene l'effetto opposto, perché non viene letta e quindi non viene confermata.

Vale la pena aggiungere una nota sull'uso scorretto di questa tecnica, perché esiste.

Chi inserisce nel riassunto cose che non sono state dette, contando sul fatto che nessuno correggerà, ottiene un vantaggio una volta.

La seconda volta i suoi riassunti vengono letti con sospetto, e il meccanismo che li rendeva utili non funziona più.

Resta una cosa sul destinatario, perché conta quanto il contenuto.

Il riassunto va mandato a tutti quelli che erano presenti, non solo a chi decide.

Chi viene lasciato fuori da una ricostruzione scritta capisce di essere stato considerato marginale, e le persone trattate come marginali trovano il modo di non esserlo nel momento in cui la cosa deve passare.

Vale la pena aggiungere un uso difensivo di questa tecnica, perché è il più importante.

Quando una conversazione è andata male, o quando ci sono impegni che una parte potrebbe non voler ricordare, il riassunto scritto non è una cortesia: è l'unica protezione disponibile.

Va mandato lo stesso giorno, con lo stesso tono neutro, e senza nessun commento sul clima della discussione.

Un resoconto che contiene giudizi diventa una presa di posizione e viene contestato. Un resoconto che contiene soltanto fatti e date non si può contestare senza dire cosa esattamente non è vero, e quasi nessuno lo fa.

Vale la pena aggiungere una cosa sui tempi.

Il riassunto mandato il giorno stesso viene letto. Quello mandato dopo tre giorni viene archiviato.

È una differenza che riguarda soltanto la memoria di chi riceve: a tre giorni di distanza la riunione è già diventata una cosa chiusa, e un resoconto la riapre invece di fissarla.

> *La prova. Dopo la prossima conversazione importante, manda cinque righe entro il giorno dopo, chiudendo con correggimi se ho capito male. Conta quante volte ti correggono: è la misura di quanto si stava capendo male.*

30. Far sapere com'è andata.

Chi ha accettato una proposta resta con una domanda aperta: ha fatto bene?

Quasi nessuno torna a dirglielo.

Un messaggio dopo qualche settimana che racconta l'esito produce due effetti, e sono i due effetti che decidono tutte le conversazioni successive con quella persona.

Chiude la cosa, e quindi quella persona non resta con un dubbio.

E costruisce la credibilità per la volta dopo, che è l'unica forma di persuasione che non ha bisogno di tecniche.

Vale la pena mandarlo anche quando è andata male, e in quel caso vale di più. *Alla fine non ha funzionato come pensavo, e ti dico cosa abbiamo imparato* è una frase che nessuno si aspetta e che nessuno dimentica.

Chi si abitua a mandare quel messaggio scopre, dopo un anno, che le proprie proposte vengono accolte con una facilità che non si spiega con nessuna delle ventinove tecniche precedenti. Vale la pena aggiungere perché questa tecnica chiude l'elenco.

Tutte le altre ventinove riguardano una singola conversazione.

Questa riguarda la serie, cioè quello che succede alla decima.

Chi torna a dire com'è andata costruisce, nel tempo, una posizione che nessuna tecnica può dare: diventa qualcuno di cui ci si fida, e con chi si fida di noi la persuasione smette quasi di servire.

Vale la pena aggiungere un dettaglio pratico.

Il momento giusto non è subito, quando non si sa ancora niente, e non è dopo sei mesi, quando la cosa è stata dimenticata.

Due o tre settimane, quando il primo effetto si vede e chi ha deciso sta ancora chiedendosi se ha fatto bene.

Resta un'ultima nota su cosa raccontare.

Non serve un rendiconto completo.

Serve una cosa sola: l'effetto che la decisione ha prodotto, detto in una riga, più quello che ancora non si sa.

La prima verifica dice che i tempi sono scesi a tre giorni. Sul carico non abbiamo ancora dati, li avremo a fine mese.

