

SOFT SKILLS

Ovvero

COMPETENZE TRASVERSALI

Maria Cristina Zunino – Psicologa del Lavoro, Psicoterapeuta

Negoziazione e persuasione

Di cosa parleremo

Parte prima – La negoziazione

- Premesse
- Cosa non è e cosa è
- Fasi della negoziazione
- Sintesi
- *Esercitazione*

Pausa

Parte seconda – La persuasione

- Premessa
- Tre possibili modelli
- Farsi ascoltare
- Sintesi
- *Esercitazione*

- Progetti individuali di miglioramento

Il conflitto, l'antecedente della negoziazione

- E' un termine che frequentemente genera disagio
- Viene spesso considerato intrinsecamente negativo (non è così)
- Quindi talvolta si cerca di eluderlo
- E' una componente inevitabile nella vita professionale (e personale)
- Quindi va gestito
- Scaturisce da obiettivi contrastanti, generati da bisogni non necessariamente divergenti

Il punto di vista soggettivo

- Ciascuno di noi percepisce le situazioni da un proprio punto di vista
- Si tratta del **nostro modo soggettivo** di percepire la situazione oggetto del contendere
- Questo non significa che esista una diversità oggettiva e incontestabile
- Cercare di comprendere sentimenti, atteggiamenti e sistemi di valori della controparte aiuta a comprendere il **suo modo soggettivo di percepire** la situazione da risolvere
- Queste sono le premesse della negoziazione
- In caso contrario la divergenza continuerà ad essere tale

La soggettività dei punti di vista



Negoziazione come fattore culturale

- Negoziare è principalmente un modo di pensare, di intendere i rapporti interpersonali e, conseguentemente, di lavorare e di comportarsi
- Negoziare comporta l'utilizzo di caratteristiche della personalità utili al raggiungimento di un risultato
- Negoziare comporta la valutazione di ciò che è più conveniente tra confrontarsi e competere
- Negoziare può diventare un modo abituale di affrontare ciò che è diverso, non solo nell'ambito degli interessi economici, ma più in generale nei rapporti interpersonali

Cosa non è la negoziazione?

- Non coincide con una discussione, anche se la discussione ne fa parte.
- La discussione è l'espressione della divergenza di opinioni o posizioni.
- La divergenza spesso rimane tale, perché in questo sta talvolta il motivo della discussione, nel desiderio di aver ragione e non nella volontà di raggiungere un accordo.

Cosa è la negoziazione

Negoziare significa accordarsi, non vincere

«Si parla di negoziazione in tutte quelle situazioni in cui due o più parti riconoscono l'esistenza di differenze di interessi o di punti di vista tra di loro ma intendono, o sono costretti a, raggiungere un accordo»

(Howard Raiffa, 1982)

→ Affinché sia possibile negoziare occorre

- l'interesse da parte di tutte le parti in causa di arrivare ad un accordo – che non esiste a priori - e che
- nessuna delle parti si trovi in una posizione di forza sufficiente per imporre le proprie convinzioni alle altre parti.

Due diversi approcci

- Spesso si intende il negoziato come una «guerra», in cui una parte vince e l'altra perde → approccio ripartitivo o competitivo:
 - competizione
 - quello che prendo io lo tolgo a te
 - visione *win-lose*
 - conseguenze negative sulla relazione
- Approccio integrativo o collaborativo (il più efficace):
 - collaborazione
 - le parti desiderano risolvere una situazione e trovare un accordo, impegnandosi, condividendo informazioni e risorse
 - visione *win-win* → soddisfare tutte le parti in gioco
 - salvaguardia della relazione

Le fasi della negoziazione

1. Pianificazione
2. Negoziato
3. Revisione (follow-up)

1. Pianificazione

Una negoziazione di successo inizia prima di iniziare la trattativa

1. Pianificazione – BATNA vs WATNA

- Una delle basi da cui partire è definire la **BATNA** (Best alternative to a negotiated agreement) detta anche MAAN (miglior alternativa a un accordo negoziato).
- Definisce l'offerta (intesa non solo in termini economici) inferiore accettabile
- Avere una BATNA significa negoziare avendo un piano di fuga nel caso in cui la trattativa non sia fruttuosa, non si riesca a raggiungere un accordo
- Rappresenta la seconda migliore opzione
- Fornisce forza negoziale

1. Pianificazione – BATNA vs WATNA

- **WATNA** (Worst alternative to a negotiated agreement) indica invece la peggiore situazione in cui mi posso trovare, quando cioè non si raggiunge né un risultato negoziato e neanche la BATNA
- Se la trattativa è stata condotta salvaguardando la relazione (usando l'approccio integrativo o collaborativo), ci si ritrova nella posizione di partenza
- Se invece il negoziato è stato condotto in modo aggressivo e minaccioso (usando l'approccio ripartitivo o competitivo), si crea una situazione di tensione e ad una posizione peggiore di quella di partenza.

