



# Tra negoziazione e persuasione: la consulenza finanziaria e la gestione della relazione

Milano, 11 aprile 2024

*Edizione speciale*



Conferenza accreditata  
per **2 ore** ai fini del mantenimento ESG/EIP/EFA/EFPP

Sistema Qualità Certificato UNI EN  
ISO 9001 (certificato N° IT02/0228)



## II RELATORE



Cosimo **SCARAFILE**

## Premessa

---

“

***L'uomo si è evoluto persuadendo sé stesso e gli altri a sostituire sempre più spesso lo scontro con l'incontro, la rivalità con la collaborazione, ottenendo risultati sempre migliori nel controllo della realtà.***

Giorgio Nardone

”



## Premessa

---

In un'era di sublimazione tecnologica e di sviluppo costante dell'I.A. sono molteplici e rinnovate le **problematiche** che si pongono ai consulenti e ai gestori della **relazione** in ambito finanziario.

- ➔ Il rapporto con i propri clienti è fortemente condizionato dal **sovraccarico di informazioni** che questi ultimi ricevono, mettendo a dura prova l'umana capacità di elaborarle: ne conseguono sia deficit di carattere attentivo che **inadeguatezza** nei **processi decisionali** dei risparmiatori/investitori.
- ➔ Lo scenario (più preoccupante) mostra gli attori della relazione intenti a **disquisire in modo spesso divergente** sulle soluzioni di investimento da adottare, quasi "come se il paziente aspirasse a essere anche il medico", creando la sensazione che gli interessi delle parti siano contrapposti.



## Premessa

---

A creare questi frequenti cortocircuiti relazionali non è solo la scarsa **cultura finanziaria** dei clienti, che pure in peggio fa la sua parte, ma anche i continui **disallineamenti emotivi**, che risultano assai complicati da gestire persino da professionisti molto esperti e temprati.

- ➔ Nelle fasi di stress, di paura o di ansia, la **parte istintuale** del cliente prende le redini e vuole guidare, facendosi sorda agli eventuali richiami al **buon senso** professati dal consulente.
- ➔ Quello che appare come un disallineamento tra i due soggetti della relazione professionale è prima di tutto un **disallineamento interno** del cliente, che si consuma in modo **inconsapevole**, ma che può generare perduranti stati di frustrazione o, persino, di astio.

# Tra negoziazione e persuasione: la consulenza finanziaria e la gestione della relazione

---



**Le tipologie di negoziazione**



**Perché la consulenza finanziaria è un'attività negoziale**



**I livelli della persuasione**



**Come agisce la comunicazione persuasiva**

# Tra negoziazione e persuasione: la consulenza finanziaria e la gestione della relazione

---



## Le tipologie di negoziazione



Perché la consulenza finanziaria è un'attività negoziale



I livelli della persuasione



Come agisce la comunicazione persuasiva

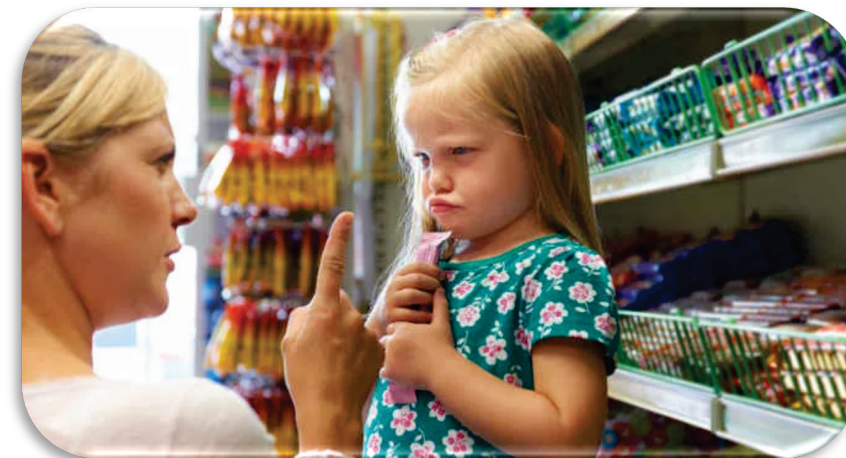
# Le tipologie di negoziazione: inquadramento nell'ambito della consulenza finanziaria

---

La **storia dell'umanità** è segnata da **negoziazioni continue**; si negozia fin dalla nascita e lo si fa, poi, per tutta la vita.

La **negoziazione** è dunque un elemento della **nostra quotidianità**, ma non per questo significa che sappiamo come negoziare.

→ In molte circostanze la negoziazione viene definita non a caso **un'arte**; essa, infatti, si concretizza in **processi** che richiedono intelligenza e consapevolezza emotiva, ragione e creatività, determinazione e sentimento.





## Le tipologie di negoziazione: inquadramento nell'ambito della consulenza finanziaria

---

Il termine negoziazione assume **diversi significati**; per i nostri fini possiamo concepirlo come *"un processo attraverso il quale due parti definiscono obiettivi condivisi che, mediante l'utilizzo integrato delle loro risorse, portino alla massima soddisfazione per entrambi"*.

→ Nell'ambito di un processo negoziale, i diretti interessati possono adottare **differenti stili** in riferimento al tipo di **relazione** che intercorre **tra di loro**.



