Andrea Anilonti

INVESTI SU TE STESSO

NEGOZIAZIONE EFFICACE

Come condurre con successo una negoziazione in ambito commerciale

CHI SONO?

“Coach da una vita, una vita da coach”

Il basket è stato al centro della mia vita. Sono stato prima uno scarso giocatore con il sogno di arrivare a giocare in serie A. Poi per **15 anni coach di basket professionista**, ruolo che mi ha permesso di realizzare il mio sogno. Perché in serie A ci sono arrivato veramente.

In questo periodo della mia vita ho avuto la possibilità di collaborare con alcuni tra i migliori coach di basket al mondo e da loro ho imparato tecniche e strategie per gestire al meglio persone, per motivarle e ispirarle a tirar fuori il meglio e andare oltre gli ostacoli.

Ho imparato che il talento è importante, ma che è il duro lavoro che fa la differenza.

Ho imparato che **il successo è un risultato**, e che per raggiungerlo una squadra deve allenarsi per migliorare tre aspetti:

- Competenze individuali
- Teamwork
- Modello organizzativo

Nel 2016 è nata mia figlia Alice e ho deciso che il lavoro dell’allenatore non faceva più per me: volevo stare vicino e crescere mia figlia!

“Che lavoro posso fare?” è stata la domanda (sbagliata) che per mesi mi è girata nella testa e, avendo lavorato anche nel mondo dell’IT occupandomi di **trasformazioni digitali**, sono tornato all’altro mio grande amore: l’informatica.

Ma non ero felice, quello che facevo non mi dava soddisfazione.

La svolta è arrivata quando ho cambiato quella domanda: da *“Che lavoro posso fare?”* in ***“Che cosa so fare?”***.
La risposta è arrivata in maniera naturale: **aiutare le persone ad andare oltre gli ostacoli e raggiungere i loro obiettivi**.

Da quel momento le cose sono state molto più chiare: ho conseguito un **Master in Coaching** e uno in **Business Model Designer**. Questi sono gli strumenti che utilizzo giornalmente per aiutare aziende e liberi professionisti a raggiungere i loro obiettivi.
Ancora non ero soddisfatto di quello che riuscivo a fare per gli altri, e allora sono andato oltre: **ho sviluppato alcuni format unici** in cui le mie diverse anime si uniscono e contaminano.

Il ***design thinking*** per approcciare i problemi e le esigenze delle aziende da un punto di vista differente, la ***formazione*** come strumento chiave per migliorare quelle competenze necessarie a raggiungere i risultati pianificati e il ***coaching*** per aiutare le persone ad affrontare con serenità e, perché no, un pizzico di allegria, quei cambiamenti che inizialmente spaventano ma che sono necessari per realizzare tutti quei sogni che da troppo tempo rimasti chiusi in un cassetto.

La mia Vision? ***Immagino un mondo in cui le aziende siano allo stesso tempo innovative e sostenibili***.

La mia Mission? **Trasferire strategie e competenze per trasformare le aziende in clienti-centriche tramite l'adozione di modelli organizzativi che mettano al centro le persone**.

Perché l'unica **innovazione (di valore)** sostenibile si ottiene introducendo quei **cambiamenti** utili a raggiungere il successo desiderato.

CAPITOLO 1
LA NATURA DELLA NEGOZIAZIONE

Per una buona negoziazione è necessario individuare le condizioni che contraddistinguono le situazioni negoziali da quelle non negoziali.

1.1 CARATTERISTICHE DELLE SITUAZIONI NEGOZIALI

La negoziazione è quel processo comunicativo mediante il quale due (o più) individui analizzano alternative per raggiungere una decisione comune che può concretizzarsi in un accordo o meno.

Le caratteristiche di una situazione negoziale sono:

- Esistono 2 o più parti in causa. La negoziazione è un processo tra individui.
- Le parti coinvolte negoziano perché pensano di poter ottenere un risultato migliore rispetto a quello che avrebbero non negoziando

ATTENZIONE!!!

È sempre indicato negoziare? Quando è meglio non negoziare?

***Quando è meglio non negoziare*:**

1. *Quando da una situazione so in anticipo di non poter trarre benefici da un tentativo di negoziazione*
2. *Quando non avete tempo per negoziare (una scadenza imminente causa stress e, di conseguenza, uno stato emotivo che porta a fare errori: "cedere" troppo presto, fare concessioni senza considerare le implicazioni, etc.etc.)*
3. *Quando aspettare rafforza la tua posizione.*
4. *Quando non siete pronti.*

Negoziare e improvvisare non vanno d'accordo, per negoziare è necessario essere preparati, pensare alle domande, alle risposte, alle concessioni che possiamo permetterci di fare. Se non siete pronti, rimandate!

- Quando negoziamo ci aspettiamo, nel corso del processo, di fare concessioni e ottenerne in cambio. Ci aspettiamo anche che le parti si spostino dalla loro posizione iniziale. La direzione può essere verso il centro, alla ricerca di un **COMPROMESSO**, oppure le parti possono andare alla ricerca di soluzioni che permettono di raggiungere gli obiettivi di entrambe le parti, preferiscono cercare un accordo piuttosto che uno scontro che può portare ad incrinare le relazioni.
- Per chiudere positivamente un processo di negoziazione è necessario affrontare sia gli aspetti tangibili (*prezzo, condizioni dell'accordo*) che quelli intangibili: le motivazioni psicologiche ed emotive che possono influenzare le parti coinvolte (*esempi: il bisogno di vincere, il bisogno di apparire tenaci, competenti, il bisogno di apparire onesti per preservare la propria reputazione,*

il bisogno di mantenere buone relazioni, il bisogno di conquistare fiducia, etc.etc.).

I fattori intangibili si fondano su valori ed emozioni influenzano enormemente i processi comunicativi e non è pertanto possibile ignorarli.

Quando la "brama di vittoria" prevale sulla razionalità decisionale, principali cause:

1. ***Rivalità:*** le parti in causa hanno una forte competitività reciproca
2. ***Problemi di tempo:*** una scadenza troppo imminente può spingere a prendere decisioni sbagliate
3. ***Essere sotto osservazione:*** il pensiero di essere giudicati può portare ad un atteggiamento intransigente che ha come obiettivo quello di mostrarsi più "duro"

1.2 DISTRIBUZIONE DEL VALORE E CREAZIONE DEL VALORE

Il processo di negoziazione può essere a somma zero, ovvero dove le parti cercano di ottenere il massimo vantaggio per sé o a somma positiva, situazione in cui le parti possono entrambe raggiungere il miglior vantaggio possibile (*obiettivo comune*).

1. *Situazioni a somma zero (negoziazione distributiva*)

Chi negozia è motivato a vincere, è come se fosse una competizione. Le tecniche adottate sono win-lose. Lo scopo della negoziazione è distribuire il valore e il presupposto è che ci sia un solo vincitore.

2. *Situazioni a somma positiva (negoziazione integrativa)*

Entrambe le parti coinvolte nella negoziazione si adoperano per raggiungere un beneficio. Le tecniche adottate in questo processo sono win-win. Lo scopo della negoziazione è creare valore.

Non sempre è possibile fare una distinzione netta di un processo negoziale, per vari motivi:

- I negoziatori non sono sempre nella condizione di riconoscere quale tecnica adottare rispetto alla situazione in cui si trovano: la negoziazione distributiva (win-lose) va utilizzata quando si ha poco tempo o quando è probabile che l'altra parte adotti un approccio competitivo.

- I negoziatori non sono sempre in grado di utilizzare entrambe le strategie. Non esiste una strategia giusta e una sbagliata, è la situazione che detta la strategia da seguire.
- I negoziatori hanno una visione parziale e soggettiva delle situazioni. Diversi studi ci dicono che i negoziatori tendono a pensare che le situazioni siano nella maggior parte dei casi siano di tipo distributivo.

In un processo negoziale è importante *individuare l'obiettivo comune* ma è anche importante *analizzare le differenze*:

- ***Interessi diversi***. Le parti attribuiscono valore diverso agli elementi oggetto della negoziazione (diversi punti di vista della stessa realtà).
- ***Diverse valutazioni su futuro***. In base al loro mandato, i negoziatori hanno una visione diversa sul valore attuale e su quello futuro delle cose.
- ***Diversi gradi di propensione al rischio***. Una diversa propensione al rischio può dipendere da valori personali o dal mandato che i negoziatori hanno.
- ***Diversa valutazione delle tempistiche***. Il mandato può creare una diversa aspettativa temporale entro cui raggiungere un accordo

1.3 LE SITUAZIONI CONFLITTUALI

Le differenze possono diventare vere e proprie barriere e portare così a situazioni conflittuali che i negoziatori devono comunque essere in grado di gestire.

Il conflitto può nascere perché:

- ***Necessità divergenti***
- ***Percezioni sbagliate***
- ***Incomprensioni***

Definizione di conflitto: "contrasto in termini di interessi, esigenze, idee, esperienze che nasce dalla percezione che l'altra parte interferisce nel processo di raggiungimento del mio obiettivo"

In genere si tende a pensare che il conflitto sia qualcosa di negativo: è un segnale che qualcosa non va come dovrebbe e si temono conseguenze distruttive.

Questo accade per diversi motivi:

- **Obiettivi competitivi di tipo win-lose**. Le parti competono perché pensano che i loro obiettivi siano conflittuali e non sia possibile raggiungerli per tutte le parti allo stesso tempo.
- **Percezioni erronee**. Si vede la realtà unicamente attraverso il proprio punto di. Si tende a pensare che persone/eventi siano a

favore o contro e, di conseguenza, si respingono posizioni/situazioni che si ritengono “contro”.

- **Emotività**. Quando si entra in un conflitto si corre il rischio di passare a stati emotivi diversi dalla logica: ansia, fastidio, irritazione e rabbia portano le persone ad essere irrazionali.
- **Peggioramento della comunicazione**. Non si comunica in maniera efficace ma con l’obiettivo di controbattere la tesi dell’altra parte e/o rafforzare il proprio punto di vista.
- **Confusione**. La materia al centro della negoziazione passa in secondo piano. Le parti generalizzano, si perde di vista il vero obiettivo e, spesso, le persone diventano il soggetto della discussione.
- **Rigidità mentale**. Le parti si arroccano sulle loro posizioni, i processi razionali si irrigidiscono e si tende a semplificare le situazioni perdendo di vista le sfaccettature e i dettagli.
- **Differenze ingigantite, somiglianze minimizzate**. Ogni parte tende a vedere l’altra come un polo opposto. Vengono evidenziati i fattori che distinguono e si tende a minimizzare quelli comuni. Questa distorsione provoca una percezione di maggiore lontananza che porta le parti ad impegnarsi meno per trovare terreno comune.
- **Escalation del conflitto**. Man mano che il conflitto si sviluppa, le parti sono sempre più arroccate sulle loro posizioni, diminuisce la comunicazione. Il risultato è che ognuna delle parti cerca di avere la meglio perché si convince che solo aumentando la “pressione” potrà costringere la controparte ad accettare la proposta.

COSA NON FARE DI FRONTE A UN CONFLITTO

1. Irrigidimento: si vede **solo il proprio punto di vista**.
2. Dibattito: non **si cerca** una soluzione attraverso la comunicazione, ma **un vantaggio**.
3. L'immagine di sé (glorificazione) e del nemico (deumanizzazione).
4. Conflitto di valori: **si sposta l'attenzione dal problema alla persona**.
5. Strategia della minaccia: ultimatum!
6. Logica "lose-lose": **sono disposto anche a perdere qualcosa, pur di far perdere l'avversario**.
7. Processo comunicativo interrotto: proclami e minacce.
8. Disintegrazione: **l'obiettivo diventa l'esistenza stessa dell'avversario**.
9. **L'autodistruzione diventa un'opzione praticabile se implica la distruzione dell'altro.**

1.3.1 Effetti produttivi del conflitto

1. Discutendo del conflitto si aumenta la consapevolezza delle differenze

2. Il conflitto aumenta la consapevolezza di sé e degli altri, ci aiuta a capire cosa ci fa sentire arrabbiati o frustrati e cosa è importante per noi e per gli altri. Il conflitto supporta la crescita personale perché ci alleniamo all'idea che esistono altri punti di vista oltre al nostro e diventiamo meno egocentrici

1.3.2 Gestione efficace del conflitto

Per individuare gli stili comportamentali nella gestione del conflitto, è prima necessario definire un modello di valutazione, tale modello prende il nome di "**modello del doppio interesse**" e sostiene che una persona coinvolta in un conflitto ha 2 interessi: interesse per il proprio esito e interesse per l'esito della controparte.

Da questo modello possiamo trarre 5 stili comportamentali applicabili al fine della gestione del conflitto:

- **COMPETIZIONE**: molto interesse per i propri esiti e nessun interesse per gli esiti della controparte. Le parti che attuano questo stile mantengono fede alle proprie aspirazioni cercando di convincere l'altra parte a cedere.
- **ACCOMODANTE**: scarso interesse per i propri esiti e grande interesse per gli esiti della controparte. Chi attua questo stile rinuncia alle proprie aspirazioni iniziali in modo da lasciare che l'altra parte l'abbia vinta.
- **INAZIONE**: poco interesse per i propri esiti e poco interesse per gli esiti altrui. La parte preferisce restare passiva, in silenzio, non fare assolutamente nulla.
- **INTEGRAZIONE**: forte interesse per i propri esiti e forte interesse per gli esiti altrui.
- **COMPROMESSO**: rappresenta uno sforzo moderato per raggiungere gli esiti desiderati e per aiutare la controparte a raggiungere gli esiti che si auspica.

