



Introduzione

Luca e Milton sono due colleghi che, per non lasciare sguarnito il loro ufficio in agosto, devono accordarsi sulle ferie estive (il loro capo li ha lasciati liberi di decidere). Luca vorrebbe le ferie a cavallo del 1 Agosto, ma anche Milton è della stessa idea. Essi hanno dunque esigenze inconciliabili ma, per evitare una decisione calata dall'alto, decisione che poi dovranno accettare insindacabilmente, dopo prolungate discussioni si accordano in modo da raggiungere una soluzione che sia, se non completamente, abbastanza soddisfacente per tutti e due.

Mario ed Sabrina lavorano entrambi ed hanno, sull'educazione del figlioletto, pareri discordanti. Mario vorrebbe mandarlo all'asilo comunale, mentre Sabrina lo affiderebbe alle cure della nonna. Devono imparare a trovare soluzioni condivise, smettendola una buona volta di litigare.

Come può Simona (quindici anni) ottenere di rientrare a casa a mezzanotte? Come può convincere i suoi genitori a concederle questa libertà?

Francesca, attualmente dipendente della "Computer Solutions SA", è alla ricerca di un nuovo lavoro ed a tal fine sta sostenendo alcuni colloqui alla "Pragmatica Software Sagl". La trattativa si è arenata sulla remunerazione. Come può lei avanzare, senza perdere questa opportunità, la richiesta di uno stipendio maggiore?

Una definizione di negoziazione



Questi pochi e banali esempi mostrano quante volte ognuno di noi, in tutti i contesti ed ogni giorno, debba trattare (ovvero negoziare) con una o più controparti per ottenere - con un compromesso - quanto desidera (non potendo o non volendo ottenerlo con l'imposizione fisica, i tribunali o i duelli).

Mi preme ribadire che la negoziazione non ha luogo solo nel commercio tra acquirente e venditore, ma è presente in ogni contesto ed ogni giorno.

La negoziazione è, quindi, il lubrificante della vita sociale tanto che un famoso economista e sociologo americano, stretto collaboratore del Presidente Kennedy, John Kenneth Galbraith, affermava, forse un poco esagerando, che "Accanto al sesso, la trattativa è l'impegno più frequente e problematico tra due persone".

Una statistica (si veda Fisher) afferma che "il 68 % delle negoziazioni si conclude con un accordo meno soddisfacente di quello che si sarebbe potuto raggiungere; ciò è causato dalla impreparazione e dagli errori commessi dai negoziatori". Far valere il nostro punto di vista, infatti, confrontarsi con altri esseri umani diversi da noi (mantenendo vivo il reciproco rispetto e tenendo conto delle differenti esigenze) e prendere decisioni, tutto ciò richiede abilità che non sempre sono nel nostro patrimonio genetico (abilità fondamentali, su cui, si badi, poggiano non solo i nostri futuri successi professionali, ma anche le nostre soddisfazioni personali).

Da quanto riportato risalta dunque l'importanza, tra le diverse competenze comportamentali, del saper negoziare: "Paga più di ogni dote al mondo la capacità di saper trattare gli altri". (Gardner)
Una definizione di negoziazione può essere dunque la seguente: la negoziazione consiste in un rapporto mutevole, in una interazione continua tra due (o più) parti che sono indotte a confrontarsi per pervenire a soluzioni concordate, soluzioni che permettano alle parti stesse di conseguire i propri obiettivi nella massima misura consentita dagli interessi contrapposti.



La trattativa è il processo verbale che precede il raggiungimento dell'accordo.

Perché abbia luogo una negoziazione è necessario che:

- le parti siano, almeno temporaneamente, legate da una relazione volontaria
- le parti abbiano alcuni interessi in comune ed altri interessi in potenziale conflitto
- nessuna delle parti sia in grado di imporre una soluzione
- l'accordo raggiungibile insieme sia più vantaggioso delle soluzioni conseguibili da ogni parte isolatamente

La negoziazione generalmente implica che una delle parti formuli all'altra delle richieste o le presenti delle proposte, e che l'altra parte le valuti. A ciò fa seguito una serie di concessioni e di controproposte da parte di entrambe le parti, per cui l'attività negoziale ha una natura dinamica e sequenziale che si sviluppa in più incontri.

Secondo numerosi autori è utile, prima di iniziare la trattativa, aver definito uno schema strategico di comportamento generale, comportamento che consenta poi di conseguire più facilmente gli obiettivi prefissati.

Nel corso degli incontri negoziali poi, a seconda del comportamento della controparte, si potranno in alcuni momenti eseguire alcune manovre (tattiche) per ottenere qualche vantaggio.



