



I tre elementi della negoziazione

In ogni negoziazione sono presenti tre elementi e cioè gli interessi, le questioni e le posizioni: bisogna saperli riconoscere ed individuare.

Le questioni sono l'oggetto stesso della negoziazione, sono gli elementi che vengono posti sul tavolo delle trattative e su cui si cerca l'accordo: in ambito aziendale sono il prezzo di acquisto, sconti speciali, condizioni di pagamento, aumenti di stipendio, flessibilità dell'orario di lavoro.

Le posizioni sono i comportamenti che le parti della trattativa hanno deciso di tenere in merito alla singole questioni: si tratta delle opinioni che ci siamo fatti e che vogliamo assolutamente mantenere, comportamenti da preservare o da evitare.

L'errore più comune è di confondere la posizione con gli interessi e quindi assumere delle posizioni inamovibili: ma è proprio modificando le posizioni che riusciamo il più delle volte a soddisfare gli interessi che abbiamo di mira con la trattativa e che ne costituiscono la componente più importante.

Gli interessi sono pertanto ciò che abbiamo di mira con la negoziazione a prescindere dalla posizione che abbiamo assunto.

Per esempio durante un colloquio di lavoro tra il responsabile risorse umane ed il candidato una delle posizioni predefinite potrebbe essere lo stipendio, mentre gli interessi di base sono rappresentati dalla possibilità di fare carriera, la voglia di migliorarsi professionalmente e personalmente e l'opportunità di crescita in azienda.

Le posizioni assunte verso una certa questione sono determinate dagli interessi sottostanti, ma sono da essi distinti.

Può benissimo capitare che due negoziatori abbiano posizioni diverse, ma che sono determinate da interessi comuni.

E' importante capire quale sia la posizione della controparte perché influenza ed orienta la trattativa, così come è importante conoscerne i (veri) interessi.

Se si lavora solo sulle posizioni si rischia di non raggiungere un accordo se le parti sono determinate a mantenerle e per questo bisogna far emergere i relativi interessi.

Aspetti tecnici delle negoziazioni

La preparazione è la chiave della riuscita di una negoziazione e comporta, tra l'altro anche una serie di vantaggi psicologici.

In particolare significa comprendere bene quale è la propria posizione ed i relativi interessi, la posizione e gli interessi della controparte e le persone con cui interagiamo.

PRIMO PUNTO: conoscere il proprio (vero) obiettivo e soprattutto la propria Bottom Line, cioè capire cosa (veramente) per noi non è negoziabile. Cercare di conoscere l'obiettivo dell'altro (non dovrebbe essere troppo difficile) e cercare di stimarne la Bottom Line.



SECONDO PUNTO: individuare la propria Batna (Best Alternative to a Negotiated Agreement) che indica la migliore alternativa ad un possibile accordo: significa conoscere cosa potremmo fare se non riusciremo a raggiungere un accordo soddisfacente con la negoziazione in corso.

Chi inizia una trattativa senza conoscere la propria B.a.t.n.a. si mette in una situazione sfavorevole da un punto di vista contrattuale.

Quando un negoziatore ha una B.a.t.n.a. debole gli è difficile dire di no ad una proposta di accordo, anche se non è molto vantaggioso per lui.

Bisogna poi identificare la B.a.t.n.a. della controparte: difficilmente la vostra controparte vi dirà quale è la sua B.a.t.n.a. tranne che non sia molto forte. Il modo migliore per conoscerla è quello di porre domande anche indirette.

Talvolta può essere utile indebolire la B.a.t.n.a. della controparte anche direttamente.

TERZO PUNTO: intersecare le Bottom Line per trovare i punti di sovrapposizione (ZOPA: Zone of Possible Agreement) e proporre una soluzione al centro di essa (massimo vantaggio per entrambe).

La Z.o.p.a. (Zona of possible Agreement) è il concetto fondamentale in una negoziazione in quanto indica l'area in cui è possibile concludere un contratto che soddisfa entrambe le parti.

PASSO SUCCESSIVO: se la ZOPA sembra non esserci (non c'è sovrapposizione delle Bottom Lines) può essere utile cercare di "estendere" le Bottom Lines tramite scambi reciprocamente vantaggiosi (quando una parte possiede qualcosa che per lui vale poco privarsene, mentre per la controparte ha un valore importante) fino a far sovrapporre le Bottom Lines e creare una ZOPA.

Non bisogna mai iniziare una negoziazione senza chiedersi quale è un buon risultato per me?

Bisogna fare attenzione che il negoziatore che siede con voi al tavolo sia la persona che abbia l'autorità di concludere l'accordo: in caso di dubbio fate domande e chiedete la partecipazione di chi ha il potere di firmare l'accordo.

Solitamente i negoziatori non seguono un percorso ben definito ed ordinato, quindi bisogna sapere adeguarsi ad ogni eventualità: ogni cambiamento deve essere visto non come un incidente di percorso, ma come un momento di apprendimento.