L’integrazione è la modalità di approccio al conflitto più efficace; tuttavia, ogni stile ha situazioni appropriate e inappropriate:

STILE	QUANDO È APPROPRIATO	QUANDO È INAPPROPRIATO
INTEGRAZIONE	Situazione complesse. Occorre che entrambe le parti si attivino per trovare una soluzione. C’è tempo a disposizione. Una parte non può risolvere la questione da sola. Sono necessarie informazioni / capacità in possesso di parti diverse per soddisfare le esigenze di entrambe le parti.	Situazione semplice. È necessaria una decisione immediata. La controparte non è interessata ad un determinato esito. La controparte non adotta uno stile integrativo.

STILE	QUANDO È APPROPRIATO	QUANDO È INAPPROPRIATO
ACCOMODANTE	Pensiamo di avere torto. La materia di discussione è più importante per la controparte. Siamo disposti a rinunciare a qualcosa ora per avere un vantaggio in futuro. Stiamo negoziando da una posizione di debolezza. Preservare la relazione è importante.	La materia è importante per noi. Pensiamo di avere ragione. La controparte è nel torto o si comporta in modo poco etico.
COMPETIZIONE	La materia è di poco conto. Bisogna arrivare rapidamente ad una decisione.	La materia è complessa. La materia non è importante per noi.

STILE	QUANDO È APPROPRIATO	QUANDO È INAPPROPRIATO
	Abbiamo una linea di azione impopolare. Una decisine sfavorevole della controparte può causa danni alla nostra organizzazione. La materia è importante per noi.	Le parti hanno lo stesso grado di potere. Non è necessario prendere una decisione in tempi rapidi.
INAZIONE	La materia è di poco conto. Le conseguenze distruzionali di uno scontro con la controparte superano i benefici che otterremmo risolvendo il conflitto. C'è bisogno di tempo per far scendere	La materia è importante per noi. Abbiamo la responsabilità di prendere una decisione. Le parti non sono disposte ad una proroga. Bisogna occuparsi immediatamente della questione.

STILE	QUANDO È APPROPRIATO	QUANDO È INAPPROPRIATO
	l'escalation del conflitto.	
COMPROMESSO	Gli obiettivi delle parti sono assolutamente incompatibili. Le parti hanno lo stesso grado di potere. Un è possibile raggiungere il consenso. Lo stile integrativo e quello competitivo non vanno a buon fine. Occorre trovare una soluzione temporanea a una situazione complessa.	Una delle parti ha una posizione di forza. La situazione è sufficientemente complessa da richiedere uno stile orientato all'integrazione.

1.4 Le informazioni come fonte di potere

Nella negoziazione le informazioni sono le fonti di potere più rilevante. Questo potere deriva dalla capacità del negoziatore di raccogliere, organizzare e utilizzare dati e fatti a supporto della propria posizione e degli obiettivi che vuole raggiungere.

Lo scambio di informazioni che avviene durante il processo negoziale è motivo delle concessioni che arriviamo a fare. Man mano che le parti scambiano informazioni il punto di vista iniziale di ognuno tende a cambiare. Quantità, qualità ma soprattutto capacità di utilizzare le informazioni da parte del negoziatore determinano un quadro condiviso delle condizioni attuali della materia della negoziazione, del suo valore di mercato e delle preferenze di entrambe le parti.

CAPITOLO 2
NEGOZIAZIONE DISTRIBUTIVA: STRATEGIA E TECNICHE

In questa strategia gli obiettivi di una parte sono in diretto conflitto con quelli dell'altra: le materie sono fisse o limitate ed entrambe le parti vogliono ottenere il più possibile.

Ognuna delle parti utilizza strumenti e tecniche per raggiungere il proprio obiettivo e il focus della comunicazione è sulle posizioni, ovvero su ciò che ogni parte intende ottenere.

2.1 ELEMENTI DELLA NEGOZIAZIONE DISTRIBUTIVA

- ***PUNTO OBIETTIVO***: punto in cui il negoziatore vorrebbe chiudere l'accordo, l'obiettivo ottimale o aspirazione
- ***PUNTO DI RESISTENZA***: la "death line", il prezzo più alto che siamo disposti a pagare (acquirente) o ad accettare (venditore)

- ***OFFERTA INIZIALE***: la prima offerta fatta al venditore

Ognuna delle due parti negoziali definirà questi punti prima di iniziare la negoziazione.

Si definisce **margine negoziale** lo scarto esistente tra il punto di resistenza dell'acquirente e quello del venditore.

Il negoziatore deve anche stabilire cosa fare in caso di mancato accordo:

- **MAAN: Migliore Alternativa ad un Accordo Negoziale?**
- **PAAN: Peggiore Alternativa ad un Accordo Negoziale? —> essere consapevoli!**

Se esiste una MAAN (un'altra offerta di mercato) l'acquirente deve respingere qualsiasi prezzo richiesto al di sopra di questo valore.

Non avere alternative (esempio: unico fornitore) diminuisce di molto il potere di negoziazione. Riuscire ad avere un quadro chiaro delle alternative possibili, prima di intraprendere una negoziazione distributiva, è molto importante per un negoziatore esperto che, anche durante la fase di negoziazione, continua a cercare delle alternative vantaggiose.

2.2 AREA DI ACCORDO NEGOZIALE

L'obiettivo di entrambe le parti è di raggiungere un accordo che si avvicini il più possibile al punto di resistenza dell'altra parte. Le parti sanno comunque che potrebbero doversi accontentare di qualcosa di meno, pur sperando di raggiungere un accordo migliore del proprio punto di resistenza.

La negoziazione ha esito positivo quando le parti sono convinte che l'accordo sia il migliore possibile, anche non essendo il migliore in termini assoluti.

2.3 SCOPRIRE IL PUNTO DI RESISTENZA DELL'ALTRA PARTE

È fondamentale avere più informazioni possibili sul punto obiettivo, sul punto di resistenza e sulle motivazioni dell'altra parte. Al tempo stesso dovremo cercare di far sapere meno informazioni possibili all'altra parte.

Le parti vogliono quindi gestire la comunicazione per trarne vantaggio.

2.4 INFLUENZARE IL PUNTO DI RESISTENZA DELL'ALTRA PARTE

Tanto più una persona ha bisogno di arrivare ad un accordo, tanto più sarà disposta a cambiare il proprio punto di resistenza. Pertanto, più si riesce a convincere l'altro che un mancato accordo sarebbe poco conveniente per lui, più è probabile che sia disposto a rivedere il suo punto di resistenza. Avere una buona MAAN può influenzare non poco l'esito della trattativa.

Riuscire a convincere la controparte che la posizione negoziale assunta non la porterà all'esito sperato la porterà a modificare il proprio punto di resistenza.

2.5 ANALISI DELLA CONTROPARTE

Il negoziatore deve focalizzarsi su:

A. Valutare il punto obiettivo della controparte, il punto di resistenza e il "costo" di abbandono

B. Avere un piano per influenzare la controparte

C. Modificare le percezioni della controparte

D. Modificare i "costi" derivanti da un abbandono / ritardo della negoziazione

A) VALUTARE PUNTO OBIETTIVO, PUNTO DI RESISTENZA E COSTO DI ABBANDONO

Raccogliere informazioni prima di avviare una negoziazione è un'attività fondamentale.

La valutazione dell'altra parte può avvenire in 2 modi:

- ***Valutazione indiretta***. Individuare i fattori su cui probabilmente una persona si basa per stabilire il proprio punto obiettivo, punto di resistenza e costo di abbandono. Ci possono essere svariate fonti per questo tipo di valutazione: ricerche web, esperienza pregresse, esperienze di altri buyer, etc.etc.
- ***Valutazione diretta*.** Utilizzare uno script di domande per acquisire informazioni direttamente dall'altra parte:
    - *perché negoziano con noi?*
    - *hanno vincoli temporali / scadenze?*

- *chi prende le decisioni?*
- *come reagiscono ad un conflitto?*
- *che stile negoziale usano?*
- *quanta autonomia decisionale hanno?*
- *hanno un budget o un premio di produzione?*
- *come vengono retribuiti?*
- *che tipo di trascorsi negoziali abbiamo con loro?*
- *hanno alternative realistiche a questo accordo?*
- *quali fattori li incentivano a chiudere l'accordo?*
- *quali sono le loro preoccupazioni fondamentali?*
- *quali aspettative hanno rispetto alla negoziazione?*

B) INFLUENZARE LA CONTROPARTE

Avere chiaro quali sono le proprie informazioni e definire in anticipo un "piano" per avere chiaro cosa passare all'altra parte così da poter "controllare" l'idea che si fa di noi. Questa fase avviene in questa sequenza:

- **Attività di filtraggio**. Dire e fare meno possibile. Non rispondere in maniera esplicita alle domande, mostrarsi distratti, annoiati o delusi comunica una diversità di importanza dei punti discussi (*tecnica di occultamento*). Un'altra tecnica utilizzabile in situazioni negoziali di gruppo è quella dell'*incompetenza intenzionale*: viene nominato un portavoce che ha informazioni

parziali e il solo incarico di acquisire alcuni dati dalla controparte.

- **Interventi diretti di influenza**. Rivelare solamente i fatti necessari per supportare la propria causa (presentazione selettiva) come, per esempio, mettere in evidenza i costi a cui la controparte andrà incontro in caso di mancato accordo. **Esporre razionalmente fatti concreti** per "spiegare" il proprio punto di vista influenza il modo di agire della controparte finché questa capisce la vostra visione delle cose (non è necessario che l'accetti!). **Mostrare reazioni emotive** ai fatti esposti è una tecnica utilizzabile per dare informazioni in merito all'importanza di un determinato punto: delusione o entusiasmo indicano che la materia è importante, noia o indifferenza indicano che è irrilevante, ira o ansia segnalano che l'argomento in questione è di estrema importanza.

Gli interventi diretti comportano diversi rischi:

- Inventare o mentire deliberatamente producono crisi e spaccature insanabili (perdita di fiducia)
- Mettere il focus su troppi punti di poco interesse può portare la controparte ad investire molte energie e ad aspettarsi il diritto di pretendere concessioni sui punti per noi veramente importanti

C) MODIFICARE LA PERCEZIONE DELLA CONTROPARTE

Questa è un'attività che ha come obiettivo quella di modificare la percezione della controparte in merito agli obiettivi che questa si pone. Una tecnica efficace è quella di mostrare come, se la controparte raggiungesse il suo obiettivo, i "costi" da sostenere potrebbero risultare indesiderabili dalla controparte stessa.

D) MODIFICARE I COSTI EFFETTIVI ASSOCIATI AD UN RITARDO O ALL'ABBANDONO DELLE NEGOZIAZIONI

I negoziatori hanno sempre delle scadenze da rispettare. Chi ha le scadenze più strette (quindi pressione temporale) riduce il proprio margine negoziale. Esistono 3 modi per cercare di modificare i costi di un ritardo negoziale:

- **Interventi di disturbo**. Rimandare incontri, "dimenticanze" programmate sono tecniche che si possono usare per far aumentare i costi a causa di un ritardo o per paventare un possibile mancano accordo. Queste tecniche possono causare una escalation nel conflitto.
- **Alleanze esterne**. Citare, quando possibile, una fonte esterna che rafforzi la propria posizione (esempio: preventivi della concorrenza) può indurre la controparte a modificare le proprie richieste.
- **Influenzare la preparazione dell'incontro negoziale**. Chi arriva meno preparato all'incontro negoziale corre il forte rischio di non raggiungere l''obiettivo. Essere preparati e raccogliere più informazioni possibili pone in posizione di vantaggio rispetto,

per esempio, ad una finestra temporale ristretta per chiedere positivamente una negoziazione.

2.6 POSIZIONI E OFFERTE NEGOZIALI

Un'offerta iniziale piuttosto forte, statisticamente, influisce positivamente sul raggiungimento di un accordo favorevole rispetto ad un'offerta iniziale più debole. Questo è dovuto al cosiddetto "effetto di ancoraggio" che ha la prima offerta su tutto l'iter negoziale.

Vantaggi di un'offerta iniziale forte:

- Fornisce un più ampio margine di movimento
- Fornisce più tempo per acquisire informazioni sulla controparte
- Dà alla controparte l'impressione che sia necessario fare più concessioni di quelle preventivate
- Instilla il dubbio nella controparte di aver erroneamente stimato il proprio punto di resistenza

Svantaggi di un'offerta iniziale forte:

- Può essere respinta sommariamente dalla controparte se considerata troppo forte
- Comunica un atteggiamento competitivo che può danneggiare la relazione nel lungo periodo

2.7 COMPORTAMENTO INIZIALE

Il negoziatore può porsi con un **comportamento competitivo** o moderato. Una comunicazione di tipo competitivo, che ha come obiettivo quello di imporre il proprio punto di vista, genera nella controparte un duplice effetto: chiusura + risposta “con la stessa moneta”.

Un **atteggiamento moderato**, al contrario, invia un messaggio del tipo “comportiamoci da persone ragionevoli e troviamo un accordo soddisfacente per entrambe” e ha come risposta apertura e, esattamente come prima, “con la stessa moneta”.

Mandare messaggi contraddittori, come partire con un comportamento molto competitivo salvo fare retromarcia alle prime avvisaglie di conflitto è una tecnica poco efficace perché genera confusione nella controparte e, di conseguenza, mancanza di fiducia.

2.8 PRIME CONCESSIONI

Le concessioni sono parti fondamentali nella negoziazione. Senza concessioni non esiste negoziazione. Ci sono studi che indicano come le parti siano più soddisfatte di un accordo quando la negoziazione implica una serie progressiva di concessioni. Questo perché le concessioni sono un segno di riconoscimento dell’altra persona. Entrano in gioco fattori intangibili come lo status e, appunto, il riconoscimento sociale e proprio i fattori intangibili sono spesso quelli a fare la differenza.

Di fronte ad una prima offerta ci si aspetta quindi una **contro offerta** e, da questo momento, entrano in gioco le concessioni.

