



Più o meno consapevolmente ciascuno di noi, ogni giorno, si trova a dover negoziare in una molteplicità di situazioni. In ogni trattativa è essenziale valutare la propria posizione, non solo dal punto di vista dei propri interessi, ma anche da quello delle controparti. William Ury, uno dei massimi esperti nell'arte della negoziazione e della gestione dei conflitti, individua i Sette Ruoli che i negoziatori devono interpretare per raggiungere questo importante equilibrio.¹ FilosofoLa qualità essenziale di un bravo negoziatore è avere il controllo di se stesso. L'ostacolo maggiore per il successo nei negoziati è la tendenza a reagire d'impulso, senza pensare. Poiché gli obiettivi sono di solito molto elevati, ci si arrabbia e si ha paura. Si perde di vista l'obiettivo da raggiungere. Il rischio più grande, in una trattativa, è che le emozioni possano indurci ad agire contro il nostro stesso interesse. Ury sostiene che i bravi negoziatori non "cadono dalla finestra". Si affacciano alla finestra - un luogo in cui riguadagnare la prospettiva, la calma e l'autocontrollo. Non perdono mai di vista i propri obiettivi.² PsicologoPrima di poter portare la controparte ad accettare il proprio punto di vista, chiedersi "Cosa stanno pensando in questo momento?" Ury spiega che è necessario essere capaci di mettersi nei panni degli altri - perché per ognuno di noi la realtà è costituita dalla propria percezione della realtà. Senza abbandonare il vostro punto di vista, tentate di capire la realtà della controparte - e imparate a "oscillare tra l'una e l'altra". Iniziate semplicemente ascoltando. Ury sostiene che i bravi negoziatori ascoltino molto più di quanto non parlino; cercando realmente di capire le motivazioni dell'altra parte. Ury considera lo stare ad ascoltare "l'investimento più economico che si possa fare nel corso di una trattativa". È un ottimo modo per costruire rispetto e fiducia - e per esprimere accettazione dell'altra parte. Le persone vanno trattate con dolcezza, in modo da poter esser duri nel

risolvere i problemi. Spesso, nel tentativo di non essere aggressivi con le persone, manchiamo di aggressività anche nei confronti dei problemi. Ury esorta a "tracciare un confine, nella propria mente, tra persone e problemi", in modo da essere concilianti con le persone e aggressivi con i problemi. Maggiore è l'aggressività necessaria per affrontare i problemi, maggiore dovrà essere lo spirito di conciliazione nel trattare con le persone, in modo che i sentimenti e l'ego delle controparti non interferiscano con la risoluzione dei problemi.

3. Detective Per trattare i problemi con rigore, è necessario andare oltre la posizione negoziale della controparte, e scoprire cosa la controparte vuole veramente. Questo comprende desideri, paure, necessità, aspirazioni, ecc. Se la controparte non vuole rivelare le motivazioni profonde, prendete in considerazione la possibilità di chiedere, "Perché no? Cosa ci sarebbe di male?". Ury sottolinea che le persone che non vogliono rivelare i propri interessi reali sono spesso le stesse persone che amano criticare le nuove proposte. Se si ascoltano le loro obiezioni, spesso si può risalire alle loro vere motivazioni.

4. Inventore di soluzioni creative Il vostro obiettivo è quello di identificare un "potenziale vantaggio comune" - per ottimizzare i benefici per entrambe le parti. Troppo spesso l'obiettivo del negoziato viene considerato una "torta invariabile". Ury spiega che un bravo negoziatore si chiede, innanzi tutto, "come possiamo ingrandire la torta prima di tagliarla?" Per promuovere soluzioni creative, Ury raccomanda di identificare i "wizard" (maghi) - persone a livelli gerarchici inferiori, da entrambe le parti, che potrebbero fungere da collegamenti chiave, e che hanno sufficiente talento da raggiungere soluzioni creative discutendo insieme. I wizard potranno quindi presentare tali alternative alle persone incaricate della conclusione dei negoziati. La vera trattativa si svolge "nei corridoi", dove si esplorano le nuove possibilità.

5. Giudice di "ciò che è giusto" Troppo spesso si cerca di risolvere posizioni negoziali incompatibili con uno scontro di volontà. È in gioco l'ego di persone ed organizzazioni. Ogni "Equità percepita", sostiene Ury, ha un ruolo di enorme importanza in qualsiasi negoziato. Gli strumenti del giudice sono i "criteri oggettivi". Si tratta di standard indipendenti usati per decidere cosa è giusto, come il valore di mercato, i precedenti legali, il costo, l'efficienza, la reciprocità, il pari trattamento e il giudizio scientifico. Ury spiega che i criteri oggettivi trasformano la domanda essenziale - da "Chi cederà?" a "Qual è la soluzione equa in questo caso?"

6. Strategia Il concetto strategico chiave è una "MAAN" - la migliore alternativa ad un accordo negoziale. Qual è il miglior modo di procedere se non si riesce a raggiungere un accordo? Le alternative di solito non sono molto attraenti, ecco perché la gente tratta. Ma bisognerebbe ricordare che "lo scopo della trattativa non è necessariamente il raggiungimento di un accordo". Ury dice che lo scopo è quello di "soddisfare i propri interessi meglio di quanto non sarebbe possibile senza negoziato". Spiega poi che l'esperienza gli ha insegnato che se le persone si concentrano davvero sulla MAAN, riescono spesso a trovare un'alternativa che è migliore di quanto non sia il raggiungimento di un accordo. Una MAAN attraente fa meraviglie per il morale: è una fonte di potere e sicurezza, anche se alla fine non viene utilizzata. Bisogna inoltre considerare anche la MAAN della controparte - qual è la cosa peggiore che possono farvi?

7. Diplomatici I diplomatici possono mettere da parte il proprio modo di pensare per un po', e pensare come fa la controparte. Fanno in modo che la controparte trovi il più facile e attraente possibile andare dove loro vogliono farli andare. I diplomatici decidono e indirizzano le reali volontà e necessità della controparte: spesso, quando le trattative si bloccano, il divario può essere colmato indirizzando creativamente tali necessità. Ury suggerisce, infine, un semplice test per valutare l'attrattiva della vostra proposta, cioè quello di provare a scrivere il "discorso della vittoria" della controparte. Se accetteranno la vostra proposta, come la presenteranno alla loro organizzazione o alla loro famiglia? Cosa diranno per spiegare perché è una buona proposta?

La delicata arte della negoziazione.

Di

Lunedì 15 Ottobre 2007 15:46

Se non siete in grado di scrivere questo discorso, spiega Ury, allora la vostra proposta non costituisce per loro una vittoria!