

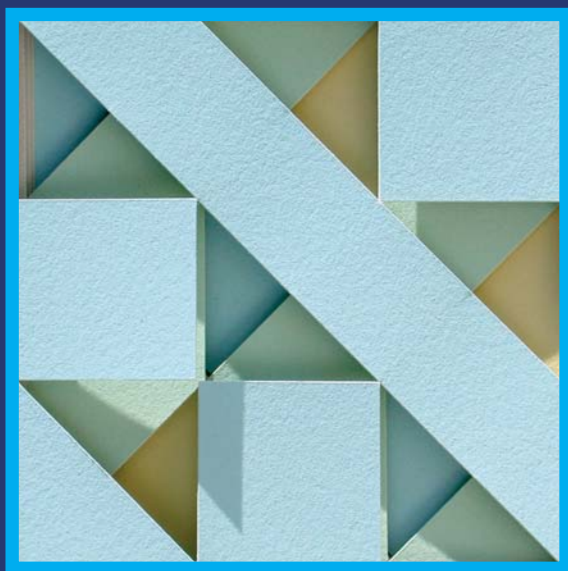
CENTRO STUDI NEGOZIAZIONE

William Ury

NEGOZIARE IN SITUAZIONI DIFFICILI

*Dal conflitto alla cooperazione: strumenti di pensiero
e azione per raggiungere l'accordo negoziale*

Getting Past No



Introduzione all'edizione italiana di Alessio Roberti



NLP ITALY™

Benvenuto

Un caloroso benvenuto!

Ti ringraziamo per l'interesse che hai dimostrato scaricando questo e-book.

Nelle pagine che stai per leggere, oltre all'indice completo, troverai alcuni estratti significativi del libro, che contengono intuizioni utili da mettere subito in pratica. Potrai da un lato farti un'idea di massima del contenuto, e dall'altro testare immediatamente alcuni strumenti di crescita messi a tua disposizione dal testo.

Siamo convinti che i libri siano come amici fidati: da loro possiamo imparare modi per mettere a frutto il nostro talento e la nostra intelligenza.

Se vuoi, aiutaci a diffonderli. Con un semplice "click", condividi questo e-book con le persone che ti stanno a cuore. Promuovere la cultura è un atto di grande rispetto verso noi stessi e chi ci circonda.

Buona lettura!

Il team di NLP ITALY e Alessio Roberti Editore

Negoziare in situazioni difficili

**COSA DICONO DI WILLIAM URY
E DI *NEGOZIARE IN SITUAZIONI DIFFICILI***

“Bill Ury ha il pregio di andare dritto al cuore del conflitto e trovare modi semplici ma innovativi per risolverlo.”

Jimmy Carter, 39° Presidente degli Stati Uniti

“William Ury è un'autorità riconosciuta nel campo della negoziazione in situazioni difficili, e questo libro lo dimostra appieno.”

John Kenneth Galbraith

“Man mano che il mondo cambia, la negoziazione sta diventando la forma principale per prendere delle decisioni, e questo è il miglior libro sulla materia. Vale tanto oro quanto pesa.”

John Naisbitt e Patricia Aburdene, coautori di *Megatrends 2000*

“*Negoziare in situazioni difficili* è il manuale più chiaro e preciso sulle sfide rappresentate delle negoziazioni difficili e con persone difficili.

D'ora in avanti negoziare sarà molto più semplice.”

Leonard A. Lauder, Presidente, Estée Lauder Companies

L'edizione originale in lingua inglese di *Negoziare in situazioni difficili* ha vinto il *Book Prize of the Center for Public Resources* “per l'eccellenza e l'innovazione”.

NEGOZIARE IN SITUAZIONI DIFFICILI

**Dal conflitto alla cooperazione: strumenti di pensiero
e azione per raggiungere l'accordo negoziale**

WILLIAM URY

Alessio Roberti Editore

INDICE

Introduzione all'edizione italiana	11
Nota dell'autore all'edizione aggiornata	13
Nota dell'autore	17

PARTE 1

Prepararsi **19**

1. Panoramica generale – Abbattere gli ostacoli alla cooperazione 21
2. Prefazione – Preparati, preparati, preparati 31

PARTE 2

Usare la strategia di penetrazione **43**

1. Non reagire: vai al balcone 45
2. Non discutere: fai un passo dalla loro parte 63
3. Non respingere: ristrutturazione 83
4. Non fare pressione: costruisci per loro un ponte d'oro 109
5. Non inasprire i toni: usa il potere per istruire 131

PARTE 3

Trasformare gli avversari in partner **157**

- Conclusioni – Trasformare gli avversari in partner 159
- Appendice – Esercizio di preparazione 171

Indice dettagliato	173
Note conclusive	179
L'autore	185
Centro Studi Negoziazione (CSN)	187

1

PANORAMICA GENERALE Abbatere gli ostacoli alla cooperazione

*La diplomazia è l'arte di far prendere
agli altri la nostra strada.*

Daniele Vare, diplomatico italiano

Tutti negoziamo, ogni giorno. Buona parte del nostro tempo è dedicata al tentativo di raggiungere accordi con altre persone. Possiamo provare a negoziare con spirito di collaborazione, ma spesso ne usciamo frustrati. *Noi* vogliamo ottenere dei sì, ma spesso la risposta che ci arriva è NO.

Pensa ad una giornata tipo: durante la prima colazione, potresti cominciare a discutere con tuo marito o con tua moglie riguardo all'acquisto di un'auto nuova. Tu pensi che sia ora di comprarla, ma lui (o lei) dice: "Non essere ridicolo. Sai bene che adesso non possiamo permettercela". Quella mattina arrivi al lavoro per una riunione con il tuo capo. Presenti una proposta per un nuovo progetto, preparata con grande cura, ma dopo un minuto il capo ti interrompe e dice: "Ci abbiamo già provato e non ha funzionato. Qual è il punto successivo?".

Durante la pausa pranzo, cerchi di restituire un tostapane al venditore, ma il commesso ti risponde che non è possibile rifonderti i soldi dell'acquisto, perché non hai con te lo scontrino: "È la procedura del negozio".

Nel pomeriggio vai a portare ad un cliente un contratto relativo ad un'intesa già conclusa, affinché lo firmi. Hai già sparso la notizia

in azienda e hai preso gli accordi del caso con la produzione. Ma il cliente ti dice: “Sono spiacente. Il mio superiore non è disposto ad autorizzare la spesa, a meno che non ci facciate uno sconto del 15%”. In serata, hai la necessità di fare alcune telefonate, ma la linea è occupata da tuo figlio tredicenne. Esasperato, gli dici: “Libera il telefono”. Il ragazzo sbotta: “Perché non mi fai mettere una linea personale? Tutti i miei amici ce l’hanno!”.

Ciascuno di noi affronta negoziazioni difficili con un coniuge irritable, un superiore prepotente, un cliente difficile o un adolescente impossibile. Sotto l’effetto dello stress, anche persone gradevoli e ragionevoli possono trasformarsi in avversari collerici e intrattabili. Le negoziazioni possono arenarsi o fallire, consumare il nostro tempo, privarci del sonno e farci venire l’ulcera.

Per darne una definizione generale, la negoziazione è quel processo di interscambio comunicativo finalizzato a raggiungere un accordo con altre persone, quando alcuni degli interessi sono condivisi e altri sono contrapposti. La negoziazione non si limita allo stare seduti attorno ad un tavolo mentre si discute di una questione controversa; è un’attività informale in cui si è impegnati tutte le volte che si cerca di ottenere qualcosa da un’altra persona.

Pensa per un attimo a come prendi le decisioni importanti della tua vita; le decisioni che hanno l’impatto maggiore sulle tue prestazioni lavorative e che determinano la tua soddisfazione a casa. Quante sono le decisioni che puoi prendere in totale autonomia, e quante devi prenderne insieme ad altri, attraverso una negoziazione? La maggior parte delle persone a cui rivolgo questa domanda risponde: “Devo negoziarle quasi tutte”. La negoziazione è il principale modo in cui si prendono le decisioni nella vita personale e professionale.

Inoltre sta diventando, in misura sempre maggiore, il metodo per prendere decisioni in ambito pubblico. Anche se non siamo seduti personalmente attorno ad un tavolo, le nostre vite vengono influenzate dai risultati delle negoziazioni. Quando fallisce il dialogo tra il consiglio scolastico e i sindacati degli insegnanti, e questi ultimi si mettono in sciopero, sono i nostri ragazzi che finiscono con il rimanere a casa. Quando naufragano le negoziazioni tra la nostra azienda e un potenziale acquirente, possiamo perdere

il lavoro. Quando il confronto tra il governo e l'opposizione diventa inutile, il risultato può essere il conflitto. In sintesi, le negoziazioni danno forma alla nostra vita.

Problem Solving comune

Tutti possiamo essere negoziatori, e tuttavia a molti di noi non piace negoziare. Vediamo la negoziazione come un confronto stressante che ci pone di fronte ad una scelta sgradevole. Se siamo “morbidi” perché vogliamo salvaguardare il rapporto interpersonale, finiamo col rinunciare alla nostra posizione. Se siamo “duri”, perché ci interessa affermare la nostra posizione, rischiamo di rovinare il rapporto e magari di perdere capra e cavoli.

Esiste un'alternativa: il *problem solving* comune. Non è soltanto “morbido”, e neppure soltanto “duro”, ma una combinazione delle due qualità. Consiste nell'essere *morbidi con le persone e duri sul problema*. Invece di attaccarsi a vicenda, si aggredisce il problema insieme. Invece di guardarsi in cagnesco attraverso il tavolo, si prende posto gli uni accanto agli altri di fronte al problema comune. In poche parole, si trasforma un confronto faccia a faccia in un *problem solving* comune. È questo il tipo di negoziazione che Robert Fisher ed io, più di dieci anni fa, abbiamo descritto nel libro *Getting to YES*.

Il *problem solving* comune si sviluppa intorno agli *interessi*, piuttosto che intorno alle posizioni. Si incomincia con l'identificare gli interessi di ciascuna parte: le preoccupazioni, i bisogni, i timori e i desideri che soggiacciono alle posizioni che contrastano con le proprie e che motivano quelle stesse posizioni. Quindi, si analizzano le diverse opzioni per venire incontro a quegli interessi. L'obiettivo è raggiungere un accordo che determini una reciproca soddisfazione, in un modo efficiente e amichevole.

Se, per esempio, stai puntando ad una promozione e ad un aumento di stipendio, e il tuo capo dice che non ci sono fondi disponibili, non è che la negoziazione si concluda lì. La negoziazione diventa un esercizio di *problem solving* comune. Il tuo capo si informa sui tuoi interessi, che possono consistere nel pagare gli studi dei tuoi figli e nella tua crescita in ambito professionale. Fate un *brainstorming* a due su come soddisfare questi interessi, rispettando

do i limiti imposti dal budget [*brainstorming*: dall'inglese, letteralmente, "tempesta di cervelli"; tecnica di pensiero creativo utilizzata solitamente in gruppo per escogitare soluzioni ed elaborare nuove idee, NdT]. Potreste finire con il concordare una nuova serie di incarichi, un prestito da parte dell'azienda per finanziare gli studi e la promessa di una promozione per l'anno successivo, in modo che il prestito possa essere restituito. I tuoi interessi principali vengono soddisfatti; lo stesso vale per quelli del tuo datore di lavoro.

