

NEGOZIAZIONE

Come trasformare le tecniche negoziali in abilità istintive

Formatore: **Luciano Vacca**



Giovedì 6 Aprile 2006

Corso Sviluppo Organizzativo

Cooperativa Edificatrice "Ferruccio Degradi"

SIAMO TUTTI DEI NEGOZIATORI!!!

Il mondo reale è un immenso tavolo negoziale al quale siamo tutti seduti. Noi, in quanto individui, ci troviamo in conflitto con gli altri. Quindi siamo tutti dei negoziatori per necessità.

IL BRAVO NEGOZIATORE E' COLUI CHE SA CIO' CHE VUOLE E LO OTTIENE!!!

Ma cosa vogliamo?

Di tutto: prestigio, libertà, denaro, giustizia, status sociale, amore, sicurezza e riconoscimenti. Se noi riuscissimo a mettere ordine nelle nostre esperienze di vita e se comprendessimo alcuni meccanismi psicologici che muovono le persone, noi stessi per primi, riusciremmo a migliorare la nostra abilità negoziale. E questa abilità può giovare sia a noi che agli altri, a seconda dell'uso che ne facciamo.

L'apprendimento di una abilità è un processo diverso e più lungo rispetto all'acquisizione di una tecnica. E' importante rendersi conto subito di questa differenza per prepararsi alla sensazione di disagio e, a volte, di frustrazione che si prova quando si tenta di imparare una abilità nuova.

Riflettiamo su questi punti:

La chiave per migliorare sta nell'acquisizione sia della tecnica che dell'abilità.

La tecnica viene sempre acquisita prima dell'abilità

Si può avere un'ottima tecnica e non acquisire mai l'abilità

L'eccessiva acquisizione intellettuale (tecnica) tende a mettere in ombra l'apprendimento pratico (abilità).

Invecchiando, tendiamo a smettere d'imparare nuove abilità, mentre continuiamo ad acquisire le tecniche.

Per apprendere un'abilità, occorre sforzarsi di superare la propria soglia di sicurezza. Bisogna sentirsi impacciati e a disagio durante il processo di apprendimento, finchè la nuova abilità entra a far parte del proprio bagaglio.

La maggior parte degli insuccessi e dei limiti nella carriera sono dovuti a carenze di abilità piuttosto che di tecniche. La stessa osservazione vale per la vita.

COME SI SVILUPPA UN'ABILITA'? GENERALMENTE VI SONO QUATTRO FASI:

La prima è quella in cui si è inconsapevolmente incompetenti.

La seconda è quella in cui si è consapevolmente incompetenti.

La terza è quella in cui si diventa consapevolmente competenti.

La quarta è quella in cui si può diventare (ma non è certo) inconsapevolmente competenti.

LA TERZA FASE SI IDENTIFICA CON LA FORMAZIONE, LA QUARTA CON IL DURO LAVORO QUOTIDIANO. PER PASSARE DALLA TERZA ALLA QUARTA FASE BISOGNA INDIVIDUARE CHIARAMENTE I COLPI CHE CI RIESCONO CON MINORE FACILITA' E NATURALEZZA

Tecniche e abilità

La tecnica negoziale consiste nel sapere cosa fare, come farlo, quando farlo, a seconda della situazione contingente e dell'interlocutore specifico.

L'abilità negoziale consiste nel fare istintivamente, in tempo reale, ciò che la tecnica negoziale suggerisce.