1. Pianificazione - Usare le check list

Per procedere nella pianificazione del negoziato risulta utile l'utilizzo di check list.

Ne vedremo due più avanti, dopo aver analizzato quali elementi tenere in considerazione durante la fase di negoziazione.

2. Negoziato: principi vs posizione, benefit vs feature

- Negoziazione basata sui **principi**: risponde alla domanda «In che modo dobbiamo determinare il valore corretto per questo prodotto/servizio?» (rispetto alla negoziazione basata sulla posizione, costituita dal braccio di ferro per decidere quale sarà il prezzo di vendita).
- Assumere la prospettiva dell'altro, focalizzandosi non sulle caratteristiche del prodotto/servizio che si vuole vendere (feature) ma sul beneficio che comporta per l'acquirente (**benefit**), partendo quindi dai bisogni dell'altro, comprendendo che cosa vuole, piuttosto che dai propri interessi.

2. Negoziato: comunicazione, comprensione, empatia, relazione

- Comunicare in modo efficace, facendo ricorso all'**assertività** (né aggressivi né passivi), con un atteggiamento fermo e deciso, non ostile anzi curioso e interessato.
- Ciò facilita lo **scambio delle informazioni** preziose per comprendere le motivazioni, gli interessi, i desideri della controparte, a vantaggio di entrambe le parti
- Il primo compito non è persuadere ma **comprendere**, usando l'**empatia**
- Questo farà sentire l'interlocutore ascoltato e riconosciuto nel suo punto di vista e contribuirà a mantenere una **relazione** positiva

2. Negoziato: frame

- I **frame** indicano il modo in cui noi (ma anche l'interlocutore) vediamo e interpretiamo il mondo, orientando quindi il nostro (e il suo) punto di vista, anche in una specifica situazione.
- Costituiscono le premesse su cui ci si approccia ad una negoziazione ma, come ogni cornice, limitano la visione della realtà.
- Possono costituire i modelli con cui si muove nel negoziato, con cui si definiscono le aspettative rispetto ai vantaggi e ai rischi.
- Possono definire le caratteristiche e motivazioni dei negoziatori.

2. Negoziato: reframing

- Con **reframing** ci si riferisce all'azione di cambiamento di queste prospettive, ridefinendo il modo in cui si articola la propria proposta: l'interlocutore cioè trova accettabile ciò che ritiene allineato con propri valori e punti di vista.
- Quindi la stessa proposta può essere più o meno attraente a seconda di come viene contestualizzata e presentata, partendo dalla **comprensione dei frame della controparte**.
- Da parte di chi negozia la **prospettiva è pragmatica**: serve accordarsi, non definire ciò che è giusto o chi ha ragione.

2. Negoziato: ampliare la torta, non dividerla

- Evitare i giochi a somma zero, cioè le situazioni in cui ci si spartisce un «montepremi», in cui la vincita da parte di un giocatore è controbilanciata dalla perdita da parte dell'altro giocatore (approccio ripartitivo o competitivo, win-lose).
- Questo è possibile «allargando la torta», cioè introducendo nella trattativa nuovi elementi (pasticcini, bevande, suppellettili, ecc.).
- Si tratta di un cambiamento di mentalità: occorre individuare e proporre gli elementi che hanno un diverso valore per me (minor costo) e per la controparte (maggior valore) e richiedere in cambio qualcosa che ha più valore per me e minor costo/valore per la controparte
- Quindi si amplia la posta in gioco includendo accordi su altri elementi.

2. Negoziato: il clima

- Durante il negoziato il clima può essere sereno, neutro, ostile.
- Nei primi due casi la discussione procede sui fatti e sul confronto.
- Quando il clima si fa ostile occorre spostare l'attenzione sulla relazione.
- Va considerato che spesso non ci si rende conto dei propri modi, del tono di voce in particolare e in generale del comportamento non verbale, soprattutto nei momenti difficili.
- E' invece estremamente importante esserne consapevoli e saper modulare comportamenti che creano tensioni.

