

Saper negoziare: una competenza chiave a tutti i livelli aziendali

Ognuno di noi, nella vita di tutti i giorni, si trova nella necessità di dover negoziare richieste, condizioni contrattuali di lavoro, acquisti o vendite.

Negoziare significa anche mediare conflitti tenendo conto delle proprie ragioni e di quelle degli altri: che sono tante, soprattutto in azienda...

di Stefano Greco – Consulente aziendale e Formatore

Ogni giorno capi e collaboratori, top manager e azionisti, venditori e clienti, compratori e fornitori, si ritrovano a negoziare su questioni che possono impattare sul conto economico dell'azienda, sul rendimento di una persona o sul clima psicologico all'interno di un team

Nell'antica Roma il termine "negotium" si contrapponeva all'"otium", in quanto il primo si riferiva a tutte le attività pubbliche, di "scambio", svolte nelle strade e nel Foro, mentre il secondo indicava il ritiro a vita privata nelle campagne o in luoghi lontani dai traffici commerciali, dagli impegni civili o militari.

Una premessa etimologica necessaria per introdurre il concetto di negoziazione, e la specifica connotazione che identifica la capacità negoziale come una competenza chiave richiesta in diversi contesti e momenti della vita aziendale.

Ogni giorno, infatti, capi e collaboratori, top manager e azionisti, venditori e clienti, compratori e fornitori, si ritrovano a negoziare su questioni che possono impattare sul conto economico dell'azienda, sul rendimento di una

persona o sul clima psicologico all'interno di un team.

In questo articolo approfondiremo la natura della negoziazione, cosa fare concretamente per sviluppare abilità negoziali, e quali sono gli ambiti specifici di applicazione di tale competenza nelle organizzazioni.

La capacità negoziale, una "competenza chiave"

Partiamo con due definizioni di negoziazione, e alcune domande per fertilizzare la riflessione operativa.

1. Insieme di sforzi strategici necessari in ogni situazione in cui due o più parti devono operare insieme partendo da posizioni diverse e a volte conflittuali, per raggiungere un obiettivo di interesse comune.

Come raggiungere, per esempio, un accordo sindacale su un esubero in azienda salvaguardando il più possibile gli interessi delle parti in gioco? Come realizzare un accordo commerciale vantaggioso sia per il fornitore sia per il cliente?

2. Metodo tendente a guadagnare il consenso delle persone riducendo le divergenze di opinione o di vedute per realizzare un'integrazione funzionale tesa al raggiungimento di un risultato.

Cosa è richiesto di fare ad un capo, in una riunione di trenta minuti, per riuscire a convincere i suoi collaboratori a raggiungere il budget assegnato alla sua struttura rispettando "la scadenza" imposta dall'azienda?

L'esperienza sul campo e le testimonianze nelle aule di

formazione confermano che la capacità negoziale, intesa come "competenza chiave" che consente di raggiungere obiettivi e sviluppare la leadership a tutti i livelli, si esprime attraverso un mix efficace di risorse personali, di abilità comunicative e capacità di utilizzo di tecniche specifiche.

Le risorse personali sono quelle dotazioni genetiche, coltivate e sviluppate poi attraverso i vissuti quotidiani, che supportano e a volte determinano il successo delle negoziazioni.

La resistenza alla fatica psicofisica, la capacità di produrre risultati sotto pressione, un umorismo intelligente, la capacità di riaversi dalle crisi, la fiducia di base, la "visione positiva" degli eventi e l'orientamento alle soluzioni rappresentano quelle "armi" in più che in alcune situazioni possono fare realmente la differenza.

Il califfo Moauyat domandò a Omar Ben Al Aas quale fosse il segreto della sua grande abilità politica. «Non mi sono mai impegnato in un'azione senza avere prima studiato la ritirata; d'altro canto, non sono mai entrato in un posto con l'intenzione di uscire correndo»(1).

Gli elementi che giocano sono, dunque, risorse personali, preparazione, strategie, tattiche ed abilità comunicative; e qui si pone il primo obiettivo

formativo: come si diventa abili comunicatori?

I principi della comunicazione efficace

Cominciando, per esempio, ad applicare i quattro principi della comunicazione efficace:

- parlare non significa comunicare (parlare ≠ comunicare). Chiediamoci: si può parlare senza comunicare? E si può comunicare senza parlare? La risposta è sì, in entrambi i casi;
- sentire non significa ascoltare (sentire ≠ ascoltare soffermiamoci sulle differenze);
- emissione ≠ ricezione (voglio dire 100, dico 80, l'altro sente 70, ascolta 50, comprende 30, ricorda 20, farà o utilizzerà 10);
- "l'uomo è un iceberg" (attenzione a cosa diciamo e soprattutto a come lo diciamo: la "parte sommersa", emotiva ed istintiva, dell'interlocutore "risponderà" di conseguenza).