Strategie e tattiche

Fisher ed Ury (dell'Università di Harvard) affermano che i principi strategici di maggior efficacia, qui semplificati, sono i seguenti:

- impostare una negoziazione collaborativa, non competitiva.
- mostrare buona volontà nel raggiungere l'accordo (il che non vuol dire mostrarsi deboli, ma significa esplicitare correttamente il nostro interesse)
- passare dalla competizione alla collaborazione, assumendo un atteggiamento orientato a trovare una soluzione che avvantaggi entrambe le parti, in modo che non vi sia una parte che riesca ad ottenere quel che vuole e l'altra che ci rimetta, ma entrambe conseguano vantaggi (passare da una logica competitiva "io vinco-tu perdi" ad una negoziazione "win-win")
- è necessario separare le persone dai fatti.

Poiché le negoziazioni son condotte da esseri umani, è possibile, anzi frequente, che i contrasti sugli obiettivi si uniscano a critiche ai comportamenti tenuti dai negoziatori.

Gli atteggiamenti conflittuali ed aggressivi certamente non aiutano a risolvere i problemi; può invece esser di aiuto il convertire gli attacchi alle persone in attacchi ai problemi (per dirla con una sintesi linguistica: il miglior comportamento negoziale è quello risolto sul problema ed amichevole verso le persone).

- occorre concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni: la posizione è ciò che una parte dichiara di volere e gli interessi sono gli obiettivi reali che la stessa vuole. Tra dichiarazione (di facciata) ed interessi (reali) spesso ci corre una larga differenza: si chiede tanto (a parole, per negoziare da posizioni di forza) per accontentarsi di meno (obiettivo che ragionevolmente si può conseguire); del pari, si disprezza quel che viene offerto per valutarlo e quindi “pagarlo” di meno.

L'antica saggezza esprimeva tale concetto così: “Chi compra dice sempre robbaccia, robbaccia, ma poi quando se ne va si vanta dell'affare” Bibbia).



- è necessario individuare opzioni di reciproco interesse. Per concentrarci sugli interessi reali si devono però conoscere gli obiettivi della controparte: questo si ottiene creando in sede negoziale un clima di fiducia ed ascoltando quanto la controparte ci dice; spesso non sarà sincera, ma da piccoli indizi potremo capire i suoi reali propositi.

Spesso però gli obiettivi nel corso della trattativa cambiano o si scoprono nuove soluzioni che comportano inattesi reciproci vantaggi: individuare nuove opzioni di reciproco interesse vuol dire avere a disposizione una torta più grande (e questo è meglio che stare a discettare sulla esiguità della fetta di torta che tocca ad ognuno).

- insistere su criteri obiettivi: soprattutto quando la controparte è intransigente e si impunta sulle proprie posizioni anziché sui propri interessi, una buona strategia consiste nell'insistere che l'accordo debba basarsi su criteri obiettivi, indipendenti dalle posizioni delle parti.
 - conoscere la migliore alternativa all'accordo: non sempre si riesce, pur applicando le migliori tecniche, a raggiungere un accordo; avere altre alternative all'accordo mi consente di non accettare, *cum obtorto collo*, soluzioni troppo sfavorevoli e quindi mi fornisce un più ampio potere negoziale.
 - utilizzare bene il potere delle informazioni: cercare di ottenere il massimo delle notizie sulla controparte, lasciando trapelare quanto necessario su di noi, perché “Knowledge is power!”.
- e, soprattutto,
- assumere un comportamento personale collaborativo, comportamento che, per essere efficace:
 - sia gentile. La forza della gentilezza è dimostrata dalle ferite causate dalla sua mancanza, ferite che ognuno di noi avrà provato sulla propria pelle in tanti rapporti interpersonali. Sottolineano la sua importanza G. Greene (“Nei rapporti umani la gentilezza e le bugie valgono mille verità”) e Lord Chesterfield (“Piacere agli altri è il primo passo per arrivare a persuaderli”).

Essere cortesi non vuol dire però adulare, pratica molto diffusa in azienda tra quelli che vogliono vincere il “Lecchino d'oro”, pratica che è anche causa di una pandemia professionale, “il ginocchio della lavandaia” (anche se l'adulazione sin dal più remoto passato ha avuto comunque una sua validità nello sviluppo sociale ed organizzativo: “Pensate a quegli uomini selvaggi spuntati dalle caverne e dalle foreste: quale forza ha fatto sì che si unissero in una società civilizzata, se non la forza dell'adulazione?”, Erasmo da Rotterdam).

