

Andy Bounds, Richard Ruttle

# LEADER

red!

*Ai miei cuccioli... Em, Meg, Jack, Maia e Tom*  
Andy

*Al mio piccolo branco... Emma, Mat e Oli,  
insieme a Brook, Misty ed Elsa*  
Richard

---

# Introduzione

Caro lettore, come ti prepari a un incontro con un nuovo, potenziale cliente?

Mettendo insieme un po' di materiale?

Creando una serie di nuove slide?

Pensando a come rompere il ghiaccio? Magari con frasi tipo: "Grazie per avere trovato il tempo di ricevermi?".

È così che fanno più o meno tutti, da sempre.

Ma non è detto che sia il modo migliore.

Per esempio: quando ti presenti con del materiale già pronto oppure con una serie di slide che nessuno ti ha chiesto, non ti è mai venuto in mente che i tuoi interlocutori potrebbero pensare che vuoi parlare *a loro* e non *con loro*?

E che frasi fatte tipo: "Grazie per avere trovato il tempo di ricevermi" potrebbero essere percepite come un'espressione di inferiorità, come se tu dicessi: "Il tuo tempo è più importante del mio", e non come uno scambio di cortesie fra eguali?

I tuoi interlocutori non mancheranno di accorgersene. E assumeranno subito il comando della situazione, prima ancora che la partita sia cominciata. L'incontro si concluderà come vogliono loro, non come vorresti tu. E sai quali potrebbero essere le conseguenze? Potresti non ottenere l'aumento di stipendio tanto ambito o il nuovo incarico oppure la promozione che ti aspettavi, potresti non concludere l'affare in cui speravi.

Se si verificano circostanze del genere, significa che hai “perso” la partita prima ancora di cominciare a giocarla.

## *Sii interessante, non remissivo*

Quello che ho detto non ti suona nuovo, vero? Ma non scoraggiarti: sei in buona compagnia. Quasi tutti, nei momenti di sincerità, ammettono di utilizzare un approccio banale e di essere consapevoli che, se in una trattativa non riescono a stabilire un rapporto paritario e credibile, sono destinati ad avere sempre la peggio.

Eppure i veri capi non amano trattare con persone sottomesse. Vogliono interlocutori che li coinvolgano, che li aiutino, che siano portatori di valore per loro e per la loro azienda. È proprio questa la ragione del vostro incontro.

Ma come diventare un interlocutore del genere? Questo libro te lo insegnerà: ti mostrerà come non sprecare mai nessuna opportunità.

Ti mostrerà centinaia di tecniche nuove, semplici e pratiche, per evitare le banalità e portare i tuoi interlocutori sul tuo terreno. Nelle sue pagine troverai suggerimenti che si riveleranno preziosi per ottenere un aumento di stipendio, per vendere un prodotto o un servizio, per cercare e trovare lavoro o per ottenere una promozione.

Ti spiegheremo come:

- ✓ Attirare l'attenzione della tua controparte fin dalle prime battute.
- ✓ Prepararti a colloqui importanti con un approccio che, pur essendo frutto di un lungo esercizio, suoni spontaneo.
- ✓ Interagire con i tuoi interlocutori con una presentazione

lampo (un *elevator pitch*, come dicono gli americani, cioè una sintesi che duri non più di una corsa in ascensore), e ti offriremo validissimi modelli per le prime battute del colloquio.

- ✓ Acquisire sicurezza e convincerti di poter essere un leader, non un gregario. (Ricordati che se non riesci a convincere te stesso, ben difficilmente riuscirai a convincere gli altri).
- ✓ Rispondere nel modo giusto alle sfide quotidiane.
- ✓ Imparare a non dilungarti troppo su quello che fai tu (“Sono un esperto fiscale”) e molto su quello che con le tue competenze riuscirai a produrre (“Ridurrò le vostre tasse”). Questi sono argomenti molto apprezzati dai veri leader.
- ✓ Rinforzare l’effetto dei tuoi messaggi con il racconto di esperienze che siano connesse con le priorità del cliente (l’esposizione di storie vere è molto più efficace di una presentazione tradizionale delle tue credenziali).
- ✓ Preparare comunicazioni che lascino il segno e contribuiscano al raggiungimento dei tuoi obiettivi.

## *Perché abbiamo scritto questo libro a quattro mani?*

Noi due, Andy Bounds e Richard Ruttler, abbiamo aiutato migliaia di persone a ottenere risultati più brillanti nelle proprie attività migliorando la comunicazione. Ma veniamo da storie profondamente diverse...

