

La negoziazione vincente

Una guida messa a punto per individuare con chiarezza gli elementi della negoziazione e per illustrare l'intero processo scandandone i diversi momenti e le diverse tecniche con precisione. Attraverso un approccio graduale, esercizi e verifiche, il lettore potrà facilmente verificare l'efficacia di quanto appreso applicando le tecniche a situazioni concrete.



La collana **Business No Problem** offre strumenti agili per la formazione e l'autoformazione.
Se volete coordinare un gruppo di lavoro e creare programmi efficaci, questi libri vi forniscono una guida affidabile per sviluppare le competenze necessarie. Un proficuo investimento per affrontare con successo le sfide di un contesto professionale sempre più competitivo.

- Che cos'è la negoziazione?
- Gli elementi della negoziazione
- Il processo di negoziazione
- Preparazione alla negoziazione
- Strategie della comunicazione applicate alle negoziazioni
- Uso delle tecniche di negoziazione
- La negoziazione positiva

L'autore

Judith E. Fisher è presidente della Education and Training Consultants che ha sede a Riverview, Florida.

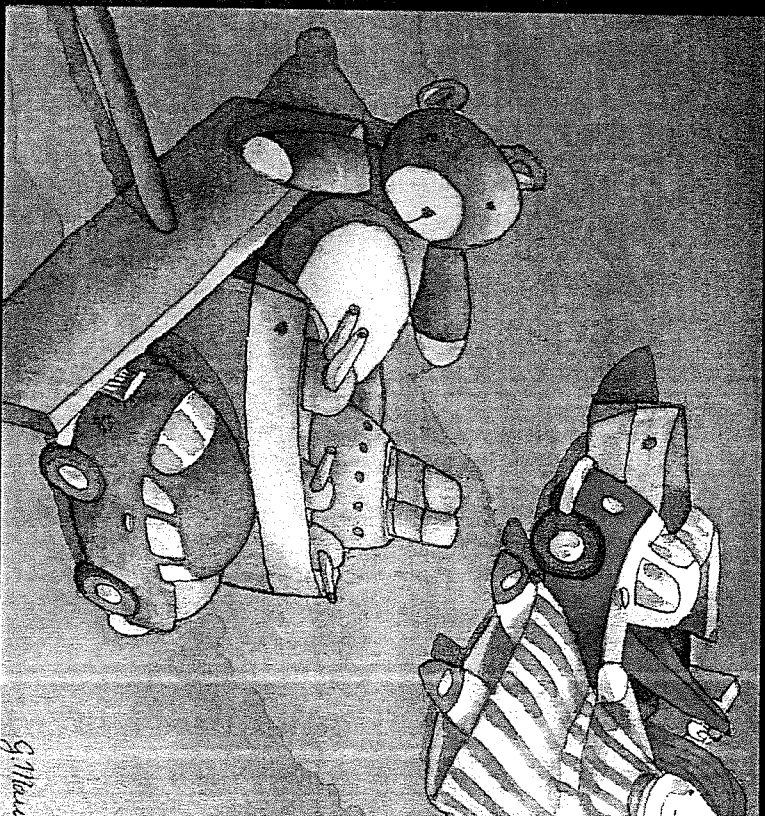
Business No Problem

J.E. Fisher

La negoziazione vincente

McGraw-Hill

La negoziazione vincente



J.E. Fisher

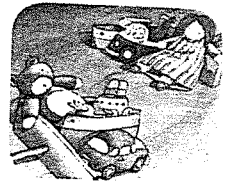
Business No Problem

ISBN 88-386-3631-1



4 57507003

Strategie della comunicazione applicate alle negoziazioni



Questo capitolo vi aiuterà a:

- Porre domande utili in una sessione della negoziazione
- Ascoltare attentamente in fase di negoziazione
- Osservare attentamente i concorrenti durante la negoziazione

"Ad ogni minuto che passa, la situazione peggiora", pensò Linda quella mattina, sedendosi alla scrivania per aprire la posta. "Devo assolutamente fare qualcosa per risolvere questa situazione. Ma cosa dirò? Cosa mi chiederà Tommaso? Come posso cancellare quello sguardo ostile dai suoi occhi? Come andrà a finire la riunione?"