Ecco le regole da tener presenti per liberare le trattative dai «conflitti personali»:

1. **Mettersi nella prospettiva dell'altro.** Cercare di capire il punto di vista dell'altro.
2. Meglio parlare delle **idee di entrambe** le parti.
3. Non attribuire la colpa dei vostri problemi alla controparte.
4. **Coinvolgere** la controparte nel risultato: creare un ponte, in modo che sia coinvolta nel processo di trattativa.
5. Adattare le vostre proposte al **sistema di valori** dell'altro in modo da permettergli di «salvare la faccia».
6. Articolare le proprie **emozioni** ed esternarle in modo opportuno.
7. **Non reagire** agli sfoghi emotivi della controparte permettendogli tuttavia di scaricare la tensione

8. Sfruttare **gesti simbolici** (ad es. una stretta di mano, chiedere scusa).
 9. **Ascoltare** attentamente ed esprimete il vostro feedback su ciò che è stato detto.
 10. Parlate fatevi capire **sincerandosi** di essere stati capiti.
 11. **Parlare di se stessi**, non della controparte.
 12. **Osservare** (calibrate) l'interlocutore, imparare a conoscere lui e la sua visione delle cose .
- Scindere le posizioni dagli interessi**

Tipici errori negoziali

Un buon negoziatore evita di:

- Fare monologhi
- Svalutare l'altro o le sue posizioni
- Discutere posizioni globali e non specifici interessi
- Andare sul piano personale (anche in modo semiconscio)
- Attaccare l'altro
- Esprimere disaccordi globali

Tutto questo rallenta il raggiungimento del risultato e rischia di rompere il negoziato

Gli errori psicologici

L'escalation irrazionale

Consiste nel seguire un corso di azione prescelto al di là del limite oltre il quale non vi è più la convenienza economica.

Si tratta di un eccesso di determinazione, che anche se rappresenta un buona strategia, può condurre a dei cattivi risultati se portato oltre i limiti.

Le ragioni di fondo di tale comportamento risiedono nella incapacità di tollerare la sconfitta, non accettando di tornare a casa a mani vuote.

Esempi ne avvengono durante le aste o le gare in generale.

Il rimedio consiste nel definire bene le alternative precedenti all'accordo prima di negoziare, ricordandosi che i soldi non spesi in quella trattativa possono essere impiegati in altri affari. Diventa importante anche la predeterminazione del prezzo al di là del quale non conviene continuare a negoziare

Percezioni partigiane

Le persone vedono il mondo da una ottica di parte, eccessivamente sbilanciata a loro favore.

I negoziatori efficaci sanno porsi al di fuori di una determinata situazione circostanziata e vederla con obiettività, riuscendo anche ad entrare nella mente della controparte.



Aspettative irrazionali

E' difficile trovare un accordo quando una o più parti hanno delle aspettative che non si possono realizzare in quanto viene eliminata la zona di ogni possibile accordo

Eccesso di fiducia

La fiducia è una ottima dote che ci consente di darci il coraggio di cui abbiamo bisogno per affrontare le situazioni incerte come la negoziazione.

Il risvolto negativo è che può condurci a sopravvalutare le nostre forze ed a sottovalutare quelle dei nostri avversari.

Quindi un eccesso di fiducia può portarci a celare ai nostri occhi sia i pericoli che le opportunità che si possono presentare durante un negoziato.

Emozioni incontrollate

Quando le emozioni prendono il sopravvento le parti smettono di focalizzarsi sulla logica e sulla difesa razionale dei propri interessi e l'obbiettivo diventa danneggiare la controparte, anche a costo di ledere i propri interessi (lose-lose).

La soluzione sta nel concordare un periodo di "raffreddamento" e allontanarsi per un momento dal tavolo della discussione oppure nominare un moderatore di comune accordo con la controparte.

In mancanza di un moderatore diventa importante individuare cosa ha fatto infuriare la controparte ed esprimere empatia verso il suo problema irrisolto; quello che suscita maggiori reazioni negative nelle persone sono la sensazione di essere state ingannate, trattate scorrettamente, umiliate ovvero offese. Bisogna evitare queste trappole concentrando la trattativa sugli elementi oggettivi, invece che sulle persone ed il loro carattere.

Come concludere una negoziazione

La tattica più efficace è quella di costruire un ponte d'oro sul quale le parti possono incontrarsi, eliminando le differenze e le distanze. Difatti la chiave del successo di una trattativa dipende dalla partecipazione delle parti. Non arrivare mai frettolosamente e senza che gli altri ti seguono a formulare una proposta conclusiva; non bisogna esprimere subito le nostre teorie ma prima di tutto capire quale sia il punto di vista del nostro interlocutore facendolo diventare protagonista del processo di negoziazione ed artefice della soluzione, si sentirà anche maggiormente considerato e stimato anche agli occhi dei suoi collaboratori o superiori. Pertanto in base al principio della coerenza interna si sentirà maggiormente disponibile ad accettare l'accordo raggiunto anche grazie alla sua partecipazione.

Costruire un ponte d'oro significa principalmente partire dagli interessi dei propri interlocutori, coinvolgerli nella negoziazione, farli assumere la piena responsabilità dei risultati della negoziazione.