Andy è un affermato consulente di comunicazione. Autore di due best seller (*The Snowball Effect* e *The Jelly Effect*), esplora da decenni le caratteristiche che rendono efficace la comunicazione. All’origine delle sue abilità e dei suoi interessi c’è una circostanza familiare: è cresciuto con una madre cieca. E così, fin dalla più tenera età, ha imparato che per comunicare doveva porsi dal punto

di vista dell'altro, mettersi nei suoi panni. Ed è proprio questa la condizione fondamentale per diventare un leader.

Invece Richard, business developer, collabora con alcune delle società più importanti del mondo, ideando e conducendo corsi di sviluppo delle competenze relazionali per alti dirigenti. Con la sua expertise ha contribuito a introdurre nelle società di cui è consulente trasformazioni profonde, che hanno prodotto enormi risparmi e forti aumenti degli introiti.

Insieme, noi due abbiamo discusso a lungo su come impostare questo manuale. Dobbiamo scrivere tutto quello che sappiamo su tutte le possibili situazioni in cui potrebbe trovarsi il lettore, ci chiedevamo? Occuparci di ogni cosa: da come ottenere un aumento di stipendio o una promozione, a come incrementare le vendite, instaurare nuovi rapporti, utilizzare la rete, effettuare le presentazioni, aggiudicarsi un contratto, coinvolgere il personale dell'azienda nella formazione, ecc. ecc.? Ma in questo caso avremmo dovuto scrivere un'enciclopedia!

Alla fine abbiamo optato per un volumetto snello, concentrandoci su quell'unica situazione che riassume in sé tutte le componenti dell'arte della persuasione, ossia su come scovare, contattare, impressionare e infine convincere un vero leader a “comperare” quello che tu vendi.

Perché un novizio riesca a impadronirsi di quest'arte occorre che a sua volta arrivi a possedere *tutte* le caratteristiche del leader. E perciò l'aver scelto questa come situazione esemplare fa sì che le tecniche esposte possano essere applicate, naturalmente con qualche aggiustamento, a qualsiasi altra occasione in cui sia necessario persuadere qualcuno a fare qualcosa.

## *E infine....*

A proposito – ammesso che al lettore interessi – ognuno di noi due ha scritto circa metà del contenuto di questo libro, poi ci siamo scambiati le parti e ciascuno ha rivisto quella dall'altro. In un certo senso, perciò, è come avessimo composto insieme l'intero libro. Alcuni esempi sono di Andy, tutti gli altri sono di Richard. Non abbiamo voluto annoiarvi specificando chi ha scritto cosa.

I cani, tuttavia, da cui prendiamo spunto, sono di Richard. E lui che li alleva da sempre. Andy, invece, è del tutto ignorante in materia. Sua madre ha sempre avuto – fino a poco tempo fa – un cane-guida. Ma i cani per ciechi arrivano già addestrati e comunque il cane era della mamma. Sì, una volta ha visto un cane in un parco. Ma questo è tutto.

---

# Conduci, non farti condurre

Metti al centro del discorso i successi  
degli altri, non i tuoi

Il segreto per risvegliare l'interesse dei tuoi interlocutori? Dire cose interessanti.

Ma non è quello che normalmente si fa, vero? Anzi, di solito succede proprio il contrario.

Ti sarà sicuramente capitato, forse anche negli ultimi giorni, di restare esterrefatto per il modo con cui qualcuno ha comunicato con te. Forse hai ricevuto un'email sgradevole o un commento sgarbato. Forse hai sprecato il tuo tempo in una riunione inutile o hai dovuto sopportare una presentazione tediosa. Accade in continuazione.

Ma c'è di peggio: gli autori di queste spiacevolezze non si rendono conto del proprio comportamento. Da anni, ogni volta che tengo un corso di formazione, chiedo al mio uditorio:

- ✓ Ritenete che la vostra comunicazione sia generalmente buona?
- ✓ Ritenete che la maggior parte delle persone comunichi bene?

Le risposte a queste due domande sono di solito un "Sì" alla prima e un "No" alla seconda. In altre parole, è come se ognuno dicesse: "Io sono bravo. Sono gli altri che sono somari".

Permettimi di dubitarne.

E per tre ragioni.

La prima: è una questione matematica. Se la maggioranza delle donne e degli uomini è convinta di essere bravissima a comunicare, com'è possibile che contemporaneamente ci sia una maggioranza che non ne è capace?

La seconda: è un dato di fatto, noto a tutti, che i buoni comunicatori sono mosche rare.