Il problem solving comune può dare luogo a risultati migliori per ambo le parti. Consente di risparmiare tempo ed energie tagliando fuori le posizioni. E inoltre, di solito, porta a relazioni più funzionali e a vantaggi reciproci nel futuro.

I cinque ostacoli alla cooperazione

Gli scettici si affrettano a dire che tutto questo è facile a dirsi, ma difficile a farsi. I principi del problem solving comune, dicono, sono come i voti nuziali di sostegno reciproco e fedeltà: senza dubbio danno luogo a relazioni più soddisfacenti, ma è difficile attuarli concretamente nel mondo reale fatto di stress e tensioni, di tentazioni e tempeste.

<p>L'obiettivo: PROBLEM SOLVING COMUNE</p>	<p>OSTACOLI ALLA COOPERAZIONE</p>	<p>STRATEGIA DI PENETRAZIONE</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Le persone siedono l'una accanto all'altra 	<ul style="list-style-type: none"> • La tua reazione • Le loro emozioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Vai al balcone • Fai un passo dalla loro parte
<ul style="list-style-type: none"> • Esaminare il problema 	<ul style="list-style-type: none"> • La loro posizione 	<ul style="list-style-type: none"> • Ristruttura
<ul style="list-style-type: none"> • Raggiungere un accordo soddisfacente per ambo le parti 	<ul style="list-style-type: none"> • La loro insoddisfazione • Il loro potere 	<ul style="list-style-type: none"> • Costruisci per loro un ponte d'oro • Usa il tuo potere per istruire

All'inizio, potresti provare a far sì che la controparte affronti il problema insieme a te, ma è possibile che vi troviate, piuttosto, in un confronto faccia a faccia. È molto facile rimanere coinvolti in una battaglia emotiva devastante e ricadere nella consueta routine di adottare posizioni rigide o di lasciare che l'altra parte abbia la meglio.

Nel mondo reale ci sono degli ostacoli che intralciano la cooperazione. I cinque più comuni sono:

La tua reazione. Il primo ostacolo è dentro di te. Gli esseri umani sono macchine a reazione. Quando sei sotto stress o quando vieni messo di fronte ad un NO, o senti che ti stanno attaccando, sei portato, naturalmente, a restituire il colpo. In genere, questo si perpetua in un ciclo infinito di azione e reazione che fa perdere entrambe le parti. O, in alternativa, potresti reagire impulsivamente cedendo, pur di mettere fine alla negoziazione e preservare il rapporto interpersonale. Tu perdi e, avendo dimostrato la tua debolezza, ti esponi a venire sfruttato dagli altri. Quindi, il problema che ti trovi ad affrontare nella negoziazione non consiste soltanto in un comportamento difficile della controparte, ma nella tua stessa reazione, che probabilmente perpetua quel comportamento.

Le loro emozioni. L'ostacolo successivo è rappresentato dalle emozioni negative di coloro che stanno dall'altra parte. Dietro la loro aggressività possono esserci rabbia e ostilità. Dietro la rigidità della loro posizione possono esserci timore e sfiducia. Convinti di essere loro nel giusto e tu nella posizione sbagliata, potrebbero rifiutarsi di ascoltare. Avendo una visione del mondo "o mangi o vieni mangiato", potrebbero ritenere giustificato usare tattiche sgradevoli.

La loro posizione. Nel problem solving comune, il problema viene affrontato e aggredito in maniera congiunta. L'ostacolo è rappresentato dal comportamento dell'altra parte relativamente alla sua posizione: la tendenza a fissarsi su una posizione e a cercare di indurti a gettare la spugna. Spesso l'altra parte ritiene che non ci sia altro modo per negoziare. Sta, semplicemente, usando le stra-

tegie di negoziazione convenzionali. Ai suoi occhi, l'unica alternativa, per sé, è quella di arrendersi (e sicuramente non ha nessuna voglia di farlo).

La loro insoddisfazione. Il tuo obiettivo potrebbe essere quello di raggiungere un accordo soddisfacente per ambo le parti, ma potresti accorgerti che ai tuoi interlocutori non interessa questo risultato. Potrebbero non vedere *come* possa tornare a loro vantaggio. Anche se puoi soddisfare i loro interessi, potrebbero temere di perdere la faccia se devono cedere. E se è una *tua* idea, potrebbero respingerla solo per questa ragione.

Il loro potere. Infine, se l'altra parte vede la negoziazione come una questione in cui o si vince o si perde, sarà determinata a sconfiggerti. Potrebbe essere guidata dal concetto: "Quello che è mio è mio. Su quello che è tuo si può negoziare". Se i tuoi interlocutori possono ottenere ciò che vogliono attraverso giochi di potere, perché dovrebbero collaborare con te?

Per superare i "no" è necessario abbattere ciascuno di questi cinque ostacoli alla cooperazione: la tua reazione, le loro emozioni, la loro posizione, la loro insoddisfazione e il loro potere. È facile credere che fare ostruzionismo, aggredire e giocare in modo poco cristallino siano comportamenti connaturati all'altra parte, e che ci sia poco da fare per modificare quel modo di agire problematico. Ma tu *puoi* influenzare quel comportamento, se riesci a gestire efficacemente le motivazioni che ne stanno alla base.

La strategia di penetrazione

In questo libro viene delineata una strategia che consiste in cinque fasi e che è finalizzata ad abbattere ognuno di questi cinque ostacoli: la strategia di penetrazione.

Un parallelo con lo sport della vela sarà d'aiuto per spiegare questa strategia. Quando navighiamo a vela, raramente arriviamo a destinazione puntando dritto in un'unica direzione. Tra noi e il nostro obiettivo ci sono forti venti e correnti, banchi di scogli e secche, per non parlare di burrasche e fortunali. Per arrivare dove

vogliamo arrivare, dobbiamo bordeggiare: procedere a zig-zag verso la destinazione.

Lo stesso vale nel mondo della negoziazione. La destinazione desiderata è un accordo soddisfacente per ambo le parti. Una rotta diretta, che si focalizzi prima sugli interessi e poi sullo sviluppo di opzioni che soddisfino quegli interessi, sembra facile e praticabile. Ma nel mondo reale fatto di reazioni ed emozioni, di posizioni rigide, di forti malcontenti e di aggressività, potresti non riuscire ad arrivare ad un accordo soddisfacente per entrambe le parti attraverso un itinerario diretto. Piuttosto, dovrai navigare attraverso i no “zigzagando”: percorrendo una via indiretta.

L'essenza della strategia di penetrazione è l'*azione indiretta*, per la quale è necessario che tu faccia il contrario di quello che sentiresti naturale fare in situazioni difficili. Quando l'altra parte fa ostruzionismo o ti attacca, potrebbe venirti spontaneo rispondere nello stesso modo. Di fronte all'ostilità, potresti essere portato a discutere. Di fronte a posizioni irragionevoli, potresti avere una reazione di rifiuto. Di fronte ad un atteggiamento irremovibile, potresti esercitare pressione. Di fronte ad un'aggressione, potresti trascendere. Ma questo non farebbe che causarti frustrazione, perché significherebbe stare al gioco di coloro che sono dall'altra parte, alle *loro* regole.

La tua unica, principale opportunità, come negoziatore, è quella di *cambiare il gioco*. Invece di giocare a modo loro, portali verso il *tuo* modo: quello del problem solving comune. Una volta il grande battitore Sadahara Oh, il Babe Ruth¹ giapponese, spiegò il suo segreto. Disse che vedeva il lanciatore avversario come se fosse un partner che ad ogni lancio gli serviva un'*opportunità* per battere un *home-run* [home-run: nel baseball, colpo con il quale il battitore riesce a fare il giro del campo, NdT]. I negoziatori che usano la strategia di penetrazione fanno lo stesso: trattano i propri interlocutori come partner di una negoziazione che offrono un'*opportunità* per raggiungere un accordo che sia soddisfacente per ambo le parti. Come nelle arti marziali giapponesi del judo, del jujitsu e dell'aikido, è necessario evitare di contrapporre la propria forza direttamen-

¹ Uno dei più famosi lanciatori del baseball americano di tutti i tempi.

te a quella del proprio oppositore. Dal momento che gli sforzi di abbattere la resistenza dell'altro non fanno che aumentarla, è necessario provare ad aggirarla. È questo il modo di attuare la strategia di penetrazione.

Usare la strategia di penetrazione è l'esatto contrario dell'imporre la propria posizione agli interlocutori. Piuttosto che cadere dal cielo con una nuova idea, li incoraggi ad arrivarci dall'interno. Piuttosto che dire cosa fare, lasci che siano loro a determinarlo. Piuttosto che insistere affinché cambino idea, crei un ambiente nel quale possano apprendere. Soltanto *loro* possono penetrare la propria stessa resistenza; il *tuo* compito è quello di *aiutarli*.

Passo numero uno. Poiché il primo ostacolo è costituito dalla tua reazione naturale, il primo passo consiste nel sospendere tale reazione. Per iniziare il processo di problem solving comune, è necessario che recuperi il tuo equilibrio mentale e che resti focalizzato sul raggiungere ciò che desideri. Un modo efficace per guadagnare prospettiva sulla situazione consiste nell'immaginarsi affacciati al balcone, mentre si guarda la propria negoziazione che si sta svolgendo più in basso. Il primo passo della strategia di penetrazione è quello di *andare al balcone*.

Passo numero due. Il successivo ostacolo da superare è rappresentato dalle emozioni negative dei tuoi interlocutori: il loro stare sulla difensiva, i loro timori, la loro sospettosità e la loro ostilità. È molto facile farsi coinvolgere in una discussione, ma bisogna resistere alla tentazione. Proprio come tu hai recuperato il tuo equilibrio mentale, così devi aiutare gli altri a recuperare il *loro*. Per creare la giusta atmosfera per un problem solving comune, è necessario attenuare le emozioni negative degli altri. A questo scopo, è necessario che tu faccia l'opposto di ciò che si aspettano. Loro si aspettano che tu ti comporti come un oppositore. Invece, dovresti metterti dalla loro parte ascoltandoli, riconoscendo i punti di loro interesse e i loro sentimenti, armonizzandoti con loro e dimostrando loro rispetto. Se vuoi sederti a fianco a loro e affrontare il problema, sarà necessario *fare un passo dalla loro parte*.