Nelle negoziazioni, comunicare e relazionarsi in modo efficace significa soprattutto sviluppare capacità di ascolto, di empatia e una certa acutezza sensoriale.

Il suggerimento pratico è intanto tenere ben presente la regola 70/30: ascoltare il 70 per cento del tempo, parlare il 30.

I vantaggi sono: prendere

tempo per pensare, capire prima di argomentare, valorizzare l'interlocutore con l'ascolto.

Il negoziatore poi dimostra empatia quando riesce a distinguere le posizioni dichiarate dagli obiettivi dell'interlocutore e a sintonizzarsi produttivamente su questi ultimi. Tecnicamente parlando, la posizione è ciò che l'altro dice di volere, l'obiettivo è ciò che vuole veramente. Per acutezza sensoriale intendiamo soprattutto la capacità di "leggere volti ed espressioni": in questo senso, un bravo negoziatore è come un abile giocatore di poker.

La sfida: raggiungere un accordo, non un compromesso

La sfida di ogni scambio negoziale è raggiungere un accordo rimanendo in buoni rapporti: la reciproca soddisfazione è l'elemento che distingue una negoziazione a valore aggiunto dal cosiddetto compromesso; nel primo caso, entrambi gli interlocutori ottengono un quid in più, nel secondo ognuno cede qualcosa.

In molte situazioni, non conta solo il fatto tecnico del saper comunicare, poiché sono soprattutto gli atteggiamenti di fondo delle persone ad incidere pesantemente sull'esito della negoziazione.

I suggerimenti pratici relativi ai

La capacità negoziale, intesa come "competenza chiave" che consente di raggiungere obiettivi e sviluppare la leadership a tutti i livelli, si esprime attraverso un mix efficace di risorse personali, di abilità comunicative e capacità di utilizzo di tecniche specifiche

La sfida di ogni scambio negoziale è raggiungere un accordo rimanendo in buoni rapporti: la reciproca soddisfazione è l'elemento che distingue una negoziazione a valore aggiunto dal cosiddetto compromesso

NOTA

(1) Paulo Coelho, *Manuale del guerriero della luce*, Ed. Bompiani.

Il "lavoro" del negoziatore efficace è quello di combinare sistematicamente l'uso delle risorse personali, di abilità comunicative e delle tecniche specifiche in funzione dell'interlocutore o degli interlocutori che ha di fronte, del contesto in cui si trova e dell'obiettivo da raggiungere

I processi di comunicazione negoziale si basano sullo scambio continuo, sul confronto attivo e anche sulle discussioni accese: l'animosità che può manifestarsi tra gli interlocutori è un segnale positivo di vivacità e di coinvolgimento, ma può diventare pericolosa nel momento in cui, provocando la rottura degli argini, il fiume emotivo travolge le persone annegandole in una conflittualità distruttiva

comportamenti da tenere, sui quali i negoziatori si esercitano nelle aule di formazione, sono sintetizzati in tre "passaggi obbligati" da seguire:

- passare dall'antagonismo alla cooperazione;
- passare dalle posizioni agli obiettivi;
- passare dai rapporti di forza alla forza dei rapporti.

Per esemplificare, applicare il primo passaggio nel contesto di un rapporto commerciale venditore-cliente significa impostare la relazione sul modello del "Consideriamoci soci in affari" piuttosto che fondarlo su dinamiche da "braccio di ferro" o da "guerra fredda".

All'interno delle organizzazioni significa invece poter contenere od eliminare situazioni di conflittualità, derivanti dalla gerarchia o da rapporti di interdipendenza, lavorando sulla forza dei rapporti: "Dal momento che ogni giorno trascorriamo più tempo con i colleghi che con i familiari, conviene fare in modo che l'ufficio sia un luogo il più possibile piacevole...", argomenta il capo che vuole ottenere dei risultati sul versante del clima interno.

Il "lavoro" del negoziatore efficace è quello di combinare sistematicamente l'uso delle risorse personali, di abilità comunicative e delle tecniche specifiche in funzione dell'interlocutore o degli interlocutori che ha di fronte, del con-

testo in cui si trova e dell'obiettivo da raggiungere.

In ogni caso, si tratta di attraversare un fiume, a volte tumultuoso, su delle pietre di guado, possibilmente senza scivolare.