1. Pianificazione – Usare le check list

Vengono presentate di seguito due check list, una più breve l'altra più articolata.

Una non è di per sé migliore o peggiore dell'altra. Entrambe fanno riferimento a diversi punti che abbiamo visto essere rilevanti nel corso della negoziazione.

Possono costituire una traccia, che può essere personalizzata, integrata, modificata a seconda delle caratteristiche della specifica negoziazione e delle caratteristiche sia del negoziatore sia della controparte.

L'importante è utilizzarle per preparare e pianificare adeguatamente la negoziazione

1. Pianificazione – check list A

- Quali sono i punti in comune con la controparte?
- Quali sono i valori della controparte?
- Quali sono i miei punti di forza (reali e percepiti)?
- Qual è la mia soluzione ideale?
- Cosa posso offrire che ha valore per l'interlocutore?
- In che modo posso essere utile alla controparte?
- Quali concessioni posso fare?
- Ci sono risorse che hanno diverso valore per me e per la controparte?
- Quali sono le alternative della controparte?

1. Pianificazione – check list A

- Qual è il mio stile negoziale? Quello della controparte? Come posso adattarmi al suo stile?
- L'interlocutore ha l'autorità per chiudere l'accordo o devo puntare a qualcuno più in alto?
- Qual è attualmente la mia e la sua situazione e in che cosa i nostri bisogni sono differenti?
- Rispetto alla logistica dell'incontro, in che modo posso sfruttare a mio vantaggio il tempo e il luogo?
- Ci sono situazioni che possono favorire o sfavorire un confronto sereno?

1. Pianificazione – Check list B

- Oggetto della divergenza
 - Qual è il problema da affrontare ed è possibile per le parti in causa raggiungere i propri obiettivi
 - Quali sono le precedenti relazioni con l'interlocutore e come possono influenzare la negoziazione attuale?
- Gli obiettivi
 - Quali sono i miei obiettivi concreti (profitti, prezzi, margini,...)
 - Quali sono i miei obiettivi non tangibili di tipo psicologico, morale,...
 - Quali sono i miei obiettivi concreti e non tangibili prioritari?
 - Qual è il rapporto di importanza tra obiettivi concreti e obiettivi non tangibili?
 - Dopo la conoscenza dell'interlocutore, quali saranno i miei principali obiettivi (concreti e non tangibili)?

1. Pianificazione – Check list B

- Le soluzioni
 - In relazione ai miei obiettivi e alle informazioni sull'interlocutore, qual è la migliore soluzione che potrò ottenere?
 - Quale sarebbe la soluzione più giusta e ragionevole?
 - Qual è la soluzione minima accettabile?
 - Quali sono le sfide maggiori in questa negoziazione?
 - Possiedo tutte le informazioni necessarie per ogni soluzione? Come posso eventualmente procurarmele?
 - Quali soluzioni hanno una maggiore probabilità di successo? Quali meno?
 - Quali soluzioni legate tra loro possono essere trattate a parte?

1. Pianificazione – Check list B

- Analisi dell'interlocutore
 - Quali sono le principali caratteristiche dell'interlocutore?
 - Quale reputazione e stile ha?
 - Quali altre informazioni sull'interlocutore mi sono necessarie?
- Vantaggio concorrenziale
 - Quali sono i punti forti della mia argomentazione? Quali mi sono favorevoli?
 - Quali possono essere i punti forti dell'argomentazione dell'interlocutore? Quali possono essere a suo favore?
 - Qual è il punto debole della mia posizione?
 - Qual può essere il punto debole dell'interlocutore?
 - A questo punto sarebbe meglio modificare i miei obiettivi?

1. Pianificazione – Check list B

- Il processo di negoziazione
 - Quale strategia utilizzerò nella negoziazione?
 - Quale clima voglio instaurare?
 - Cosa devo far fare all'interlocutore affinché funzioni la mia strategia?
 - Se la mia strategia non funziona, quali sono le opzioni di riserva?
 - Quali sono i punti più importanti per me nella definizione dell'ordine del giorno (tempi, come devono essere discussi i temi, ordine in cui trattarli, ...)