Una prima offerta forte, un atteggiamento competitivo e piccole o addirittura nessuna concessione indicano bassa flessibilità. Ci sono studi che affermano che questo tipo di atteggiamento può far ottenere un esito economico migliore a costo di essere percepiti negativamente dalla controparte (cattiva reputazione).

Un atteggiamento più flessibile dà più spazio di manovra durante la fase negoziale perché apre un dialogo durante il quale è possibile raccogliere informazioni, capire il punto di vista dell'altra parte e, inoltre, mostrarsi flessibile farà pensare alla controparte che è possibile raggiungere in accordo evitando il conflitto.

Linee guida per prepararsi a fare concessioni*:*

1) *Lasciare un margine negoziale sufficiente a fare concessioni*

2) *Lasciar parlare l'altra parte così che riveli per prima i propri obiettivi*

3) *Cedere prima sui punti di minor importanza*

4) *Fare concessioni poco rilevanti facendole percepire come molto importanti*

5) *Ogni concessione che fate deve essere guadagnata dalla controparte*

6) *Ogni concessione che fate deve farvi avere qualcosa in cambio*

7) *Non rivelare le nostre scadenze all'altra parte*

8) *È possibile dire di no durante una negoziazione*

9) *Attenzioni alle concessioni che fate, perché non è indicato rimangiarsele (perdita di fiducia)*

10) *Prendete nota delle concessioni che fate durante la negoziazione (per identificare un modello ricorrente)*

11) *Non cedere "troppo spesso, troppo presto o troppo"*

2.9 ULTIME OFFERTE

Una volta raggiunto il limite di spazio è necessario comunicare all'altra parte di non poter negoziare oltre e, spesso, dire "non posso spingermi oltre" non è sufficiente. Potrebbe essere utile, oltre ad una comunicazione verbale, associare una concessione "finale" più sostanziosa che manda un messaggio che va oltre alle parole.

2.10 CONCLUSIONE DELL'ACCORDO

Una volta scoperte le necessità dell'altra parte, aver negoziato per un certo periodo offrendo e ricevendo concessioni è necessario arrivare ad un accordo conclusivo.

Esistono alcune tecniche utili a questo scopo:

- **Offrire alternative**. Invece che fare un'unica offerta, il negoziatore può offrire alcuni "pacchetti" alternativi così da invogliare la controparte a fare una scelta che risulterà quella definitiva.
- **Spartire la differenza**. Quando si è vicini ad un accordo e si è fatta un'offerta iniziale equa, il negoziatore può fare un

riassunto della situazione e suggerire di spartirsi in parti uguali le rimanenze che ancora esistono.

- **Offerta a orologeria**. Offerta a scadenza prossima. È pericolosa perché mette sotto pressione la controparte che potrebbe reagire con chiusura.

2.11 TECNICHE HARDBALL

Tecniche studiate per spingere la controparte a prendere decisioni che altrimenti non prenderebbe. Funzionano con negoziatori poco preparati. Sono tecniche di difficile attuazione e sono molto rischiose per chi decide di fare uso (danneggiamento della reputazione, pubblicità negativa, perdita di accordi, vendette trasversali).

- ***"Il buono e il cattivo"***

La prima parte della negoziazione viene fatta da un negoziatore che recita il ruolo del cattivo: intransigente e insopportabile. Ad un certo punto subentra il buono, che cercherà di chiudere in fretta la negoziazione prima che torni il cattivo ad infastidire tutti. È una tecnica assai rischiosa perché è facilmente identificabile e perché si corre il rischio di entrare troppo nel ruolo e di perdere di vista il vero obiettivo della negoziazione.

- ***"Alto e basso"***

Fare un'offerta iniziale estremamente alta (o bassa) sapendo che non verrà mai accettata. L'obiettivo è quello di utilizzare l'"effetto ancoraggio" per far modificare la prima controfferta e, quindi,

modificare lo spazio negoziale a proprio favore. Per non subire questa tecnica è necessario e fondamentale prepararsi in anticipo! Essere preparati aiuta a conoscere le fasce di prezzo di mercato e ci permette di reagire a questa tecnica in questo modo:

1. non fare una controfferta;
2. insistere perché la controparte parta da un'offerta più ragionevole e rifiutarsi di iniziare la fase negoziale fino a quando non lo fa;
3. dichiarare quello che vi risulta essere il valore di mercato della materia discussa, avvalorando la vostra tesi con dati e fatti certi e dimostrando all'altra parte che avete intuito la trappola;
4. dichiarare di voler sospendere o addirittura abbandonare la negoziazione per mostrare il vostro disappunto alla controparte per aver utilizzato questa tecnica;
5. rispondere con una controfferta estrema per mandare il messaggio che non avete intenzione di subire l'effetto ancoraggio.

- ***"Falso baratto"***

In un primo momento è necessario mostrare grande interesse per una determinata materia o punto negoziale che in verità non è importante per nulla. In una fase successiva della negoziazione si procederà a barattare il falso punto importante con quello che veramente è il vostro obiettivo. Questa tecnica raggiunge la massima efficacia quando il negoziatore conosce una materia / punto di grande importanza per la controparte. È di difficile attuazione perché richiede grande esperienza e abilità per

cambiare in corsa obiettivo barattando il falso con il vero. È anche molto difficile da identificare! Essere molto preparati sulla materia di negoziazione e stare molto attenti a repentini cambi di obiettivi della controparte (baratti) uniti, in questo caso, a piccole concessioni, mette al riparo da questa tecnica.

- ***"Ultima concessione"***

  Avete presente quando comprate un abito e, dopo averne provati un po' dite al commesso: "ok, prendo questo se mi regala questa cravatta". Questa è l'ultima concessione. In termini di business la forma è questa: dopo aver a lungo negoziato ed essere vicini ad un accordo, una parte chiede di inserire una clausola mai discussa precedentemente che abbia un valore tale da non poter far saltare l'accordo. Il punto debole di questa tecnica è che genera fastidio nella controparte e, di conseguenza, chi la utilizza può perdere credibilità. Per rispondere a questa tecnica, una volta individuata l'ultima concessione che vi viene richiesta, è quella di chiedere esplicitamente se ci sono altre concessioni e, successivamente, si può rispondere con una "contro-ultima concessione" (occorre prepararsi!).

- ***"Forte pressione"***

  La famosa "*chicken run*" americana. È un bluff che il negoziatore può usare per indurre la controparte non concede ciò che si vuole. Tecnica assai rischiosa perché può portare ad una escalation del conflitto e irrigidimenti della controparte. È anche difficile difendersi da questa tecnica, perché se il negoziatore è esperto il bluff sarà veritiero. Una possibile contromossa è quella di ignorare questa mossa, prendere tempo e acquisire maggiori

informazioni. Rispondere con la stessa moneta è molto rischioso perché entrambe le parti possono entrare troppo nel ruolo e non riuscire più a capire quando è il momento di fermarsi.

- ***"Intimidazione"***

  Tramite uno stratagemma emotivo (legato a rabbia o paura) o aumentando la propria legittimità (citando, per esempio, fantomatiche policy aziendali) costringere la controparte ad accettare certe condizioni senza considerare ragioni obiettive. Come difendersi? L'intimidazione può funzionare solamente se ci facciamo intimidire. Restare nello stato emotivo della logica, analizzando i fatti, aiuta a non farci influenzare.

- ***"Comportamento incalzante"***

  È una tecnica che comprende diversi modi di mettere pressione alla controparte: "Può fare certamente meglio", "Non perdiamo tempo, qual è la cifra?" e altre frasi di questo tipo identificano questa tecnica che indica una posizione di forza e intransigenza. Un buon modo per opporsi è quello di interrompere la fase negoziale per discutere proprio della tecnica, sottolineando che si prenderà una decisione in base ai propri interessi e sulla base di una serie di valutazioni, non come conseguenza di un comportamento incalzante ed aggressivo.

- ***"Cortina di fumo"***

  Sommergere la controparte di una quantità tale di informazioni che essa ha difficoltà a distinguere i fatti importanti da quelli irrilevanti (per esempio usare un linguaggio molto tecnico per rispondere ad una domanda posta da una persona senza competenze tecniche). La "vittima", per non sentirsi in imbarazzo, si limita ad annuire e accettare le informazioni

fornite. É pericolosa perché il negoziatore, fornendo questa mole di informazioni, rischia di perdere di vista il suo obiettivo. Per difendersi è necessario prepararsi in anticipo, soprattutto se non si è dei tecnici e la materia invece lo è, avere la possibilità di chiedere l'intervento di un tecnico per verificare le informazioni e cercare eventuali incongruenze che possono così minare l'intero piedistallo costruito.

2.11.1 COME FAR FRONTE ALLE TECNICHE HARDBALL

Non esiste una ricetta miracolosa per far fronte a queste tecniche e nemmeno una risposta standard. Il modo migliore per rispondere dipende da alcuni fattori: quali sono i nostri obiettivi? Con chi stiamo negoziando? Abbiamo alternative?

In linea generale esistono **4 alternative** che possiamo utilizzare oltre ai suggerimenti già visti in precedenza:

- **Smascherarle**

  Indicare all'altra parte che avete capito la tecnica che sta usando. In questo modo riconoscete le capacità della controparte e, allo stesso modo, state dicendo che anche voi siete negoziatori esperti. Suggerite poi di non utilizzare tecniche hardball e di passare a metodi negoziali più costruttivi.

- **Ignorarle**

  Applicare le tecniche hardball richiede molta energia, fare finta di non capire, cambiare discorso, fare pause e coinvolgere la

controparte in una nuova discussione possono aiutarvi a perseguire i vostri obiettivi mentre l'altra parte spende energie per applicare tecniche in maniera inefficace.

- **Ripagare con la stessa moneta**

  È l'equivalente di smascherare, solamente fatto in maniera più forte. È una strategia che può generare caos e alimentare il conflitto. Se la usate dovete mantenere il controllo per capire quando è il momento di abbassare i toni e passare a qualcosa di diverso.

- **Cooptare l'altra parte**

  Farsi amico il negoziatore. Ci sono tesi che dimostrano che è più difficile utilizzare tecniche hardball con persone che consideriamo amiche.

2.12 COSA FARE QUANDO L'ALTRA PARTE RICORRE ALL'INGANNO

Una volta che avete determinato che l'altra parte sta ricorrendo all'inganno (VEDI TABELLA 2.2) è possibile utilizzare una delle seguenti alternative:

- **Porre molte domande**

  Fare domande porta alla luce i fatti, smascherando eventuali inganni e/o omissioni.

- **Mettere alla prova**

  Fate domande di cui conoscete con certezza la risposta, così da smascherare eventuali inganni.

- **Smascherare**

  Dite con fermezza che sapete benissimo che sta mentendo o bluffando. Attenzione, dovete essere assolutamente certi, perché dare del bugiardo erroneamente ad una persona comprometterà il proseguimento della negoziazione.

- **Discutere del comportamento che si sta notando**

  Variante dello "smascherare": si cerca di assicurare alla controparte che se inizierà a dire la verità ne avrà dei benefici nel lungo periodo.

CAPITOLO 3

NEGOZIAZIONE INTEGRATIVA: STRATEGIA E TECNICHE

La situazione negoziale integrativa è quella che permette ad entrambe le parti di raggiungere i propri obiettivi.

Il negoziatore che assume una strategia integrativa ha le seguenti caratteristiche:

- **Onestà e integrità**. Mostra attenzione verso gli interessi di entrambe le parti
- **Orientamento all'espansione**. Vedono le concessioni come un metodo per aumentare le dimensioni della torta, non come una rinuncia ad una parte della propria fetta
- **Maturità.** Avere il coraggio di difendere i propri interessi e, allo stesso tempo, riconoscere valori ed interessi altrui
- **Orientamento sistemico.** Capacità di ottimizzare l'intero sistema, non solo le parti che interessano direttamente
- **Capacità di ascolto elevate**. Perché il 90% della comunicazione non risiede in quanto diciamo ma nella capacità di ascoltare e intercettare i bisogni altrui

Chi tiene agli interessi della controparte dovrebbe scegliere una strategia integrativa. I negoziatori che fanno questa scelta devono

essere consapevoli che dovranno gestire sia il contesto che il processo negoziale in modo tale da stimolare la collaborazione delle parti.

I fattori fondamentali comprendono l'enfasi sui punti in comune per cercare soluzioni che soddisfino gli obiettivi di tutte le parti.

INSTAURARE UN LIBERO FLUSSO INFORMATIVO

L'incapacità di raggiungere accordi integrativi è spesso dovuta ad uno scarso scambio di informazioni tra le parti. I negoziatori devono invece essere disposti a rivelare i loro veri obiettivi e ad ascoltarsi attentamente a vicenda.

CERCARE DI CAPIRE I VERI OBIETTIVI E LE NECESSITÀ DELL'ALTRO NEGOZIATORE

I negoziatori, essendo esseri umani, differiscono tra loro in base alle preferenze e ai valori. È di fondamentale importanza cercare di individuare gli interessi e i valori dell'altro per poterlo aiutare a realizzarli.

METTERE IN RILIEVO I PUNTI COMUNI E MINIMIZZARE LE DIFFERENZE

Per supportare il libero scambio di informazioni è spesso necessario cambiare prospettiva, ridefinendo i propri obiettivi individuali grazie alla consapevolezza che grazie ad uno sforzo collaborativo sarà più facile soddisfare un obiettivo comune.

CERCARE SOLUZIONI IN LINEA CON GLI INTERESSI E GLI OBIETTIVI DI TUTTE LE PARTI

Il successo della negoziazione integrativa dipende dalla capacità di cercare soluzioni che soddisfino gli interessi di entrambe. Il negoziatore deve essere fermo riguardo le proprie necessità ma flessibile in merito alle modalità in cui verranno soddisfatti.