La terza: purtroppo quasi tutti finiamo per fare proprio quello che odiamo. Sei sorpreso, lettore? Eppure, se ci pensi bene, è la sola spiegazione possibile. Dal momento che tutti, o quasi, pensiamo che siano gli altri a sbagliare, evidentemente tutti, o quasi, abbiamo verso gli altri comportamenti che odiamo quando i destinatari siamo noi. Quante volte ti sarà capitato di dire:

“Non sopporto le presentazioni a base di slide piene di scritte. Va sempre a finire che mentre il tizio parla, io leggo. Però, quando a presentare qualcosa sono io, mi piace avere davanti le spiegazioni, perché servono a ricordarmi quello che devo dire”.

“Sa il diavolo perché sono andato a quella riunione. Il presidente non ha neanche tentato di dirmi per quali ragioni la sua agenda fosse per me rilevante... E ora tocca a me assumere la presidenza. E allora avanti a tutta birra con l'ordine del giorno”.

“Ho due problemi con la posta elettronica: trovare il tempo per scrivere delle belle email ed essere costretto a leggere le 'schifezze' altrui”.

Tutto sommato, questa situazione ha un lato molto positivo: visto che quasi nessuno comunica bene, è relativamente semplice distinguersi dalla folla. Un'ottima occasione per te! O magari per gli altri, se rinunci a migliorarti.

## *Vuoi diventare un bravo comunicatore? Osserva i veri maestri: i cani*

Ti sembra strano? Abbi un po' di pazienza: i cani possono insegnarci un mucchio di cose su come entrare in relazione con i nostri pari.

Ma perché proprio i cani, dirai? Perché, probabilmente, insieme a noi, sono la specie che più ha prosperato sulla terra. I cani si sono insediati in ogni angolo del mondo. Sono nelle nostre case, davanti al nostro camino e spesso sul nostro letto. Chiedono, e ottengono, di uscire, di avere giochi, leccornie, cappottini e cibo.

Sono già milioni e la loro popolazione è in crescita. Non male per creature che restano a bocca aperta quando lo scoiattolo che stavano inseguendo si arrampica su un albero, o che, come il leggendario Fenton, si offendono, quando qualche cervo non ha nessuna voglia di conversare con loro (se non hai ancora visto Fenton su YouTube, affrettati, è molto divertente).

I cani si sono addomesticati incrociandosi con altri lupi più socievoli. Gli umani hanno contribuito ad accelerare il processo, selezionando quelli con maggiori abilità sociali. Così, quando osservo i miei cani – Misty, Brook ed Elsa – vedo in loro 4000 anni di antenati lupi, di cui essi conservano gli istinti e i cromosomi.

Il risultato? L'evoluzione di un animale tollerante e cognitivamente avanzato (tutti, tranne Elsa).

Con il loro fascino, questi lupi travestiti da animali domestici si sono insinuati nella nostra vita e nelle nostre case. E si sono

conquistati lussi e ozio. Impariamo da loro! (Non preoccuparti: questo non è un libro sulla psicologia canina. Ogni tanto, però, accennerò al modo in cui essi interagiscono con i loro pari o con il “branco”. Possono offrirci qualche utile suggerimento su come relazionarci più efficacemente con gli altri).

## *Sii il capobranco, non uno qualsiasi*

*La vita è come un branco di cani da slitta.  
Se non sei in testa al gruppo, lo scenario non cambia mai.*

Lewis Grizzard

Come i lupi, i cani sono animali da branco. Le interazioni fra i membri del gruppo sono complesse. Seguono una disciplina rigida. Il maschio Alfa, insieme alla sua femmina Alfa, occupa il vertice della piramide: i due sono i capibranco. Sotto di loro le posizioni dei singoli animali del branco cambiano in continuazione, perché i più giovani sfidano appena possono i più anziani. Gli spostamenti all'interno della cordata avvengono in base a comportamenti che esibiscono segni di dominio e di sottomissione.

È lo stesso meccanismo che si manifesta nei comportamenti dei gruppi umani. I maschi e le femmine Alfa sono inconfondibili quando li si incontra. Tendono a ottenere di più di ciò che desiderano, e più spesso di tutti gli altri membri.

Via via che ti impadronirai delle tecniche illustrate in questo libro, succederà sempre più spesso anche a te. Ed è essenziale che tu le apprenda: molti “perdono” ancora prima di incominciare. Assumono un atteggiamento troppo deferente. Trasmettono al loro interlocutore, con le parole e con i gesti, il messaggio: “Tu sei superiore a me, io non sono un tuo pari”.