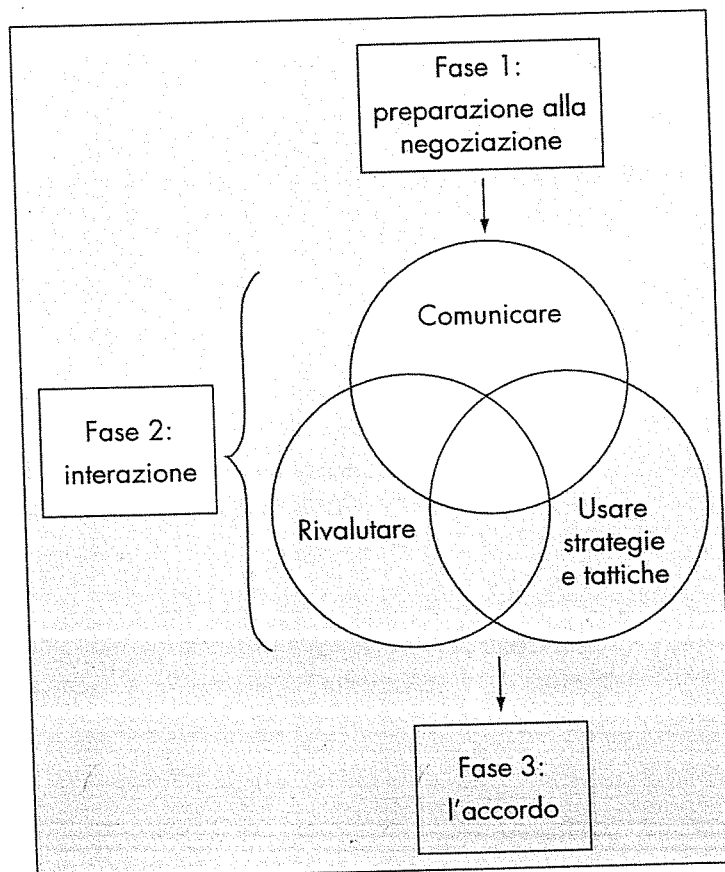
"Non sarà certo facile", riflette Tommaso mentre, seduto alla scrivania, sorreggia il caffè. "Chissà cosa mi proporrà Linda? E io, quali alternative le posso offrire? Troveremo una soluzione? Questo non rovinerà la nostra amicizia?"

Passaggio alla seconda fase del processo di negoziazione

Nell'ultimo capitolo abbiamo approfondito la Prima fase del processo di negoziazione, cioè la preparazione alle trattative. In questo capitolo, invece, passeremo alla Seconda fase: l'interazione. La comunicazione è l'elemento più importante dell'interazione.

Quando partecipate attivamente alla conversazione, dovete usare tre strategie fondamentali della comunicazione:

- Domande diplomatiche.
- Ascolto attivo.
- Osservazioni attente.



Vediamo
negoziati

Domande

Nella Prima fase, quali attività sono state svolte? Quali attività sono state evitate, divise, spogliate, semplificate, risposte. Quali sono le strategie che l'abilità ha portato al successo?

Quali domande

In genere, opportuno accertare

Le domande dirette e

Supponi. Le negoziazioni non risolvono i problemi indirettamente.

- Perché
- Come
- Cosa
- A qu
- Potet

Vediamo ora come ognuna di queste tecniche agisce nel contesto della negoziazione.

Domande diplomatiche

Nella Preparazione alla negoziazione vi siete posti molte domande, alle quali avete dato una risposta. La sequenza delle domande, una volta iniziata, diventa una caratteristica essenziale del processo di negoziazione. Spogliata dell'alone di mistero che la circonda, la negoziazione si rivela semplicemente come un dialogo o una conversazione fatta di domande e risposte. Le domande mirate permettono di scoprire una serie di informazioni che permettono di chiudere le trattative con successo. Ecco perché l'abilità nel porre le domande si rivela una strategia fondamentale per il successo della negoziazione.

Quali domande?

In genere, durante le diverse sessioni della negoziazione avrete molte opportunità per porre delle domande. L'invito alla cautela è d'obbligo: accertatevi di porre domande sensate e in maniera prudente.