Due righe che chiudono una fase e ne aprono un'altra, e che rendono naturale la conversazione successiva.

Vale la pena aggiungere che questa tecnica cambia anche chi la usa.

Chi si abitua a tornare a dire com'è andata comincia, quasi senza accorgersene, a proporre cose che potrà poi raccontare.

È un controllo preventivo sulle proprie proposte più efficace di qualunque valutazione, e opera prima: scoraggia dal sostenere cose di cui, tre settimane dopo, non si avrebbe voglia di riferire l'esito.

Resta una cosa da dire su chi non riceve mai questi messaggi.

Sono quasi sempre le persone che hanno dato un contributo piccolo: un contatto, un consiglio di passaggio, una segnalazione.

Sono anche quelle che, ricevendoli, si ricordano di noi più a lungo, perché non se li aspettavano.

È il punto in cui questa tecnica smette di essere una tecnica.

Vale la pena chiudere con una considerazione su cosa resta di tutte queste tecniche a distanza di tempo.

Dopo qualche anno, le persone intorno non ricordano come abbiamo presentato le nostre proposte.

Ricordano due cose: se le cose che abbiamo sostenuto hanno funzionato, e se abbiamo detto come stavano quando non funzionavano.

Tutto il resto, comprese le trenta tecniche di questo libretto, serve a far arrivare le proposte abbastanza lontano da poter essere giudicate su quelle due cose.

È un compito ausiliario, e senza di esso una quantità di cose giuste non arriva mai al punto in cui qualcuno può verificarle.

> *La prova. Scegli una persona che ha accettato una tua proposta nell'ultimo mese e mandale due righe su com'è andata. È l'unica tecnica di questo libretto che puoi mettere in pratica adesso.*

Resta un'osservazione su questa ultima parte, che è anche la più trascurata.

Quasi tutta l'attenzione, quando si prepara una conversazione importante, va su cosa dire.

Quasi nessuna va su come si chiude.

Eppure una percentuale altissima di conversazioni riuscite non produce niente, e il punto in cui si perdono è sempre lo stesso: gli ultimi due minuti, quando tutti hanno capito e nessuno ha detto chi fa cosa.

Chi aggiunge una sola abitudine a tutto questo libretto farebbe bene a scegliere quella: ricapitolare prima di alzarsi.

Costa dieci secondi e trasforma le conversazioni in cose che poi succedono.

Vale la pena aggiungere, chiudendo l'ultima parte, una cosa che riguarda l'insieme.

Delle trenta tecniche, le cinque di questo capitolo sono quelle che producono effetti più rapidi, e sono anche le meno praticate.

La ragione è che arrivano quando la conversazione è già andata bene, e in quel momento l'attenzione cala: si è ottenuto quello che si voleva, resta solo da salutarsi.

È esattamente lì che la maggior parte delle proposte accolte si perde.

Chi aggiunge dieci secondi di ricapitolazione e cinque righe il giorno dopo ottiene, senza nessun'altra abilità, una differenza misurabile fra le proprie conversazioni e quelle di chiunque altro nella stessa stanza.

Le due che bastano

Alla fine di trenta tecniche vale la pena dire quali sono quelle che, da sole, producono la differenza maggiore.

Sono due.

La prima è la numero uno: scoprire cosa vuole l'altro prima di dire cosa vogliamo noi.

La seconda è la numero otto: nominare per primi il punto debole della propria proposta.

Hanno in comune una cosa che spiega perché funzionano meglio delle altre. Entrambe chiedono di occuparsi dell'altra persona prima che di sé, e quasi nessuno lo fa, perché quando si vuole convincere l'attenzione va tutta sulla propria tesi.

Chi applica solo quelle due, per un mese, ottiene più di chi prova a usarle tutte.

Resta una cosa da dire sui limiti di tutto questo.

Le tecniche non trasformano una proposta sbagliata in una buona.

Non convincono qualcuno che ha un interesse contrario e lo sa.