Ecco alcuni esempi di questo tipo di comportamento:

- ✓ Ringraziare l'interlocutore perché ha trovato il tempo di ascoltarti è come dirgli: "Il tuo tempo, signor Alfa-dominante, è più importante del mio".
- ✓ Evitare il contatto oculare è come dirgli: "Tu sei troppo importante perché io osi fissarti negli occhi".
- ✓ Restare troppo silenziosi è come dirgli: "Le tue parole contano più delle mie".

Sono tutti modi di porsi che contribuiscono a definirti un "tipo Beta". Il tuo interlocutore se ne accorge. E, *senza muovere un dito*, ha già assunto il comando della situazione. È diventato il cane Alfa. Con quale conseguenze? Il colloquio prenderà quasi sicuramente la piega che fa più comodo a lui, non quella che è più utile a te.

Sono certo che hai già vissuto una situazione del genere. Quand'è l'ultima volta che ti è capitato di provare la sensazione che la tua controparte avesse in mano tutte le carte? Che contasse più di te? Forse avevi chiesto un colloquio per ottenere un aumento di stipendio o una promozione. Forse speravi (e pregavi) che la tua presentazione piacesse a quel cliente importante. Ma quale volontà è prevalsa nell'incontro: la tua o la sua?

## *È facile diventare capobranco*

Siccome quasi tutti commettono l'"errore del cane Beta", differenziarsi non è poi una gran fatica: basta non cadere nella stessa trappola. In fondo si tratta soltanto di disimparare le cattive abitudini che hai acquisito nel corso della vita lavorativa e quindi, sgombrato il campo, imparare le tecniche per diventare un vero protagonista.

E una volta apprese le strategie, potrai metterle in pratica in tutte le tue relazioni. Pensa quanto potere avrai!

Metti sotto la lente di ingrandimento il tuo modo di comunicare, modificalo in base alle nuove tecniche e assisterai a un miglioramento straordinario della tua capacità di rapportarti con gli altri.

E non è finita: queste strategie si applicano a ogni tipo di interazione: conversazioni, colloqui di lavoro, incontri sociali, corteggiamenti, marketing, social network... insomma a tutti i contesti in cui si desidera conquistare e convincere gli altri.

Il primo passo, naturalmente, è spogliarsi dei vecchi vizi. Il prossimo capitolo ti mostrerà come fare.

### IN BREVE

Metti al centro del discorso i successi del tuo interlocutore, non i tuoi.

- ✓ Il segreto del successo? Una comunicazione brillante.
- ✓ Il segreto di una comunicazione brillante? Fare quello che desidera l'altro, non quello che fanno tutti.
- ✓ Dimostrati utile, non deferente.
- ✓ Quando pensi, e agisci, da pari, hai più probabilità che l'altro ti consideri tale.
- ✓ Quasi nessuno agisce così e perciò ti sarà facile distinguerti dalla folla.

---

# Cambia pelle!

Liberati del freno delle vecchie abitudini

## *Non si possono insegnare giochi nuovi a un cane vecchio*

Dice il proverbio: “Non si possono insegnare giochi nuovi a un cane vecchio”.

Quando la mia cagnetta Misty era un cucciolo voleva soltanto e sempre dormire. In noi umani vedeva altri cuccioli e compagni di gioco. Si curava poco di quello che le chiedevamo di fare: tutti i suoi sforzi erano tesi a imitarci. Se ci sedevamo a guardare la Tv, lei faceva altrettanto. Se mangiavamo a tavola anche lei voleva mangiare a tavola. Quando andavamo in un'altra stanza, ci seguiva.

Quando arrivò il momento di addestrarla, Misty imparò subito a obbedire a comandi semplici come *siediti* e *fermati*. Poi, man mano che acquistava fiducia, divenne sempre più competente. Ha appreso da sola alcuni giochi: il suo preferito è dribblare con la palla. È così brava che tutti ne sono deliziati.

Brook ed Elsa sono arrivate a casa nostra da adulte, già parzialmente addestrate. Nessuna delle due gioca da sola a meno che non le venga ordinato. Ma entrambe svolgono le attività abituali di un cane: sedersi, fermarsi, andare a destra o a sinistra. Nessuna improvvisazione.

---

# Indice

5	Introduzione
10	Conduci, non farti condurre
16	Cambia pelle!
24	Il visitatore gradito
37	Prendi l'iniziativa
62	Pronti? Via!
81	Non fermarti!
94	Diventa leader/1
118	Diventa leader/2
132	Non deporre l'abito del leader
139	Ringraziamenti