Le domande che intervengono durante le negoziazioni sono di due tipi: dirette e indirette. Vediamole insieme.

Supponete di voler ottenere molte informazioni sui bisogni dei concorrenti. Le vostre domande saranno volte a incoraggiare un'apertura, una spiegazione che sembri concessa spontaneamente. Le domande che prevedono risposte a largo raggio sono *indirette*. Ecco alcuni esempi di domande indirette:

- Perché siete interessati a una dilazione del tempo, prima di decidere?
- Come è organizzato il vostro gruppo di negoziazione?
- Cosa sperate di ottenere in questa sessione?
- A quali temi siete interessati?
- Potete spiegare come siete arrivati a questa posizione?

Altre volte potreste invece voler scoprire dei fatti o continuare il dialogo. Vi occorrono risposte brevi e chiare. In questi casi sceglierete le *domande dirette*. Ecco alcuni esempi di domande dirette:

- Riusciremo a chiudere la sessione per mezzogiorno?
- Possiamo accordarci per incontrarci domani?
- Preferite un piano di lavoro a 60 o a 90 giorni?
- Avete l'autorità per decidere in materia?
- Il pacchetto di benefit per il vostro team è confermato?
- Stiamo rispettando i termini dell'accordo?

È importante sapere quale tipo di domande impiegare nell'ambito di una negoziazione. Concentratevi sull'intento di ogni domanda. Se cercate informazioni particolari o se volete verificare delle informazioni, ponete domande dirette. Se, al contrario, volete scoprire eventuali difficoltà, determinare bisogni, o comprendere un argomento, utilizzerete domande indirette.

Come formulare una domanda

Non è solo questione di domande dirette o indirette. La stessa domanda, infatti, può essere posta in diversi modi e ogni variazione produce un effetto diverso. Supponiamo che vogliate scoprire perché non è stato pagato lo straordinario agli operai. Leggete ognuna delle seguenti domande e pensate all'effetto che potrebbero avere in sede di negoziazione.

1. "Quali scuse accampate per non aver pagato lo straordinario agli operai?"
2. "Come mai non avete pagato lo straordinario agli operai?"
3. "Potete aiutarci a capire perché non siete stati in grado di pagare lo straordinario?"
4. "Dev'esserci senz'altro un errore. Potete spiegare come viene calcolato lo straordinario?"

Ogni domanda è volta a ottenere lo stesso tipo di informazione, ma tutte vengono poste in modo da passare da un atteggiamento apertamente ostile (1) a uno più conciliante (4). È facile immaginare che la controparte

risponderà in
la domanda. P

Mentre pensate
considerare:

- Quali informazioni
- Quale tipo di informazioni
- Quale effetto sulla controparte
- Quale tono (etc.) volete

Pensate

Scrivete domande
per affrontare
esempi.

Supponete di
ro che vi con
bulatori. State
quella di chiu
leghi.

1. Scrivete un

2. Riscrivete

risponderà in maniera diversa a seconda del tono con cui è stata formulata la domanda. Preparate con cura ogni domanda, prima di esporla.

Mentre pensate alle domande da porre durante una negoziazione, dovete considerare:

- Quali informazioni volete scoprire?
- Quale tipo di domanda (diretta o indiretta) può farvi scoprire le informazioni necessarie?
- Quale effetto (positivo, negativo, neutro) deve avere la domanda sulla controparte?
- Quale tono o impatto emotivi (aggressivo, passivo, ostile, conciliante, etc.) volete ottenere con la domanda?

Pensateci su

Scrivete domande che possano produrre un determinato effetto. Se state per affrontare una trattativa, usatele in questo esercizio, oppure usate gli esempi.

Supponete di trattare con il vostro manager a proposito del carico di lavoro che vi compete. Volete scoprire quali compiti spettano agli altri collaboratori. State pensando che a voi è toccata una mole di lavoro superiore a quella di chiunque altro e che guadagnerete né più né meno dei vostri colleghi.