Per un capo, questo comporta saper gestire il dissenso, ed accettare la critica per arrivare al consenso; per un venditore, significa riuscire a superare le obiezioni del cliente orientandolo verso il sì dell'acquisto; per un dipendente, infine, la possibilità di poter affermare un proprio diritto senza prevaricare quello degli altri o dell'azienda stessa.

In tutti e tre i casi si sviluppano processi di leadership, vale a dire azioni di influenza su persone e ambienti per raggiungere un risultato atteso.

Ecco il motivo per cui saper negoziare è oggi una competenza chiave a tutti i livelli.

La comunicazione negoziale, processi e fattori

I processi di comunicazione negoziale si basano quindi sullo scambio continuo, sul confronto attivo e anche sulle discussioni accese; in questa prospettiva, l'animosità che può manifestarsi tra gli interlocutori è un segnale positivo di vivacità e di coinvolgimento, ma può diventare pericolosa nel momento in

cui, provocando la rottura degli argini, il fiume emotivo travolge le persone annegandole in una conflittualità distruttiva.

Il negoziatore di successo mette in conto il fatto che "se tutti ti vengono incontro, sei nella carreggiata sbagliata": esisterà comunque qualcuno che, all'interno di un gruppo per esempio, non sarà d'accordo e che rimarrà rigido sulle proprie posizioni. L'importante è creare una "massa critica" di consensi in tutti gli altri presenti, facendo leva sul "magnetismo" che questa dinamica può suscitare nei confronti di chi appunto tende ad isolarsi o a "remare contro".

Tutte queste considerazioni ci portano a paragonare la figura di chi negozia a quella di un funambolo circense, impegnato a camminare sulla corda sospesa nell'aria.

L'acrobata avanza lentamente, mantenendosi in equilibrio grazie a dei movimenti irregolari dell'asta, e posizionando correttamente i piedi.

Nelle negoziazioni, la comunicazione rappresenta la corda sulla quale le persone si avventurano cercando di fare il "passo giusto" ed evitare quello "falso".

Consigliabile in ogni caso predisporre una rete di protezione realizzata con le resistenti maglie del proprio equilibrio interiore e di un'autostima pronta ad ammortiz-

zare gli eventuali fattori destabilizzanti.

Saper maneggiare l'asta equivale invece a saper leggere e gestire gli equilibri dinamici del potere insito in ogni scambio negoziale.

La dinamica dei poteri nello scambio negoziale

Il più "famoso" è il potere contrattuale; qualcuno, estremizzando, lo identifica con l'espressione "tenere il coltello dalla parte del manico". Più diplomaticamente, possiamo affermare che nella maggior parte delle situazioni, tra venditore e cliente, ha più "potere" il cliente; nella ricerca di un lavoro, è relativamente più facile trovarne uno nuovo per chi già lavora piuttosto per chi è disoccupato.

Esistono tuttavia altre tipologie di potere ognuna delle quali influenza o determina l'esito stesso delle negoziazioni:

- il potere del "peso" (il caso citato di chi già lavora e desidera un cambiamento);
- il potere della scelta (l'esempio del cliente);
- il potere dell'informazione (per chi la detiene);
- il potere di influenza (persone carismatiche, gerarchie di ruoli);
- il potere del tempo (tempo come risorsa da valorizzare e variabile da gestire);
- il potere della sanzione (l'autorità formale);
- il potere della legittimità (leggi e regolamenti).

All'esercizio di questi poteri, sono legate le più frequenti cause di tensione, sia negli ordinari rapporti interpersonali all'interno delle organizzazioni sia in situazioni più formali di negoziazione.

Ogni conflitto, comunque, porta con sé aspetti distruttivi ma anche costruttivi, come ad esempio lo stimolo alla creatività e al problem solving, l'innescio di processi di rinnovamento, una migliore comprensione dei propri obiettivi.

Questo è il momento in cui l'accorto utilizzo di alcune tecniche può aiutare a superare l'impasse e a neutralizzare un'emozione prorompente e dilagante.

Strategie e dinamiche di controllo e persuasione

Tra le più prolifiche evidenziamo:

- interrompere e fare una pausa;
- prendere tempo e rimandare al giorno dopo o a quando "Ci saranno le condizioni per discutere più serenamente";
- fare un brainstorming creativo per esplorare tutte le alternative;
- cambiare il luogo dell'incontro;
- sensibilizzare sul fattore tempo;

- chiarire le conseguenze svantaggiose legate al fallimento della negoziazione.