# Le tipologie di negoziazione: inquadramento nell'ambito della consulenza finanziaria

---

## Stile formale burocratico

- relazione di tipo minaccioso e **scarsa sintonia** tra le parti
- **enfaticizzazione** della **differenza** di vedute e **di interessi** fra le parti

## Stile accomodante manipolativo

- relazione di tipo compiacente ed **eccessiva sintonia** tra le parti
- proposito di **azzerare** la **differenza** di vedute e di **interessi** fra le parti

## Stile partecipativo e di successo

- relazione di tipo professionale e **sintonia adeguata** tra le parti
- riconoscimento delle differenze di vedute ma **convergenza di interessi** per giungere a una soluzione ottimale per le parti

# Le tipologie di negoziazione: inquadramento nell'ambito della consulenza finanziaria

---

Generalmente, le **due tipologie di negoziazione più comuni** sono note come:

- negoziazione **ripartitiva** (distributiva)
- negoziazione **integrativa** (generativa)



## **negoziazione ripartitiva (distributiva)**

... esito previsto **a somma zero** (uno vince e uno perde)



## **negoziazione integrativa (generativa)**

... esito previsto **win-win** (soddisfazione e vantaggio reciproci)

# Le tipologie di negoziazione: inquadramento nell'ambito della consulenza finanziaria

---

Il processo di negoziazione non è solo il momento del **confronto**.

**Negoziare** significa anche convincere, influenzare, accordarsi, coinvolgere e gestire in modo integrato, rispetto agli obiettivi, **le fasi** (i momenti topici) che caratterizzano il **processo negoziale** e che possono essere definite:



1. **Pre-negoziazione** (azioni preparatorie)
2. **Negoziazione** (comportamenti di gestione)
3. **Post-negoziazione** (analisi delle conseguenze e dei risultati)

# Le tipologie di negoziazione: inquadramento nell'ambito della consulenza finanziaria

---

## 1. Pre-negoziazione



- **fase di diagnosi** (analizzare la situazione)
- **fase previsionale** (analizzare le possibili conseguenze di un accordo mancato o parziale)
- **fase programmatica** (definire gli obiettivi di entrambe le parti e fissare le strategie)

## 2. Negoziazione



- **confronto informativo** (raccolta delle informazioni, aggiustamento delle proprie ipotesi ed esplicitazione dei risultati auspicabili)
- **accordo** (ricerca di un obiettivo ottimale e definizione conclusiva ed esplicita)



# Le tipologie di negoziazione: inquadramento nell'ambito della consulenza finanziaria

---



## 3. Post-negoziazione

- **valutazione degli effetti dell'accordo** (analizzare gli effetti immediati e futuri)
- **verifica dei risultati** (rapporto obiettivi/risultati conseguiti, cause dei problemi riscontrati)

**È plausibile considerare la consulenza finanziaria  
un'attività negoziale?**

# Tra negoziazione e persuasione: la consulenza finanziaria e la gestione della relazione

---



Le tipologie di negoziazione



**Perché la consulenza finanziaria è un'attività negoziale**



I livelli della persuasione



Come agisce la comunicazione persuasiva

## Perché la consulenza finanziaria è un'attività negoziale

Ricordiamo che gli **elementi distintivi** per riconoscere se siamo in presenza di un'attività negoziale sono i seguenti:

- la **presenza di due o più parti** (da soli non si negozia);
- una situazione in cui bisogna **scegliere tra diverse alternative** (cioè si deve decidere di fare qualcosa oppure rinunciare a qualcosa);
- la possibilità di **influenzare** l'altro o **esserne influenzati**;
- la possibilità di riuscire a **trovare un accordo**.

I grandi esperti di questo ambito affermano che gli **elementi fondamentali della negoziazione** non cambiano rispetto al contesto; semplicemente **devono essere declinati all'interno di quel contesto**.

## Perché la consulenza finanziaria è un'attività negoziale

---

Il **consulente-negoziatore** deve essere consapevole che, al di là del contesto, nell'attività negoziale sarà necessario gestire sia gli **aspetti tangibili** che quelli **intangibili**.

- possibili **aspetti tangibili** sono il prezzo, i costi, le alternative, le condizioni dell'accordo, il luogo, la quantificazione del potere, il tempo, gli obiettivi e la struttura degli interessi;
- gli **aspetti intangibili** sono quegli elementi nascosti, costituiti dai processi psicologici degli individui, in grado di influenzare direttamente o indirettamente le parti coinvolte nella trattativa.

# Perché la consulenza finanziaria è un'attività negoziale

Nell'ambito della consulenza finanziaria, tra gli **elementi tangibili** di cui tener conto ci sono il **tempo** e la **dinamica di potere** che si instaura con il cliente.

→ Possibili posizioni negoziali:

→ *Cliente*: io ho i soldi e ne faccio quello che voglio

→ *Consulente*: io ho la conoscenza e ti suggerisco quello che ti serve, generando un ritorno anche per me

→ *Cliente*: le mie scelte generano su di me un riflesso emotivo

→ *Consulente*: le mie indicazioni sono (dovrebbero essere) emotivamente asettiche

→ *Cliente*: io ho i soldi e ne faccio quello che voglio

→ *Consulente*: io ho la conoscenza e ti suggerisco quello che ti serve, generando un ritorno anche per me



## Perché la consulenza finanziaria è un'attività negoziale

Tra i **fattori intangibili** ce n'è uno di assoluta rilevanza che può determinare la riuscita del processo negoziale **prima** e, in caso di esito positivo, la qualità del rapporto fiduciario **poi**: **il sistema di credenze del cliente**.

