

SVILUPPARE LE COMPETENZE DI NEGOZIAZIONE

- Dispensa del partecipante -

©Olympos Group srl - Vietata ogni riproduzione anche in forma parziale



- ▶ **La negoziazione**
- ▶ **Gli stili di negoziazione**
- ▶ **Le fasi della negoziazione: prima, durante e dopo**
- ▶ **La strategia negoziale**
- ▶ **La tattica negoziale**
- ▶ **La gestione del conflitto (cenni)**
- ▶ **Il modello dell'assertività: passivo, aggressivo, manipolativo, assertivo**

- ▶ **E' un processo attraverso il quale due o più interlocutori, con percezioni, motivazioni e bisogni diversi, cercano di raggiungere un accordo su un punto di interesse reciproco.**
- ▶ **La chiave per ottenere quello che si desidera con la reciproca soddisfazione delle parti.**
- ▶ **Insieme di sforzi strategici tendente a guadagnare il consenso delle persone con interessi diversi ma accomunate da un contesto di interdipendenza.**
- ▶ **La funzione della negoziazione non è di cambiare la mente delle persone ma di permettere loro di vedere le diverse possibilità di una soddisfazione reciproca dei bisogni di una situazione negoziale.**

- ▶ **Immedesimarsi nella situazione dell'altro, ricercare una soluzione che sia efficace e soddisfacente per le parti in gioco e per la situazione contingente, dominare la propria emotività ed avere una visione a 360°.**
- ▶ **La negoziazione è costituita da una serie di atti comunicativi condotti tra le parti coinvolte e si instaura sulla base di una diversità di opinioni, atteggiamenti e credenze tra le dette parti su un tema di comune interesse. Obiettivo primario della negoziazione è trovare un accordo sul tema individuato.**
- ▶ **Processo a più vie con l'obiettivo di accordare le parti in gioco, quando alcuni interessi sono condivisi ed altri sono divergenti e/o opposti.**
- ▶ **La negoziazione è necessaria in ogni situazione in cui due o più parti devono operare insieme partendo da posizioni diverse per raggiungere un obiettivo di interesse comune.**

Ogni giorno, all'interno delle organizzazioni, avvengono migliaia di transazioni, di scambi che hanno come terreno comune la gestione di interessi privati o pubblici con la prospettiva della soddisfazione reciproca delle parti in gioco, altrimenti indicate come "negoziazioni win win" – "io vinco, tu vinci"

Esistono tuttavia diverse negoziazioni che in questo senso non vanno a buon fine in quanto l'esito è di tipo "win-lose" – "io vinco, tu perdi", "lose-win" – "io perdo, tu vinci" oppure "lose-lose" – "io perdo, tu perdi".

Dal momento che le negoziazioni avvengono perché le parti in gioco devono reciprocamente conseguire degli obiettivi, è opportuno distinguere il concetto di "posizione" da quello di "obiettivo":

- per posizione, intendiamo ciò che un individuo od un gruppo dice di volere;
- per obiettivo, intendiamo ciò che un individuo o un gruppo vuole veramente.

Solo attraverso una comunicazione assertiva che miri alla chiara e definita individuazione dell'obiettivo del partner negoziatore è possibile sintonizzarsi sul suo reale interesse.

Nella definizione dell'altro portatore di interesse, notiamo il passaggio lessicale da "controparte" a "partner negoziatore" che vuole sottolineare proprio il cambiamento di prospettiva richiesto dalla negoziazione efficace: da antagonistica a collaborativa.

Ogni negoziazione efficace per essere definita tale deve assicurare un valore aggiunto a tutte le parti in gioco, a livello individuale, organizzativo, sociale.

Il concetto di valore va inteso nella sua più vasta accezione di "conseguimento di un risultato che genera soddisfazione". Al negoziatore è richiesta una forte competenza comunicativa e relazionale. Deve saper "leggere" dinamiche e processi di comunicazione in funzione degli attori organizzativi e delle situazioni contingenti; deve saper gestire l'emotività generata all'interno degli scambi e dei rapporti interpersonali incanalandola verso interazioni costruttive ed obiettivi di "sana convivenza organizzativa".

Nell'ambito specifico della comunicazione, deve saper distinguere "il grano dalla pula", vale a dire il fatto o il dato che serve per argomentare dal pregiudizio che serve per screditare ed inficiare la discussione.

Negoziare a livello manageriale significa mettere in evidenza in modo brillante ed efficace i vantaggi ed i benefici di un'idea, di un'argomentazione, di un progetto, di una reingegnerizzazione di processo.