Una scarsa attenzione agli interessi dell'altra parte può dar luogo a due tipi di reazioni:

- Il negoziatore può fare il possibile per assicurarsi che quello che ottiene l'altra parte non vada a proprio discapito
- Il negoziatore cercherà di impedire all'altro di raggiungere i suoi obiettivi in quanto pensa che deve comunque avere un vantaggio maggiore rispetto all'altra parte

Se ognuna delle parti si adopera per avere più dell'altra, la negoziazione integrativa risulterà impossibile.

3.1 FASI FONDAMENTALI DEL PROCESSO DI NEGOZIAZIONE INTEGRATIVA

Il processo di negoziazione integrativa prevede 4 fasi:

1. Identificazione e definizione del problema

1. Individuazione degli interessi e degli obiettivi

2. Elaborazione di soluzioni alternative

3. Valutazione e scelta delle alternative

✓ FASE 1: IDENTIFICAZIONE E DEFINIZIONE DEL PROBLEMA

Questa fase può spesso risultare la più complicata ma è anche quella cruciale perché individua la materia sulla quale il processo poi si svilupperà.

È opportuno approcciare questa fase senza preconcetti sulla soluzione che si andrà a definire nelle fasi successive. Questo, purtroppo, non sempre avviene perché le parti manipolano le informazioni per trarne un vantaggio.

Una strada corretta è invece quella di definire il problema sotto forma di obiettivo comune e individuare i possibili ostacoli al suo raggiungimento.

Nel dare ciò bisogna mantenere il focus sul problema-obiettivo, evitando di giudicare l'altra parte. Questo è un approccio molto efficace per evitare conflitti, perché **depersonalizzare un problema mette le parti nelle condizioni di essere più efficaci nel pensare a possibili soluzioni.**

In questa fase non bisogna fare l'errore di pensare già alle soluzioni ma concentrarsi sulla definizione dei criteri per individuare le soluzioni più adeguate. Per raggiungere questo scopo si possono usare domande come queste:

- Come sapremo che il problema è risolto?
- Come sapremo che l'obiettivo è raggiunto?
- Esistono interessi, pur legittimi, che resteranno disattesi al raggiungimento dell'obiettivo?
- Esiste una parte che ha interessi, legittimi, che restano esclusi in caso di raggiungimento dell'obiettivo?

Definire criteri comuni e utilizzarli come metro di misura per valutate le alternative proposte aiuta i negoziatori a non adottare un approccio unilaterale.

✓ FASE 2: INDIVIDUAZIONE DI INTERESSI E OBIETTIVI

Un aspetto essenziale è che ognuna delle due parti deve essere in grado di soddisfare gli interessi dell'altra.

—> ESERCITAZIONE <—

In ufficio Carlo e Luca discutono perché uno vuole la finestra aperta, l'altro che venga chiusa. Litigano cercando di imporre la propria visione ma, nessuna soluzione proposta (finestra aperta 1/4, a metà, a 3/4) li soddisfa.

Tu sei il capo ufficio che deve trovare una soluzione, come agisci?

SOLUZIONE:

- *chiedere a Carlo: "perché vuoi la finestra aperta?". Risposta di Carlo: "per avere un po' d'aria fresca".*
- *Chiedere a Luca: "perché vuoi la finestra chiusa?". Risposta di Luca: "per evitare spifferi".*

Soluzione del problema: aprire una finestra nella sala adiacente in modo che entri aria fresca senza generare spifferi.

Esempio classico di come le persone negoziano sulle posizioni senza capire i bisogni reciproci. Si osservi anche come il

compromesso (finestra aperta a metà) è visto dai negoziatori come una strategia lose-lose più che win-win.

Le domande sono lo strumento fondamentale per spostare il focus sul perché le parti vogliano una determinata cosa: finestra aperta - finestra chiusa = avere aria fresca - evitare spifferi.

La parola chiave è perché: perché vogliono ciò che vogliono?

Quando si inizia una negoziazione le parti espongono le rispettive posizioni (finestra aperta - finestra chiusa). ***Occorre utilizzare le domande e l'ascolto attivo per capire le motivazioni dell'altra parte***. In questo modo è possibile individuare eventuali compatibilità che permettono ai negoziatori di individuare alternative gradite ad entrambe.

Gli interessi negoziali possono essere di diverse tipologie, ogni tipologia può essere:

- intrinseca: le parti la considerano importante per sé
- strumentale: le parti la considerano importante perché le aiuterà a ottenere risultati in futuro

Gli interessi possono essere suddivisi in:

- **Sostanziali**: legati a materie fondamentali che le parti devono negoziare. Gli interessi sostanziali possono essere intrinsechi o strumentali.
- **Di processo**: legati alla modalità in cui si sviluppa la negoziazione. Anche gli interessi di processo possono essere intrinsechi (perchè permettono di affermare il proprio valore) o strumentali (perchè

se riesco a dimostrare il mio valore in una negoziazione potrei essere chiamato a negoziare su materie più importanti in futuro).

- **Relazionali**: esprimo il valore della relazione tra le parti. Possono essere intrinsechi (perchè le parti provano gratificazione da una relazione protratta nel tempo) o strumentali (le parti traggono gratificazione dalla relazione e non intendono metterla a rischio).
- **Di principio**: alcuni principi possono guidare tutti i comportamenti di una o entrambe le parti, più di qualsiasi fattore. I principi riguardano spesso fattori intangibili (vedi capitolo 1) e possono essere sia intrinsechi che strumentali.

Osservazioni sugli interessi:

- Esiste quasi sempre più di una tipologia di interesse alla base di una negoziazione
- Le parti possono avere tipologie di interessi differenti
- Gli interessi possono cambiare

Come individuare gli interessi?

Facendosi le giuste domande: “che cosa voglio ottenere da questo negoziato?” E “perché voglio questo?”, “perché è importante per me?”, “cosa potrò fare più facilmente una volta raggiunto l’obiettivo?”, “cosa succederà se non lo raggiungo?”

Queste domande danno il via a quello che viene definito dialogo interiore, passo fondamentale per definire chiaramente e sinceramente i propri interessi.

Lo stesso tipo di domande vanno poi rivolte all'altra parte, ponendo attenzione al linguaggio, agli aspetti emotivi e al comportamento non verbale.

✓ FASE 3: ELABORAZIONE DI SOLUZIONI ALTERNATIVE

La ricerca di alternative è la fase creativa della negoziazione integrativa (**—> INNOVAZIONE DI VALORE <—**).

L'obiettivo è quello di studiare una serie di possibili soluzioni al problema, valutare le alternative e scegliere la migliore sarà invece l'obiettivo della fase finale.

Per raggiungere l'obiettivo definito (produrre una serie di possibili soluzioni) ci possiamo avvalere di 5 tecniche:

1. **Logrolling** (letteralmente "far rotolare il tronco"). Le parti stanno discutendo su diversi punti che hanno priorità diversa per loro. A questo punto le parti eseguono un "trade off" tra le materie: alternativamente ognuna delle parti ottiene l'esito desiderato sulle varie materie di discussione.
2. **Ingrandire la torta**. Le parti hanno poche materie da discutere e si trovano nell'impossibilità di soddisfare i rispettivi interessi nella situazione in cui si trovano. In questo caso una soluzione è quella di aggiungere materie (ingrandire la torta) per far sì che le parti siano in grado di raggiungere poi i propri obiettivi. Quando si utilizza questa tecnica le parti devono ragionare solamente in base agli interessi dell'altra.

3. **Compensazione non specifica** (non direttamente legata alla negoziazione in corso). Un altro modo per generare alternative è quello di permettere ad una parte di raggiungere i propri obiettivi e di compensare l'altra per aver fatto sì che gli interessi della prima venissero soddisfatti. La parte che offre la compensazione deve sapere a che cosa l'altra parte attribuisce maggiore valore e qual è l'entità dei disagi che dovrà subire per determinare il livello di compensazione necessaria perché si senta soddisfatta.
4. **Ridurre i costi per la parte che cede**. Una parte raggiunge i propri obiettivi, l'altra sosterrà dei costi ridotti al minimo. In questa tecnica una parte sosterrà costi minimi per aver accettato una determinata soluzione e questi costi devono essere inerenti alla negoziazione in corso.
5. **Compromesso**. Pur non essendo una strategia win-win può essere adottata quando non ci sono alternative perché le parti sono molto arroccate sulle proprie posizioni.

Per avere buoni risultati tramite le strategie sopra descritte è necessario che le parti forniscano volontariamente le informazioni o che si facciano reciprocamente domande da cui possano dedurre le informazioni necessarie per far emergere soluzioni win-win.

DOMANDE PER RIPOSIZIONARE IL FOCUS E FAR EMERGERE SOLUZIONI WIN-WIN

LOGROLLING	● Quali materie hanno una priorità maggiore per me? ● Quali materie hanno una priorità maggiore per l'altro? ● Esistono materie che hanno priorità maggiore per me e minore per l'altro? ● Posso dividere una materia in più materie così che possano essere oggetto di logrolling? ● Quali sono le cose che potrei offrire all'altro e che per me hanno costi modesti?
INGRANDIRE LA TORTA	● Quali sono i veri interessi dell'altro? ● Quali sono i miei veri interessi? ● Quali degli interessi di ciascuno ha priorità maggiore o minore? ● Esiste una soluzione che soddisfi gli interessi di entrambe? ● Come possiamo incrementare le materie di discussione in modo da soddisfare tutti gli interessi emersi? ● Come si può fare per far si che tutte le parti ottengano ciò che vogliono?
COMPENSAZIONE NON SPECIFICA	● Quali sono gli obiettivi e i valori dell'altro? ● Cosa potrei fare per soddisfare l'altro e al tempo stesso mettermi nella condizione di ottenere ciò che voglio sulla materia di mio interesse? ● Quali sono le cose che potrei offrire sostenendo costi modesti e che hanno valore per l'altro e che pertanto potrebbero essere usate come compensazione?
RIDUZIONE DEI COSTI	● Quali rischi e costi comporta la mia richiesta per l'altro? ● Cosa posso fare per ridurre al minimo rischi e costi per l'altro in modo che sia più disposto ad accettare le mie condizioni?

✓ FASE 4: VALUTAZIONE E SCELTA DELLE ALTERNATIVE

L'ultima fase del processo integrativo prevede la valutazione delle alternative e la scelta della migliore. Il passaggio chiave è la valutazione in base a criteri chiari, condivisi e accettati da entrambe le parti.

Se non emerge un'alternativa soddisfacente è segno che il problema non è stato definito chiaramente e occorre tornare alla FASE 1 oppure che i criteri non sono ragionevoli / pertinenti /realistici e occorre quindi tornare a ridefinire i criteri (FASE 1).

Linee guida per valutare le alternative:

- restringere la gamma di soluzioni alternative. Esaminare l'elenco delle alternative e concentrarsi su quelle appoggiate da entrambe i negoziatori e scartare quelle fortemente caldeggiate solamente da una parte.
- Valutare le soluzioni in base a efficacia e accettabilità. Utilizzare questi due criteri per valutare le soluzioni. Le parti devono argomentare con dati di fatti e oggettivi e non in base a supposizioni.
- Concordare i criteri prima di valutare alternative. Raggiungere un accordo sui criteri e stabilire anche una priorità di applicazione degli stessi è fondamentale per fare valutazioni oggettive e non basate sulle preferenze personali.

- Influenza dei fattori intangibili. Spesso i fattori intangibili non vengono esplicitati dalle parti, a volte anche in maniera inconsapevole. È molto utile aiutare la controparte (e se stessi) ad esplicitare questi fattori e far sì che diventino componente esplicita nel processo di valutazione.
- Prendersi del tempo. Durante il processo negoziale le parti possono attraversare stati emotivi alterati. In questi casi è consigliato fare una pausa, esprimere la propria insoddisfazione e discuterne apertamente i motivi evitando di dare giudizi sulle persone. Una volta fatta chiarezza e ritrovato equilibrio è possibile riprendere il processo negoziale.

3.2 FATTORI CHE AGEVOLANO LA NEGOZIAZIONE INTEGRATIVA

La soluzione individuata, come ampiamente detto, deve essere accettabile da entrambe le parti.

Ecco 5 fattori che agevolano questo tipo di negoziazione:

1. **Obiettivo comune**

   È un obiettivo che entrambe le parti condividono allo stesso modo perché ciascuna parte trae benefici che non potrebbe ottenere in maniera autonoma. Esistono anche obiettivi condivisi (obiettivo che le parti accettano e che si sforzano di raggiungere nonostante offra benefici diversi ad ognuna) e obiettivi congiunti (persone con obiettivi individuali concordano azioni collettive per raggiungerli). La cosa fondamentale è che le parti siano tutte convinte che avranno

più benefici se collaboreranno rispetto a quanti ne avrebbero entrando in competizione.

2. **Validità di tutti i punti di vista**

   Lo scopo della negoziazione integrativa non è contestare il punto di vista dell'altra parte o adoperarsi per imporre il proprio ma di incorporarlo per avere una visione diversa e più completa del problema.

3. **Motivazione a lavorare insieme**

   Le parti devono essere disposte a collaborare per raggiungere l'obiettivo comune, quindi:

- Adottare uno stile relazionale cordiale e non competitivo
- Essere flessibili
- Ascoltare
- Mantenere un sano interesse nel raggiungere i propri obiettivi
- Riconoscere di essere coinvolti in un processo relazionale improntato alla collaborazione e non alla competizione

Modi per rafforzare la motivazione a lavorare insieme:

- Riconoscere di condividere uno stesso destino, quindi più da guadagnare lavorando insieme che separatamente
- Prendere degli impegni reciproci prima dell'avvio della negoziazione (patti pre-accordo)
- Definire un accordo quadro per le negoziazioni. Questo tipo di accordo consente:

- maggiore flessibilità relazionale
- flessibilità nella distribuzione del valore

- Fiducia. La fiducia non è direttamente collegata alla collaborazione ma è invece cosa certa che la mancanza di fiducia inibisce la collaborazione.