E non sostituiscono la credibilità, che si costruisce in anni e si perde in una conversazione.

Quello che fanno è più modesto: impediscono a una proposta buona di fallire per come è stata presentata.

È meno di quanto promettono molti libri su questo argomento, ed è anche, nella pratica, la causa della maggior parte dei fallimenti.

Le proposte sensate che non passano quasi mai perdono contro proposte migliori. Perdono contro proposte uguali, dette meglio.

Un'ultima verifica, prima di chiudere.

Ripensa all'ultima volta che non sei riuscito a convincere qualcuno di una cosa di cui eri certo.

Rileggi l'elenco delle trenta tecniche e cerca quali mancavano.

Nella maggior parte dei casi se ne trovano due o tre, e sono quasi sempre le stesse: non si era capito cosa voleva l'altro, si erano accumulati troppi argomenti, e non si era chiuso con chi fa cosa entro quando.

Non è una consolazione. È un'indicazione per la prossima volta, ed è l'unica cosa che queste pagine potevano darti.

Vale la pena aggiungere un modo di usare queste pagine che funziona meglio della lettura.

Prendere una conversazione che si deve fare nei prossimi dieci giorni.

Scorrere l'elenco delle trenta tecniche e sceglierne tre che riguardano quella conversazione specifica.

Scriverle su un foglio, con una riga ciascuna su come applicarle a quel caso.

Portare il foglio.

È un metodo poco elegante e produce, nella maggior parte dei casi, una conversazione visibilmente migliore della precedente. Non perché le tecniche siano magiche, ma perché il foglio costringe a fare la cosa che quasi nessuno fa, cioè pensare alla conversazione prima di averla.

Resta un'osservazione sul rapporto fra queste tecniche e il carattere.

Molte persone, leggendo libri di questo tipo, concludono che non fa per loro: che sono troppo dirette, o troppo timide, o che non riescono a essere così calcolate.

Vale la pena notare che nessuna delle trenta tecniche richiede un carattere particolare.

Chiedere cosa vuole l'altro non richiede sicurezza. Dichiarare il punto debole non richiede audacia, anzi ne richiede meno che difendersi. Tacere dopo aver parlato non richiede niente, se non la decisione di farlo.

Quello che richiedono tutte è una cosa sola: pensarci prima.

Ed è, nella pratica, l'unica differenza riscontrabile fra le persone che ottengono spesso quello che propongono e quelle che hanno ragione e non riescono a farlo capire.

Vale la pena aggiungere una cosa su cosa succede dopo qualche mese.

Chi applica due o tre di queste tecniche con costanza riferisce quasi sempre la stessa sequenza.

Nelle prime settimane si sente artificiale. Si pensa alla tecnica mentre si parla, e la conversazione ne risente.

Dopo un mese la cosa comincia a venire da sola, e scompare la sensazione di stare eseguendo qualcosa.

Dopo tre mesi non si riconosce più come tecnica: è diventato un modo di impostare le conversazioni, e l'unica traccia che resta è che le proposte passano più spesso.

È il percorso normale di qualunque competenza, e vale la pena saperlo perché quasi tutti abbandonano nella prima fase, convinti che non faccia per loro.

Resta una domanda che vale la pena farsi, e che non riguarda le tecniche.

Perché una proposta dovrebbe essere accolta?

Non per come è stata presentata, che è l'oggetto di queste pagine.

Perché conviene a chi deve accettarla, e perché chi la porta ha una storia di proposte che hanno funzionato.

Le trenta tecniche non producono nessuna delle due cose.

Fanno una cosa sola, e vale la pena ripeterla perché è il limite e il senso di tutto il libretto: impediscono che quelle due cose, quando ci sono, non arrivino a chi

deve decidere.

È meno di quello che promette la parola persuasione.

Ed è, quasi sempre, quello che manca.