Analisi delle situazioni

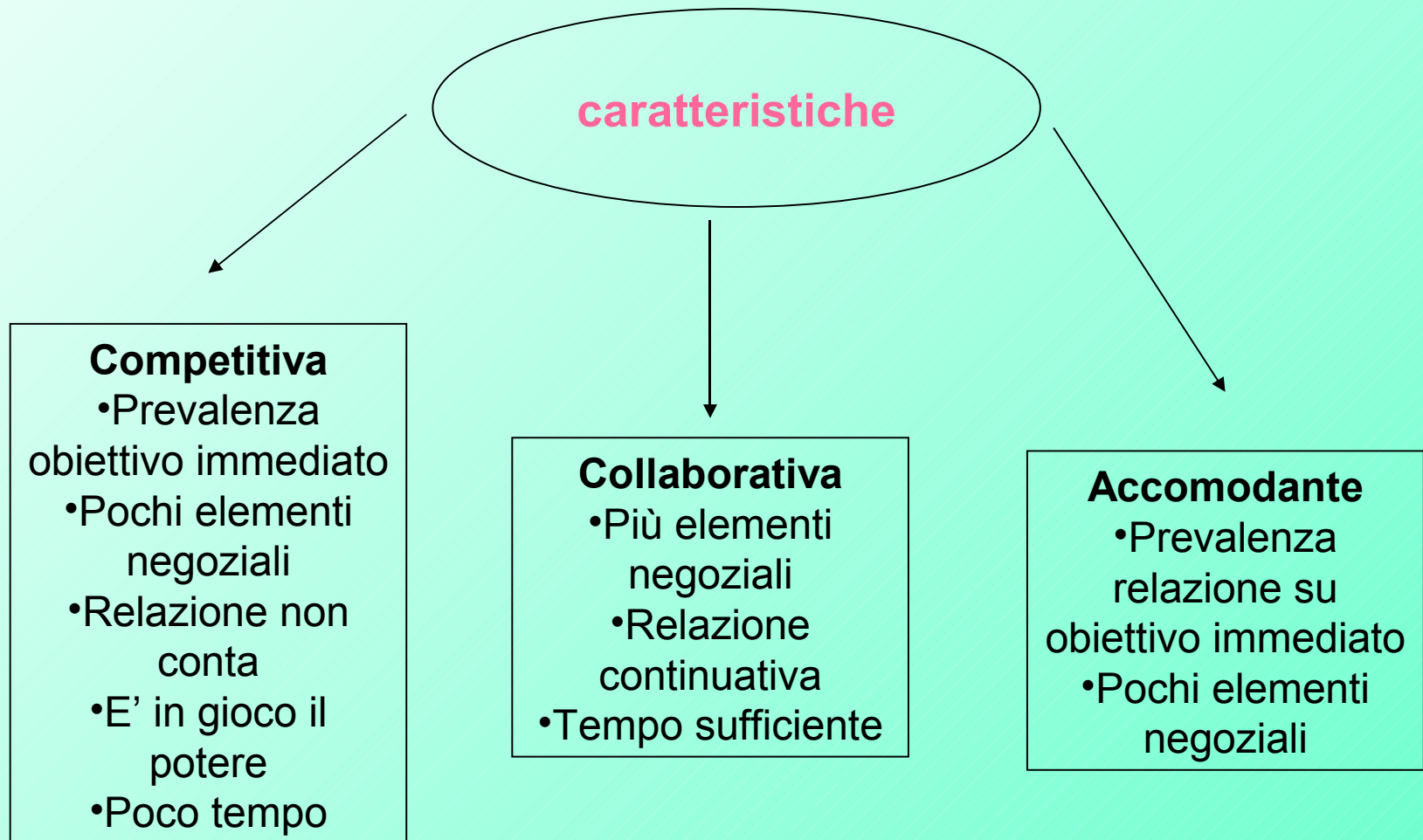
- Niente è più situazionale del conflitto interpersonale. La prima cosa da fare è si separare le situazioni dai personaggi che le vivono. Ogni situazione ha una sua connotazione sufficientemente oggettiva, che prescinde dagli attori e dalla loro abilità e carattere.
- Facciamo riferimento, per la nostra analisi ad un modello basato su tre definizioni: accomodante, collaborativo, competitivo. Noi di solito utilizziamo tutte e tre queste situazioni. L'efficacia di un negoziatore nasce dall'abilità nel saper agire istintivamente adeguato a tutte e tre le situazioni.

Come si fa ad individuare in quale situazione stiamo agendo? Vi sono delle caratteristiche facilmente rilevabili, quali:

5. L'importanza della relazione interpersonale rispetto all'obiettivo immediato
6. Il numero di elementi negoziabili su cui si può lavorare.
7. Il tempo disponibile per trovare una soluzione.

- Definiamo **COMPETITIVE** le situazioni in cui la relazione interpersonale è secondaria o ininfluyente, gli elementi negoziali scarsi e la pressione del tempo molto alta.
- Definiamo **COLLABORATIVE** le situazioni in cui è indispensabile un bilanciamento tra l'obiettivo relazionale e quello immediato, in cui esistono più elementi negoziali e una minore pressione del tempo.
- Definiamo **ACCOMODANTI** quelle situazioni in cui l'obiettivo relazionale è l'unica cosa che conta. In queste situazioni, il lungo termine consiglia prudenza.

ANALISI DELLA SITUAZIONE



I PRINCIPI NEGOZIALI

Le cose da fare sono definiti **PRINCIPI**.

Negoziare e gestire il potere sono due cose che vanno di pari passo.