1. Scrivete una domanda diretta con un tono neutro.

2. Riscrivete la domanda in tono aggressivo, come per spaventare.

3. Rivedete la domanda usando un tono amichevole o conciliante.

4. Scrivete una domanda indiretta in modo da far parlare la controparte, in generale, sull'argomento.

Immaginate di trattare l'acquisto di un computer usato. Pensate che il prezzo che vi è stato proposto sia troppo alto rispetto al valore che voi avevate stimato. Volete conoscere il prezzo originale del computer e l'anno di fabbricazione.

1. Scrivete una domanda diretta, in tono neutro.

2. Scrivete una domanda indiretta.

Ascolto attivo

Se l'arte di porre le domande è una delle peculiarità del saper condurre le trattative, avrete già capito che l'arte di ascoltare è un'altra. La negozia-

zione
tempo

Un as
tropa
lizzat

State
trati e
frasi.
rivelat
zioni

Un as
ascol

- Tra
- Ne
- Fra
- Fa
- Ne
- Co
- Ra
- Sc
- tra

Ascc
diper

Os

La c
impc
va. C
cazio

zione è un dialogo, uno scambio di informazioni bilaterale e molto del tempo a essa relativo viene trascorso ascoltando ciò che l'altra parte dice.

Un ascolto attento è molto di più di un semplice ascolto di ciò che la controparte sta dicendo. Quando ascoltate attentamente, invece, pensate, analizzate e considerate i commenti e le domande dell'altra parte.

State prestando una grande attenzione a ciò che viene detto. Siete concentrati e attivi. State esaminando le parole, il tono della voce, la scelta delle frasi. State studiando in particolare le sfumature delle parole, che possono rivelare atteggiamenti e opinioni, o fare luce sulle necessità e sulle convinzioni della parte opposta.

Un ascolto sbagliato può innescare una serie di errori molto gravi. Quando ascoltate in maniera distratta rischiate di:

- Travisare il senso delle parole della controparte.
- Non essere in grado di confermare o verificare ciò che l'altro ha detto.
- Fraintendere la domanda dell'altro.
- Fare considerazioni improprie.
- Non essere in grado di rispondere in maniera adeguata.
- Confondere la situazione.
- Rallentare il corso della negoziazione.
- Scegliere le strategie o le tattiche sbagliate per avanzare nelle vostre trattative.

Ascoltate sempre attentamente, perché il risultato della negoziazione dipende proprio dall'ascolto.

Osservazione attenta

La capacità di porre domande e di ascoltare rappresentano due fattori importanti per la riuscita della comunicazione, nell'ambito di una trattativa. Occorre però considerare anche un altro livello, quello della comunicazione non verbale.

La comunicazione non verbale riguarda i movimenti visibili o i gesti che rivelano emozioni o intenzioni. Quando, ad esempio, incrociate le braccia parlando a un bambino, state chiaramente manifestando il vostro disappunto con una comunicazione non verbale. Quando invece vi avvicinate a una persona sorridendo, comunicate piacere, approvazione o interesse.



Come riconoscere il significato di un gesto o di un'espressione? Nel corso degli anni, avrete sicuramente accumulato una grande esperienza nell'osservare i movimenti o i gesti degli uomini.

Per gioco o per sbaglio, avete imparato, senza timore di fare errori, il significato di un'andatura a spalle ricurve o di una stretta di mano piuttosto molle, poiché ciò fa parte dell'esperienza di ognuno di noi. Bene, ora dovete applicare la vostra conoscenza alla sessione di trattative.

Lo spirito

Dovete usare le emozioni e la comunicazione di tr

- Osservare di una v si avete
- Osservare stare sta
- Osservare avvengo pensand

Reazioni s

Capita a volte al negoziatore pa mascherar indifferenz capire la ri può essere alla propo sono in gra attento, pe di superfic trasparente

Anche le c vazione e l bacino me negli Stati fattore cult si vuole ca

In alcune c mento che

Lo spirito di osservazione

Dovete usare il vostro spirito di osservazione per capire i sentimenti e le emozioni che sta provando la controparte. Ciò che vedete durante la sessione di trattative può essere importante quanto ciò che ascoltate.