- sia scevro da accenti polemici: “Discutendo, polemizzando e contraddicendo, a volte si può anche vincere, ma è una vittoria di Pirro, perché non si ottiene mai la persuasione e la simpatia dell'altro”, B. Franklin e “Quando si vuol correggere qualcuno e mostrargli che sbaglia, conviene prima osservare da quale lato egli consideri la cosa, perché di solito da quel lato la cosa è vera. Bisogna quindi dargliene atto ma in pari tempo mostrargli per quale aspetto è falsa: di ciò egli sarà contento”, B. Pascal.

- sia (o appaia) sincero: si otterrà una vera collaborazione dalla controparte solo se questa sarà convinta della nostra sincerità (Goethe diceva: “Se mi accorgo che una persona mi parla con un secondo fine, allora scatta la mia avversione!”)

- sia focalizzato sull'ascolto della controparte, in modo che la stessa sappia che abbiamo a cuore le loro esigenze (A. Lincoln: "Se volete convertire qualcuno alla vostra causa, dimostrategli innanzi tutto che gli siete amico"). Non si sottovaluti quindi la potenza dell'ascolto nel comprendere le esigenze altrui ("Chi sa ascoltare non solo è simpatico a tutti, ma dopo un po' finisce per imparare qualcosa", Mizner), nell'instaurare un rapporto di fiducia ("Non disprezziamo mai nessuno che ci presti una amabile attenzione" M. Twain) e nella persuasione ("E' più convincente ascoltare che parlare", Anonimo).

Possiamo scoprire le esigenze altrui anche:



- formulando domande aperte che lo involino a parlare, a spiegarsi (è una tecnica assai efficace, perchè a tutti piace "pontificare". S.Hayakawa: "Noi parliamo per il piacere di ascoltarci mentre parliamo")

- osservando la sua comunicazione non verbale, comunicazione che, essendo prodotta inconsapevolmente, è sincera e quindi può disvelarci anche motivi che la controparte non vuole esplicitare: "I mortali non sanno mantenere i segreti: se le loro labbra son chiuse spettegolano con le mani; la menzogna si fa strada attraverso i pori della pelle " (Freud)

- sia persuasivo; si basi dunque la nostra proposta non solo sui nostri obiettivi, ma anche sulle esigenze dell'interlocutore ("Non possiamo convincere gli altri con le nostre ragioni; possiamo persuaderli solo sulla base delle loro ragioni", Joubert). E poiché gli individui con cui dovremo trattare son diversi l'uno dall'altro (Vissani: "C'è chi la vuole cotta e chi la vuole cruda"), la nostra comunicazione dovrà esser declinata in ragione delle loro personali caratteristiche ("Quando una cosa è detta a due persone diverse, occorre dirla in due modi diversi", André Gide). Dovremo esser, quindi, in relazione al tipo di interlocutore,"da bosco" o "da riviera".

Alcune tattiche spesso utilizzate nella negoziazione (utili per mettere sotto pressione la controparte, per ottenere una contropartita in cambio di concessioni, per non farsi mettere nell'angolo e per far risaltare il valore di quel che concediamo):



- procurarsi un alleato di prestigio : le "referenze" sono importantissime (Oscar Wilde affermava che "Tre firme ispirano fiducia persino allo strozzino")

- puntare in alto: lasciare un ampio margine di trattativa, in modo da poter fare poi, se necessario, alcune concessioni

- il pozzo è asciutto: equivale a dichiarare alla controparte che non possiamo fare ulteriori concessioni

- autorità limitata: consiste nel negoziare con la controparte e, una volta raggiunto l'accordo, dichiarare che occorre richiedere il parere vincolante del livello gerarchico superiore

- vincere su tutta la linea: consiste nel porre, in caso di più controparti, i vari concorrenti in gara tra loro, mantenendo le trattative aperte sino all'ultimo

- divide et impera: nel caso che la controparte sia rappresentata da più persone, si esercita un'azione diversa nei confronti di uno o più membri dei suoi, in modo da scompaginare il fronte avversario e determinare un più favorevole orientamento nei nostri confronti

- guadagnare tempo: consiste nell'abbandonare la trattativa per un po' di tempo e nel riprenderla quando, anche per la pressione psicologica esercitata sulla controparte, si sono determinate condizioni a noi più favorevoli

- mantenersi impassibili: non viene manifestata alcuna reazione emotiva verso la controparte (si assume, cioè, la classica faccia del giocatore di poker)

- esercitare la pazienza: ove sia possibile attendere l'accordo più a lungo dell'altra parte, perché ne conseguono risultati positivi (non si deve fare come quel direttore del personale che, nel corso di una difficile trattativa sindacale, in un crescendo invocava: "Dio mio, ti prego, dammi la pazienza, MA SBRIGATI!!!!!!").