- ✓ È l'**insieme** di esperienze, insegnamenti, convinzioni, dogmi, paradigmi, memorie che ci fa dire che qualcosa è vero, giusto, corretto, adeguato, normale.
- ✓ È usato come un **filtro** attraverso il quale attribuire un significato all'ambiente circostante: esso determina abitudini, attitudini, valori, schemi mentali, percezioni e comportamenti.
- ✓ È la **matrice** con cui l'individuo crea la propria esperienza di vita, cioè "forma la sua realtà".



## Perché la consulenza finanziaria è un'attività negoziale

Il cliente, ovviamente, non sfugge a questi principi e non potrà esimersi dal **subire il suo sistema di credenze**: vedrà solo ciò che vuole vedere e vedrà le cose solo dal suo punto di vista, che riterrà essere quello giusto.

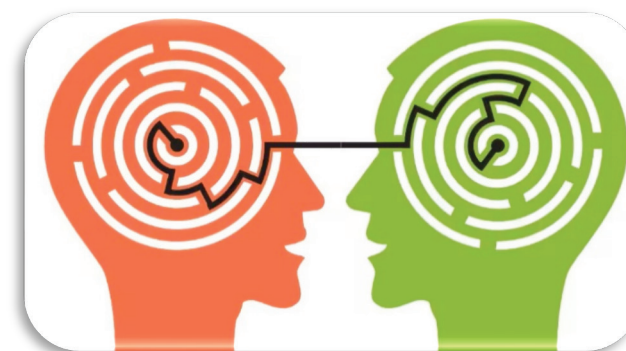
- Il consulente si relaziona con clienti che hanno **sistemi di credenze diversi** e che faranno **scelte di investimento differenti** proprio in ragione di tali sistemi.
- Per quanto possa sembrare scontato, quindi, è necessaria una grande attenzione per individuare **le credenze di base** del cliente che si ha davanti.



## Perché la consulenza finanziaria è un'attività negoziale

Per il consulente, quindi, oltre a essere necessaria un'appropriata attività conoscitiva del cliente, risulta essenziale valutare **l'influenza delle distorsioni cognitive**.

→ D'altra parte, è noto che uno dei pilastri della moderna arte del negoziato è rappresentato proprio dalla **psicologia cognitiva**.



Ne deriva che, in fase di trattativa col cliente, il consulente deve confrontarsi con alcune criticità e deve incidere su quelli che sono i due elementi principali da presidiare in un processo negoziale: la **raccolta di informazioni** e il **condizionamento comportamentale**.

# Tra negoziazione e persuasione: la consulenza finanziaria e la gestione della relazione

---



Le tipologie di negoziazione



Perché la consulenza finanziaria è un'attività negoziale



**I livelli della persuasione**

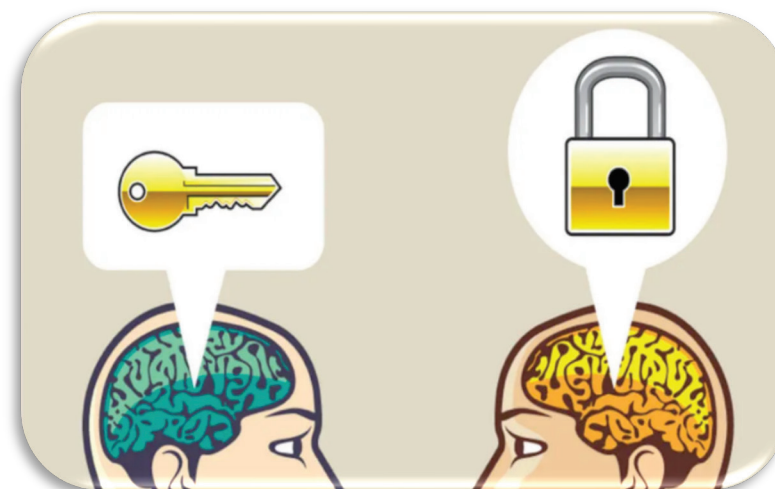


Come agisce la comunicazione persuasiva

# I livelli della persuasione

La **persuasione** è un'azione volta a creare un'influenza o un condizionamento verso gli altri ed è finalizzata a raggiungere i propri scopi o i propri obiettivi.

- È un processo che può servirsi di messaggi atti a **modificare le altrui emozioni, idee, opinioni e comportamenti**.
- Gli interlocutori sono convinti di agire autonomamente, ma in realtà sono **suggestionati** a comportarsi in un certo modo da differenti **fattori** (anche **esterni**).





# I livelli della persuasione

---

A livello generale, ogni azione di comunicazione è un'azione di persuasione o contiene, almeno parzialmente, alcuni elementi di persuasione.