Passo numero tre. Adesso volete affrontare il problema insieme. È difficile, tuttavia, quando l'altra parte si arrocca sulla propria posizione e cerca di indurti a rinunciare alla tua. Si prova la naturale sensazione di respingere la posizione di coloro che stanno dall'altra parte, ma questo avrebbe come unico risultato quello di portarli ad irrigidirsi ancora di più. Perciò, fai tutto il contrario. Accetta tutto quello che dicono e ristrutturalo come se fosse un tentativo di confrontarsi con il problema. Per esempio, assumi la loro posizione e indaga: "Ditemi di più. Aiutatemi a capire *perché* volete questa cosa". Agisci come se fossero degli alleati sinceramente interessati alla risoluzione del problema. Il terzo passo della strategia di penetrazione consiste nel *ristrutturare*.

Passo numero quattro. Anche se hai coinvolto l'altra parte in un problem solving comune, puoi essere lontano dal raggiungere un accordo che abbia esito in una reciproca soddisfazione. L'altra parte potrebbe essere scontenta, non convinta dei benefici dell'accordo. Potresti sentirti portato ad esercitare pressione sui tuoi interlocutori, ma non faresti che aumentare le loro resistenze. Perciò, fai l'opposto. Come dice il saggio cinese, "costruisci un ponte d'oro" dalla loro posizione ad una soluzione che dia soddisfazione reciproca. Bisogna colmare il divario tra i loro interessi e i tuoi. È necessario aiutarli a salvaguardare la propria immagine e a far sembrare il risultato una vittoria per loro. Il quarto passo consiste nel *costruire per loro un ponte d'oro*.

Passo numero cinque. Nonostante i tuoi migliori sforzi, è possibile che l'altra parte rifiuti di cooperare, ritenendo di poter avere la meglio su di te nel gioco di potere. Potresti essere tentato, a questo punto, di aumentare i toni del confronto. Minacce e condizioni coercitive, tuttavia, spesso si ritorcono contro e portano a battaglie inutili e dispendiose. L'alternativa è quella di utilizzare il potere non per intensificare i toni, ma per istruire. Accresci il tuo potere negoziale e usalo per riportare i tuoi interlocutori al tavolo della contrattazione. Dimostra loro che non possono vincere da soli, ma soltanto con te. Il quinto passo è *usare il potere per istruire*.

La sequenza di questi passi è importante. Non puoi mitigare le emozioni negative dell'altra parte, se non hai sotto controllo le tue stesse emozioni. È difficile costruire un ponte d'oro per i tuoi interlocutori, se non hai trasformato il gioco in un problem solving comune. Questo non vuol dire essere arrivato alla conclusione, una volta che hai intrapreso un passo. Al contrario, è necessario che tu vada al balcone nel corso della negoziazione. Nel momento in cui la rabbia e la frustrazione dell'altra parte riaffiorano, devi continuare a muoverti verso la loro parte. Il processo è come una sinfonia in cui i diversi strumenti si avvicinano in sequenza, e poi suonano ciascuno il proprio pezzo durante l'esecuzione.

Si può ricorrere alla strategia di penetrazione con chiunque: un superiore irascibile, un adolescente impulsivo, un collaboratore ostile o un cliente impossibile. La possono usare i diplomatici nel tentativo di evitare una guerra, gli avvocati per cercare di evitare una dispendiosa battaglia legale o due coniugi che tentano di tenere unito il loro matrimonio.

Poiché ognuno è diverso dall'altro e le situazioni sono diverse le une dalle altre, dovrai far sì che i cinque principi della strategia di penetrazione si sposino con la tua conoscenza dei particolari, in modo da creare una strategia che sia funzionale per te. Non c'è una ricetta magica che ti garantisca il successo in ogni negoziazione. Ma con pazienza, perseveranza e con la strategia di penetrazione, potrai massimizzare le possibilità di ottenere ciò che desideri anche nelle negoziazioni più impegnative.

Nei capitoli che seguono verranno spiegati i cinque passi della strategia di penetrazione e saranno presentate tecniche specifiche per metterli in pratica, mostrandone l'applicazione attraverso esempi concreti. Prima, però, troverai una premessa sul principio chiave della negoziazione efficace: la preparazione.

2

PREFAZIONE

Preparati, preparati, preparati

Una volta domandai a Lord Carandon, un diplomatico inglese, quale fosse la lezione più preziosa appresa durante la sua lunga e brillante carriera al servizio del governo. “La lezione più preziosa,” rispose, “la imparai proprio all’inizio della carriera, quando fui inviato in Medio Oriente a fare da assistente ad un amministratore locale. Il mio superiore si recava ogni giorno in un paese diverso, per dirimere controversie e per risolvere altre questioni importanti. Ogni volta, arrivato in paese, si scatenava un pandemonio, perché veniva assediato da persone che avevano richieste da porgli e che volevano offrirgli il caffè. La cosa non terminava fino al tramonto, quando lui ripartiva. Avrebbe potuto plausibilmente dimenticare i suoi obiettivi, se non fosse stato per una semplice abitudine.

Appena prima di fare il suo ingresso nel paese, al mattino, accostava l’auto sul ciglio della strada e chiedeva: ‘Quando stasera lasceremo il paese, che cosa vorremo aver realizzato?’. Sia lui che io rispondevamo a questa domanda, quindi entravamo in paese. Quando ripartivamo, la sera, accostava di nuovo l’automobile sul lato della strada e domandava: ‘Ora, ci siamo riusciti? Abbiamo realizzato quello che avevamo stabilito?’”.

Quella semplice abitudine mentale era la lezione più preziosa che Carandon avesse mai imparato. Prima di ogni incontro, preparati. Dopo ogni incontro, verifica i tuoi progressi, adegua la tua strategia e preparati ancora. Il segreto di una negoziazione efficace è proprio così semplice: preparati, preparati, preparati.

La maggior parte delle negoziazioni sono già vinte o perse persino prima che il confronto verbale abbia inizio, in virtù della qualità della preparazione. Le persone che pensano di poter improvvisare senza prepararsi, spesso finiscono con l'essere tristemente in errore. Anche se raggiungono un accordo, possono perdere opportunità di mutuo guadagno che avrebbero potuto facilmente prendere in considerazione durante la preparazione. Nulla può sostituire una preparazione efficace. Più difficile è la negoziazione, più intensa deve essere la preparazione.

Quando si arriva a parlare di preparazione, molti alzano le mani e dicono: "Ma non posso permettermi il *tempo* necessario a prepararmi". Il tempo da dedicare alla preparazione è tendenzialmente quello che va a finire in fondo alla lista delle "cose da fare". Sembrano esserci sempre una telefonata urgente da fare, una riunione importante a cui partecipare o una crisi familiare da risolvere.

La verità è che non ci si può permettere di *non* prepararsi. Dedicare del tempo alla preparazione, anche se significa sottrarlo alla negoziazione vera e propria. Le negoziazioni sarebbero molto più efficaci, se le persone dedicassero alla preparazione una parte maggiore del proprio tempo già limitato, e una parte inferiore agli incontri veri e propri.

È vero che lavoriamo quasi tutti con tempi davvero ristretti. Le linee guida per la preparazione che abbiamo tracciato nelle pagine successive tengono conto di questo aspetto. Una quindicina di minuti può essere sufficiente a definirle*. A occhio e croce, se vuoi darti una regola, pensa di preparare un minuto per ogni minuto di interazione con l'altra parte.

Come dovresti prepararti? Quando ti "imbarchi" in una negoziazione, proprio come in un viaggio, la prima cosa di cui hai bisogno è una buona mappa.

Tracciare la via verso l'accordo

Ci sono cinque aspetti importanti sulla strada che porta ad un accordo soddisfacente per ambo le parti: *interessi*, *opzioni* per il

* A pagina 171 del libro c'è lo schema di un esercizio per una rapida preparazione.

soddisfacimento di quegli interessi, *standard* per un'adeguata risoluzione delle differenze, *alternative* alla negoziazione e *proposte* relative all'accordo.

1. *Interessi*

La negoziazione inizia generalmente quando la posizione di una parte entra in conflitto con quella dell'altra parte. Nella contrattazione convenzionale, la tua posizione può essere tutto quanto ti occorre sapere prima di iniziare. Ma il problem solving comune si sviluppa intorno agli interessi che stanno dietro alle posizioni di ciascuna parte. Questa distinzione ha un'importanza cruciale: la tua posizione consiste nelle cose concrete che affermi di volere: quanti euro e quanti centesimi di euro, quali termini e quali condizioni. I tuoi interessi sono le motivazioni intangibili che ti portano ad assumere quella posizione: i tuoi bisogni, desideri, preoccupazioni, timori e aspirazioni. Per concludere la trattativa con un accordo che soddisfi entrambe le parti, è necessario che cominci a farti un'idea degli interessi di entrambe le parti.

Individua i tuoi interessi. Se non sai dove vuoi andare, è improbabile che ci arriverai. In una negoziazione con un cliente difficile, che insiste che la tariffa per i tuoi servizi rimanga la stessa, nonostante ci sia stato un aumento imprevisto della quantità di lavoro da svolgere, la tua posizione potrebbe essere: “Voglio il 30% in più, per il lavoro supplementare”. I tuoi interessi nel volere l'aumento della tariffa possono essere: mantenere il margine di profitto e fare in modo che il cliente continui ad essere soddisfatto. Individua i tuoi interessi ponendo la semplice domanda: *perché?* “Perché voglio questa cosa? Quale problema sto cercando di risolvere?”

È importante classificare accuratamente i propri interessi, in modo da non commettere l'errore fin troppo comune di sottovalutare un interesse importante a favore di uno meno importante. Se il rapporto con il cliente promette di diventare molto vantaggioso, potresti volere che sia la tua priorità numero uno. Realizzare un profitto sul progetto immediato può essere il secondo interesse, e il terzo potrebbe essere quello di evitare di creare un precedente di lavoro extra non retribuito.

Individua i loro interessi. La negoziazione è una strada a doppio senso. In genere, non puoi soddisfare i tuoi interessi senza soddisfare anche quelli dell'altra parte. È quindi tanto importante comprendere gli interessi dei tuoi interlocutori, quanto lo è comprendere i tuoi. Il tuo cliente difficile potrebbe avere la preoccupazione di rimanere entro un budget prestabilito e di fare una buona impressione sul suo nuovo capo.

Ricordo che una volta mio zio Mel venne a trovarmi al mio ufficio alla Harvard Law School, in occasione dell'incontro con gli studenti del suo corso dopo venticinque anni. A un certo punto mi prese da parte e disse: "Sai Bill, mi ci sono voluti venticinque anni per disimparare quello che avevo imparato alla Harvard Law School. Questo perché ciò che ho imparato alla Harvard Law School è che nella vita tutto ciò che conta sono i *fatti*: chi ha ragione e chi ha torto. Mi ci sono voluti venticinque anni per comprendere che importanti tanto quanto i fatti, se non più importanti, sono le *percezioni* che le persone hanno di quei fatti. Se non comprendi la loro prospettiva, non sarai mai in grado di concludere affari o di risolvere controversie in maniera efficace.