- pallone sonda: attraverso un portavoce credibile ma non ufficiale una delle parti espone all'altra parte la propria soluzione; così si può verificare senza danni la loro reazione
- fattore sorpresa: consiste nel sorprendere l'avversario con una proposta inattesa
- fare concessioni solo per contraccambiare le concessioni fatte dalla controparte: così la controparte troverà giustificate le nostre richieste e darà loro più importanza. Ci è di aiuto la stringente logica negoziale di Abdul Aziz (fa lavoretti alla giornata ed ha l'ufficio sul marciapiede, davanti all'ingresso del supermercato): "Se tu pagare come dici tu, allora io lavorare come dico io; se tu pagare come dico io, allora io lavorare come dici tu !".

Concludendo

La gestione delle negoziazioni è una abilità complessa, in quanto richiede l'apporto di numerose abilità più semplici, quali, ad esempio:



- stabilità emotiva: talvolta nelle negoziazioni più accese volano parole grosse, insulti e le parti abbandonano il tavolo negoziale; gli esperti dicono che tali "sceneggiate" fanno parte del "teatrino" e che, anzi, vivacizzano le relazioni (gli scettici dicono che gli individui con cui si deve trattare non si dividono in buoni e cattivi, ma in cattivi e peggiori: "Vi sono persone che, in una proposta di parti uguali fifty-fifty, pretendono di avere anche il trattino divisore", L.J. Peter).

La stabilità emotiva serve soprattutto nelle situazioni più difficili: "Dimmi quanto ti senti sicuro al momento della conclusione dell'affare ed io ti dirò quante possibilità di successo hai" (H. Raiffa).

- problem solving e creatività. E' di aiuto, soprattutto quando la negoziazione è bloccata in una situazione di stallo, la capacità di trovare soluzioni innovative ai problemi sul tappeto.

In alcuni casi le parti svolgono insieme sessioni di problem solving collaborativo e sessioni di brainstorming (D. Carnegie: "Noi ci troviamo continuamente di fronte a tutta una serie di grandi opportunità brillantemente travestite da problemi insolubili")

- persuasione: bisogna convincere la controparte della bontà della nostra proposta: "La negoziazione è l'arte di tagliare la torta in modo che ciascuno creda di aver ricevuto la fetta più grossa" (Levinson)

- flessibilità: la negoziazione è un processo dagli esiti imprevedibili; bisogna esser pronti a cogliere la congiuntura favorevole nell'attimo fuggente in cui la trattativa ce la presenta, accontentandoci di una soluzione che, anche se non ci soddisfa al 100 %, è comunque sufficientemente valida: "I perfezionisti sono pessimi negoziatori. Se tendi all'affare perfetto probabilmente non concluderai mai. Se concludi, lascerai quasi sempre qualcosa sul tavolo" (L.D. Eigen).

- comprensione dell'interlocutore: è fondamentale comprendere ed anticipare le mosse della controparte, e per riuscire a capire il suo modus operandi dobbiamo abbandonare il nostro usuale punto di vista (tipicamente: "io al suo posto farei così"), mossa difficile, perché "ciascun dal proprio cuor l'altrui misura" (i maniaci della statistica arrivano a precisare: "L'80 % della negoziazione è, al 90 %, un gioco mentale; il negoziatore deve osservare tutto, deve essere in parte Sherlock Holmes ed in parte Freud").

Se Totò affermava che “Nessuno nasce imparato“ è certo che tali abilità sono nel nostro DNA, ad essere ottimisti, solo *in nuce*; si sviluppano invece con l'educazione e l'esperienza, giorno dopo giorno, errore dopo errore (G. Prezzolini: “Per imparare bisogna fare; per fare bisogna tentare; tentando si sbaglia. Gli errori sono quindi utili all'apprendimento quanto la verità“).

Per salire nella scala da “negoziatore principiante“ a “negoziatore progredito“, più che conoscere tutte le astratte teorie, sarà utile applicare quelle a noi più congeniali nella esperienza quotidiana, esaminando in continuazione i propri comportamenti (per migliorarli di continuo, passo dopo passo) ed eliminando quelli ormai abituali ed erronei (e non è facile desistere *ex abrupto* da comportamenti ormai stabilmente acquisiti: “Le cattive abitudini non si possono gettare dalla finestra, ma vanno accompagnate giù per le scale, un gradino alla volta“, M. Twain).



Marco A. Rovatti

Formatore per adulti (cert. fed. FSEA) in ambito comportamentale, consulente per la Validazione Apprendimenti Esperienziali, coach motivazionale.