"Tutti possono esprimere la loro opinione ma non tutti sono capaci di farlo" :

il negoziatore è soprattutto un facilitatore della comunicazione interpersonale che si pone l'obiettivo di uno scambio "ecologico" e proficuo anche con partner negoziatori poco dotati dal punto di vista della competenza comunicativa.

L' "ecologia della comunicazione" è riferita al rispetto dell' "ambiente psicologico" dell'altro perché ogni negoziazione presuppone democraticità e "pari valore" nel rapporto tra i partner negoziatori.

- Come trasformare l'ambiente di lavoro in un luogo di sfida per far emergere le potenzialità delle persone?
- Come gestire le resistenze al cambiamento?
- Come affrontare gli atteggiamenti di ostilità nei confronti di persone o dell'organizzazione?
- Come fare in modo che i consulenti vendano di più e meglio?
- Come far condividere il ridisegno organizzativo di un processo ?
- Come fare in modo che il Cliente finale sia soddisfatto?

Alcuni esempi di interrogativi che aprono altrettanti spazi negoziali all'interno dell'organizzazione ma anche all'esterno: gli esiti di tali negoziazioni si concretizzeranno in progetti ed in interventi che risulteranno efficaci non tanto per il modo in cui essi verranno congegnati tecnicamente, quanto per la condivisione ed il coinvolgimento psicologico di tutte le parti in gioco.

Oltre agli aspetti di Change Management, è importante sottolineare un'altra funzione fondamentale della negoziazione manageriale: la gestione del conflitto in una logica preventiva.

Instaurare rapporti umani e saper negoziare le condizioni che poi assicurano nel tempo il mantenimento della qualità dei rapporti è un obiettivo fondamentale che il negoziatore deve saper perseguire.

Un esempio concreto è quando un responsabile deve assegnare un obiettivo al suo team.

Se il manager in questione non negozia prima le condizioni, i criteri, gli standard sui quali verranno valutati i risultati e quindi l'operato delle persone, rischia di trovarsi dopo, a lavoro concluso, con il disallineamento dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati con la conseguente degenerazione del clima ed un calo di motivazione dagli effetti distruttivi.

Naturalmente esistono quelle situazioni in cui lo spazio negoziale, i margini su cui discutere sono veramente esigui: ma ciò non toglie che la necessità della condivisione e di una "transazione di idee" debbano essere comunque svolte per assicurare partecipazione e adesione al raggiungimento degli obiettivi stessi.

Questa riflessione di Kundera ci catapulta direttamente nel cuore di molte negoziazioni che ogni giorno falliscono a causa di un'emotività conflittuale non gestita.

Non gestita perché si è stati incapaci di riconoscerla oppure perché si è voluto che le cose andassero in un certo modo.

Naturalmente, l'emotività scaturita da atteggiamenti aggressivi e antagonistici in cui, appunto, prevale "la volontà di potenza" consapevole di un soggetto, come direbbe Nietzsche, ha un impatto maggiore sulla relazione in corso.

Atteggiamenti quali l'ostinazione, l'accanimento, l'invidia, il mobbing, il sabotaggio psicologico rappresentano le mine vaganti all'interno delle negoziazioni e che possono esplodere da un momento all'altro con effetti devastanti. Anche l'emotività conflittuale che una persona si porta dietro dalla sua vita privata e la riversa sul lavoro può essere causa di ulteriore conflitto. Sul partner negoziatore possono essere proiettate ansie o aggressività che in altri contesti avrebbero come bersaglio la moglie, il marito, i propri genitori, i propri figli, gli amici o addirittura personaggi fantasmatici del mondo della politica, dello sport o dello spettacolo. L'essere umano è un essere "proiettivo": il mondo diviene lo schermo privilegiato sul quale proiettare la propria visione del mondo, risultato di un filtro di vissuti e di esperienze nel corso della stessa vita. L'esito distruttivo di questa azione proiettiva è che il partner negoziatore viene identificato come il proprio "nemico interno" dal quale difendersi attaccando o fuggendo.

La negoziazione presuppone l'esistenza di due soggettività che entrano in relazione tra loro. Due mondi che per un certo tempo graviteranno sulla stessa orbita. Ma i "mondi" intesi come corpi celesti non si relazionano con emotività: possono scontrarsi, esplodere, implodere, non incontrarsi mai e tutto questo.....senza conflitti!