3. Follow-up: check list

Dopo ogni incontro negoziale (non esclusivamente quello conclusivo) serve un momento di analisi, per riflettere a freddo, confrontando aspettative e obiettivi rispetto ai risultati, anche se parziali.

- Cosa non ho ottenuto rispetto alle mie aspettative?
 - Cosa ho ottenuto che non mi aspettavo?
 - Cosa ho concesso rispetto a ciò che mi aspettavo di concedere?
 - Quali sono stati i frame del negoziato?
 - Quali interessi ha mostrato la controparte?
- Revisione della strategia e impostazione degli incontri successivi

Negoziazione: in sintesi

- Pianificare la negoziazione: definire una strategia, una BATNA, i miei obiettivi, ipotizzare le aspettative della controparte, le possibili alternative, lo stile, le concessioni, utilizzare le check list.
- Sono in posizione di forza o di debolezza? Posso fare qualcosa?
- Negoziare sui principi non sulle posizioni
- Essere consapevoli del frame proprio e dell'interlocutore, se necessario ricorrere al reframing
- Usare l'empatia per comprendere l'altro e i suoi punti di vista
- Controllare il clima, soprattutto se diventa ostile

Esercitazione - Breve questionario

Come mi pongo rispetto al concetto di conflitto?

Ho presente la soggettività del mio e altrui punto di vista?

Nella negoziazione propendo per un approccio ripartitivo/competitivo o integrativo/collaborativo?

Pianifico la negoziazione?

Quali elementi della fase propriamente negoziale, tra quelli presentati, utilizzo?

Dopo un incontro di negoziazione mi ritaglio un momento di analisi?

Pausa – 15 minuti

La corretta visione della persuasione

- Non è una manipolazione, cioè non finalizzata ad influenzare un'altra persona esclusivamente per un mio beneficio e per un suo svantaggio
- E' un'opera di convinzione esercitata su un'altra persona mediante ragionamento e argomentazioni, per ottenerne la fiducia e/o l'approvazione, al fine di ottenere un vantaggio per entrambe le parti

Un problema di matrice filosofica:

- la visione di Aristotele (il triangolo della retorica): *ethos* (comportamento etico non manipolatorio) + *logos* (pensiero razionale) + *pathos* (coinvolgimento emotivo)
- la dialettica eristica (arte del disputare) di Schopenhauer: tecnica finalizzata all'ottenere ragione, indipendentemente dal fatto di averla, attraverso numerosi stratagemmi, con mezzi leciti e illeciti

Tre possibili modelli per persuadere

Esistono in letteratura numerosi modelli per risultare persuasivi.

Qui ne vengono presentati tre:

- «Ethos, Logos e Pathos», che riprende il modello aristotelico
- «Sei tecniche per persuadere», con l'accento sul comportamento del persuasore
- «7 Strategie per influenzare e persuadere», con l'accento su elementi relazionali tra persuasore e interlocutore

Nessuna di queste opzioni è migliore o peggiore delle altre, hanno anche dei punti in comune.

Ciascuno può utilizzare una o più di queste, secondo ciò che ritiene più utile e affine alle proprie caratteristiche.

Ethos, Logos e Pathos

- Utilizzare l'**ethos** nel persuadere significa rispettare l'altro, convincerlo senza manipolarlo, creare le condizioni affinché possa esprimersi al meglio, ascoltarlo, creare un ambiente favorevole allo scambio e al confronto.
- Con **logos** ci si riferisce alla logica, alla razionalità, al pensiero. Utilizzarlo per persuadere significa esporre concetti chiari, coordinati, che seguono un filo logico, secondo ragionamenti lineari e solidi
- Il termine **pathos** fa riferimento alla passione, al coinvolgimento, all'emozione. Senza questi elementi la persuasione risulta sterile, non convincente. Occorre credere in ciò che si dice, esserne convinti: in questo modo la propria convinzione viene trasmessa agli altri.
- Questi tre elementi devono essere tutti presenti e in modo equilibrato tra loro affinché si risulti persuasivi.