  La mancanza di fiducia porta ad atteggiamenti di chiusura che inibiscono la comunicazione e lo scambio di informazioni. In caso sia la controparte a non fidarsi possiamo agire in uno dei seguenti modi:

  1. **Condividere informazioni**

     Esplicitare che volete comunicare i vostri obiettivi se poi l'altra persona farà lo stesso. Occorre procedere con prudenza e a piccoli passi per evitare di esporsi troppo. In genere, dare l'esempio, aiuta ad aumentare la fiducia.

  2. **Negoziare più materie**

     Permette di individuare le priorità della controparte e definire quindi gli obiettivi. Più la controparte sarà emotivamente coinvolta, più la materia è importante.

  3. **Fare più proposte**

     Esattamente come per il punto precedente, dove la controparte sarà più coinvolta emotivamente avrà più interesse.

Senza fiducia reciproca è molto difficile una strategia integrativa e le parti possono attuare un approccio distributivo. Se è intenzione

del negoziatore utilizzare una tecnica integrativa è necessario che si approcci in maniera proattiva alla controparte, cercando fin da subito di avere un atteggiamento aperto e non competitivo per evitare di ottenere chiusura.

- **Comunicazione chiara ed efficace**

  Per prima cosa i negoziatori devono essere disposti a condividere informazioni su se stessi. Devono essere disposti a rivelare ciò che desiderano ottenere e, soprattutto, perché lo desiderano. Devono poi capire cosa viene loro comunicato (**—> ASCOLTO ATTIVO + COME RICEVERE FEEDBACK <—**) chiedendo eventuali delucidazioni e, se richiesto, offrendone, sempre descrivendo i fatti e senza mai passare a giudicare le persone per evitare di generare un conflitto comunicativo che porta a una chiusura e una conseguente perdita di fiducia. La comprensione reciproca è la chiave in questo senso: dare e ricevere feedback è fondamentale.

CAPITOLO 4

NEGOZIAZIONE: PREPARAZIONE

Strategia e preparazione efficaci sono 2 elementi fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi negoziali.

I negoziatori più competenti preparano la negoziazione seguendo queste 3 attività:

1 – *esplorare una vasta gamma di alternative*;

2 – *lavorare per trovare un terreno comune con la controparte*;

3 – *dedicare il tempo necessario all'esame delle implicazioni, anche a lungo termine, delle alternative in analisi*.

Il primo step consiste nel fissare gli obiettivi negoziali, si mette quindi a punto la strategia e di conseguenza le attività di preparazione e le tecniche per attuare la strategia.

4.1 FOCUS OBIETTIVI

Il negoziatore deve definire anticipatamente gli obiettivi che vuole raggiungere e deve concentrarsi su come possa raggiungerli.

Gli obiettivi possono essere:

- **tangibili** (come denaro o un determinato esito),

- **intangibili** (come avere la meglio sulla controparte, o raggiungere un accordo),
- **di processo** (come influenzare l'ordine del giorno o far sentire la propria voce al tavolo negoziale).

Una preparazione efficace richiede la definizione approfondita degli obiettivi, con la redazione di un elenco di tutti gli obiettivi che si vogliono raggiungere durante la negoziazione, mettendoli in ordine di priorità.

4.2 STRATEGIA E TECNICHE NEGOZIALI

Che differenza c'è tra strategia e tecniche?

Le tecniche sono mosse di adeguamento, a breve termine, studiate per attuare strategie di più ampio respiro.

Per esempio, in caso di una strategia negoziale integrativa, studiata allo scopo di instaurare e mantenere una relazione produttiva con la controparte, seguendo un approccio collaborativo, le tecniche appropriate comprendono l'esplicitazione dei propri interessi, l'utilizzo di domande a risposta aperta, l'ascolto attivo per capire gli interessi dell'altro e da ultimo l'ideazione di possibili soluzioni che portino beneficio a entrambe le parti.

Le tecniche sono subordinate alla strategia: sono strutturate, indirizzate e governate da considerazioni strategiche.

4.2.1 Accomodamento, competizione e collaborazione

La competizione è uno stile di negoziazione distributiva o win-lose,

la collaborazione è uno stile di negoziazione integrativa o win-win,

l'accomodamento è uno stile win-lose ma in direzione opposta: io perdo e tu vinci.

Si utilizza uno stile accomodante quando l'esito relazione è considerato più importante di quello sostanziale; quindi, quando l'obiettivo della negoziazione è quello di instaurare o rafforzare la relazione con la controparte, e il negoziatore è disposto a sacrificare i propri risultati a vantaggio dell'altro.

Si basa sul principio di reciprocità (*do ut des*), definito come il collante che tiene insieme i gruppi sociali: io avvantaggio te adesso e mi aspetto che tu ricambi in futuro.

Un negoziatore che ha una relazione a lungo termine con una controparte dovrebbe prendere in considerazione tecniche accomodanti soprattutto nelle prime fasi in cui si instaura la relazione, sia per creare un clima di fiducia, sia per chiedere di contraccambiare in futuro.

4.3 COME ADOTTARE LA STRATEGIA: IL PROCESSO DI PREPARAZIONE

Il successo nella negoziazione non è basato solo sull'abilità nel condurre il dialogo, **il fattore di successo determinante è la preparazione che avviene prima che il dialogo abbia inizio**.

Una preparazione efficace prevede di lavorare alle seguenti fasi:

- **definire l'obiettivo negoziale** (vedi 4.1)
- **definire le principali materie negoziali** legate al raggiungimento dell'obiettivo. Alcune negoziazioni possono riguardare un'unica materia, come ad esempio il prezzo di un prodotto, altre invece sono più complesse (l'acquisto di un'impresa ad esempio). Tendenzialmente le negoziazioni monomateria vengono gestite secondo la strategia negoziale distributiva, in quanto l'unica vera materia negoziale è il prezzo. Le negoziazioni multimateria invece si prestano maggiormente alla negoziazione integrativa, perché le parti possono avvalersi di tecniche per creare "pacchetti di materie" vantaggiosi per entrambe le parti. Per trasformare una negoziazione monomateria da distributiva a integrativa, bisogna sforzarsi e cercare altre materie che non siano solo il prezzo. Nel processo di acquisto di una casa per esempio, si può inizialmente pensare che il prezzo sia l'unica materia, ma ci si rende presto conto che ci sono altri aspetti altrettanto fondamentali, come i tempi di pagamento, l'importo da finanziare, la data di consegna della casa ecc. ecc. In qualsiasi negoziazione, il modo migliore per redigere un elenco delle materie negoziabili è:

- *analizzare tutte le possibili materie su cui c'è da prendere una decisione;*
- *le esperienze avute in negoziazioni simili in passato*;
- *le ricerche condotte per raccogliere informazioni*;
- *confrontarsi con degli esperti del settore in questione*.

-raccogliere le materie negoziali, metterle in ordine d'importanza e definire il mix negoziale: l'accorpamento degli elenchi delle 2 parti determina il pacchetto o mix negoziale. Più il mix negoziale è vasto e più alternative ci sono per raggiungere un accordo che accontenti entrambe le parti, anche se può allargare i tempi della negoziazione.

Le materie devono essere messe in ordine di importanza: questo passaggio è molto importante, perché nel momento in cui parte la trattativa, si viene spesso travolti da una moltitudine di informazioni. Sapere prima su quali informazioni è importante soffermarsi e su quali no, ci permetterà di non perderci nella discussione.

Un metodo efficace per stabilire le priorità prevede che ciascuna parte negoziale abbia a disposizione 100 punti da distribuire tra le varie materie oggetto della negoziazione, in modo da mettere in evidenza quali sono le materie prioritarie. È anche importante stabilire le priorità sia alle materie tangibili che quelle intangibili: le materie intangibili sono spesso difficili da discutere e da mettere in ordine di priorità, ma se rimangono soggettive si può correre il rischio di dar loro troppo peso o troppo poco. Può essere inoltre opportuno che il negoziatore stabilisca una zona di possibile accordo per ogni materia del mix negoziale, in modo da avere un punto

obiettivo e un livello minimamente accettabile per ogni materia del mix. Importante anche stabilire in anticipo se le materie sono collegate tra di loro o no: se sono legate, l'accordo su una materia sarà vincolato all'accordo su un'altra.

- **definire e conoscere gli interessi e le necessità di fondo**. Le posizioni rappresentano ciò che il negoziatore vuole, gli interessi sono invece i motivi per cui lo vuole.

  Se le materie negoziali ci aiutano a definire ciò che vogliamo, per capire gli interessi dobbiamo chiederci perché lo vogliamo. Farsi domande sul perché aiuta a far emergere valori e necessità che fanno da sfondo alla negoziazione. Proprio come gli obiettivi, gli **interessi** possono essere:

  - ***sostanziali,*** cioè legati alle materie tangibili da negoziare
  - ***relativi al processo***, cioè legati al modo in cui i negoziatori si comportano durante la negoziazione
  - ***relazionali***, cioè legati al rapporto attuale tra le parti o a quello auspicato per il futuro.

- **conoscere le alternative a disposizione (MAAN)**

  Una buona preparazione prevede la pianificazione anche di altri importanti aspetti:

  - *le alternative che ho, nel caso in cui non si riuscisse a chiudere l'accordo*. Queste alternative potrebbero essere altri accordi che il negoziatore potrebbe raggiungere e che potrebbero soddisfare comunque i suoi obiettivi. Restando sull'esempio dell'acquisto della casa, se ho fatto ricerche sul mercato immobiliare e so quali altre case sono in vendita, so di poter

abbandonare una negoziazione che non soddisfa i miei obiettivi avendo comunque delle alternative.

- *i limiti sotto ai quali non siamo disposti a scendere*
- *conoscere i propri limiti, compreso il punto di resistenza*. Il punto di resistenza è il livello sotto al quale le parti negoziali decidono di sospendere il processo negoziale, perché qualunque accordo al di là di questo punto non sarebbe accettabile.
- *analizzare e capire gli obiettivi, le materie negoziali, i punti di resistenza e le MAAN dell'altra parte*.

  Questo passaggio è di fondamentale importanza, tanto quanto conoscere i propri argomenti. Sarebbe ottimale riuscire a raccogliere tutte queste informazioni prima di arrivare al tavolo negoziale, magari parlando con qualcuno che conosce la nostra controparte.

  Le seguenti sono le info fondamentali che dobbiamo sapere:

- **obiettivi complessivi generali**

  Molto spesso non riescono ad ottenere tali informazioni prima di arrivare all'incontro; in questo caso sarà opportuno cercare di raccoglierne il maggior numero nella fase d'avvio della discussione vera e propria. Soprattutto, dovremmo cercare di capire se la controparte ha i nostri stessi obiettivi. Spesso si dà per scontato che sia così, e che quindi ci sarà un testa a testa per riuscire a raggiungere l'obiettivo. Scoprire invece che l'obiettivo della controparte è differente dal nostro apre a nuovi scenari, dove si potrebbero trovare

soluzioni che consentano ad entrambe le parti di raggiungere il proprio obiettivo.

- **materie negoziali e probabile mix negoziale.** Più informazioni riusciamo a raccogliere sulla controparte prima di arrivare all'incontro e meglio è. Parecchio materiale, come info commerciali o bilanci, può essere reperito facilmente on-line. Tutto ciò al fine di sapere quanto la controparte sia in grado di farsi carico delle sue materie e necessità negoziali, e di quali materie essa porterà al tavolo.
- **interessi e necessità attuali**. Si può cercare di ottenere questo tipo di informazioni con un colloquio informale con la controparte, oppure chiedendo a terzi che conoscono la controparte, o fare ricerche sul web scegliendo fonti attendibili.
- **punto di resistenza e alternative**. È necessario farsi un'idea di quale sia il massimo a cui la controparte può arrivare, capire i suoi limiti e le alternative che ha a disposizione. Tutto ciò ci serve per sapere fino a che punto spingerci nella trattativa. Se la controparte ha un'alternativa forte, sarà sicura di sé e fisserà obiettivi ambiziosi, al contrario se ha un'alternativa debole sarà meno probabile che spinga con altrettanta forza.
- **fissare il proprio punto obiettivo e l'offerta iniziale.** Chiediamoci quale risultato ci piacerebbe ottenere, a che punto ci sentiremmo davvero soddisfatti? Gli obiettivi devono essere specifici e verificabili. Fissare un punto obiettivo richiede una riflessione proattiva sui propri obiettivi, che permetterà di essere flessibili riguardo alle condizioni che

accetteremo e aumenta la probabilità di arrivare ad un accordo. Per fissare i punti obiettivo infine, è necessario capire cosa si può cedere o a cosa si può rinunciare e ricordiamoci che ciò che per noi può non avere nessun valore, per la controparte può essere rilevante. Per fissare l'offerta iniziale evitiamo di peccare di eccessiva sicurezza proponendo offerte irrealistiche con l'unico risultato di far arrabbiare la controparte.