La cosa più importante, nella negoziazione, è l'abilità di metterti nei panni di coloro che ti sono di fronte. Se stai cercando di modificare il loro pensiero, la prima cosa che devi fare è comprendere quale esso sia.

Come puoi ottenere informazioni sugli interessi dei tuoi interlocutori? Prova il semplice esercizio di immaginare dal *loro* punto di vista che cosa sembrano avere maggiormente a cuore. Quindi, domandati: hanno spesso un comportamento problematico, oppure questa è una circostanza isolata? Che cosa può essere accaduto nella loro vita personale e professionale, tale da influenzare il loro atteggiamento nei tuoi confronti? Hanno la reputazione di negoziare in modo leale e corretto? Se hai il tempo di farlo, potresti parlare con le persone che li conoscono: amici e persone del loro stesso ambiente, clienti e collaboratori. Più informazioni riesci a procurarti sui tuoi interlocutori, migliori saranno le possibilità di influenzarli.

2. Opzioni

Lo scopo di identificare gli interessi di ciascuna delle parti è quello di escogitare opzioni creative che li soddisfino. Un'opzione consiste in un possibile accordo, o in parte di un accordo. Ideare opzioni per un guadagno reciproco è l'opportunità più grande di un negoziatore. I negoziatori non si limitano a spartirsi una torta prestabilita. Per prima cosa, cercano il modo di ingrandirla.

Anche se potrebbe non essere possibile mantenere la propria posizione, è spesso possibile soddisfare i propri interessi. Potresti non riuscire ad ottenere un aumento del 30% del compenso, ma escogitare un'opzione che ti consenta di realizzare un profitto sul progetto, insieme alla soddisfazione del cliente. Potresti passare allo staff del servizio clienti una parte del lavoro supplementare necessario? Potresti far rientrare fiscalmente il progetto nel prossimo anno, in modo da dedurre le maggiorazioni tariffarie dal budget dell'anno a venire? Potresti decurtare i compensi di quest'anno relativi ad uno specifico incarico, in vista di un lavoro futuro significativo? Potresti mostrare al tuo cliente che questo lavoro supplementare consentirà un risparmio sostanziale, parte del quale potrebbe essere utilizzata per pagare le prestazioni supplementari? Un errore diffuso, nelle negoziazioni, è quello di fermarsi ad un'unica soluzione: la prima posizione. Aprendosi alla possibilità di considerare opzioni molteplici, si possono generare nuove possibilità, una delle quali potrebbe incontrare i propri interessi e, nello stesso tempo, soddisfare quelli dell'altra parte.

L'ostacolo più grande, sulla strada della creazione di opzioni creative, è la vocina che ti dice da dietro: "Non funzionerà!". La critica e la valutazione sono funzioni importanti, e nello stesso tempo interferiscono con la tua immaginazione. È meglio separare le due funzioni. Inventi prima, valuta poi. Attua una sospensione del giudizio per qualche minuto, e prova a uscire con il maggior numero di idee possibile. Includi idee che possono sembrare dissennate, tenendo a mente che molte delle idee migliori, nel mondo, sono iniziate come idee sregolate che tutti disprezzavano. Dopo aver fatto un *brainstorming* di opzioni varie, puoi farne una revisione e valutare quanto possano soddisfare i tuoi interessi – e anche quelli della controparte.

3. *Standard*

Una volta che avete ingrandito la torta, è necessario pensare a come spartirla. Come farete a scegliere un'opzione di comune accordo, se i vostri interessi sono contrapposti? Il tuo cliente vuole pagarti di meno; tu vorresti che pagasse di più. Come risolvete la questione?

Forse il sistema più usato è quello di mettere in contrapposizione i punti che stanno a cuore a ciascuno. Ciascuna parte insiste sulla sua posizione, cercando di fare in modo che l'altra rinunci alla propria. Il problema è che a nessuno piace arrendersi. Un confronto del genere, perciò, si trasforma rapidamente in un conflitto di ego. La persona che alla fine cederà, se lo ricorderà e proverà a pareggiare i conti la volta successiva... *se* ci sarà una volta successiva.

I negoziatori di successo si discostano da questo tipo di contrapposizione: trasformano il processo di selezione delle opzioni nella ricerca comune di una soluzione equa e reciprocamente soddisfacente. Si affidano a standard di equità indipendenti dalla volontà di ciascuna parte. Uno standard indipendente è un metro che ti consente di stabilire quale sia una soluzione equa. Standard comuni sono il valore di mercato, il trattamento uguale per tutti, la legge o, semplicemente, il modo in cui la questione è stata risolta in precedenza.

La grande virtù degli standard è che invece di arrivare ad un punto in cui una delle parti cede, entrambe possono accettare ciò che sembra essere giusto. È più facile, per il tuo cliente, accettare uno standard come una quota di mercato, piuttosto che pagare un determinato compenso soltanto perché tu dici che quelle sono le tue tariffe.

Perciò, pensa in anticipo a quali standard si potrebbe fare riferimento durante la negoziazione. Preparati sulle quote di mercato, su criteri scientifici, sui costi, su criteri di misurazione tecnici e sui precedenti. Arriva attrezzato per persuadere.

4. *Alternative*

Fin troppo spesso le persone iniziano una negoziazione mettendosi alla ricerca di un accordo, ed esaminano le loro alternative soltanto se le cose vanno male. È un errore classico. Conoscere le alternative può consentirti di riuscire a soddisfare i tuoi interessi.

Lo scopo della negoziazione *non* è sempre raggiungere un accordo. Infatti, l'accordo è solo un mezzo per raggiungere un fine, e quel fine è soddisfare i tuoi interessi. Lo scopo della negoziazione è cercare di capire se soddiseresti meglio i tuoi interessi attraverso un accordo rispetto a quanto faresti perseguendo la “migliore alternativa ad un accordo negoziato” (BATNA: *Best Alternative to a Negotiated Agreement*).

La tua BATNA è la tua alternativa di sicurezza. È la miglior serie di azioni possibile per soddisfare i tuoi interessi *senza* che l'altra parte sia d'accordo. Se stai negoziando un aumento di stipendio con il tuo capo, la tua BATNA potrebbe essere trovare lavoro in un'altra azienda. Se stai negoziando con un commesso, la tua BATNA potrebbe essere parlare con il manager del negozio o, se non ci riesci, andare in un altro negozio. Se una nazione sta negoziando con un'altra in merito ad operazioni commerciali illegali, la sua BATNA potrebbe essere quella di appellarsi al tribunale internazionale competente. Di solito, ricorrere alla tua alternativa comporta costi per te e per la relazione con il tuo interlocutore, ed è per questo motivo che stai negoziando per arrivare ad una soluzione migliore.

La BATNA è la chiave del potere di negoziazione. Il tuo potere non dipende tanto dal fatto che tu sia più grosso, più forte, più anziano o più ricco dell'altra persona, quanto piuttosto dalla bontà della tua BATNA. Se hai un'alternativa percorribile, allora hai un modo per influenzare la negoziazione. Migliore è la tua BATNA, maggiore è il tuo potere.

Identifica la tua BATNA. La tua BATNA dovrebbe essere il metro con il quale valutare ogni potenziale accordo. Per identificare la tua BATNA, dovresti considerare tre tipi di alternative. Prima alternativa: che cosa puoi fare, da solo, per perseguire i tuoi interessi? Trovare un altro fornitore se sei tu ad acquistare, o un altro

cliente se sei tu a vendere, potrebbe essere la tua alternativa “di sicurezza”. Seconda alternativa: quale azione puoi fare, che abbia una conseguenza diretta sull’altra parte, in modo che questa rispetti i tuoi interessi? La tua alternativa “interattiva” può essere quella di metterti in sciopero o di dichiarare guerra. Terza alternativa: come puoi coinvolgere una terza parte che favorisca i tuoi interessi? La tua alternativa potrebbe infatti consistere nel ricorso ad una mediazione, ad un arbitrato o ad un giudice del tribunale. Dopo aver generato una serie di possibili alternative, seleziona quella che più probabilmente soddisferebbe i tuoi interessi. Tieni la tua BATNA in tasca. Se ti attaccano pesantemente e provi un senso di panico, puoi dare un colpetto alla tasca e dire a te stesso: “Andrà tutto bene, se non va tutto bene”.

Potenzia la tua BATNA. Una buona BATNA, in genere, non è innata: bisogna svilupparla. Se la tua BATNA non è abbastanza forte, dovresti compiere alcuni passi per migliorarla. Per esempio, non limitarti a identificare la tua BATNA con la ricerca di un altro impiego nello stesso settore. Prenditi il disturbo di procurarti davvero un’offerta di lavoro. Se stai vendendo casa, non smettere di farla vedere, soltanto perché una persona ha manifestato un serio interesse all’acquisto; continua a cercare un altro potenziale acquirente. Oppure, se la tua azienda corre il rischio di venire assorbita da un pesce più grande, cerca degli acquirenti che siano dalla tua parte, o considera la possibilità di farti concedere un prestito per rimanere autonomo.

Decidi se è opportuno negoziare. Una volta che hai formulato la tua BATNA, dovresti chiederti: “In definitiva, è opportuno negoziare?”. Ti sei mai domandato perché alcune persone continuino a cercare la negoziazione con un superiore prepotente, quando da molto tempo dovrebbero aver lasciato il lavoro? O per quale ragione genitori frustrati continuino a scendere a patti con i figli adolescenti ribelli, patti che vengono rapidamente infranti uno dopo l’altro? Abitudine, senso di colpa, autocolpevolizzazione e paura possono giocare un ruolo importante, ma spesso la ragione principale è che un collaboratore aziendale, o dei genitori, hanno perso

di vista la propria alternativa migliore. Se ci pensassero, scoprirebbero probabilmente che c'era un modo migliore per soddisfare i loro interessi, modo che non dipendeva dal dover negoziare con la loro stessa nemesi.

Forse la tua BATNA è migliore di qualsiasi accordo tu potresti raggiungere con l'altra persona. Ricordati anche che il processo di negoziazione non è esente da costi. Potrebbe richiedere una gran quantità di tempo e di sforzi, durante i quali le altre alternative che hai potrebbero dissolversi. La tua scelta di negoziare, pertanto, dovrebbe essere considerata con molta attenzione.

Tieni a mente che è facile sopravvalutare la propria BATNA. Molti dirigenti aziendali, per aver ascoltato il consiglio di avvocati troppo sicuri di sé, hanno scelto di non negoziare e di adire le vie legali, ritrovandosi così sulla via della rovina finanziaria.

In qualsiasi processo, sciopero o conflitto, una delle parti – e spesso tutte e due – può accorgersi che la propria BATNA non era così buona come immaginava. Sapere in anticipo che la tua alternativa è poco appetibile, dovrebbe spingerti a lavorare con molto impegno per raggiungere un accordo.