Punti di forza

Dal modello di matrice aristotelica derivano, a livello operativo, quattro punti di forza:

- L'argomentazione razionale (Logos) attraverso la spiegazione, il perché della proposta, l'evidenza della conoscenza di ciò di cui si parla
- La reputazione del persuasore, la sua autorevolezza e non la sua autorità (Ethos), la stima e la fiducia che gli altri ripongono in lui
- Gli appelli emozionali (Pathos) creano un adeguato coinvolgimento emotivo che determina la spinta verso la modifica di un comportamento o opinione
- Si arriva così alla **promessa**, che riguarda i benefici attesi conseguenti all'adozione del comportamento o opinione proposti. E' relativo a ciò che si ricaverà in termini di soddisfazione personale, gratificazioni, guadagni, risparmi, ecc.

Sei tecniche per persuadere

1. Suscitare curiosità (attingendo alla propria curiosità)
2. Raccontare una storia (storytelling) a supporto di argomenti astratti
3. Usare la razionalità, illustrando con chiarezza e convinzione il proprio pensiero
4. Mostrare coerenza tra il proprio pensiero e il proprio agire, il che rende credibili e autorevoli
5. Evidenziare la reciprocità cioè il beneficio che si offre a chi aderirà alla proposta, oltre a quello proprio, aver persuaso l'interlocutore
6. Usare la prova sociale (così fan tutti): un comportamento o pensiero condiviso dalla maggioranza delle persone può essere considerato corretto e convincente

7 Strategie per influenzare/persuadere

1. Creare legami
2. Mettere le carte in tavola
3. Offrire una soluzione, non dei problemi
4. Dare dei feedback
5. Parlare la stessa lingua
6. Affrontare le obiezioni
7. Ascolto e empatia

1. Creare legami

- A livello basilare significa semplicemente sorridere all'altro, chiedere come sta, ecc.
- Ad un livello di maggiore complessità, si tratta di mettere l'altro a proprio agio, manifestare un sincero interesse per la sua persona.
- Nel caso di un'interazione con persone di cultura diversa dalla propria, la capacità di porsi in modo «transculturale» risulta particolarmente efficace.
- Queste sono premesse importanti per ottenere un buon ascolto e una buona disponibilità verso le argomentazioni che si intendono presentare

2. Mettere le carte in tavola

- Soprattutto se la persuasione si colloca in una situazione conflittuale occorre esprimere con sincerità ciò che si intende realizzare con la collaborazione dell'interlocutore
- In questo modo si può stimolare l'altro al confronto sulla base di premesse chiare e sollecitare la sua collaborazione.

3. Offrire una soluzione, non dei problemi

- Se si tratta di sollevare un problema da risolvere, non è sufficiente attribuire ad un altro la responsabilità della soluzione.
- Occorre invece riflettere sulla soluzione che ci pare appropriata condividendo con l'interlocutore sia il problema individuato sia la soluzione a cui si è arrivati.
- Infine invitare l'interlocutore a provare ad applicare la soluzione proposta

4. Dare dei feedback

- Dare feedback appropriati e costruttivi, sia positivi sia negativi.
- Nel caso di feedback positivo, di un apprezzamento, questo non deve essere finalizzato esclusivamente all'influenzare quanto a instaurare un rapporto positivo, basato sul rispetto reciproco.
- Nel caso di feedback negativo, dell'espressione di una preoccupazione o della segnalazione di un errore, occorre non limitarsi alla critica ma (vedi punto precedente) proporre anche un correttivo, salvaguardando comunque la relazione, affinché l'interlocutore non si senta svalutato e possa aderire alla nostra proposta.

5. Parlare la stessa lingua

- Non si tratta solo di interagire con persone di lingua diversa dalla propria.
- Più frequentemente si tratta di sintonizzare il proprio registro linguistico adattandolo alla situazione: adottare uno stile formale o informale, utilizzare un lessico tecnico-specialistico o generalistico, utilizzare o meno metafore, esempi, paragoni, ecc.

6. Affrontare le obiezioni

- Occorre riconoscere ed essere consapevoli del fatto che, a fronte dei tentativi di persuasione ed influenzamento, l'interlocutore può opporre resistenza, esprimendo le sue obiezioni.
- E' meglio farle emergere per poi affrontarle, piuttosto che ignorarle sperando che si estinguano da sole.
- Talvolta l'obiezione è frutto dell'ansia che la proposta, e il cambiamento ad essa sotteso, provoca nell'interlocutore. In questo caso occorre affrontare questo aspetto, rassicurare, se necessario riformulare o modificare la proposta, affinché risulti accettabile.
- In queste situazioni la competenza, la credibilità, la capacità di ascolto del persuasore risultano fondamentali.