- Osservate i cambiamenti di espressione sui volti. Può essere il segnale di una variazione d'umore o rivelare la reazione a qualcosa che voi stessi avete detto o proposto.
- Osservate i gesti compiuti con le mani e le pose, che possono manifestare stati d'animo o livelli emotivi.
- Osservate anche i movimenti fisici o i cambiamenti di posizione che avvengono all'interno della stanza e che la dicono lunga su ciò che sta pensando l'altra parte sull'andamento della trattativa.

Reazioni studiate e differenze culturali

Capita a volte che le vostre osservazioni siano oggetto di studio. Un negoziatore particolarmente esperto ha certamente acquisito la capacità di mascherare o di nascondere le proprie sensazioni, con un atteggiamento di indifferenza. Questo atteggiamento collaudato impedisce, in genere, di capire la risposta emotiva a una particolare tattica di negoziazione. A volte può essere difficile capire se davvero l'altra parte è indifferente o meno alla proposta di un'idea. Statisticamente parlando, solo pochi individui sono in grado di nascondere perfettamente le loro reazioni. Un osservatore attento, però, potrebbe individuare una breccia nella perfetta indifferenza di superficie. Naturalmente, un vecchio e abile negoziatore risulterà meno trasparente e comprensibile di un collega alle prime armi.

Anche le differenze culturali contribuiscono a rendere complessa l'osservazione e l'interpretazione della comunicazione non verbale. Nei paesi del bacino mediterraneo le persone parlano a distanza ravvicinata, mentre negli Stati Uniti, ad esempio, ci si parla tenendosi a una certa distanza. Il fattore culturale, quindi, è un elemento da valutare con attenzione quando si vuole capire perché la controparte cerca ogni volta di avvicinarsi a voi.

In alcune culture, come ad esempio quella occidentale, il tempo è un elemento che crea tensione, mentre in altre culture le scadenze non vengono

prese seriamente in considerazione. L'importanza del tempo, delle scadenze e quindi della tensione che ne deriva, varia sostanzialmente da una cultura all'altra.

Conoscete altre differenze culturali, sociali o linguistiche che possono condizionare la vostra capacità di comunicare nelle prossime trattative? Tracciate alcuni esempi di differenze culturali che avete già osservato o che potreste incontrare nelle vostre prossime negoziazioni.

SUGGERIMENTO

Anche i suoni involontari sono segnali dello stato d'animo dell'altra parte. Molte persone, ad esempio, mostrano il loro nervosismo tossendo impercettibilmente o schiarendosi continuamente la voce. Altri invece lasciano percepire il proprio nervosismo con risatine soffocate.

Concetti fondamentali del Capitolo 5

Domande

Verificate il vostro spirito di osservazione. Scrivete la vostra interpretazione per ogni voce che descrive una comunicazione non verbale. Immaginate di trovarvi in una sessione di trattativa, mentre osservate queste reazioni.

1. Restare in silenzio.

2. Sporgersi sul tavolo.

3. Arrossire.

4. Tamburellare sul tavolo con una matita.

5. Guardare fuori dalla finestra.

6. Avere una espressione impassibile, o da poker.

7. Digrignare i denti.

8. Gesticolare o muoversi eccessivamente.

9. Sedersi di fronte a voi piuttosto che a fianco.

10. Mantenere un contatto visivo con il partner mentre parlate.

11. Alzarsi dalla poltrona e camminare per la stanza.

12. Sbattere le ciglia frequentemente.

Concetti fondamentali del Capitolo 5

Risposte

Controllate le vostre risposte. Ricordate che alcune di queste condizioni non verbali possono essere soggette a diverse interpretazioni.

1. Rabbia o agitazione (facendo uno sforzo per non reagire).
2. Interesse, impegno o curiosità.
3. Imbarazzo, rabbia o aggressività.
4. Nervosismo, ansia o impazienza.
5. Noia, disincanto, disinteresse o mancanza di concentrazione.
6. Reazione emotiva soffocata intenzionalmente.
7. Esasperazione, irritazione o impazienza.
8. Agitazione, tensione o nervosismo.
9. Ostilità, opposizione o rivalità.
10. Interesse, ingenuità o concorrenza.
11. Agitazione o senso di chiusura, tensione o frustrazione.
12. Rabbia, eccitazione o frustrazione.