Vale la pena lasciare, per comodità, l'elenco completo delle trenta tecniche, così da poterle scorrere senza rileggere il libretto.

Prima di aprire bocca. 1 Scoprire cosa vuole l'altro. 2 Sapere dove si può cedere. 3 Far dire prima quello che si vuole sentire. 4 Parlare con chi decide. 5 Scegliere il momento.

I primi trenta secondi. 6 Dire subito cosa chiedi. 7 Dare un motivo. 8 Nominare per primo il punto debole. 9 Far vedere invece di descrivere. 10 Aprire da una cosa condivisa.

Costruire l'argomento. 11 Un argomento forte invece di quattro deboli. 12 Partire da quello che si perde. 13 Dare il riferimento per primo. 14 Appoggiarsi a un precedente vicino. 15 Nominare chi sta peggio e chi sta meglio.

Le parole. 16 Togliere le attenuazioni. 17 Presente e attivo. 18 Dire l'orario invece del tempo. 19 Usare il vocabolario dell'altro. 20 Smettere di parlare.

Le obiezioni. 21 Ripetere l'obiezione prima di rispondere. 22 Chiedere cosa servirebbe per dire di sì. 23 Distinguere il no al contenuto dal no al momento. 24 Concedere il punto vero. 25 Non vincere davanti ad altri.

Chiudere. 26 Chiedere una cosa piccola per prima. 27 Due opzioni invece di una. 28 Chi fa cosa entro quando. 29 Mettere per iscritto per primo. 30 Far sapere com'è andata.

Resta una cosa da dire sul perché questo libretto è gratuito.

Non è un estratto di qualcos'altro e non è un assaggio.

È un lavoro finito, e l'unica cosa che chiede in cambio è che, se è servito, si vada a vedere il resto.

I libri della collana trattano una materia per volume, con lo spazio che qui non c'era: trenta tecniche in novanta pagine sono necessariamente una sintesi, e alcune di esse meriterebbero un capitolo intero.

Chi avesse trovato utile una parte più delle altre troverà, nell'elenco che segue, il volume che se ne occupa per esteso.

Resta una cosa che vale la pena dire a chi, leggendo queste pagine, ha pensato che siano troppo calcolate.

È un'obiezione seria e merita una risposta.

Nelle conversazioni fra persone che si fidano, quasi niente di tutto questo serve. Si dicono le cose e si decide.

Le trenta tecniche servono nelle situazioni in cui quella fiducia non c'è ancora, o non c'è più, o non può esserci perché le persone si conoscono poco.

Sono la maggior parte delle situazioni di lavoro, e non per colpa di nessuno: è che in un'organizzazione si decide insieme a persone che non si sono scelte.

In quelle condizioni, dire le cose in modo che possano essere capite, valutate e difese da qualcun altro non è un calcolo. È la forma minima di rispetto verso chi deve decidere.

Il calcolo comincia altrove, e il confine è quello indicato nella prefazione: quando la cosa che si sostiene non conviene all'altro e lo si nasconde.

Finché quel confine non viene attraversato, preparare una conversazione è esattamente quello che si fa con tutte le cose a cui si tiene.

Se questo libretto ti è stato utile, la collana *La Parola Giusta* porta avanti lo stesso lavoro, un tema per volume.

Convincere senza manipolare approfondisce la materia di queste pagine, con la distinzione fra persuasione e manipolazione trattata per esteso.

L'arte di ascoltare riguarda la competenza che viene prima di tutte le tecniche qui elencate.

Dire no senza perdere nessuno è il rovescio di questo libretto: cosa fare quando sono gli altri a dover convincere te.

Conversazioni difficili riguarda le conversazioni in cui non c'è niente da proporre e qualcosa da dire.

E *Le domande giuste* riguarda la scoperta che chiude molte di queste pagine: che chi chiede ottiene più di chi spiega.

Li trovi su Amazon in formato Kindle e cartaceo, e su laparolagiusta.it.

Grazie per aver letto fin qui.