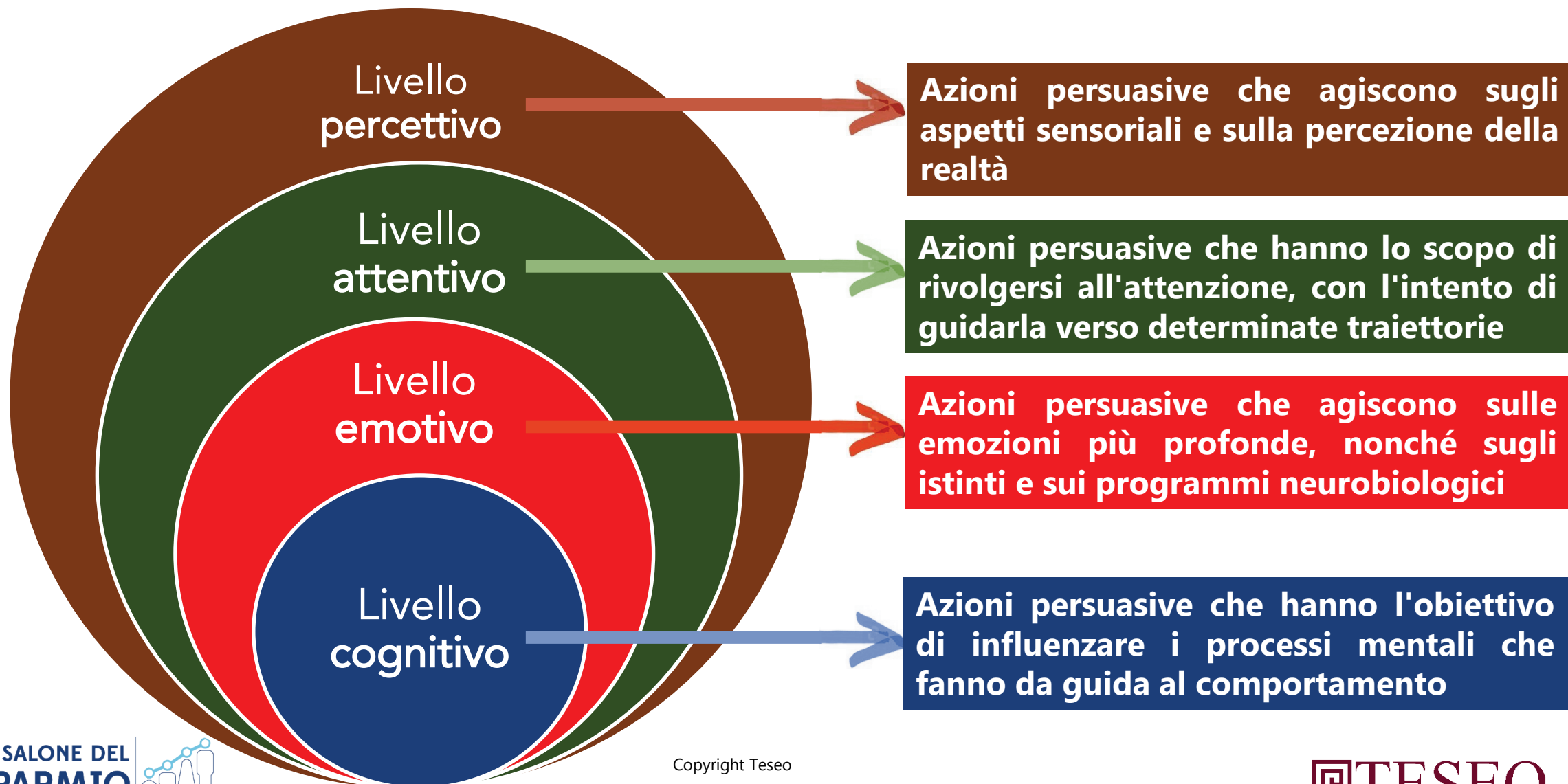
→ Da questa prospettiva si può considerare **l'azione di persuasione** come una **comunicazione intenzionale e consapevole**.

→ Tale azione può agire sull'interlocutore a differenti livelli:

- ✓ livello **percettivo**
- ✓ livello **attentivo**
- ✓ livello **emotivo**
- ✓ livello **cognitivo**



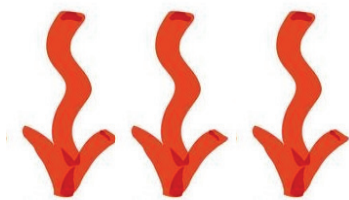
# I livelli della persuasione



# I livelli della persuasione

---

Nonostante la struttura concentrica, questi **quattro livelli** sono tutti di **pari grado** e costituiscono la matrice di **3 principi fondamentali**.



**1° principio** ⇒ considerare **l'esistenza** individuale come un **tutto conscio-inconscio**

**2° principio** ⇒ considerare **la mente umana** come un'energia realmente **influenzabile**

**3° principio** ⇒ considerare **le parole** come un'energia **capace di influenzare**, cioè di **modificare la realtà percepita**



# I livelli della persuasione

---

## LIVELLO PERCETTIVO

Esso coinvolge tutte le azioni persuasive che agiscono sui **cinque sensi** e sulle **sollecitazioni sensoriali**

- a) esperienza diretta**
- b) evidenza**
- c) gradevolezza estetica**
- d) somiglianza**
- e) spettacolarità**



# I livelli della persuasione

## LIVELLO ATTENTIVO

Esso coinvolge tutti i meccanismi persuasivi che intendono **attirare, guidare, sviare, veicolare l'attenzione** dell'interlocutore attraverso un'azione di persuasione

- a) enfatizzazione
- b) riformulazione
- c) re-incorniciamento
- d) ripetizione





# I livelli della persuasione

---

## LIVELLO EMOTIVO

Esso coinvolge tutte le azioni persuasive che agiscono sulle **emozioni più profonde** e sui **programmi neurobiologici**, con l'obiettivo di colpire il livello inconscio

**a) emozioni** ⇒ sintonia empatica, interesse, fiducia

**b) istinti** } ⇒ riflesso di risposta all'autorità  
                  } ⇒ riflesso di appartenenza ai gruppi  
                  } ⇒ riflesso di accudimento

**c) programmi neurobiologici** } ⇒ programmi di sopravvivenza (individuale e di specie)  
  } ⇒ programmi di competizione  
  } ⇒ programmi trofotropici ed ergotropici