- **valutare il contesto sociale in cui avviene la negoziazione**. Chi è seduto al tavolo? Chi non è presente ma ha un forte interesse verso gli esiti negoziali? Chi sta osservando e criticando la negoziazione? Come sono state le relazioni precedenti con la controparte? E che tipo di relazione vorremmo avere in futuro? Ci saranno più incontri? Con quale scadenza? Come verrà stipulato l'accordo?
- **presentare le materie all'altra parte: sostanza e processo**. Anche la presentazione delle nostre argomentazioni necessita di una preparazione, abbiamo dei dati di fatto a supporto? Dobbiamo anche essere pronti a confutare eventuali contro-argomentazioni, sempre con dati dimostrabili. La seguente serie di domande ci può aiutare a prepararci:
  - *come posso dimostrare la credibilità delle mie informazioni?*
  - *Posso coinvolgere degli esperti che mi aiutino a supportare la mia tesi?*
  - *Le materie in discussione sono già state negoziate in passato? Da chi e con quale esito?*

- *Quale sarà il punto di vista della controparte? Quali argomentazioni potrebbe presentare e come posso rispondere a queste argomentazioni?*
- *Come posso sviluppare e presentare i fatti in modo che risultino convincenti? Ho supporti visivi, grafici, tabelle, testimonianze di esperti a mio supporto?*
- *Quale ordine dovrei seguire nella presentazione?*

Se le materie in discussione fossero tante, potrebbe essere opportuno stilare un ordine del giorno, avendo cura di tener presente dei seguenti 5 aspetti:

a) **Ambito**: quali materie sono da considerare?

b) **Sequenza**: in quale ordine è meglio affrontarle?

c) **Framing**: come dovrebbero essere presentate?

d) **Pacchetti**: ogni materia sta a sé, o posso raggrupparle in pacchetti?

e) **Formula**: meglio sforzarci di raggiungere prima un accordo generale o meglio iniziare a trattare materia per materia?

Se optiamo per lo stilare un ordine del giorno, è importante che venga preventivamente comunicato e concordato alla controparte, per evitare imbarazzi e sorprese non gradite.

Anche il luogo della negoziazione riveste la sua importanza: deve essere un luogo dove entrambe le parti si possano sentire a proprio agio, riservato, dove ci sia spazio sufficiente per tutti, non rumoroso.

Sarà inoltre importante tenere traccia di quanto discusso e concordato: o viene nominato una persona che si occuperà di redigere il verbale, oppure prendere appunti, dopodiché riassumere tutte le condizioni concordate e comunicarle via scritta alla controparte.

Gli accordi presi sono da tenere monitorati: intervenire con eventuali "aggiustamenti" se necessario, ovviamente concordandolo prima con la controparte.

4.4 LA NEGOZIAZIONE INVESTIGATIVA

Molti negoziatori non riescono a raggiungere i propri obiettivi perché sono totalmente concentrati ad ottenere ciò che vogliono, piuttosto che capire obiettivi e priorità della controparte.

I negoziatori dovrebbero invece dedicare molto più tempo a definire domande da rivolgere alla controparte per capire i suoi bisogni e i suoi interessi, approfondire i motivi per cui potrebbe rifiutare la nostra proposta, e trovare soluzioni win-win.

Questo approccio si chiama *"negoziazione investigativa*", e si basa su 5 principi fondamentali:

a) *chiedere all'altra parte i motivi per cui vuole ciò che vuole. Il negoziatore deve andare al di là delle posizioni per capire gli interessi.*

b) *Cercare di attenuare la rigidità dei limiti della controparte, aiutarla a risolvere i suoi problemi.*

c) Dare ascolto alle richieste che sembrano "irragionevoli" e prenderle come opportunità per scoprire i suoi interessi di fondo.

d) Creare un terreno comune con la controparte, cercare di conoscerla più a fondo, coltivare la fiducia.

e) Continuare ad investigare anche se sembra che l'accordo sia andato a monte: potremmo scoprire cose che ci permetterebbero di ricostruire l'accordo, o stringerne uno nuovo.

CAPITOLO 5
PERCEZIONE, COGNIZIONE, EMOZIONI

Percezioni, emozioni e cognizione sono gli elementi che muovono le interazioni sociali e, di conseguenza, influenzano anche i processi negoziali.

Capire le dinamiche tramite le quali le persone si muovono nei contesti in cui si trovano ad operare aiuta ad essere dei negoziatori più efficaci.

Analizzeremo i legami che esistono tra la percezione e le forme di distorsione percettiva e il processo negoziale. Successivamente ci occuperemo di come i negoziatori utilizzano le informazioni per prendere decisioni su strategie e tecniche, ovvero il processo cognitivo. Infine vedremo come le emozioni possono giocare un ruolo determinante nei processi di negoziazione.

5.1 PERCEZIONE

Processo attraverso il quale le persone si rapportano all'ambiente che li circonda. Il negoziatore si approccia ad una nuova negoziazione lasciandosi guidare dalle percezioni derivanti dall'esperienza passata e dai comportamenti attuali.

La percezione è quindi il processo di attribuzione di significato: interpretiamo per dare risposte appropriate.

Processo percettivo:

STIMOLO —> ATTENZIONE —> RICONOSCIMENTO —> TRADUZIONE —> COMPORTAMENTO

La percezione è selettiva in quanto gli ambienti in cui ci troviamo ad operare sono complessi e gli stimoli sono molti e la nostra risposta a questa eccedenza di stimoli è di percepire solo una parte di essi. Come selezioniamo gli stimoli? Non esiste risposta oggettiva, studi hanno dimostrato che riteniamo a selezionare stimoli che possono portare ad elaborazioni più veloci. Questo modo di percepire, purtroppo, può portare ad interpretazioni meno efficaci.

5.1.2 DISTORSIONE PERCETTIVA

Necessità, desideri e motivazioni personali possono far sì che si abbia una determinata predisposizione nei confronti della controparte. Questo è particolarmente importante quando porta ad **errori nella comunicazione**. Ne esistono di 4 tipi.

Ricorso a stereotipi. Si verifica quando un individuo assegna certi attributi ad un altro semplicemente perché quest'ultimo appartiene ad una determinata categoria sociale o demografica. Questa attribuzione è del tutto

arbitraria e priva di fondamento oggettivo. Ne derivano comportamenti tendenti al giudizio e a forme di interazione del tipo “noi” e “loro” che diventano resistenti ai cambiamenti e quindi difficili da smontare.

Effetto alone. Si verifica quando un individuo opera una generalizzazione di attributi basandosi su un solo attributo che conoscono di una persona. Esempio: una persona sorridente viene considerata più onesta rispetto ad una corrucciata quando in realtà non esiste correlazione tra sorriso e onestà.

Percezione selettiva. Si verifica quando una persona seleziona le informazioni che confermano o rinforzano una convinzione maturata in precedenza e scarta le informazioni che non la confermano. La percezione selettiva ha l’effetto di rinforzare gli stereotipi e l’effetto alone: una volta che formulati giudizi affrettati sul qualcuno, una persona scarta qualsiasi informazione successiva che può inficiare questi giudizi.

Proiezione. Si verifica quando una persona attribuisce ad altri caratteristiche proprie. Nasce dalla necessità di proteggere la propria visione di sé. Una persona presuppone che la controparte risponderà come egli stesso farebbe se i ruoli fossero invertiti. La tendenza a operare proiezioni può far si che il negoziatore sopravvaluti ciò che la controparte realmente sa riguardo ai propri desideri e preferenze.

5.1.3 FRAMING (DIVERSITÀ DEI PUNTI DI VISTA)

Un frame (punto di vista) è **quel meccanismo mediante il quale valutiamo le situazioni e attribuiamo loro un significato che ci porta poi a prendere decisioni**. Il framing contribuisce a spiegare come i negoziatori elaborano l'insieme degli eventi in corso in base alle loro esperienze passate (background).

Il framing è il modo in cui mettiamo a fuoco, interpretiamo la realtà che ci circonda, dando un senso alla complessità e definendola in termini che hanno senso per noi.

È importante nella negoziazione e nella comunicazione in generale perché due individui vedono in maniera differente una situazione o un problema proprio in base al loro background.

Le parti che arrivano ad un accordo trovano unità non scendendo a compromessi ma portando i desideri di entrambe le parti dentro un unico campo visivo. Per fare ciò è necessario che i diversi frame vengano a galla mentre le parti parlano delle loro necessità e priorità, così che possa iniziare a svilupparsi una definizione comune e condivisa di una determinata situazione.

Il framing è un processo involontario, non possiamo evitare che avvenga. Conoscerne l'esistenza aumenta la consapevolezza del negoziatore che può in questo modo influenzare positivamente una negoziazione.

Tipi di frame:

- **Frame sostanziale**

  Basato sull'argomento del conflitto. Le parti che adottano frame sostanziali hanno una determinata posizione rispetto alla materia su cui è incentrato il conflitto

- **Frame orientato all'esito**

  Predisposizione di una parte al raggiungimento di un dato obiettivo tramite la negoziazione. Una parte che adotta questo tipo di frame, mettendo l'enfasi sui propri bisogni e interessi attenuando l'attenzione verso la controparte, sarà più predisposta ad una negoziazione di tipo distributiva (win-lose o lose-lose) piuttosto che integrativa (win-win)

- **Frame aspirazionale**

  Predisposizione al soddisfacimento di un insieme di interessi. Quando le parti hanno questo tipo di trame è più probabile che si instauri una strategia integrativa (win-win)

- **Frame di processo**

  Come le parti raggiungeranno un accordo. In questo frame i negoziatori sono più preoccupati di come verrà portata avanti la negoziazione piuttosto che del risultato della stessa

- **Frame identitario**

  Come le parti definiscono "chi sono". Le parti identificheranno se stessi in gruppi sociali secondo delle categorie usate comunemente per distinguersi da altri gruppi

- **Frame di caratterizzazione**

  Come le parti definiscono la controparte. In situazioni di conflitto i frame identitari tendono ad essere positivi, quelli di caratterizzazione negativi

- **Frame costi e benefici**
  Come le parti definiscono rischi e ricompense associate agli esiti in termine di costo (normalmente il costo economico) o di beneficio (il valore di un determinato prodotto / servizio)

<u>Da sapere sui frame:</u>

- Un negoziatore può adottare più frame contemporaneamente
- Le discrepanze sui frame tra negoziatori possono essere fonte di conflitti
- Le parti negoziano in modo diverso a seconda del frame che adottano
- Determinati frame vengono adottati in presenza di alcune particolari materie
- Determinati frame posso condurre a determinati tipi di accordi (frame orientanti all'esito o di caratterizzazione negativa possono condurre ad una negoziazione distributiva e a conflitti, frame di tipo aspirazionale possono portare più facilmente verso negoziazioni integrative)
- Sono diversi i fattori che determinano quali frame le parti adotteranno (valori, personalità, background, grado di potere, contesto sociale in cui una persona opera) **—> BOX 5.1: ESEMPIO DI UNA NEGOZIAZIONE IN CINA <—**

5.2 COGNIZIONE

La cognizione è quel processo mediante il quale i negoziatori elaborano la strategia per prendere decisioni. É evidente che ogni negoziatore, in quanto essere umano e vista la natura del processo negoziale, tende a commettere errori sistemici in fase di elaborazione delle informazioni. Si parla quindi di ***bias cognitivi*** come di tutti quegli *errori di elaborazione che tendono a far diminuire le performance del negoziatore.*

TIPO DI BIAS	DEFINZIONE
Escalation dell'impegno preso	Tendenza di un individuo a prendere decisioni che perseguono una linea d'azione inefficace. Il negoziatore cerca ardentemente prove a sostegno della propria linea e ignora evidenze che la confutano. Tecnica per mitigare questo atteggiamento: comunicare ai negoziatori quando iniziano a comportarsi in maniera poco razionale, portando fatti oggettivi a supporto.
Credere che le materie siano predeterminate o fisse	Tendenza a vedere la negoziazione come una situazione a"somma zero" o win-lose in cui gli interessi delle parti sono diametralmente opposti.

TIPO DI BIAS	DEFINZIONE
Ancoraggio e adeguamento	Lasciarsi influenzare eccessivamente da un punto di riferimento e non allontanarsi per adeguarsi alle circostanze
Framing delle materie rischi	Tendenza a lasciarsi eccessivamente influenzare da frame (punti di vista) positivi o negativi attraverso cui si percepiscono i rischi
Disponibilità di informazioni	Tendenza a dare peso eccessivo a informazioni che si ricordano facilmente o che sono più facilmente disponibili a discapito di quelle meno disponibili ma cruciali ai fini decisionali
Maledizione del vincitore	Tendenza a raggiungere velocemente un accordo negoziale per poi domandarsi “potevo raggiungere un accordo migliore?”
Eccessiva sicurezza	Tendenza a ritenersi più corretto o preciso rispetto a quello che si è (auto-referenziali)
Legge dei piccoli numeri	Tendenza a trarre conclusioni affrettate e spesso sbagliate su una base di dati esigua
Egocentrismo	Tendenza a prendersi il merito dei successi e dare la colpa di risultati negativi alla situazione

TIPO DI BIAS	DEFINZIONE
Effetto dotazione	Tendenza ad ingigantire il valore di una cosa di cui si detiene il possesso
Ignorare le cognizioni altrui	Mancata considerazione delle percezioni della controparte che impedisce di capirne obiettivi e interessi
Svalutazione reattiva	Attribuzione di un valore inferiore alle concessioni fatte dalla controparte per il semplice motivo che sono offerte proprio dalla controparte

5.3 EMOZIONI

La negoziazione è stata oggetto di svariati studi e, spesso, chi si avvicina a questa materia tende ad avere un approccio molto razionale creando un'immagine del negoziatore come di una persona fredda, calcolatrice e molto razionale.

Di fatto si tende ad escludere il ruolo delle emozioni nel processo negoziale e nella comunicazione in genere.

—> LA FATICA OGGI NON È FISICA MA EMOTIVA. LA COMUNICAZIONE È UNA MATERIA CHE RISULTA OSTICA PERCHÈ RIGUARDA PRINCIPALMENTE LE EMOZIONI, LA NEGOZIAZIONE PURE <—

Le negoziazioni suscitano emozioni, positive o negative. Emozioni positive possono manifestarsi quando un negoziatore apprezza la controparte o se ha buoni presentimenti sulla negoziazione, se è soddisfatto dei progressi o se apprezza il risultato della negoziazione. Viceversa emozioni negative si possono manifestare se non apprezza l'altra parte, se ha cattive sensazioni sull'esito della negoziazione, se non è soddisfatto dei risultati o dei progressi fatti.