Identifica la loro BATNA. Conoscere la BATNA della controparte può essere importante tanto quanto conoscere la tua. Ti dà un'idea della sfida che hai davanti a te: sviluppare un accordo che sia superiore all'alternativa migliore dell'altra parte. Ti aiuta ad evitare il duplice errore di sottovalutarla e di sopravvalutarla. La tua BATNA può essere debole, ma può esserlo anche la BATNA dell'altra parte. Molti venditori e consulenti sono convinti che i loro clienti possano modificare in un lampo i termini del confronto. Spesso non si rendono conto dei veri costi che comporta cambiare i fornitori. Uno sguardo obiettivo alla BATNA dei clienti potrebbe dar loro maggiore sicurezza, quando si trovano a gestire una negoziazione difficile.

Se la BATNA dell'altra parte consiste nel ricorrere a metodi costrittivi, puoi preparare la tua reazione in anticipo. Se la tua azienda rischia di essere assorbita da un pesce più grande, per esempio, puoi far emanare regolamenti aziendali che rendano più difficile rilevare l'azienda in modo coercitivo. Pensa al modo per neutralizzare l'effetto delle azioni costrittive dell'altra parte.

5. Proposte

Lavorare agli interessi e alle opzioni apre il problema ad una soluzione creativa. Lavorare a standard di equità e ad altre alternative ti aiuterà a selezionare un'opzione adeguata che si trasformi nella proposta di un possibile accordo.

Per formulare una solida proposta, devi selezionare un'opzione che soddisfi adeguatamente i tuoi interessi, meglio di quanto farebbe la tua BATNA. Questa opzione dovrebbe anche soddisfare gli interessi dell'altra parte meglio di quanto tu ritieni farebbe la loro BATNA, e dovrebbe essere basata, se possibile, su standard di equità. Ciò che distingue una proposta da una semplice opzione è la disponibilità ad impegnarsi: una proposta è un possibile accordo a cui sei pronto a dire di sì.

Naturalmente, i possibili accordi che soddisfino tutti questi criteri possono essere più d'uno. E in effetti, è utile avere in mente tre proposte:

A che cosa aspiri? Molti hanno la tendenza a porsi obiettivi poco ambiziosi, perché vogliono evitare di “fallire”. Purtroppo, aspirazioni modeste tendono ad autodeterminarsi come tali. Quello che non chiedi, è improbabile ti venga dato dall'altra parte. Non sorprende che coloro che iniziano con delle aspirazioni realisticamente ambiziose arrivino a concludere accordi migliori. Quanto è grande un'aspirazione “realistica”? “Realistica” significa che dovrebbe rientrare nei limiti stabiliti dall'equità e dall'alternativa migliore dell'altra parte. Punta in alto.

Perciò, comincia col domandarti: “Quale accordo aspiro a concludere? Che cosa soddisferebbe senza dubbio i miei interessi e, nello stesso tempo, verrebbe incontro adeguatamente a ciò che sta a cuore all'altra parte, in modo da avere almeno una possibilità che sia d'accordo?”.

Che cosa ti potrebbe bastare? Spesso, potresti non riuscire ad ottenere tutto ciò che vorresti. Per questo motivo, è utile porsi una seconda domanda: “Quale accordo, forse ben lungi dall'essere perfetto, potrebbe ancora, tuttavia, soddisfare sufficientemente i miei interessi fondamentali, in modo da esserne ragionevolmente contento?”.

Che cosa potrebbe essere accettabile? La terza proposta dovrebbe essere basata sulla valutazione che hai fatto della tua BATNA: “Quale accordo soddisferebbe i miei interessi un po’ più di quanto farebbe la mia BATNA? Quale accordo potrei ritenere accettabile, ma solo a fatica?”. Se, in definitiva, non ti è possibile raggiungere un accordo che abbia almeno queste caratteristiche, dovresti considerare l’idea di allontanarti dal tavolo della negoziazione e di ricorrere alla tua alternativa. Questa proposta svolgerà la funzione del filo spinato, in quanto ti rammenterà che stai correndo il rischio di accettare un accordo che per te è meno favorevole della tua BATNA.

Pensa a queste tre proposte non come se fossero posizioni rigide, ma raffigurazioni concrete del tipo di risultati che soddisferebbero i tuoi interessi. Non puoi sapere per certo se l’altra parte approverà le tue proposte. E tu, nel corso della negoziazione, potresti apprendere qualcosa che ti renderà capace di pensare ad una soluzione che sia persino più soddisfacente per i tuoi interessi e per quelli del tuo interlocutore.

Ripassa

È più facile prepararsi su qualcosa, se ne parli con qualcun altro. Le altre persone apportano prospettive nuove, ti costringono a confrontarti con difficoltà che altrimenti potresti cercare di evitare e ti offrono un incoraggiamento morale. Perciò, considera l’idea di mettere in agenda una sessione preparatoria con un collega o con un amico. Questo ha il vantaggio ulteriore di essere sicuro di prepararti.

Durante la sessione, prevedi di ripassare ciò che dirai ai tuoi interlocutori e come risponderai a ciò che diranno loro. Dopotutto, gli avvocati ripassano i casi difficili, i politici ripassano le interviste più impegnative con i media, i dirigenti ripassano le comunicazioni spinose che devono fare agli azionisti: perché non dovresti ripassare una negoziazione impegnativa? Il momento migliore per commettere degli errori è mentre stai ripassando con un amico o un collega, non durante la negoziazione vera e propria.

Perciò, chiedi a un collega di giocare il ruolo dell’altra parte per

pochi minuti e sperimenta il tuo potere di persuasione, la tua capacità di focalizzarti sugli interessi, sulle opzioni e sugli standard. Quando hai terminato, chiedi al tuo collega di dirti cosa ha funzionato e cosa no. Che effetto gli ha fatto essere il destinatario delle tue parole? Che cosa dovresti fare in modo diverso? E quindi, provaci ancora, finché il risultato non è quello desiderato. Se non hai un collega o un amico con cui ripassare, prova a mettere su carta ciò che prevedi di dire, e ripassa da solo.

Preparati in anticipo alle strategie che l'altra parte potrebbe utilizzare, e pensa già a quale sia il modo migliore per rispondere ad esse. Essendoti preparato in anticipo, è meno probabile venir colto di sorpresa. Piuttosto, potrai dire a te stesso: "Ah! Sapevo che mi sarei trovato di fronte a questo", e rispondere come avevi programmato. In questo sta il valore della preparazione.

Prepararsi a navigare

Sarebbe ideale che conducessi la negoziazione nel modo in cui ti eri preparato a fare. Cominceresti analizzando gli interessi, cercando di capire che cosa stia veramente a cuore a ciascuna parte. Quindi esamineresti varie opzioni senza impegno, vedendo se sia possibile soddisfare davvero gli interessi di entrambe le parti. Considereresti diversi standard di equità per riconciliare le differenze che vi dividono. Infine, vi scambiereste proposte nello sforzo di raggiungere un accordo che porti soddisfazione reciproca e che, in ogni caso, sia preferibile per ciascuna parte alle rispettive BATNA.

Nel mondo reale, tuttavia, i tuoi sforzi di impegnarti in un problem solving comune si scontrano con reazioni forti, emozioni ostili, posizioni rigide, grandi amarezze e giochi di potere aggressivi. La tua sfida consiste nel trasformare il gioco da un confronto diretto a un problem solving in cui si proceda affiancati, facendo diventare il tuo oppositore un partner all'interno della negoziazione. Ora che hai una mappa chiara di dove vuoi andare, ti è necessaria la strategia di penetrazione per navigare attraverso gli ostacoli che si presentano sulla tua rotta. I cinque capitoli seguenti sono stati pensati per prepararti a questa navigazione.

3

NON RESPINGERE Ristrutturatura

Contro il vizio utilizzerò l'astuzia.

William Shakespeare, *Misura per misura*

Ora che hai creato un clima favorevole alla negoziazione, la sfida successiva è quella di cambiare il gioco. Il problema è che mentre tu vorresti discutere gli *interessi* di entrambe le parti e il modo in cui soddisfare a tali interessi, è probabile che i tuoi interlocutori insistano sulla loro *posizione*. Tu potresti essere flessibile, mentre loro potrebbero alzare un muro. Potresti affrontare il problema, e intanto loro potrebbero affrontare te. Consideriamo la seguente negoziazione:

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: Non accetterò un taglio del suo budget che sia inferiore al dieci per cento, per cui veniamo al sodo, d'accordo?

RESPONSABILE MARKETING: Non è possibile. Non possiamo farcela con un taglio del genere.

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: Mi dispiace, ma ho già detto ai dirigenti degli altri reparti che lo accetterete. Se non lo fate, tutto il resto si complicherà.

RESPONSABILE MARKETING: Capisco il suo problema, ma cerchi di comprendere il mio. Ho appena ideato un nuovo progetto che porterà maggiore produttività e minori costi per il mio reparto, ma non posso implementarlo con un taglio del dieci per cento.

Possiamo collaborare e cercare una soluzione che sia utile all'azienda?

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: È proprio questo ciò che voglio: la sua collaborazione. Mi lasci mettere quel taglio nero su bianco, siamo intesi?

RESPONSABILE MARKETING: Mi dispiace, ma non posso proprio essere d'accordo.

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: Guardi, io non voglio metterla nei guai, ma ho bisogno di quel taglio adesso.

RESPONSABILE MARKETING: Immaginiamo un taglio del sei per cento, che è abbastanza vicino al suo obiettivo. Che ne pensa?

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: Beh, questo rende le cose più semplici. Adesso deve solo aggiungerci un altro quattro per cento.

RESPONSABILE MARKETING: Il sei per cento è il massimo a cui posso arrivare.

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: Il presidente verrà informato di questo!

Che cosa puoi fare se l'altra persona ha assunto una posizione irremovibile? Come comportarsi se si impunta ("Non accetterò nient'altro che il dieci per cento"), minaccia ("Non la voglio mettere nei guai"), oppure ti mette davanti a un fatto compiuto ("Ho già detto ai dirigenti degli altri reparti che accetterete il taglio")?

Fino a che la richiesta dei tuoi interlocutori sembra essere irragionevole, la tua tentazione naturale è di rifiutarla su due piedi. Alla loro posizione, rispondi con la tua. Ovviamente loro la rifiutano e ribadiscono la propria. Anche se proponi un compromesso ragionevole, potrebbero interpretarlo come un tuo passo indietro, mettersi subito la concessione in tasca e fare pressione su di te per ottenere di più. Senza che tu te ne sia accorto, ancora una volta stai al loro gioco, un gioco duro: proprio quello che volevi evitare.

Esiste un modo per portarli nel *tuo* gioco di negoziazione orientata al problem solving?

Per cambiare il gioco, cambia il contesto

Riprendiamo il segreto della battuta del grande giocatore Sadahara Oh. Oh guardava al suo avversario come ad un *partner*, che con ogni lancio gli serviva un'*opportunità* per battere un home-run. Cambiava il gioco *ristrutturando* la situazione.