# I livelli della persuasione

## LIVELLO COGNITIVO

Esso coinvolge tutte le azioni persuasive che agiscono sui **processi mentali** che guidano al **comportamento**

- a) informazioni e numeri**
- b) utilizzo del contrasto**
- c) illusione di alternative**
- d) empatia cognitiva**



# Tra negoziazione e persuasione: la consulenza finanziaria e la gestione della relazione

---



Le tipologie di negoziazione



Perché la consulenza finanziaria è un'attività negoziale



I livelli della persuasione



**Come agisce la comunicazione persuasiva**

## Come agisce la comunicazione persuasiva

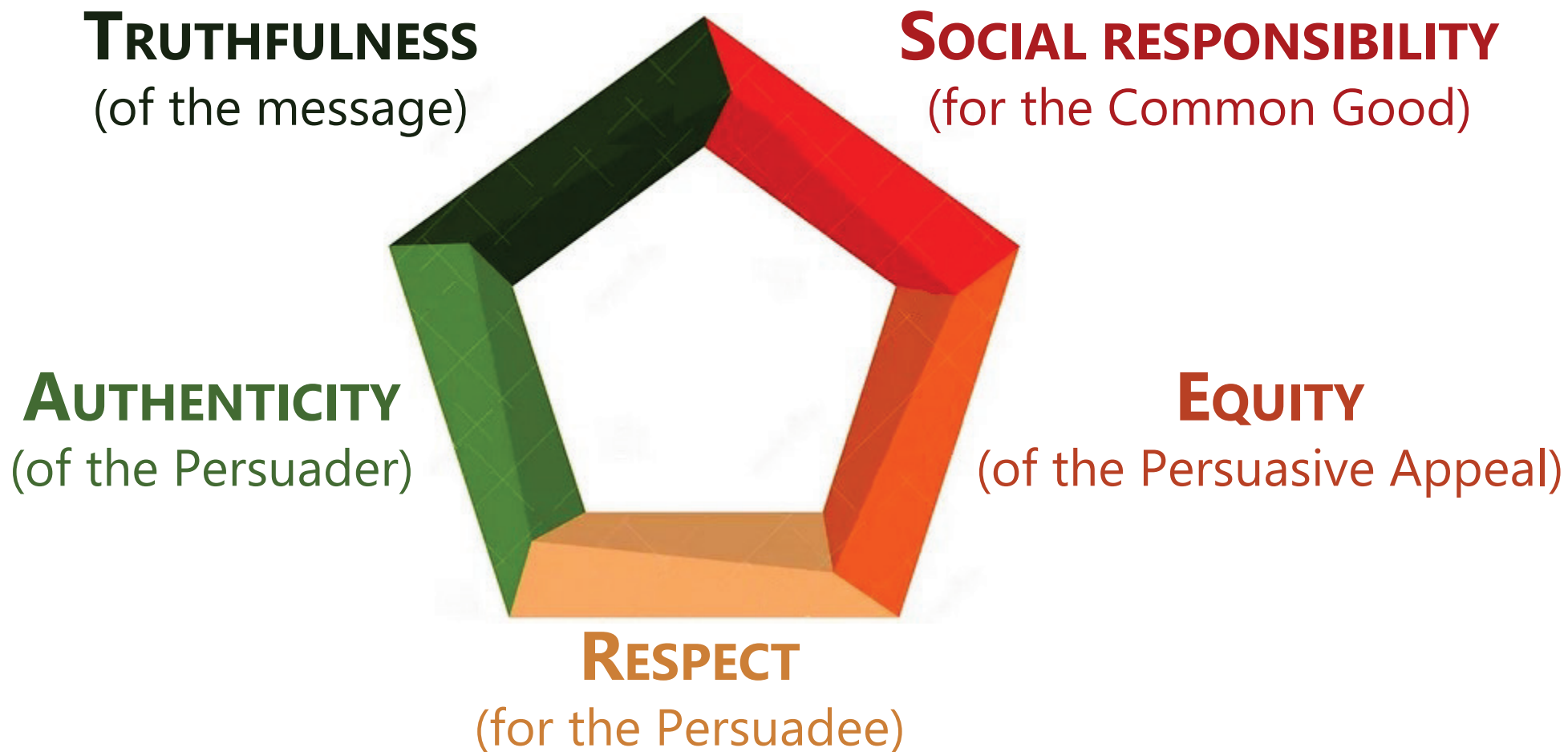
In uno studio del 2001, Sherry Baker e David L. Martinson propongono il **TARES test**, un approccio in cinque parti che definisce i confini morali della **comunicazione persuasiva** e che serve come insieme di principi per i professionisti che ricorrono alla persuasione.

→ Di fatto i due accademici suggeriscono che i *cinque principi del TARES test*, nel loro insieme, costituiscano il **fine legittimo** delle comunicazioni persuasive.



# Come agisce la comunicazione persuasiva

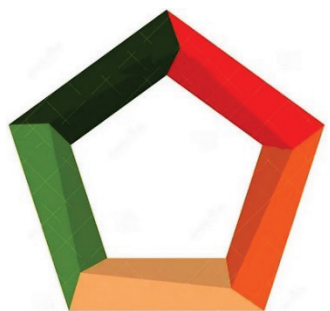
---



Fonte: S. Baker e David L. Martinson, The TARES Test: Five Principles of Ethical Persuasion

# Come agisce la comunicazione persuasiva

---



**TRUTHFULNESS**  
(of the message)

- Il messaggio non deve solo essere vero, ma **veritiero**.
- Le menzogne distorcono le informazioni e alterano le **scelte** della persona "ingannata".
- La **veridicità** è uno standard più elevato e più ampio della verità letterale.