Gli esseri umani sono invece dei mondi emotivi i cui rapporti sono pregni di emotività e se le emozioni rappresentano il sale della vita, bisogna stare attenti a come condiamo "le pietanze": la "giusta" quantità di sale in funzione di quello che dobbiamo "cucinare" e soprattutto rispetto a chi dovrà "mangiare" quelle pietanze, ossia assaporare i risultati della negoziazione.

A proposito, vi è mai successo che una negoziazione vi sia rimasta sullo stomaco...?

RIFLESSIONI SULLA NEGOZIAZIONE

- ▶ **Quando siete diventati consapevoli per la prima volta di un processo di negoziazione?**
- ▶ **Qual è stato l'obiettivo della negoziazione?**
- ▶ **Avete vinto, perso o raggiunto un accordo reciproco?**
- ▶ **Dopo questa prima esperienza, quali tecniche di negoziazione avete appreso dall'analisi di voi stessi? Quali dall'osservazione degli altri?**
- ▶ **Quale è stata la negoziazione più recente a cui avete preso parte e in cui avete fallito? Vi siete sentiti colpevoli? Avete biasimato i vostri oppositori? Avete ritenuto colpevoli altri fattori?**
- ▶ **In ogni negoziazione fallita avete avuto il sospetto o la conferma che il vostro interlocutore avesse un motivo diverso dal volere raggiungere un accordo? Qual'è stato?**
- ▶ **Sentite di avere, una filosofia di negoziazione che da forma al vostro ruolo di negoziatore. Se è così, qual'è? Quali altre filosofie avete riscontrato negli altri?**
- ▶ **Nelle vostre negoziazioni di affari quali parole o frasi rappresentano, meglio, il modo in cui vi comportate con il vostro interlocutore?**
- ▶ **Avete mai cercato di vedere una negoziazione dal punto di vista del vostro interlocutore? Se è così, pensate che ciò la aiuti o la ostacoli?**
- ▶ **In quale momento, credete, abbia inizio il processo di negoziazione? e in quale momento credete abbia fine?**
- ▶ **Credete che affermazioni sincere delle nostre convinzioni abbiano un posto in una negoziazione? Avete usato questa tattica? Con quali risultati?**

- ▶ **Interpersonale: fra due individui**
- ▶ **Interorganizzativo: fra due organismi**
- ▶ **Internazionale: fra due nazioni**

LA VITA E' UNA SERIE DI NEGOZIAZIONI

- ▶ La vita è una serie di negoziazioni.
- ▶ Sapere capire ogni situazione, soprattutto quelle di potenziale conflitto, secondo prospettive diverse, da' risultati sorprendenti.

Ciascuno di noi é quotidianamente un negoziatore: il negoziato é un fatto della vita perché almeno una volta al giorno ci troviamo a dover ricercare un accordo, talora relativamente a situazioni complesse ed importanti, più spesso per situazioni semplici e di routine.

Il modo - o meglio *lo stile* - con cui ciascuno di noi porta avanti i negoziati quotidiani dipende in massima parte:

- a) dalla situazione stessa
- b) dalla tensione con cui sviluppiamo il negoziato e ricerchiamo il risultato
- c) dal nostro carattere

E questo "modo", al di là del risultato, spesso non ci lascia soddisfatti, anzi, talora é occasione di riduzione della nostra autostima.

E' come sempre necessario ricercare un metodo che potrà essere, con intelligente flessibilità, applicato nelle diverse situazioni nelle quali é necessario, utile, desiderato un accordo.

Tipologia di Negoziazione	Interlocutori	Obiettivi

Pensate alle diverse situazioni negoziate in ambito lavorativo nelle quali siete coinvolti in prima persona e compilate le colonne della tabella.

UNA NEGOZIAZIONE DI SUCCESSO

Descrivete sinteticamente una negoziazione reale che avete affrontato con successo:

Gli obiettivi del vostro interlocutore

.....
.....
.....

I vostri obiettivi

.....
.....
.....

Come si è svolta la negoziazione

.....
.....
.....

Il risultato finale

.....
.....
.....

Perché si è conclusa positivamente

.....
.....
.....

UNA NEGOZIAZIONE NON DI SUCCESSO

Descrivete sinteticamente una negoziazione reale che avete affrontato senza successo:

Gli obiettivi del vostro interlocutore

.....
.....
.....

I vostri obiettivi

.....
.....
.....

Come si è svolta la negoziazione

.....
.....
.....

Il risultato finale

.....
.....
.....

Perché si è conclusa negativamente

.....
.....
.....

Quali metodi e quali tecniche di negoziazione ho applicato con successo?