Anche tu, per cambiare il gioco della negoziazione, devi agire nello stesso modo: fai il contrario di quello che sei tentato di fare. Tratta il tuo interlocutore come se fosse un partner. Invece di rifiutare quello che dice, accettalo e ristrutturalo in un'*opportunità* per parlare del problema.

Ristrutturare significa reindirizzare l'attenzione di coloro che stanno dall'altra parte lontano dalle loro posizioni e portarla verso l'identificazione degli interessi, l'invenzione di opzioni creative e la discussione di standard equi per la scelta di un'opzione. Proprio come quando cambi la cornice ad una vecchia foto, allo stesso modo metti una cornice di tipo *problem solving* alle dichiarazioni di intenti del tuo interlocutore. Invece di rifiutare le sue rigide prese di posizione, considerale un contributo che fornisce dati alla discussione. Ristrutturale dicendo: "Interessante. *Perché* vuole questo? Mi aiuti a capire qual è il problema che sta cercando di risolvere". Nel momento in cui risponde, il nodo della conversazione si sposta dalle posizioni agli interessi. Hai appena cambiato il gioco.

Consideriamo il seguente esempio: nel 1979 il Senato degli Stati Uniti doveva votare il SALT II, un trattato sul controllo degli armamenti. Per ottenere i necessari due terzi della maggioranza, i membri del Senato volevano aggiungere un emendamento, ma per farlo avevano bisogno del consenso dei sovietici. Un giovane senatore statunitense, Joseph R. Biden Jr., era in procinto di fare un viaggio a Mosca, per cui il Senato gli chiese di sollevare la questione con il Ministro degli Esteri sovietico Andrei Gromyko.

L'incontro a Mosca era equilibrato: un giovane senatore faccia a faccia con un diplomatico agguerrito con una vasta esperienza. Gromyko iniziò l'incontro e parlò per un'ora in modo molto eloquente di come i russi avessero sempre cercato di stare al passo con gli americani nella corsa agli armamenti. Poi concluse con una convincente argomentazione sul perché il SALT II favorisse, di

fatto, gli americani, e sul perché, viste le premesse, il Senato non avrebbe dovuto modificare il trattato. La posizione di Gromyko sull'emendamento proposto era un inequivocabile *nyet*.

Quindi fu la volta di Biden. Invece di discutere con Gromyko e assumere una posizione contrastante, disse, lentamente e in modo solenne: "Signor Gromyko, lei è stato molto convincente, ed io concordo con molte delle cose che ha detto. Eppure, quando tornerò dai miei colleghi senatori e riferirò quello che mi ha appena detto, alcuni di loro (penso al senatore Goldwater o al senatore Helms), non si convinceranno. Temo che le loro preoccupazioni condizioneranno gli altri". Poi continuò spiegando quali fossero le loro preoccupazioni. "Lei ha più esperienza di qualsiasi altro sul controllo degli armamenti. *Lei* che cosa mi consiglierebbe di rispondere alle preoccupazioni dei miei colleghi?"

Gromyko non poté resistere alla tentazione di dare un consiglio al giovane e inesperto americano. Iniziò a insegnargli quello che avrebbe dovuto dire ai senatori più scettici. Biden sollevò una dopo l'altra le questioni con cui avrebbe avuto a che fare, e Gromyko si cimentò con ognuna di esse. Alla fine, rendendosi conto forse per la prima volta che l'emendamento sarebbe servito a guadagnare i voti ancora incerti, Gromyko fece marcia indietro e diede il suo consenso.

Invece di *rifiutare* la posizione di Gromyko, cosa che avrebbe portato ad uno scontro di punti di vista, Biden si comportò come se Gromyko fosse interessato a risolvere il problema, e chiese un suo consiglio. *Ristrutturò* la conversazione in una discussione costruttiva sul come affrontare le preoccupazioni dei senatori e arrivare alla ratifica dell'accordo.

La ristrutturazione funziona perché ogni messaggio è passibile di interpretazione. Tu hai il *potere della percezione positiva*, la capacità di mettere una cornice di tipo problem solving a qualsiasi cosa dicano i tuoi interlocutori. Spesso andranno avanti con la tua reinterpretazione, come fece Gromyko, in parte perché sorpresi del fatto che tu non abbia rifiutato la loro posizione, in parte perché ansiosi di portare avanti le loro idee.

Dal momento che saranno concentrati sull'*esito* della negoziazione, potrebbero non accorgersi che hai modificato sottilmente il

processo. Invece di concentrarti su posizioni competitive, stai pensando a come soddisfare nel modo migliore possibile gli interessi di entrambe le parti. Non è necessario chiedere il permesso all'altra parte. Semplicemente, inizia il nuovo gioco.

La ristrutturazione è uno dei più grandi poteri a disposizione di un negoziatore. *Per cambiare il gioco bisogna cambiare la "cornice"*.

Fai domande orientate al problem solving

Il modo più ovvio per portare i tuoi interlocutori a focalizzarsi sul problema, è quello di parlargliene. Ma affermare qualcosa può facilmente provocare la loro resistenza. Il miglior approccio consiste nel fare domande. Invece di dare loro la risposta giusta, cerca di porre la giusta domanda. Invece di essere tu ad insegnare, *lascia che il problema diventi il loro insegnante*.

Lo strumento più efficace nella ristrutturazione è una domanda orientata al problem solving. Una domanda di questo tipo si concentra sugli interessi di entrambe le parti, sui modi per soddisfare tali interessi e sugli standard di equità per la soluzione delle controversie. Nelle prossime pagine seguono alcuni esempi.

Chiedi "Perché?"

Invece di considerare la posizione dei tuoi interlocutori come un ostacolo, pensa ad essa come ad un'opportunità. Quando ti mostrano la loro posizione, ti forniscono informazioni preziose su quello che vogliono. Invitali a dirti di più, chiedendo loro: "Per quale motivo volete questo?", "Qual è il problema?", o "Quali sono le vostre preoccupazioni?". Scopri quali sono le loro vere motivazioni.

Come chiedi un qualcosa è importante esattamente quanto *cosa* chiedi. Se delle domande dirette possono sembrare una sfida, mettile in forma indiretta: "Non sono certo di afferrare il motivo per cui vuole questo", "Mi aiuti a capire perché per lei è così importante", o "Sembra essere molto deciso su questo. Mi faccia capire il motivo". Può essere d'aiuto esprimere un riconoscimento prima di porre la domanda: "Ho ascoltato quello che ha detto. Sono certo che la politica aziendale abbia uno scopo nobile. Me lo potrebbe spiegare?". Mentre stai dimostrando interesse e rispetto, ricorda

che il tono di voce, le espressioni del viso e il linguaggio del corpo sono importanti quanto le tue parole.

Fare domande per scoprire quali siano gli interessi è come sfogliare gli strati di una cipolla. Scopri uno strato dopo l'altro, come nel seguente dialogo:

“Perché vuol lasciare il lavoro?”, chiese uno dei soci più anziani di uno studio legale di New York.

“Perché ho bisogno di più soldi e qui non ho sufficienti prospettive di crescita”, rispose il giovane socio.

“Qual è il problema?”

“Vede, io e mia moglie abbiamo appena avuto un altro bambino, e dobbiamo trasferirci in un appartamento più grande.”

“E dove sta il problema?”

“Non riusciamo a trovarne uno con l'equo canone.”

Dopo esser risalito alla radice del problema, il socio anziano utilizzò la sua rete di contatti per trovare un appartamento che facesse al caso del giovane socio. Questi rimase nello studio per altri trent'anni e diventò egli stesso un socio anziano.

Non dimenticare gli interessi di coloro che stanno dall'altra parte. La rigidità della loro posizione potrebbe essere dovuta più alle preoccupazioni del capo, del consiglio di amministrazione, degli azionisti, dei sindacalisti o della famiglia, che alle proprie.

Informati anche sui *loro* interessi.

Chiedi “Perché no?”

Se i tuoi interlocutori non vogliono rivelare i loro interessi, cambia strategia. Se non funziona chiedere *perché*, chiedi *perché no*. Proponi un'altra soluzione e chiedi “Perché non facciamo così?”, oppure “Perché questa proposta non andrebbe bene?”. Le persone che si rifiutano di rivelare le loro preoccupazioni, solitamente amano criticare. Se durante una negoziazione sul bilancio domandi: “Per quale motivo non dovremmo tagliare il budget a disposizione del marketing?”, il responsabile del marketing potrebbe rispondere a sua volta: “Le dico subito il perché. Le vendite crollerebbero, il consiglio di amministrazione comincerebbe a starci con il fiato sul collo e io mi ritroverei a scrivere un nuovo *curriculum vitae*”. Senza rendersene conto, ti ha appena fornito alcune

informazioni su quali siano i suoi interessi: la sua preoccupazione per le vendite, la paura delle pressioni dal consiglio di amministrazione, il timore di perdere il lavoro.

Se i tuoi interlocutori continuano a non svelare i propri interessi, falli venir fuori tu e chiedi loro di correggerti. Se stai cercando di convincere un industriale ad accelerare la produzione, potresti dirgli: “Se ho capito bene quello che ha detto, lei vuole mantenere costi bassi, alta qualità e servizi affidabili. Giusto?”. Sono rari i casi di persone che resistono alla tentazione di correggere qualcuno che ha male interpretato i loro interessi. L'industriale potrebbe rispondere: “Non è proprio esatto. Lei dimentica...”, ed ecco che comincia a parlarti dei suoi interessi.

Se i tuoi interlocutori fanno ancora resistenza, il motivo potrebbe essere che hanno paura che tu utilizzi le informazioni per approfittare di loro. Per guadagnare la loro fiducia e farli sentire a proprio agio, racconta per primo i tuoi interessi: “Vorrei accelerare la produzione per trarre vantaggio dal nuovo mercato. I miei distributori mi stanno addosso perché consegnino loro il prodotto, e sento che la mia credibilità è sul punto di incrinarsi. Potete parlarvi brevemente delle restrizioni che vi rendono difficile accelerare la produzione?”. Se svelare i tuoi interessi ti fa sentire vulnerabile, non è necessario che tu dica tutto subito. Fornisci qualche informazione sui tuoi interessi, chiedi quali siano i loro, poi aggiungi qualche informazione, e così via. Guadagna una fiducia sempre maggiore.

Chiedi “E se...?”

Il passo successivo è quello di coinvolgere l'altra parte in una discussione sulle opzioni. Per introdurre alcune soluzioni possibili *senza* mettere in discussione la loro posizione, usa una delle frasi più efficaci che esistono: “E se...?”.