Il potere è la capacità o abilità di far fare le cose, di esercitare un influenzamento sugli altri, sugli eventi, sulle situazioni, su di sé stesso. Il potere si basa anche sulla percezione.



Il potere può derivare da aspetti diversi:

POTERE ORGANIZZATIVO

- Deriva dalla vostra posizione nell'ambito di un'organizzazione
- Deriva dal vostro "peso reale" nell'ambito organizzativo

POTERE INTELLETTUALE

- Deriva dalla vostra conoscenza/competenza
- Deriva dalla vostra capacità di ragionamento

POTERE PERSONALE

- Deriva dalla dedizione, dalla perseveranza, dalla sicurezza della vostra posizione
- Deriva dalla vostra capacità di negoziare abilmente
- Deriva dalla vostra fiducia nel risultato finale
- Deriva dal vostro carattere/carisma

POTERE SITUAZIONE

- Deriva da elementi specifici della situazione, la vostra fretta, le vostre alternative, i vostri limiti di manovra, spesso fissati da altri, ecc. Trasmettendo all'altra parte un senso di urgenza o facendo concessioni consecutive senza ottenerne in cambio, si cambia il potere situazionale a nostro a favore.

POTERE DI ESCLUSIONE

- Deriva dalla vostra capacità di bloccare o di ostacolare la controparte.
- Deriva dalla vostra capacità di posizionarvi come punto di raccordo tra altre due controparti distanti tra loro.

La valutazione e gestione del potere è un principio chiave della negoziazione in generale, e certamente di quella in situazioni competitive

Una valutazione è completa solo quando include anche la situazione della controparte

Un altro principio importante, nel caso in cui la situazione sia di tipi competitivo, è il **POSIZIONAMENTO**.

Il posizionamento è la definizione e l'inquadratura del problema da negoziare. Il posizionamento è il perno della strategia negoziale. Ogni altra azione nel corso del negoziato dovrebbe essere volta a sostenerlo.

POSIZIONARSI VUOL DIRE DEFINIRE IL PROBLEMA IN MODO DA PREORIENTARE LE IDEE DELLA CONTROPARTE VERSO LA SOLUZIONE DESIDERATA.

Nella maggioranza dei negoziati, vi è una certa **ambiguità** riguardo al problema da negoziare. Se così non fosse, non vi sarebbe alcuna necessità di negoziare. L'abile negoziatore inquadra il problema in modo da ottenere i risultati voluti.

In un negoziato non vi è mai un solo modo di interpretare i fatti o un solo modo di affrontare il problema, né una soluzione migliore in assoluto. E' proprio in base a questa considerazione che il posizionamento può essere utile al negoziatore.

In una situazione negoziale di parità situazionale, un buon **posizionamento** può far inclinare il piatto della bilancia in vostro favore. Quando vi trovate in un negoziato competitivo, una buona presentazione della vostra posizione può cambiare le sorti perché finisce per spostare i punti di riferimento iniziali.

Il **posizionamento** non va confuso con l'assumere un atteggiamento.

Un buon **posizionamento** non sposta le opinioni della controparte, ma bensì le aspettative.

Se siamo in un negoziato competitivo, il principio importante è quello di **prefiggersi obiettivi elevati** rimanendo nel campo del ragionevole. Se ci posizioniamo troppo in altro perderemmo di credibilità. Prefiggersi mete elevate nel campo del ragionevole significa avere un posizionamento a sostegno che renda quanto meno plausibile la nostra richiesta di partenza. Non accettabile, ma plausibile e, comunque, sufficiente a spostare le aspettative della controparte in nostro favore.

Un altro principio fondamentale è quello relativo **all'acquisizione e alla gestione delle informazioni**. Le modalità di applicazione di questo principio segnano un po' il confine tra la negoziazione competitiva e quella collaborativa. Nel primo caso, le informazioni vanno essenzialmente acquisite; nel secondo caso, è conveniente anche fornirle oltre che acquisirle. Nel primo caso, lo scopo è di acquisire potere e rafforzare il proprio posizionamento; nel secondo caso è quello di mettere sul tavolo tutti i dati del problema per affrontarlo e tentare di risolverlo più come un problem solving che come una negoziazione.

La **situazione collaborativa** presuppone che la relazione interpersonale sia basata sulla fiducia e che esistano più elementi negoziali. Da ciò nascono due conseguenze.

La prima è che i dati che vengono scambiati hanno un certo grado di affidabilità.

La seconda conseguenza è che scambiarsi i dati è strategicamente giusto se si pensa che ci siano elementi negoziabili da scoprire. Gli elementi negoziabili non sono tutti ben visibili e disponibili. Nascono a volte proprio dallo scambio di informazioni, che consente di individuare aspetti importanti per la controparte e meno importanti per voi, o viceversa.