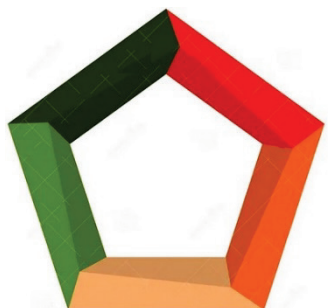
# Come agisce la comunicazione persuasiva

---



**TRUTHFULNESS**  
(of the message)

- Il messaggio non deve solo essere vero, ma **veritiero**.
- Le menzogne distorcono le informazioni e alterano le **scelte** della persona "ingannata".
- La **veridicità** è uno standard più elevato e più ampio della verità letterale.



**AUTHENTICITY**  
(of the Persuader)

- Il principio di **autenticità** si riferisce all'etica della virtù.
- Invece di concentrarsi sull'atto, **l'etica della virtù** si concentra sull'attore, cioè sul **persuasore**.
- **L'autenticità** richiede ai persuasori di valutare le motivazioni, le intenzioni e gli atteggiamenti che guidano le loro attività di persuasione e di **agire in modo nobile**.



# Come agisce la comunicazione persuasiva

---



**RESPECT**  
(for the Persuadee)

- Il principio del **rispetto per il persuaso** presuppone che nessuno sforzo di persuasione sia giustificato se dimostra mancanza di rispetto per coloro a cui è diretto.
- Questo principio costituisce il **fondamento** e la **motivazione** di tutti gli altri principi.

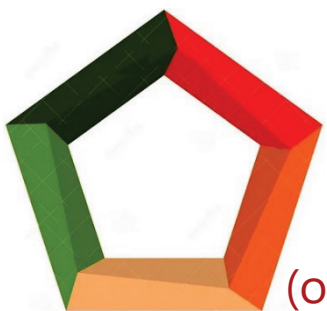
# Come agisce la comunicazione persuasiva

---



**RESPECT**  
(for the Persuadee)

- Il principio del **rispetto per il persuaso** presuppone che nessuno sforzo di persuasione sia giustificato se dimostra mancanza di rispetto per coloro a cui è diretto.
- Questo principio costituisce il **fondamento** e la **motivazione** di tutti gli altri principi.

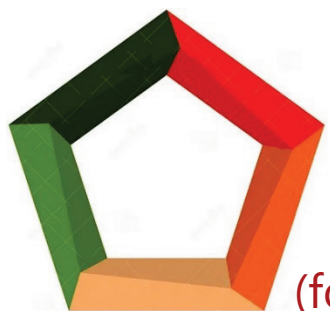


**EQUITY**  
(of the Persuasive Appeal)

- Il principio di **equità** richiede che i persuasori considerino l'equità del contenuto e della forma della comunicazione persuasiva e facciano un ricorso etico ai meccanismi di persuasione.
- Le affermazioni persuasive dovrebbero essere fatte entro il perimetro delle capacità degli interlocutori di comprendere sia il contesto che le motivazioni e le affermazioni sottostanti del persuasore.

## Come agisce la comunicazione persuasiva

---



**SOCIAL  
RESPONSIBILITY**  
(for the Common Good)

- Il principio di **Responsabilità Sociale** si concentra sulla necessità che i persuasori siano sensibili al bene comune, cioè mossi da un senso di responsabilità verso gli altri.
- I persuasori che agiscono in sintonia con questo principio non promuoveranno idee o proposte dannosi per i propri clienti (o per la società).
- Essi prenderanno in considerazione la possibilità di contribuire con il proprio tempo e con il proprio talento a **promuovere** servizi, cause e **concetti** che si tradurranno in un **risultato positivo** e in un contributo al **bene comune**.

## Come agisce la comunicazione persuasiva

La **persuasione**, intesa come effetto che si vuole raggiungere attraverso la comunicazione, paga generalmente un dazio legato a una **valutazione di tipo "morale"**.

A causa di un'associazione eccessivamente semplicistica si tende ad associare la **persuasione** alla **manipolazione** e a esprimere un conseguente giudizio etico tutt'altro che positivo, attribuendo molto spesso alla persuasione l'etichetta di "**processo manipolatorio e immorale**".

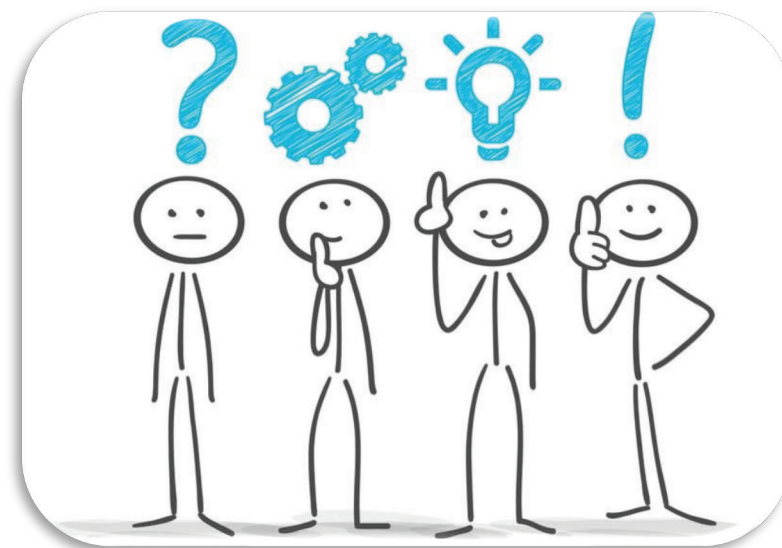
- "La *persuasione* può avere un fine manipolatorio ..."
- "... e siccome la *manipolazione* non è etica ..."
- "... allora, la *persuasione* è da evitare perché non è etica!"