Immagina che il tuo cliente dica: “Questa è la somma che abbiamo a disposizione per questo progetto di consulenza. Non possiamo pagare un centesimo di più!”. Chiedi: “E se estendessimo il progetto in modo che il disavanzo andasse nel bilancio del prossimo anno?”. Oppure: “E se riducessimo la portata del progetto per adeguarla ai limiti del budget?”. O ancora: “E se la aiutassimo a spiegare al suo capo che i benefici per la sua azienda giustificano

un aumento del budget?”. Se riuscirai a far sì che il tuo cliente risponda ad una qualsiasi di queste domande, sarai riuscito a cambiare il gioco. D’un tratto, starete valutando le opzioni congiuntamente.

Trasforma la conversazione in un brainstorming. Prendi la posizione dell’altra parte e ristrutturala in una delle tante opzioni possibili. Immagina, per esempio, di essere nel pieno di una difficile negoziazione familiare sul dove passare le vacanze di Natale. Invece di rifiutare una proposta, potresti dire: “Quella è una possibilità”. Proponi anche tu una o due opzioni possibili e invita tua moglie o tuo marito a suggerirne altre: “Naturalmente, un’altra possibilità sarebbe passarle con la mia famiglia. E se invece le dividessimo tra le due famiglie, Natale con la tua e Capodanno con la mia? Qualche altra idea?”.

Se il tuo interlocutore inizia a criticare le tue opzioni, potresti dire: “Ascolterei volentieri le tue critiche, ma possiamo lasciarle da parte finché non abbiamo messo tutte le opzioni sul tavolo? Poi vedremo qual è la migliore”. Dal momento che il giudicare inibisce la creatività, prima inventa, e poi valuta.

Chiedi il loro consiglio

Un altro modo per coinvolgere chi sta dall’altra parte in una discussione è quello di chiedergli consiglio. Probabilmente è l’ultima cosa che si aspetta. Chiedi “Che cosa suggeriresti di fare?”, “Che cosa faresti se fossi nei miei panni?”, oppure “Che cosa diresti ai miei elettori?”. Questo è il tipo di approccio che il senatore Biden utilizzò col ministro Gromyko.

Ci sentiamo lusingati quando ci viene richiesto un consiglio. Quando siamo noi a chiedere un consiglio, riconosciamo la competenza e la posizione dei nostri interlocutori: non solo li disarmiamo, ma abbiamo anche modo di spiegare loro quale sia il nostro problema e quali le nostre preoccupazioni.

Immagina di dover richiedere ad un burocrate inflessibile un’eccezione alla politica dell’azienda. Se gliela chiedi direttamente, aspettati che lui alzi la voce per lamentarsi di te e di tutti quelli che cercano di cambiare le regole. Digli invece: “Signor Talbot, lei mi è stato raccomandato come esperto sulla politica dell’azienda, e avrei un problema per il quale vorrei chiederle un consiglio”. Dopo aver spiegato la situazione, chiedigli: “Come mi suggerisce di procedere?”.

Una volta che i tuoi interlocutori si sentono coinvolti dal problema, sviluppano un comportamento che si confà a quel ruolo positivo ed efficace che hai assegnato loro. Spesso troveranno una soluzione al tuo problema. Il signor Talbot potrebbe concedere l'eccezione alla regola di politica aziendale.

Al contrario, se il signor Talbot dovesse rispondere riconfermandola, riconosci le sue preoccupazioni e continua a chiedergli consiglio: "Mi rendo conto delle ragioni di questa politica. È importante che lei la sostenga. Eppure, questo progetto è molto importante per il futuro dell'azienda. Come mi suggerisce di portarlo a termine?". Se dice che non c'è niente che *lui* possa fare, allora continua: "Capisco. Mi può mica suggerire chi potrebbe fare un'eccezione?". Chiedere consiglio è uno dei modi più efficaci con cui cambiare il gioco.

Chiedi "Perché pensi che sia giusto così?"

La posizione del tuo interlocutore potrebbe sembrarti irragionevole. Eppure, invece di rifiutarla, la puoi usare come punto di partenza per una discussione sugli standard di equità. Comportati come se pensasse che la sua posizione è giusta (di solito lo pensa). Digli: "Deve avere delle buone ragioni per ritenere che sia una soluzione equa. Mi piacerebbe sentirle."

Immaginiamo per esempio che un cliente importante si aspetti che ci sia un servizio gratuito incluso nel prezzo del prodotto. Potrebbe darsi che tu non te la senta di dirgli di no senza offenderlo. E, se dici di sì, sarebbe una decisione costosa. Per questa ragione, chiedigli: "Perché pensa che sia una condizione equa? I nostri concorrenti lo includono gratuitamente?". Stai utilizzando uno standard di equità (in questo caso, una prassi di mercato), per far capire al tuo cliente che la sua richiesta è inappropriata. Come scriveva più di trent'anni fa il filosofo francese Blaise Pascal: "Di solito, le persone si convincono di più con le ragioni trovate da sé, che con quelle venute in mente ad altri".

Durante una negoziazione riguardante un'acquisizione, il venditore fece un prezzo che all'azienda acquirente sembrava eccessivo. Invece di rifiutare il prezzo, il compratore iniziò ad "educare" il suo interlocutore. Cominciò con il chiedere quale fosse, secondo lui, il

profitto che l'azienda si aspettava nel primo anno. Il venditore rispose: "Quest'anno il nostro fatturato sarà di quattro milioni, il che equivale a quattrocentomila di profitto". Dopo aver ascoltato questa ottimistica previsione, il compratore poté dire: "Se lei dice che raggiungerà quel traguardo, sono certo che sarà così. Dopotutto è lei il comandante di questa benedetta nave. Ma il prezzo di questa nave si basa sulla sua stima. Sa meglio di me quante sono le cose che potrebbero alterarla. Se le sue previsioni non fossero corrette, ci farebbe uno sconto?". Cercando di capire quale fosse la logica usata nella determinazione del prezzo, il compratore riuscì ad ottenere una sensibile riduzione, senza mai rifiutarlo in modo assoluto.

Alle volte, per iniziare una discussione su una soluzione equa potrebbe esser necessario proporre tu stesso uno standard. Nelle trattative per l'acquisto, il compratore suggerì di utilizzare una pratica contabile standard per determinare il giusto prezzo. Disse al venditore: "Il mio commercialista ha sollevato una questione, anche se sono sicuro che si tratta di qualcosa di cui lei è già a conoscenza. Probabilmente dovremo istituire un fondo svalutazione crediti di circa mezzo milione di euro... È una pratica amministrativa abituale, considerate le condizioni in cui si presenta la sua azienda. In questo modo il valore netto dell'azienda scenderebbe, e di conseguenza dovremmo dare uno sguardo più approfondito al prezzo che lei ha stimato". Il venditore abbassò ancora sensibilmente il prezzo.

Se coloro che stanno dall'altra parte rifiutano il tuo standard, sfidali a trovarne uno migliore. Anche una discussione su standard differenti servirà a farti raggiungere l'obiettivo di spostare l'accento della conversazione dalle posizioni a soluzioni eque.

Fai domande "aperte"

Non è sufficiente una domanda qualsiasi. È necessario che una domanda orientata al problem solving sia "aperta" e faccia aprire gli occhi.

Il modo in cui formuli la domanda determina la risposta. Quando un'azienda o un funzionario statale dicono: "Non puoi farlo: va contro la nostra politica", potresti essere tentato di chiedere: "Ma

la politica non si potrebbe cambiare?”. E la risposta che sicuramente riceverai sarà un sonoro “no”. Se ci avessi pensato prima, avresti potuto prevedere la risposta. In effetti, la tua domanda sembra fatta apposta per ricevere un no.

La tua controparte probabilmente risponderà “no” a domande che iniziano con “è”, “non è”, “può”, “non può”. Ecco perché è opportuno fare domande a cui non si possa rispondere con un no. In altre parole, lasciale “aperte”. Comincia la domanda con “come”, “perché”, “perché no”, “chi” o “che cosa”. Non si potrà rispondere di no a domande quali “Qual è lo scopo di questa politica?”, “Chi ha l’autorità per fare un’eccezione?”, oppure “Come mi consiglierebbe di procedere?”.

Troppo spesso le persone fanno domande per le quali coloro che stanno dall’altra parte hanno già la risposta pronta. Consideriamo l’esempio di un negoziatore inglese che si occupava del controllo degli armamenti e che, qualsiasi cosa proponesse alla controparte sovietica, otteneva in risposta sempre il medesimo: “*Nyet*”. Dopo un anno di questa solfa, l’inglese prese da parte il sovietico, manifestandogli la propria esasperazione. Il negoziatore sovietico rispose: “Per me è *altrettanto* frustrante negoziare con le disposizioni inflessibili che mi arrivano da Mosca. Il problema è che lei mi fa sempre domande per rispondere alle quali ho ricevuto delle istruzioni. Perché non mi fa domande per le quali *non* ho ricevuto istruzioni?”. Il diplomatico inglese, sconcertato, lo assecondò nella riunione successiva, ponendo una domanda diversa, che fece aprire gli occhi al negoziatore sovietico; questi ringraziò gentilmente e gli disse che, non avendo istruzioni sul come rispondere, sarebbe dovuto ritornare a Mosca. Quando fu lì, riuscì a convincere i suoi superiori al Cremlino a dargli la flessibilità necessaria per raggiungere l’accordo.

Prendendo spunto dai due diplomatici, è meglio rivolgere domande per le quali i tuoi interlocutori non hanno “istruzioni”, non hanno risposte confezionate. Le tue domande dovrebbero portarli a pensare, così come gli interrogativi di Biden costrinsero Gromyko a confrontarsi con le riserve dei senatori. Valutando le tue domande, coloro che stanno dall’altra parte potrebbero cambiare opinione e diventare più disponibili all’accordo.

Sfrutta il potere del silenzio

Soltanto metà del potere di una domanda orientata al problem solving è insito nella domanda stessa. L'altra metà può trovarsi nel fertile silenzio che segue, mentre i nostri interlocutori sono impegnati con la domanda e meditano sulla risposta. Un errore comune è quello di privarli di questo tempo creativo. Se non rispondono, potresti sentire un crescente disagio causato dal silenzio. In una normale conversazione, quando ti rendi conto che la tua domanda ha messo a disagio il tuo interlocutore, puoi toglierlo dall'imbarazzo rompendo il silenzio.

Dovresti invece resistere a questa tentazione e aspettare una risposta, quando stai negoziando. Dopotutto, hai posto una domanda perfettamente legittima. Lascia che il silenzio e il disagio compiano il loro lavoro. Alla fine i tuoi interlocutori potrebbero rispondere fornendo informazioni sui loro interessi, su una possibile opzione o su uno standard adatto. Nel momento in cui lo fanno, sono coinvolti nel gioco della negoziazione improntata al problem solving. Ricordati che basta una sola risposta a farti andare avanti. Per questa ragione, insisti. Se una domanda non produce il risultato che stai cercando, prova da un'altra angolazione, proprio come farebbe un abile intervistatore. Se osservi i negoziatori efficaci all'opera, vedrai che pongono innumerevoli domande.