Altri principi importanti riguardano la strategia delle concessioni, la conoscenza della controparte e la ricerca delle necessità che si nascondono dietro le richieste.

I PRINCIPI CHIAVE



- **Fissarsi obiettivi ambiziosi**
- **Posizionarsi in modo vantaggioso**
- **Analizzare realisticamente il potere**
 - **Cercare le vere necessità**
- **Acquisire e gestire le informazioni**
- **Conoscere la controparte a fondo**
- **Concedere poco e in modo pianificato**

Il modello **TUTTO E SUBITO** è un modo di fare concessioni che stimola l'appetito della controparte, rischiando di creare false aspettative su ulteriori concessioni. Quando poi queste concessioni non arrivano, la sensazione che si trasmette è quella di rigidità; l'acquirente resta con l'amaro in bocca e, spesso, rinuncia perfino a concludere l'affare.

Il modello **TRATTIAMO UN PO' PER VOLTA** ci è culturalmente più vicino. Da noi c'è sempre la speranza di ottenere un ulteriore sconto, una concessione, un qualcosa, insomma, che ci gratifichi anche personalmente. Evidentemente, accettiamo più facilmente questo approccio a parità di concessione.

Qual è il modello migliore tra i due?

Il primo fa risparmiare tempo, l'altro tiene più in considerazione la relazione interpersonale. La cultura delle controparti e l'importanza della relazione interpersonale rispetto al tempo sono gli elementi che indicano la via **SITUAZIONALE** migliore.

Bisogna ricordare che la **MODALITA' CON CUI SI CONCEDE** è parte integrante della comunicazione. Il messaggio che si passa, a parità di concessioni, può essere più o meno **GRADEVOLE E ACCETTABILE** per la controparte.

Non esistono regole precise per fare delle concessioni ma vi sono delle considerazioni da fare.

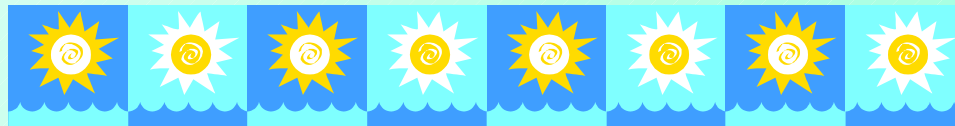
Intanto a volte è fondamentale **NON CONCEDERE NULLA SUBITO**. In una situazione competitiva e, ancor di più, con una controparte competitiva, le concessioni immediate verrebbero interpretate come un segno di debolezza e di disponibilità superiore alla realtà. Nel momento in cui si concede qualcosa, deve esserci subito una contropartita.

Nelle situazioni più collaborative, la relazione interpersonale è **GIA' SICURA**. In questo caso, si può concedere in modo Più **DIRETTO**, dando per scontato che la controparte non scambi **DISPONIBILITA'** con **DEBOLEZZA** e cerchi poi di venirci incontro a sua volta.

ALCUNI SUGGERIMENTI SULLE CONCESSIONI:

- Elencate in ordine di priorità le concessioni sulla base del valore che hanno per voi e per la controparte
- Cercate d'immaginare le probabili concessioni che la controparte farà durante il negoziato.
- Fate le vostre concessioni con il contagocce e soltanto dopo che la controparte si è impegnata molto per ottenerle.
- Se siete costretti a concedere per primi, fatelo su qualcosa che ha per voi poca importanza. Non concedete per primi a persone estremamente competitive.
 - Non fate due concessioni consecutive senza ottenere qualcosa nel mezzo.
- Riducete le concessioni man mano che vi avvicinate all'obiettivo. Il metodo un *po' per volta* rischia di lasciare la sensazione che ci sia ancora spazio per negoziare anche quando questo spazio è finito.
 - Non fatevi prendere dal panico quando il negoziato volge al termine. E' il momento di essere creativi.

L'analisi della situazione non è sufficiente, dobbiamo tenere anche presente le seguenti due variabili:



- I personaggi specifici coinvolti.
- Il contesto in cui si svolge il negoziato.

Partiamo da questo ultimo, cioè dal contesto

Il **CONTESTO** è particolarmente importante quando la negoziazione, o meglio il conflitto di interessi, è tutta interna alla stessa azienda o organizzazione: In questo caso, è indispensabile tenere conto del clima aziendale e delle relazioni questo clima e il conflitto interpersonale.