## Come agisce la comunicazione persuasiva

Nell'ambito della relazione consulenziale-finanziaria, molte delle comunicazioni hanno **funzioni persuasive** e gran parte degli effetti persuasivi hanno origine da **situazioni di comunicazione**.

- Il processo persuasorio può realizzarsi attraverso una sequenza di **domande** e di **risposte** capaci di "guidare" il cliente verso **nuovi punti di vista**, senza operare forzature, ma facendo in modo che li senta come **scoperte personali**.



## Come agisce la comunicazione persuasiva

Un cliente decide di accettare la proposta del consulente quando nella sua mente si forma una **credenza motivante**, nella quale egli trova un nesso tra ciò che gli viene proposto e un **miglioramento** che potrà concretizzarsi nella sua vita.

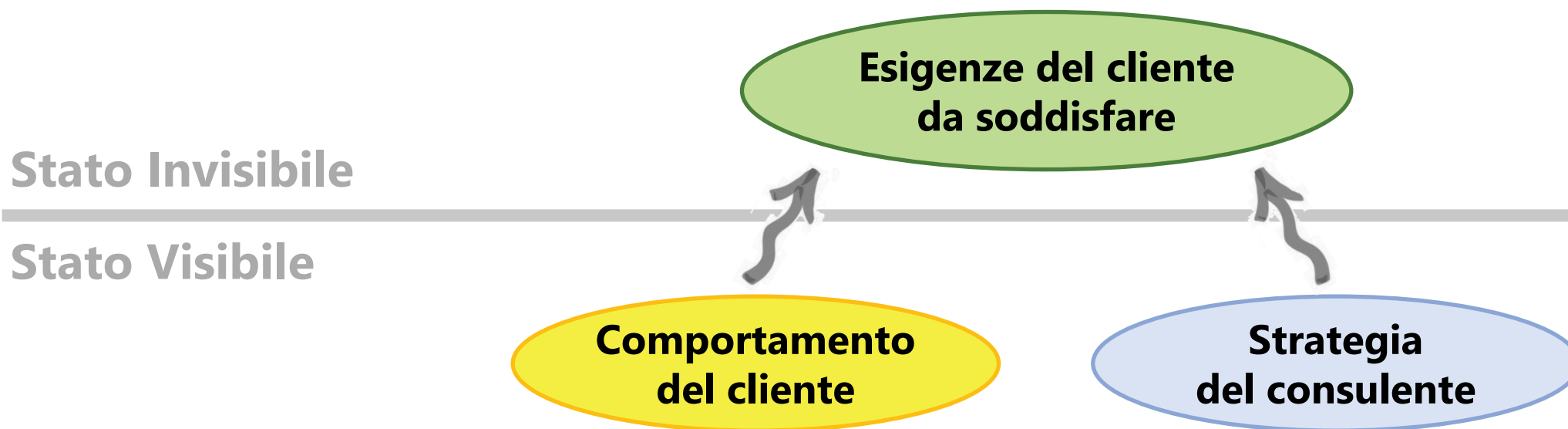
→ A tale scopo è opportuno porre l'accento sui **benefici personali** che il cliente potrà ottenere accettando la proposta o la raccomandazione prospettata.



## Come agisce la comunicazione persuasiva

Quando il cliente richiede, oppure rigetta qualcosa, lo fa sempre per uno **scopo** (espresso o latente) che intende **perseguire**.

Cercare di scoprirlo è un passaggio fondamentale da parte del consulente per imbastire una **strategia idonea** a gestire le sue eventuali resistenze, offrendo **proposte alternative** in linea con le sue necessità.