7. Ascolto e empatia

- Affinché la proposta venga accolta occorre che venga ascoltata dall'interlocutore con la necessaria attenzione (ne parliamo tra poco).
- E' però necessario che il persuasore dimostri la stessa attenzione e la stessa motivazione all'ascolto dell'interlocutore.
- Non si tratta solo di ascoltare cosa viene detto ma utilizzare un ascolto attivo ed empatico, mettendosi nei panni dell'interlocutore, comprendendo il suo punto di vista, mantenendo una relazione positiva ed efficace.
- In questo modo, oltre a dimostrare rispetto e credibilità, si ottengono indicazioni utili per meglio modulare l'azione persuasiva.

Farsi ascoltare: la matrice di Rollo May

Qualunque sia l'approccio, la tecnica utilizzata da parte del persuasore è fondamentale che venga ascoltato dall'interlocutore, che deve quindi essere motivato all'ascolto.

Lo psicologo statunitense Rollo May ha individuato quattro categorie di ascoltatori, in base a due variabili: quanto questi ritengono di conoscere/non conoscere l'argomento che il persuasore sta presentando e quanto si percepiscono soddisfatti del loro grado di conoscenza (o non conoscenza):

1. I presidiatori
2. Gli alieni
3. Gli arrabbiati
4. I masochisti

La matrice di Rollo May – I presidiatori

- Sono coloro che ritengono di **conoscere molto bene l'argomento** e hanno un **alto livello di soddisfazione** rispetto alla loro conoscenza (autopercepita)
- Per motivarli ad ascoltare il persuasore deve fare domande, sondare il terreno per capire se l'autopercezione corrisponde alla realtà e quindi se conoscono davvero molto bene l'argomento
- Occorre quindi incuriosirli, interessarli, renderli partecipi

La matrice di Rollo May – Gli alieni

- Sono coloro che ritengono di **conoscere molto poco l'argomento** e hanno un **alto livello di soddisfazione** rispetto alla loro limitata conoscenza (autopercepita)
- Occorre ridurre il loro grado di soddisfazione puntando sulla rilevanza ed importanza dell'argomento, muovendosi con tatto

La matrice di Rollo May – Gli arrabbiati

- Sono coloro che ritengono di **conoscere molto poco l'argomento** e hanno un **basso livello di soddisfazione** rispetto alla loro limitata conoscenza (autopercepita)
- Per tale ragione sono insoddisfatti, hanno voglia di apprendere, si aspettano molto dal persuasore
- Occorre fornire loro molte informazioni, approfondire l'argomento, essere molto disponibili

La matrice di Rollo May – I masochisti

- Sono coloro che ritengono di **conoscere molto bene l'argomento** ma hanno un **basso livello di soddisfazione** rispetto alla loro conoscenza (autopercepita)
- Occorre riconoscere e valorizzare la loro conoscenza, coinvolgerli, utilizzare l'empatia

Persuasione: in sintesi

- Conoscere a fondo l'argomento
- Utilizzare uno dei modelli proposti
- Ascoltare in modo attivo ed empatico
- Motivare l'interlocutore all'ascolto
- Non utilizzare l'autorità ma l'autorevolezza
- Non utilizzare il potere di ruolo o gerarchico
- Coinvolgere
- Stimolare
- Fornire dati e informazioni
- Essere pronti a riformulare, adattare, rivedere
- Non manipolare!

Esercitazione - Breve questionario

Quale tra i modelli per persuadere presentati mi sembra più adatto a me? Perché?

Mi risulta facile ottenere l'ascolto di chi voglio persuadere?

Tra le diverse tipologie di ascoltatori individuate da Rollo May mi risulta più difficile da agganciare?

Cosa mi risulta più difficile quando devo persuadere qualcuno?

Negoziazione e persuasione

Riflessioni individuali

Progetti

- Auto-osservazione «diagnostica» rispetto ai contenuti di questo modulo
- Incremento della consapevolezza
- Su cosa intervenire
- Quali azioni per migliorare per la gestione delle negoziazioni
- Quali azioni per migliorare la capacità di persuadere
- Auto-monitoraggio circa cambiamenti e miglioramenti

Grazie per l'attenzione
e arrivederci ai prossimi appuntamenti