Alcune aziende cercano di sopprimere la **conflittualità** interna, altre la tollerano malvolentieri, altre la incoraggiano cercando ovviamente di canalizzarla verso risultati utili.

Io ritengo che quest'ultima sia l'unica strada vincente. Una organizzazione senza o con pochissimo conflitto interno ha la possibilità di sopravvivere a lungo soltanto se ha davanti un mercato monopolistico protetto.

In realtà, il **conflitto** interno è la fonte principale di innovazione continua e di adattamento ai cambiamenti esterni.

Questa variabilità interna nasce dalla tipica tensione tra diversi settori dell'organizzazione (produzione e qualità, controllo del credito e vendite) e da strutture organizzative sempre più orientate alla competitività interna.

L'assenza di tensioni interne genera monoliticità, ma anche autocompiacimento o depressione. In entrambi i casi si arriva alla stagnazione e al declino.

Abbiamo tre modalità per gestire il **conflitto**:

- **Placare ed evitare**: eliminare il conflitto o comunque contenerlo in modo tale da evitare tensioni relazionali; cercare di lasciar decantare i problemi fino a che tutti sono d'accordo su come affrontarli. La motivazione è privilegiata rispetto al tempo.
- **Combattere e ricaricare**: risolvere comunque tutto e subito, senza curarsi troppo dei rapporti personali. L'efficacia è privilegiata rispetto alla motivazione e alla qualità della decisione.
- **Affrontare e risolvere**: portare alla luce i problemi senza ignorarli o procrastinarli, e cercare di affrontarli insieme, come un problem solving più che come una negoziazione.

Adesso tratteremo dei personaggi coinvolti in un contesto, cioè della variabile imprevedibile: **GLI ATTORI** o **NEGOZIATORI**

ANALISI DEI NEGOZIATORI

Che tipo sono io?

Che tipo è l'altro?

- **ANALITICO**
- **ACCOMODANTE**
- **DIRETTIVO**
- **PERFEZIONISTA**

Bisogna riconoscere i sintomi eccessivi e individuare gli stili su cui dobbiamo lavorare per acquisire le abilità

STILE ANALITICO

Obiettivo: Procedete con logica prudenza al fine di arrivare ad un risultato concreto.

Ritmo: Programmato

Priorità: Compiti

Metodo: Solista

Punti di forza: Prende decisioni in base ai dati di fatto; Gestisce le emozioni; Salvaguardia ciò che funziona; Pianificato innato.

Eccessi: L'analisi eccessiva blocca l'azione; Distaccato; Aggrappato al passato; Paura, timore dell'imprevisto.

STILE ACCOMODANTE

Obiettivo: Creare armonia cercando di essere accomodante verso i bisogni altrui.

Ritmo: Flessibile

Priorità: Relazioni interpersonali

Metodo: Giocatore di squadra

Punti di forza: Socialmente esperto; Agevola le situazioni difficili; Flessibili; Mette da parte i propri interessi.

Eccessi: Evita i conflitti; Inadatto in situazioni di superlavoro; Ambivalente, poco chiaro; Perdita di se stesso.

STILE DIRETTIVO

Obiettivo: Guidare il gruppo in modo competente ed efficiente verso la meta finale.

Ritmo: Pressante

Priorità: Compiti

Metodo: Solista

Punti di forza: Leader innato; Orientato ad agire; Focalizzato sulla meta finale; Cerca le opportunità.

Eccessi: Dominatore; Opprimente; Visione ristretta; Sovraccaricatore.

STILE PERFEZIONISTA

Obiettivo: Lavorare con gli altri per rendere il mondo un ambiente più vicino ai propri ideali

Ritmo: Variabile, a strappi

Priorità: Relazioni interpersonali

Metodo: Giocatori di squadra

Punti di forza: Agisce sugli ideali; cerca l'eccellenza; Pone fiducia negli altri; Sostenitore degli altri.

Eccessi: Rigido, di vedute ristrette; Perde il senso della prospettiva; Ingannabile; Troppo dipendente dagli altri.

SITUAZIONE

COMPETITIVA

COLLABORATIVA

PRINCIPI DA UTILIZZARE

- Posizionamento
- Obiettivi ambiziosi
- Acquisire informazioni

- Conoscere l'altro a fondo
- Cercare le necessità
- Scambiarsi informazioni

STILI DA UTILIZZARE

- Proporre
- Supportare
- Ribattere
- Domande chiuse
- Fare richieste

- Domande aperte
- Ascolto attivo
- Parafrasare
- Condividere sensazioni
- Fare proposte

Nei **NEGOZIATI**, in particolare in quelli collaborativi, è fondamentale saper **ASCOLTARE ATTIVAMENTE**. Per ascolto attivo intendiamo la capacità di saper ascoltare in modo tale da indurre la controparte a riflettere e chiarire anche a se stessa i propri dubbi. Si tratta quindi di apprendere informazioni non evidenti, alcune delle quali non sono inizialmente chiare neanche al nostro interlocutore.