## Come agisce la comunicazione persuasiva

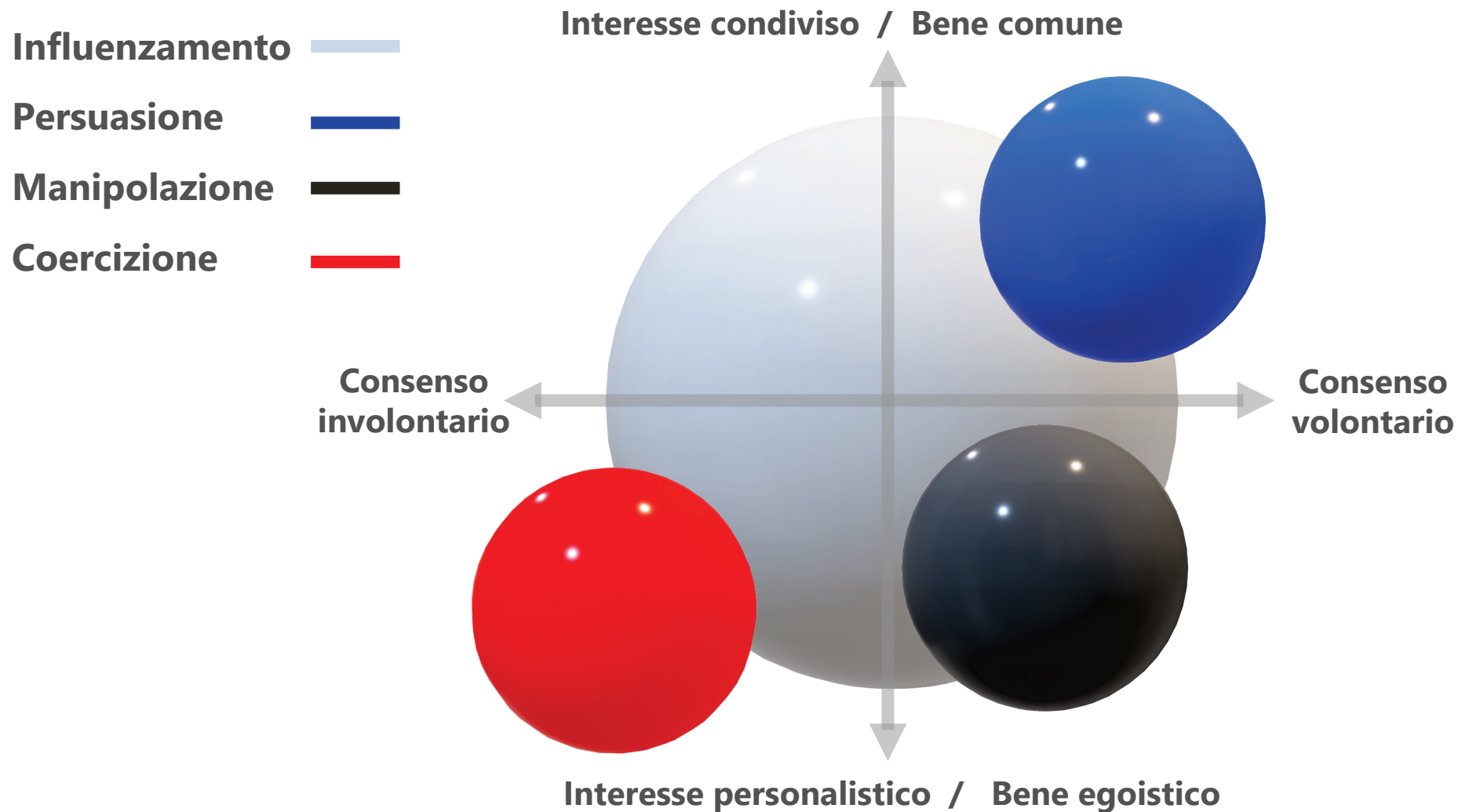
Per comunicare la propria **strategia in modo persuasivo**, è necessario rendere il linguaggio affascinante e capace di suscitare **sensazioni intense**.

A questo scopo è consigliabile ricorrere al **linguaggio analogico e metaforico**, combinando la comunicazione **performativa** ed **evocativa** con le **argomentazioni logiche**.

→ Il linguaggio persuasivo induce **risposte contemporanee** del **telencefalo** e del **paleoencefalo**. Ed è proprio in virtù di queste proprietà che la comunicazione persuasoria produce i suoi **effetti di cambiamento** in modo, talvolta, molto sorprendente.



# Come agisce la comunicazione persuasiva



## Come agisce la comunicazione persuasiva

*«Deve pertanto apparire chiaro quanto sia inappropriato associare il **persuadere** e il **manipolare**, (trattandosi di) **processi di influenzamento** basati su metodi e processi **completamente differenti**, mossi da intenti e scopi altrettanto diversi: chi manipola vuole soggiogare, chi persuade vuole condurre soavemente a sé.» (Nardone, 2015)*

- Molti studi e ricerche sull'influenzamento interpersonale dimostrano che ogni **fattore di comunicazione** (anche quello non verbale e paraverbale) fornisce un contributo agli **effetti persuasori** e al processo, appunto, di **influenzamento**.



# Conclusioni

---

Nel **percorso di persuasione** il consulente / negoziatore:

- non si oppone alle **convinzioni** del cliente e non replica immediatamente a suoi eventuali **disappunti**;
- fa copioso uso di **domande** e si interessa alle **argomentazioni** del cliente e non solo alle proprie;
- prende atto delle **credenze** del cliente e ne tiene conto;
- lavora per allineare le **aspettative** del cliente all'oggettività del mercato;
- spiega il **senso** e il **significato** della proposta prima di esprimerla;
- riorienta le **tesi** del cliente verso l'oggetto della persuasione;
- usa **parole ad alta carica positiva** (utile, ragionevole, opportuno, migliore) e a bassa carica incendiaria.

## Come agisce la comunicazione persuasiva

---

"Le parole sono magiche" e il linguaggio può essere usato per:

- ✓ **condurre** (persuasione);
- ✓ avere la meglio in un **dibattito dialettico** (convincimento);
- ✓ **forzare e condizionare** (manipolazione).

La "**responsabilità**" non è insita nello strumento, ma nell'uso che se ne fa.

→ La capacità di operare una **ristrutturazione** dipende dall'abilità di modificare il frame (la cornice) senza modificare l'impressione che suscita il **quadro**.



## Premessa

---

“

***Se cambiamo la sequenza dei numeri il risultato sarà sempre lo stesso; se cambiamo la sequenza delle parole il risultato sarà diverso.***

Blaise Pascal

”



# Disclaimer

---

Tutte le idee e i progetti contenuti nelle slides precedenti sono proprietà intellettuale di **Teseo srl** e oggetto di tutela ex legge 633/1941.

In quanto tali, è fatto divieto di divulgazione, riproduzione, modifica, anche parziali, a soggetti non autorizzati e a qualsiasi soggetto terzo.