Emozioni positive vengono catalogate come felicità, emozioni negative hanno catalogazioni diverse: abbattimento (delusione, frustrazione, insoddisfazione) o agitazione (ansia, spavento o minaccia).

Le emozioni legate all'abbattimento possono portare a comportamenti di tipo competitivo, mentre quelle legate all'agitazione possono spingere il negoziatore a rivelarsi all'altra parte.

Conseguenze (positive) delle emozioni positive: ☺

- Indirizzano le parti verso processi integrativi (win-win)
- Generano un atteggiamento positivo verso la controparte (più concessioni, meno comportamenti ostili e più fiducia)

- Favoriscono la persistenza (fiducia nella negoziazione e conseguente impegno nel risolvere problemi per ottenere risultati migliori)
- Migliori negoziazioni future (felicità per la conclusione di una negoziazione porta a maggiore fiducia nel voler negoziare ancora in futuro con la controparte)

Conseguenze (negative) delle emozioni negative:

- Inducono a definire situazioni distributive (uno stato emotivo negativo porta a una non collaborazione, quindi chiusura, meno fiducia e atteggiamento competitivo)
- Pregiudicano la capacità del negoziatore di analizzare la situazione, influenzando gli esiti (uno stato emotivo negativo porta ad essere meno accurati nel valutare gli interessi della controparte)
- Danno luogo a escalation del conflitto (perchè il conflitto si sposta sul piano personale)

Alcune emozioni negative hanno un impatto meno incisivo, per esempio la preoccupazione, la delusione generano dispiacere nella controparte che avrà meno pretese.

Certi aspetti del processo negoziale possono portare a emozioni negative:

- un approccio competitivo può portare emozioni negative. Un negoziatore che ha la percezione di situazione a “torta fissa” sarà

più esposto all'insoddisfazione rispetto a chi ha un atteggiamento di tipo integrativo

- L'empasse può generare emozioni negative. Rabbia e frustrazione sono emozioni che emergono in situazioni di stallo
- Le emozioni negative possono nascere semplicemente dalla prospettiva di dover intraprendere una negoziazione

CAPITOLO 6

COMUNICAZIONE

La negoziazione si basa sul processo comunicativo. Un aspetto fondamentale è rappresentato dalla modalità con la quale si comunica: è possibile aumentate l'efficacia comunicativa utilizzando lo strumento delle domande.

COSA VIENE COMUNICATO DURANTE LA NEGOZIAZIONE

TIPOLOGIA DI MESSAGGI	**PERCHÉ È IMPORTANTE**
Proposte negoziali	Comunicano gli interessi e le preferenze di un negoziatore, che ne riflettono le priorità e gli interessi e che possono influenzare i comportamenti della controparte
Informazioni sulle alternative	La condivisione di informazioni influenza il processo negoziale. In merito alla Migliore Alternativa a un Accordo Negoziale (MAAN): - Il negoziatore che ha una MAAN, rispetto alla

TIPOLOGIA DI MESSAGGI	PERCHÉ È IMPORTANTE
	controparte senza MAAN, fissa un prezzo di riserva (punto di resistenza) più alto - Il negoziatore la cui controparte ha una MAAN fissano un prezzo di riserva più basso - Se entrambe le parti conoscono la rispettiva MAAN la negoziazione raggiungerà un esito migliore

6.1 PRIME FASI DELLA NEGOZIAZIONE

Avere il controllo sulle prime fasi della negoziazione porta un vantaggio ma è bene evitare di cercare di dominare questa fase comunicando in maniera molto emotiva. Smettere di "darsi un tono" e passare il prima possibile ad uno scambio di informazioni sulla materia negoziale è la via da preferire.

6.2 COMUNICAZIONE NON VERBALE

Tutto quello che concerne:

- tono e pause (para-verbale)
- postura, espressione del volto, movimenti della testa (non verbale)

È definito linguaggio non verbale e incide in maniera importante sull'esito di una comunicazione efficace. È quindi molto importante:

- Stabilire un contatto visivo
- Assumere una postura adeguata

6.3 CANALE COMUNICATIVO

La posta elettronica è un altro esempio di canale a distanza. È certamente il canale meno efficace (rispetto ad una negoziazione tramite telefono o analogica) in quanto viaggia solamente tramite il messaggio verbale (scritto in questo caso). I negoziatori che utilizzano la posta elettronica dovranno tacitare maggiormente per instaurare una buona relazione con la controparte.

Per ovviare all'efficacia di questo strumento è bene osservare alcune regole:

- prima di iniziare una negoziazione tramite mail, utilizzare sempre un primo contatto analogico o, almeno, telefonico
- Utilizzare una "mimica linguistica": utilizzare linguaggio, metafore, gergo ed eventualmente anche emoticon che utilizza la controparte (aumenta il legame interpersonale)

Ricordiamoci sempre che la mail è un canale a distanza "asincrono": l'invio di una mail non è certezza del fatto che la controparte l'abbia ricevuta e letta!

Canali a distanza “sincroni” sono tutti gli strumenti di IM, Istant Messaging. Questo strumento si avvicina di più ad una comunicazione analogica ed è bene sapere che è uno strumento profondamente diverso dalla posta elettronica.

6.4 REGOLE PER LA NEGOZIAZIONE VIRTUALE (MAIL E IM)

1. *Prima di avviare una negoziazione virtuale instaurare una relazione tramite comunicazione faccia a faccia o telefonica*
2. *Tutte le persone coinvolte in una negoziazione virtuale devono sapere il motivo (ruolo) del loro coinvolgimento*
3. *Se dovete esprimere un’emozione, chiamatela con il suo nome così che l’altro sappia cosa volete esprimere*
4. *Formalizzare le “regole”, i “turni”*
5. *Fate domande all’interlocutore per essere certi di aver compreso il messaggio (feedback)*
6. *Non prendete impegni che poi non potete rispettare*

6.5 LE DOMANDE

Esistono domande “gestibili” che servono per avere informazioni o per far pensare la controparte e domande “ingestibili”, che mettono la controparte in stato difensivo e di chiusura.

DOMANDE GESTIBILI	ESEMPI
Domande a risposta aperta	Cosa pensa della nostra proposta?
Domande allusive	Non pensa che questa proposta sia ragionevole’
Domande fredde (basso livello emotivo)	Quale maggiorazione dovremo pagare se modificheremo le quantità da trasportare?
Domande lusinghiere	Potrebbe dirmi una delle sue solite eccellenti considerazioni su questo punto?
Domande finestra (indagare)	Mi potrebbe dire come è arrivato a questa conclusione?
Domande direttive (focus su un punto preciso)	Quanto è il costo per il trasporto di questa materia?
Domande valutative (verifica lo stato emotivo dell’altro)	Che sensazioni ha rispetto alla mia proposta?

DOMANDE INGESTIBILI	ESEMPI
Domande “tranchant”	Non cercherà di approfittarsi della situazione, vero?
Domande insidiose (mettono l’altro in difficoltà)	Mi sta dicendo che queste sono le uniche condizioni possibili?
Domande accese (alto livello emotivo)	Non le sembra che stiamo dedicando fin troppo tempo a discutere di questa sua inaccettabile proposta?
Domande impulsive	Già che siamo sull’argomento, cosa ne pensa di questo aspetto particolare?
Domande trabocchetto	Cosa intende fare, abbassare le sue pretese o sottoporre la mia richiesta ad altre persone della sua organizzazione?

6.6 ASCOLTO

Esistono tre forme di ascolto:

1. **Ascolto passivo**: si riceve un messaggio e non si invia nessun feedback.
2. **Presa d’atto**: chi ascolta il messaggio manda “segnali” alla controparte che, però, potrebbe interpretarli come una conferma che il destinatario è d’accordo con la sua posizione

3. **Ascolto attivo:** chi riceve il messaggio è parte attiva del processo comunicativo. È una competenza fondamentale per capire meglio il punto di vista della controparte.

CAPITOLO 7
LA RELAZIONE TRA LE PARTI NEGOZIALI

Molte negoziazioni avvengono tra attori negoziali tra i quali esiste già una relazione professionale. Questa relazione nasce e si definisce su tre livelli: reputazione, fiducia ed equità.

7.1 REPUTAZIONE

La reputazione è il ricordo che le altre persone conservano delle esperienze, dirette o indirette, che hanno vissuto con voi.

Alcune considerazioni:

- La reputazione è frutto di una percezione, pertanto è fortemente soggettiva
- Una persona può avere reputazioni diverse
- La reputazione è influenzata dai comportamenti avuti in passato
- La reputazione è influenzata dalle caratteristiche personali (età, genere, istruzione, esperienze, personalità, competenze, etc.etc.) e dai traguardi raggiunti
- La reputazione si sviluppa nel tempo e, una volta sviluppata, è difficile cambiarla (le prime impressioni in relazione ad una persona influenzano la visione che abbiamo di lei. Tale visione viene trasferita sulle nuove situazioni sotto forma di aspettative che abbiamo sulla persona)

❖La reputazione può influenzare gli stati emotivi

❖Una reputazione negativa è difficile da "riparare"

7.2 FIDUCIA

È una componente fondamentale per qualsiasi tipo di relazione. È definita come il credere negli altri e nelle decisioni di un altro e nella disponibilità ad agire sulle basi di queste.

Maggiore è la fiducia e più facile sarà la negoziazione. Il ruolo della fiducia nella negoziazione:

- L'emotività contribuisce alla fiducia o alla sfiducia. Emozioni negative (rabbia) alimentano comportamenti competitivi, emozioni positive (speranza) contribuiscono a comportamenti collaborativi e alimentano la fiducia
- Le parti che si aspettano una negoziazione distributiva hanno meno fiducia rispetto a chi si aspetta una negoziazione integrativa
- Le negoziazioni "analogiche" sviluppano maggiormente la fiducia rispetto alle negoziazioni "virtuali"
- I negoziatori che rappresentano interessi altrui (agenti) tendono a fidarsi meno rispetto a chi rappresenta interessi propri

7.2.1 Conseguenze della fiducia:

- la fiducia promuove comportamenti collaborativi
- La fiducia incrementa lo scambio di informazioni

- Le parti che si fidano, scambiano informazioni e possono capire il punto di vista dell'altro più facilmente
- Le parti che hanno meno fiducia tendono a promuovere e giustificare le proprie posizioni e preferenze, prestando meno ascolto a quelle della controparte

7.2.2 RIPRISTINARE LA FIDUCIA

Esistono tre tecniche per ripristinare la fiducia e riportare la negoziazione su binari più soddisfacenti:

- **chiedere scusa**. È una tecnica efficace se presenta queste caratteristiche:
  - Chiedere scusa è più efficace che fare silenzio
  - Quanto prima si chiede scusa per aver tradito la fiducia, tanto sarà più efficace tale iniziativa
  - Quanto più sincere saranno le scuse, tanto più saranno efficaci
  - Chi chiede scusa deve prendersi la responsabilità personale per aver compromesso la fiducia e non addossare la "colpa" a circostanze / persona esterne
- **concedere un indennizzo**. Cioè retribuire la "vittima" per compensare le conseguenze del tradimento di fiducia
- **ridurre le circostanze future**. Stabilendo regole (contratti) da rispettare per il futuro in maniera tale che si possano evitare le circostanze che hanno portato a tradire la fiducia. Tali regole possono essere rinforzate stabilendo anche multe e penali in caso di violazioni

7.3 EQUITÀ

L'equità riguarda cosa sia giusto e corretto. Può assumere diverse forme nel processo negoziale:

- *Equità nella distribuzione dei benefici*
- *Equità nel processo di determinazione dei benefici*
- *Equità in cui le parti si trattano a vicenda (relazioni)*

7.4 INTERAGIRE CON UNA CONTROPARTE CHE HA PIÙ POTERE

Questa è una situazione in cui può capitare di imbattersi. In tal caso è bene fare alcune considerazioni:

- Non stipulare accordi del tipo "tutto o niente". Fare affidamento su un'unica controparte e stipulare un accordo alla "o la va o la spacca" lascia in una situazione di vulnerabilità. Sarebbe meglio cercare di diversificare il rischio, stabilendo per esempio accordi con partner diversi.
- Rendere più piccola l'altra parte. Non avere un unico interlocutore, ma cercare di instaurare più relazioni attivando diversi tavoli negoziali.
- Rendersi più grandi. Cercare di formare coalizioni con altri negoziatori che hanno a loro volta poco potere con la medesima controparte.
- Le informazioni sono sempre fonte di potere negoziale. Cercare di ottenere informazioni per rafforzare la vostra posizione.

Prendere anticipatamente quali informazioni sarà meglio utilizzare per raggiungere il vostro scopo.

- Fate molte domande per raccogliere informazioni. Chi ha meno potere deve porre più domande preparate e meno domande allusive oltre che mostrarsi collaborativi.
- Fate il possibile per gestire il processo negoziale.

7.5 SANARE UNA RELAZIONE

Bisogna fare molti passi per sanare una relazione incrinata. Ecco alcune domande da porsi per valutare la situazione quando si ha l'obiettivo di migliorare una relazione:

- *Quali sono le possibili cause degli eventuali malintesi? Cosa posso fare per capirle più a fondo?*
- *Quali sono le possibili cause di mancanza di fiducia? Cosa posso fare per ripristinare la fiducia compromessa?*
- *Quali sono le possibili cause che non vi fanno sentire rispettati? Cosa posso fare per manifestare il mio disagio o per esprimere accettazione e rispetto verso l'altra parte?*
- *Quali sono le possibili cause che vi fanno sentire turbati? Cosa potete fare per ristabilire l'equilibrio tra emotività e ragione?*

CAPITOLO 8
NEGOZIAZIONE INTERNAZIONALE E INTERCULTURALE

Con cultura ci riferiamo all'insieme dei valori, credenze comportamenti condivisi in un gruppo di persone. Tutto quello che abbiamo affrontato fino ad ora in termini di negoziazione, è stato visto da un punto di vista occidentale, per esempio.