Cosa bisogna fare per **ascoltare attivamente**?

Essenzialmente, occorre guardare il mondo con gli occhi del nostro interlocutore; non ascoltare dal nostro punto di vista, ma immedesimarsi in ciò che sta provando e pensando l'altro; evitare di sfoggiare competenza e dichiarazioni esplicative o interpretative fino a quando la conversazione non è in fase avanzata; non restare agganciati ai fatti o alla logica e concentrarsi sulle sensazioni o su parole ambivalenti o sul tono della voce. In due parole lavorare sui **segnali deboli**.

Reazioni di ascolto attivo

- **SILENZIO:** non dire nulla, semplicemente. Consentire l'altro di restare solo con i suoi pensieri o le sue sensazioni. Può essere un estremo, in quanto è, fra tutte, la reazione meno incentrata su chi ascolta.
- **CENNI E ALTRE AFFERMAZIONI DI CONTATTO:** espressioni che stabiliscono un contatto, ma non aggiungono nulla a quanto è stato detto dall'interlocutore. Anche qui il ruolo di chi ascolta (a livello verbale) è minimo.
- **PARAFRASI O RIPETIZIONI:** riflettono semplicemente ciò che l'altra persona ha espresso in forma esplicita.
- **CHIARIFICAZIONI:** riflettono ciò di cui l'altra persona è consapevole ma che è solo implicitamente espresso; rappresentano il tentativo di esplicitare i pensieri e le sensazioni di chi parla.
- **RIFLESSO DI SENTIMENTI PROFONDI:** riflette ciò che l'ascolto pensa sia alla base di quello che l'altra persona sta provando, anche se è stato espresso solo implicitamente ed è solo parzialmente nella coscienza dell'altro.

Reazioni intermedie che per loro stessa natura inducono a riflettere:

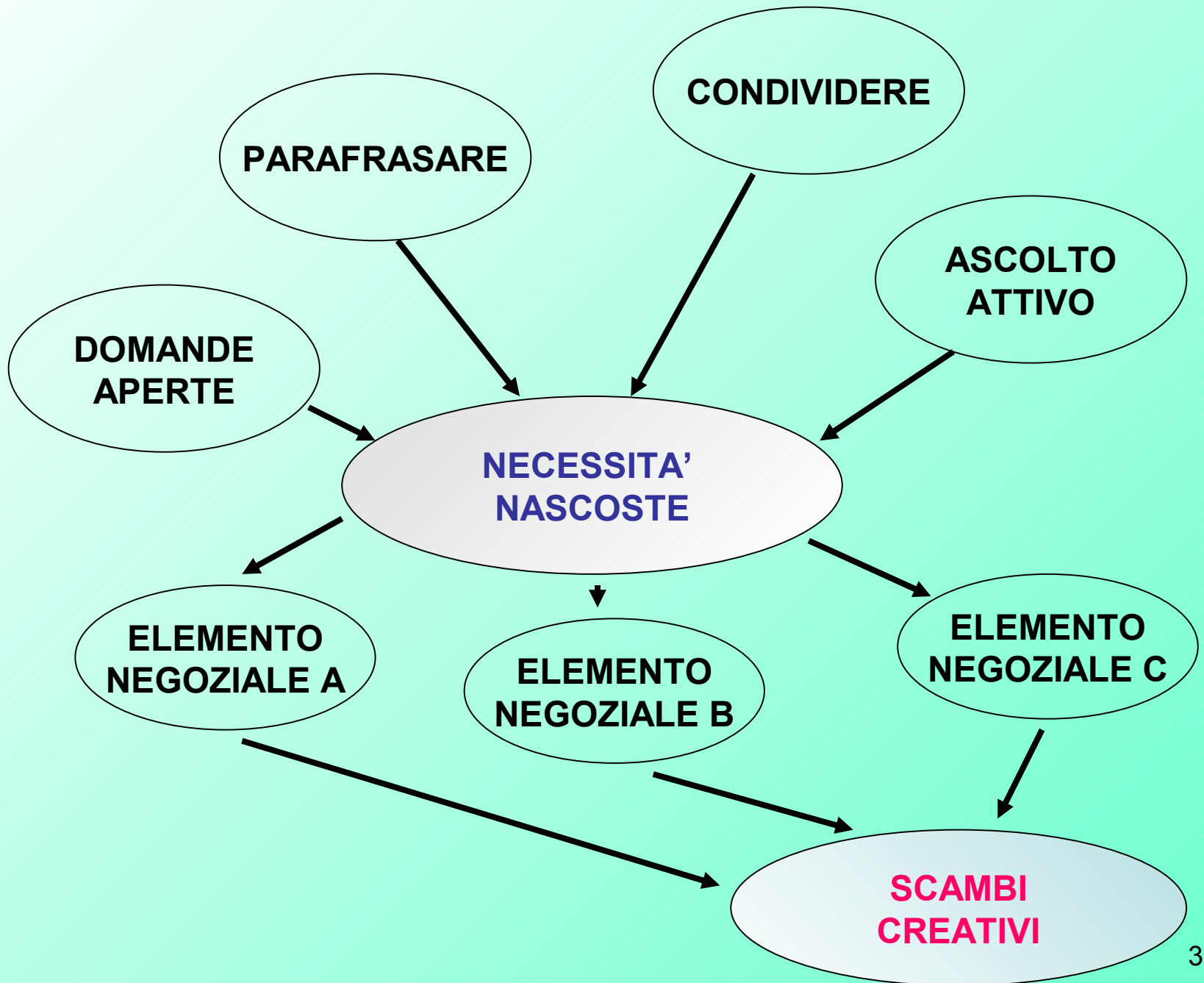
- **INTERPRETAZIONI:** riflette ciò che noi (in qualità di ascoltatori) pensiamo sia alla base di quanto l'altra persona sta esprimendo, ma in una maniera tale da dargli un altro aspetto, cosicché le appaia sotto una nuova luce. Di solito, l'interpretazione evidenzia ciò che l'oratore sta provando pur non essendone consapevole.
- **INCORAGGIAMENTO E RASSICURAZIONE:** incoraggia apertamente a seguire una linea di pensiero che l'altro può essere restio a esplorare, ma che noi riteniamo sarebbe fruttuosa. Qui, come nell'interpretazione, i pensieri e le sensazioni dell'ascoltatore divengono più importanti, sebbene la sua reazione sia in risposta a ciò che l'interlocutore ha espresso.
- **DOMANDA (partendo dallo schema di riferimento di chi parla):** si rivolge all'interlocutore una domanda diretta, ma tale domanda è in risposta a quanto egli ha espresso in precedenza ed è volta a chiarire i pensieri e i sentimenti di chi parla.

Reazioni intermedie che essenzialmente guidano la conversazione:

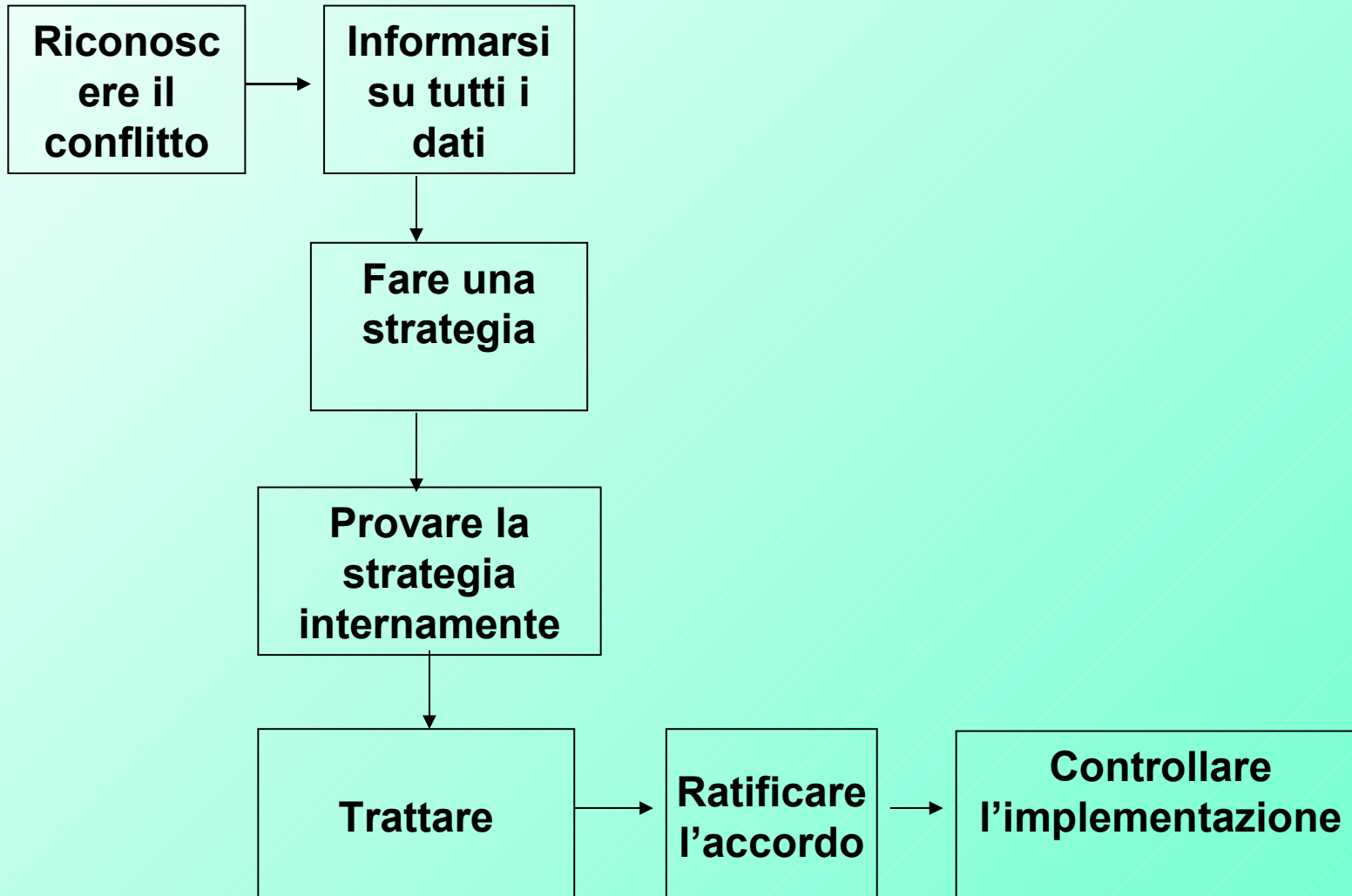
- **DOMANDA (partendo dallo schema di riferimento di chi ascolta):** si rivolge a chi parla una domanda che si riferisce allo schema dell'ascoltatore e che guida la conversazione verso una zona che questo ultimo vuole esplorare, distogliendo l'interlocutore da quanto ha espresso in precedenza.
- **CONFRONTO:** mette chi parla di fronte a incongruenze o contraddizioni in ciò che ha espresso (almeno per come la pensa chi ascolta), oppure lo obbliga a confrontarsi con le lacune del suo ragionamento. Sebbene questo atteggiamento miri chiaramente a indirizzare la conversazione e nasca dallo schema di riferimento di chi ascolta, esso è provocato da quanto ha già espresso l'interlocutore ed è diretto a lui.

Reazioni incentrate su chi ascolta:

- **SFIDA:** l'ascoltatore sfida l'altro mettendo in dubbio la veridicità o la coerenza di una sua affermazione, idea o sentimento.
- **ACCORDO O DISACCORDO:** questa reazione è simile a una sfida, in quanto l'ascoltatore esprime giudizi, ma in questo caso egli dichiara esplicitamente la sua approvazione o disapprovazione.
- **CONSIGLIO O SUGGERIMENTO:** chi ascolta dà consigli o pareri dal suo punto di vista sul problema o sulla situazione di chi parla.
- **SOLLECITAZIONE (pressare, vendere, sentenziare, ecc.).** La sollecitazione è più forte del consiglio, in quanto l'ascoltatore desidera veramente convincere l'altro di quello che, a suo parere, dovrebbe fare.
- **IMPOSIZIONI O MINACCE:** minacce implicite o esplicite da parte dell'ascoltatore di punire l'altra persona nel caso non agisca come egli vuole.



SEQUENZA TEMPORALE DELLA NEGOZIAZIONE



DOMANDE DA PORSI PRIMA DI NEGOZIARE

- **CHI** può contribuire alla negoziazione e chi ne sarà coinvolto?
- **QUALI** sono gli obiettivi minimi e massimi cui punteremo?
- **QUANDO** dobbiamo concludere questo negoziato e quando vorremmo concluderlo?
- **DOVE** è il posto migliore per svolgere la negoziazione?
- **PERCHE'** la controparte ha scelto noi per negoziare? Questo fatto può suggerirci qualche nostro punto di forza?
- **QUANTO** siamo disposti a fare concessioni e in che modo cercheremo di ottenere delle concessioni della controparte?