Le tecniche hanno successo se l'atteggiamento a monte segue concretamente i seguenti principi:

1. separare il problema dall'interlocutore - "non è un fatto personale";
2. ricercare l'interesse comune - "Perché siamo qui a discutere? Cosa vogliamo ottenere?";
3. decidere partendo da criteri "oggettivi" - "condizioni contrattuali, di vendita, normative di riferimento, dati e statistiche..."

Oltre alle tecniche di immediato utilizzo, nella valigetta del negoziatore efficace ne troviamo altre, le quali si legano più strategicamente al grado di persuasione che si vuole ottenere e agli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Tra queste ricordiamo:

- l'analisi dei pro e dei contro o dei vantaggi e degli svantaggi;
- la bilancia, ovvero prestazioni vs. controprestazioni (in ambito commerciale);
- concessione/Contropartita o del "do ut des" "mini-max" ovvero:
 - a. Qual è il minimo che posso accettare?
 - b. Qual è il massimo che posso chiedere?
 - c. Qual è il minimo che posso concedere?
 - d. Qual è il massimo che posso concedere?

Ogni conflitto, porta con sé aspetti distruttivi ma anche costruttivi, come ad esempio lo stimolo alla creatività e al problem solving, l'innescio di processi di rinnovamento, una migliore comprensione dei propri obiettivi

Oltre alle tecniche di immediato utilizzo, nella valigetta del negoziatore efficace ne troviamo altre, le quali si legano più strategicamente al grado di persuasione che si vuole ottenere e agli obiettivi che si vogliono raggiungere

Negoziare significa governare il continuo bilanciamento tra dare e avere, cedere e ottenere, con l'obiettivo finale della reciproca soddisfazione

Ogni richiesta proveniente dal cliente finale o dal cliente interno che comporti la messa in gioco di interessi personali e/o economici, come ad esempio una condizione di vendita non prevista od un trasferimento da una città ad un'altra, innesca un processo di negoziazione.

Un aneddoto, per capire

Un uomo telefonò al negozio di liquori dicendo: "Organizzo una festa per questa sera; mi mandi venti bottiglie di spumante e, se è buono, le manderò l'assegno".

Il titolare del negozio rispose: "Se non le dispiace, mi mandi prima l'assegno, poi, se è buono, le manderò le venti bottiglie".

Da "il cliente ha sempre ragione" a "il cliente va gestito": questa è la prima regola sulla quale vengono formati i neovenditori, e che comunque viene opportunamente ricordata anche ai negoziatori più navigati.

Possiamo notare come, in sintesi, negoziare significhi governare il continuo bilanciamento tra dare e avere, cedere e ottenere, con l'obiettivo finale della reciproca soddisfazione.

Per valutare il successo di una negoziazione e quindi il ritorno positivo per gli interlocutori in gioco, possono essere utilizzati questi due indicatori:

- efficienza dei negoziatori intesa come il rapporto tra i vantaggi conseguiti e le risorse impiegate (tra cui il tempo, per esempio);

- efficacia del processo negoziale intesa come il rapporto tra vantaggi conseguiti e vantaggi attesi.

Le aule di formazione, se gestite professionalmente, rappresentano un'adeguata "palestra" per tutti coloro che vivono la negoziazione come parte integrante e a volte centrale del proprio lavoro: venditori, compratori, consulenti, imprenditori, responsabili di risorse umane, capi progetto, responsabili di unità organizzative, diplomatici, sindacalisti, mediatori.

La necessità e l'opportunità di sviluppare abilità negoziali devono essere sentite oggi da un numero sempre più elevato di persone dal momento che professionalità significa sicuramente più capacità di generare consenso che imporre vedute, più abilità di risolvere problemi e mediare conflitti che aggredire, isolarsi, sabotare o fare mobbing. Alla conclusione di questa nostra escursione nel mondo della negoziazione, possiamo affermare che in fondo saper negoziare è soprattutto l'abilità di persuadere l'interlocutore dei vantaggi di adottare quella soluzione o quel comportamento, di riuscire ad incanalare l'emotività verso un obiettivo costruttivo, e di ot-

tenere un risultato soddisfacente lasciando un gradevole ricordo dell'esperienza vissuta.

"Vi sta rapinando la banda di John Dillinger, la migliore sulla piazza: coi pochi dollari che perdete oggi, vi ritrovate un'avventura da raccontare per tre generazioni.

Questo è uno dei grandi momenti della vostra vita.

Se vi muovete, è l'ultimo"(2).
Persuasivo, vero?

NOTA

(2) Dal Film "Dillinger" di John Milius, 1973