8.1 LA CULTURA IN AMBITO NEGOZIALE

La negoziazione è un processo sociale inserito in un contesto ampio. Tale contesto è caratterizzato da una maggiore complessità quando coinvolge più di una cultura o più di un paese.

Quando parliamo di cultura nel processo negoziale dobbiamo tenere presenti due aspetti:

- la cultura è un fenomeno che si manifesta a livello di gruppi sociali
- credenze culturali e valori sono appresi e tramandati all'interno dei gruppi sociali

È importante essere consapevoli del fatto che, malgrado la cultura possa descrivere caratteristiche a livello di gruppo, ciò non vuol dire che ogni membro di un gruppo condivida gli stessi valori e caratteristiche o che non li condivida in egual misura.

Possiamo provare a identificare le differenze culturali basandoci su 4 variabili secondo il modello di Hofstede:

INDIVIDUALISMO	**DISTANZA DAL POTERE**	**QUALITÀ DELLA VITA**	**AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA**
Stati Uniti	Malesia	Svezia	Grecia
Australia	Guatemala	Norvegia	Portogallo
Regno Unito	Panama	Olanda	Guatemala
Canada	Filippine	Danimarca	Uruguay
Nuova Zelanda	Messico	Costa Rica	Belgio
Italia	Venezuela	Ex Jugoslavia	El Salvador
Belgio	Paesi Arabi	Finlandia	Giappone
Danimarca	Ecuador	Cile	Ex Jugoslavia
Francia	Indonesia	Portogallo	Perù

INDIVIDUALISMO	DISTANZA DAL POTERE	QUALITÀ DELLA VITA	AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA
Svezia	India	Thailandia	Argentina

INDIVIDUALISMO (COLLETTIVISMO)

Grado in cui una società è organizzata sulla base dei singoli individui o del gruppo. Nelle società collettiviste il focus è sulle relazioni, di conseguenza le negoziazioni possono essere molto lunghe perché se cambia un negoziatore la relazione è da ricostruite. Al contrario nelle società individualiste i negoziatori sono considerati intercambiabili ed è la loro competenza un fattore importante.

8.2 DISTANZA DAL POTERE

Grado con cui i membri con meno potere accettano e si aspettano che il potere sia suddiviso in parti diseguali. Nelle culture che vedono maggiore distanza dal potere è più probabile che i negoziatori considerino il potere decisionale accentrato al vertice dell'organizzazione.

8.3 QUALITÀ DELLA VITA (SUCCESSO PROFESSIONALE)

Le culture che promuovono il successo personale sono caratterizzare dall'acquisizione di risorse e da un basso interesse per la qualità della vita e per la controparte. Le culture che promuovono la qualità della vita, al contrario, sono caratterizzate dall'interesse per le relazioni.

8.4 AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA

Grado in cui le persone si sentono a disagio in situazioni poco strutturate. Negoziatori appartenenti a culture che hanno un alto grado di avversione all'incertezza cercheranno di definire regole e processi quando negoziano.

8.5 INFLUENZA DELLA CULTURA SULLA NEGOZIAZIONE

Abbiamo visto come la cultura possa influenzare la negoziazione. Anche la definizione stessa di negoziazione cambia a seconda della cultura di riferimento. Riassumiamo come alcuni fattori negoziali possono ricevere diverse risposte culturali:

FATTORI NEGOZIALI	**GAMMA DI RISPOSTE CULTURALI**		
Definizione di Negoziazione	Contratto	<—>	Relazione
Opportunità negoziale	Distributiva	<—>	Integrativa
Selezione dei negoziatori	Esperienza	<—>	Fiducia
Protocollo	Informale	<—>	Formale
Comunicazione	Indiretta	<—>	Diretta
Valore del tempo	Basso	<—>	Alto
Propensione al rischio	Bassa	<—>	Elevata
Gruppi vs Individui	Collettivismo	<—>	Individualismo
Natura degli accordi	Specifici	<—>	Generali
Emotività	Bassa	<—>	Alta

8.6 DEFINIZIONE DI NEGOZIAZIONE

In occidente si tende a vedere la negoziazione come un processo competitivo di offerte e controfferte, in oriente si tende invece a vederla come un'opportunità di condividere informazioni.

8.7 OPPORTUNITÀ NEGOZIALE

I negoziatori che appartengono a culture dominanti di tipo individualista tendono ad avere una percezione della negoziazione di tipo distributiva.

SELEZIONE DEI NEGOZIATORI

A seconda della cultura i negoziatori posso venire scelti in base alle loro esperienze e competenze oppure al grado di fiducia e relazione sviluppati.

PROTOCOLLO

Le culture differiscono rispetto al grado di importanza attribuito al protocollo. Si può passare da una relazione molto informale ad una formale.

COMUNICAZIONE

La cultura influenza il modo in cui le persone comunicano, soprattutto in riferimento al linguaggio para-verbale e non verbale. Ecco alcuni esempi:

- non toccare mai la parte superiore della testa di una persona malese, poiché è convinto che li risiede la sua anima
- Non mostrare mai la suola delle scarpe ad una persona araba, perché è sporca e rappresenta la parte inferiore del corpo
- Non usate mai la mano sinistra con un musulmano, perché è riservata all'igiene personale
- Guardate negli occhi un interlocutore francese quando esponete un punto importante di un discorso
- Evitate un contatto visivo con un interlocutore dell'Asia sud-orientale fino a quando non si è instaurata una relazione solida
- Un interlocutore giapponese che risucchia l'aria tra i denti è un segnale che siete nei guai
- Interlocutori messicani e dell'Europa orientale vi vorranno abbracciare e baciare al termine di un incontro
- Negli USA le persone si stringono la mano con forza e a lungo, in Europa la stretta di mano è veloce e formale, mentre in Asia è spesso piuttosto debole
- Le risate e i sogghigni sono sinonimo di umorismo tra gli occidentali mentre in Asia indicano imbarazzo o umiltà
- In molti paesi occidentali (atlantici) esprimere emozioni profonde in pubblico è sinonimo di maleducazione, mentre in Sud America nascondere le proprie emozioni genera spesso sfiducia

VALORE DEL TEMPO

Ogni cultura da un significato al tempo e ogni cultura da un significato allo scorrere del tempo. Esiste una forte possibilità che sorgano malintesi per le diverse percezioni del tempo.

PROPENSIONE AL RISCHIO

Ci sono culture in cui i negoziatori sono più propensi al rischio, altre invece in cui avviene il contrario. I negoziatori appartenenti a culture più propense al rischio sono più finalizzatoti e più inclini a seguire la teoria “raggiungiamo in fretta un accordo così passiamo ad altro”. È invece più probabile che negoziatori appartenenti a culture meno propense al rischio cerchino di ottenere più informazioni possibili e assumano una posizione del tipo “stiamo a vedere che succede”.

GRUPPI VS INDIVIDUI

È più probabile che il processo negoziale in culture orientate ai gruppi preveda il raggiungimento di un consenso esteso e questo può richiedere più tempo rispetto a quello a cui negoziatori di culture di tipo individualista sono abituati.

Inoltre può succedere che le negoziazioni, in culture orientate ai gruppi, coinvolgano diverse persone in momenti temporali differenti invece che simultaneamente. Se la controparte appartiene ad una cultura individualista, può quindi trovarsi ad affrontare una serie di discussioni sulle medesime questioni con persone diverse.

NATURA DEGLI ACCORDI

Nelle culture che si basano su criteri logico-razionali gli accordi sono formalizzati in base a criteri e standard di riferimento. In altre culture può succedere di concludere un accordo grazie alle competenze relazionali o allo status del negoziatore piuttosto che al sistema di regole vigente.

EMOTIVITÀ

La cultura può influenzare le modalità in cui i negoziatori manifestano le loro emozioni. Esistono svariate differenze culturali in questo ambito ed è importante osservare come l'emotività sia parte fondamentale del processo negoziale.

CAPITOLO 9

BEST PRACTICE IN AMBITO DI NEGOZIAZIONE

Saper negoziare è un'attività che comprende due abilità: analisi e comunicazione. Ecco le best practice che permettono ai negoziatori di migliorare costantemente le loro prestazioni:

1 ESSERE PREPARATI

La preparazione è una fase molto importante della negoziazione. È necessario prepararsi su:

- *Consapevolezza dei propri obiettivi*
- *Avere obiettivi raggiungibili*
- *Avere una strategia comunicativa*
- *Avere chiara la propria MAAN*
- *Avere una strategia chiara per iniziare la negoziazione (senza però definire anticipatamente l'intera sequenza negoziale*)

2 EFFETTUARE UNA DIAGNOSI DELLA NEGOZIAZIONE

La negoziazione che si va ad affrontare sarà distributiva o integrativa? Potrebbe essere un mix delle due? A seconda del tipo di negoziazione che si prevede ci si può preparare sulle giuste tecniche che si dovranno utilizzare.

3 IDENTIFICARE LA MAAN

È uno degli elementi più importanti della preparazione nonché una delle maggiori fonti di potere durante la negoziazione: le alternative a disposizione. La MAAN (Migliore Alternativa all'Accordo Negoziale) è molto importante perché, con ogni probabilità, è l'opzione che verrà scelta in caso di mancato accordo.

I negoziatori che non hanno una MAAN possono avere difficoltà a raggiungere un accordo soddisfacente perché la controparte li spingerà cin competitività nella direzione che desidera.

È altrettanto importante **cercare di conoscere la MAAN della controparte**, pertanto:

- Cercare di monitorarla continuamente per capire e mantenere un vantaggio competitivo
- Ricordare alla controparte i vantaggi della propria proposta rispetto alla sua MAAN
- Suggerire alla controparte che la sua MAAN non sia forte come pensa

4 ESSERE DISPOSTI AD ABBANDONARE LA NEGOZIAZIONE

L'obiettivo dei negoziatori è quello di ottenere un risultato a cui attribuire un valore, non quello di raggiungere un accordo. I negoziatori efficaci sono disposti ad abbandonare una

negoziazione quando un mancato accordo è meglio di un accordo insoddisfacente.

Verificare costantemente l'andamento della negoziazione con gli obiettivi fissati nella fase di preparazione è una buona tecnica per evitare di dimenticarsi lo scopo per cui si sta negoziando.

5 RICORDARSI DEI FATTORI INTANGIBILI

Durante la negoziazione è fondamentale tenere presente l'esistenza dei fattori intangibili quali: desiderio di avere la meglio, di apparire forti, di non apparire deboli, di tenere fede ai propri principi etc.etc.

Questi fattori possono indirizzare un processo negoziale, per questo è fondamentale rilevare se sono presenti: se l'analisi della situazione non rileva alcuna spiegazione tangibile del comportamento della controparte è ora di iniziare a cercare i motivi di tali comportamenti tra i fattori intangibili.

Utilizzando lo strumento delle domande aperte è possibile indurre la controparte ad aprirsi e a rivelare i motivi per cui si sta comportando in un determinato modo.

È poi opportuno ricordare che i fattori intangibili influenzano anche noi; pertanto, è altrettanto importante monitorare costantemente il proprio comportamento, sempre utilizzando lo strumento delle domande aperte.

6 L’IMPORTANZA DELLA REPUTAZIONE

Ogni negoziatore si prepara in modo diverso a seconda del proprio interlocutore e della sua reputazione. Di conseguenza è importante conoscere come ci percepiscono gli altri altri negoziatori: che reputazione abbiamo?

La reputazione si costruisce, lasciarla al caso è alquanto pericoloso. È possibile agire per migliorare la propria coerenza (capacità di comportarsi secondo le aspettative) e correttezza (capacità di essere ragionevoli) e migliorare la propria reputazione.

7 RICORDARSI CHE ESISTONO PUNTI DI VISTA DIFFERENTI

Anche e soprattutto quando parliamo di valori come la razionalità o l’equità, dobbiamo sempre tenere a mente che esistono punti di vista differente. Il significato che noi diamo ai valori non è mai assoluto ma relativo al nostro punto di vista. Riuscire a conoscere il punto di vista della controparte può fornire un vantaggio significativo nel processo negoziale.

8 APPRENDERE CONTINUAMENTE

La negoziazione è un’abilità che si migliora costantemente tramite l’apprendimento continuo. Il processo mediante il quale si può migliorare la propria capacità di negoziare è il seguente:

- Valutazione personale dopo ogni negoziazione (auto-analisi)
- Formazione continua

- Tenere un diario personale su cui annotare i propri punti di forza e le aree di miglioramento
- Tenere un di diario delle negoziazioni dove annotare le informazioni sull'altro negoziatore

Bonus Track: il Diario della crescita

Scrivere da forma ai pensieri. Mentre scriviamo utilizziamo la tecnica del *brain dumping* che ci permette di elaborare informazioni e scenari complessi.

Inoltre è oramai assodato da molti studi che scrivere aiuta a ricordare le cose, contribuisce a diminuire ansia e stress e può essere un valido aiuto nell'affrontare e gestire i problemi quotidiani.

Sono sempre stato un grafomane, ho sempre preso molti appunti e questa mia abitudine nel tempo è diventata un metodo.

Ho iniziato a mettere in ordine gli appunti che prendevo, le domande trigger che utilizzavo. Così è nato **Investi su Te Stesso - Il Diario**.

Scansiona questo QR-Code e scarica la versione digitale de **Investi su Te Stesso - Il Diario**

Che da un lato è un potente strumento di lavoro e, dall'altro, è anche un valido metodo di lavoro.

E in un mondo in cui siamo sempre più bombardati dalle informazioni, riuscire a mantenere il focus solo su quelle essenziali fa la differenza sia in termini di tempo risparmiato che di risultati raggiunti.

Investi su te stesso ®
è un progetto realizzato da **Andrea Anilonti**.

Se vuoi maggiori informazioni:

www.anilonti.it

info@anilonti.it