Ristruttura le strategie

Le domande orientate al problem solving ti permettono di ristrutturare la *posizione* dell'altra parte relativamente agli interessi, alle opzioni e agli standard. Ma è anche necessario affrontare le sue *tattiche*: l'alzare un muro, gli attacchi e i tranelli che potrebbe usare per farti rinunciare. Come puoi ristrutturare le sue tattiche in modo da reindirizzare la sua attenzione sul problema?

Se alzano un muro, aggiralo

Che fare se il tuo interlocutore assume una posizione estrema, dicendoti: "Prendere o lasciare", oppure se fissa una scadenza improrogabile? Per aggirare la tattica di coloro che "alzano un muro", puoi ignorarla, reinterpretarla o metterla alla prova.

Ignora il muro alzato dalle persone con cui stai negoziando.

Se coloro che stanno dall'altra parte affermano "Prendere o lasciare!" o "Hai tempo fino alle cinque o l'affare salta!", non puoi sapere se sia vero o se stiano semplicemente bluffando. Per questa ragione, metti alla prova la loro serietà ignorando la tattica. Continua a parlare del problema come se non avessi sentito quello che hanno detto, oppure cambia completamente argomento. Se fanno sul serio, ripeteranno il loro messaggio.

Reinterpreta il muro che hanno alzato come un desiderio.

Immagina che un sindacalista ti dica: "Ai miei affiliati ho detto che se non torno con un aumento del quindici per cento, avranno la mia testa su un piatto d'argento". Si è incastrato da solo. Se lo attaccherai sul piano dell'impegno che ha assunto, gli renderai solo più difficile fare retromarcia. Piuttosto, reinterpreta il suo impegno come un desiderio e riporta l'attenzione sul problema: "Tutti abbiamo dei desideri, o no? La dirigenza è sotto pressione per la recessione economica e vorrebbe tanto tagliare gli stipendi. Io penso, però, che sarebbe meglio per entrambi essere realisti ed entrare nel merito della questione dei pagamenti. Le altre aziende quanto pagano i loro dipendenti per lo stesso lavoro?". La tua reinterpretazione gli renderà più facile venir meno all'impegno già preso.

Oppure, immagina di avere a che fare con qualcuno che ha fissato una rigida scadenza. Invece di rifiutarla, puoi "ammorbidirla" reinterpretandola come un obiettivo: "Per allora vorremmo tutti aver concluso la negoziazione, sarebbe l'ideale. Sarà meglio che ci mettiamo a lavorare subito". Quindi, ritorna sul problema con grande entusiasmo, per dimostrare la tua buona volontà.

Prendi sul serio il muro che hanno alzato, ma mettilo alla prova.

Un terzo tipo di approccio è quello di mettere alla prova il muro alzato dalle persone con cui stai negoziando, per vedere se stanno facendo sul serio. Ad esempio, considera seriamente la scadenza posta dal tuo interlocutore, ma appena il momento si avvicina, fai in modo che ti chiamino per rispondere a una telefonata urgente o per una riunione. I negoziatori che trattano per far rilasciare gli ostaggi,

ad esempio, escogiteranno un qualche evento credibile ma “incontrollabile”, come la chiusura della banca, che renda loro impossibile mettere insieme la somma del riscatto in tempo per la scadenza posta dai sequestratori. Un grande negoziatore ha affermato: “Amiamo le scadenze. Più sono ravvicinate, meglio è, perché basta non rispettarle una volta per interrompere il loro gioco”.

Un'altra maniera per sondare il muro alzato dagli interlocutori, senza metterlo apertamente in discussione, è quella di fare domande. Se un venditore di automobili dice che il prezzo è definitivo, puoi domandargli se ti può consigliare dei finanziamenti o se può rottamare la tua vecchia auto. Se il venditore comincia a dar segni di flessibilità, saprai che il prezzo potrebbe non essere definitivo.

Non dimenticare che a volte puoi usare a tuo proprio vantaggio il muro alzato dall'altra parte. Se ti hanno dato una scadenza inderogabile, ad esempio, puoi dire: “Mi piacerebbe poter indire un consiglio di amministrazione per farvi un'offerta più generosa, ma *a causa del problema “tempo”*, questo è il meglio che posso fare adesso”. Oppure: “Per rispettare la *vostra* scadenza, avremmo bisogno del vostro aiuto. Potete occuparvi voi di ritirare la merce e di consegnarla?”.

Dirotta gli attacchi

Che fare quando il tuo interlocutore ti minaccia, ti insulta o ti accusa di qualcosa che è andato storto? Come fai a ristrutturare un attacco, spostando l'attenzione sul problema?

Ignora l'attacco. Un approccio possibile consiste nel fingere di non aver sentito l'attacco e continuare a parlare del problema. Supponiamo che tu sia un sindacalista e che abbia a che fare con un dirigente difficile che minaccia di licenziare metà dei lavoratori, a meno che tu non accetti la sua richiesta di tagli agli stipendi. Sottolineare la sua minaccia gli renderà più difficile tornare indietro. Rispondergli “Non sia ridicolo. Non lo farebbe mai!” lo spingerebbe a dimostrarti che le sue intenzioni sono reali. Piuttosto, dovresti ignorare la minaccia e concentrarti sulla difficile situazione finanziaria dell'azienda: “Lo so che lei è sotto pressione per far quadrare i conti. Mi parli un po' della nostra situazione”.

Se chi è dall'altra parte comprende che la sua tattica aggressiva non funziona, probabilmente si fermerà. Prendiamo ad esempio il caso di un compratore a cui piaceva far aspettare i venditori fuori dall'ufficio per renderli nervosi e più flessibili rispetto ai termini dell'accordo. Una venditrice decise di ignorare la tattica e si portò dietro un romanzo da leggere. Quando finalmente il compratore le chiese di entrare, lei dette a vedere che chiudeva il libro a malincuore, come se l'attesa non l'avesse minimamente disturbata. Quando il compratore, durante l'incontro, fece una lunga telefonata, la venditrice tirò di nuovo fuori il romanzo. Dopo due o tre appuntamenti, l'altro capì che la tattica non funzionava e smise di usarla.

Ristruttura un attacco contro di te come attacco al problema.

Un secondo tipo di approccio è quello di reinterpretare l'attacco. Immagina che mentre stai cercando di ottenere l'approvazione del reparto per un nuovo prodotto, un collega trovi da ridire: "Non hai niente di meglio da fare che una proposta che non decollerà mai?". Potresti metterti sulla difensiva e mostrarti ostile. *Oppure* potresti ignorare la critica personale, riconoscere il punto di vista e reinterpretarlo come se fosse un attacco al problema: "Potresti aver ragione. Tu come miglioreresti la proposta per farla decollare?".

Il tuo aggressore fa due affermazioni: primo, che la tua proposta non è efficace, e secondo, che *tu* non sei efficace. Hai la possibilità di scegliere a quale affermazione riferirti. Scegliendo la preoccupazione che riguarda il problema, quella più legittima, puoi schivare efficacemente l'attacco personale ed indirizzare l'attenzione del tuo interlocutore sul problema.

Ristruttura un attacco personale come se fosse amichevole. Un altro modo di ristrutturare un attacco personale è quello di fingere di intenderlo come amichevole. Prendiamo quel generale del diciottesimo secolo che aveva perso il favore di Federico II, il grande re guerriero prussiano. Recatosi dal sovrano, il generale lo salutò con la massima deferenza, ma Federico II si girò di spalle. "Sono contento di vedere che Sua Maestà non è più arrabbiato con me", bisbigliò il generale.

“E da cosa lo deduci?”, chiese Federico II. “Perché Sua Maestà non ha mai voltato la schiena davanti a un nemico”, rispose il generale. Federico II, disarmato, riprese il generale nelle proprie grazie.

Nella vita quotidiana puoi ristrutturare un attacco personale in una manifestazione di preoccupazione e riportare l'attenzione sul problema. Ad esempio, se il tuo interlocutore cerca di irritarti dicendo “Ehi, non ti vedo tanto bene. Sei sicuro che sia tutto a posto?”, potresti rispondergli: “Ti ringrazio di preoccuparti per me. Adesso che ci stiamo avvicinando all'accordo, mi sento benissimo”.

Ristruttura gli errori del passato in rimedi per il futuro. L'attacco del tuo oppositore, spesso, assume la forma del biasimo. Durante una discussione sul bilancio familiare, un marito accusa la moglie: “Butti i soldi in cianfrusaglie inutili! Ti ricordi quel gatto di ceramica che comprasti per settantacinque euro?”. La moglie replica: “Sì, e tu, Signor *Staserapagoio*, che lo scorso fine settimana hai offerto da bere a tutti i tuoi amici? *Quello* quanto ti è costato?”. E continuano così per delle ore, rivangando il passato. Si sono dimenticati del bilancio. C'è sempre l'opportunità di ristrutturare il problema spostando il discorso dal passato al futuro, da chi aveva sbagliato a che cosa si possa fare per risolvere il problema. La moglie può dire a suo marito: “Certo, siamo d'accordo che quel soprammobile costava troppo, non rifarò lo stesso errore. E per quanto riguarda i soldi che abbiamo a disposizione per il mese prossimo? Come possiamo assicurarci di rientrare nel budget?”. Quando il tuo interlocutore ti critica per un incidente avvenuto in passato, cogli l'occasione per chiedergli: “Come possiamo essere sicuri che non accada più?”. Ristruttura il biasimo in una comune assunzione di responsabilità nell'affrontare il problema.

Ristruttura “tu” e “io” in “noi”. Quando marito e moglie discutono del bilancio familiare, si sente solo “*Tu* hai fatto questo!” e “*Io* no!”. Un semplice cambiamento nel linguaggio, da “tu” e “io” a “noi”, può essere d'aiuto. La moglie chiede: “Come possiamo assicurarci di rientrare nel budget?”. La prima persona plurale esprime un atteggiamento di condivisione, portando l'attenzione su interessi e obiettivi comuni.

Un modo semplice ed efficace per ristrutturare una situazione dal “tu” o dall’“io” al “noi” è attraverso il linguaggio del corpo. Quando le persone litigano, stanno di solito una di fronte all’altra, in piedi o sedute, ed esprimono così il conflitto anche fisicamente. Ecco perché è opportuno cercare una scusa per sedere fianco a fianco. Tira fuori un documento oppure l’accordo proposto, e siediti accanto all’altra persona per rileggerlo. Oppure, siediti sul divano con tuo marito o con tua moglie, invece di urlare da un capo all’altro del tavolo di cucina. Parlare fianco a fianco non trasformerà magicamente la situazione, ma rinforzerà l’idea che siete due persone che collaborano per affrontare una difficile sfida insieme.

Smaschera i tranelli

La tattica più difficile da ristrutturare è un tranello. I tranelli giocano sul presupposto secondo cui una negoziazione viene fatta in buona fede: coloro che stanno dall’altra parte stanno dicendo la verità, manterranno le promesse, hanno l’autorità che affermano di avere e, una volta che una questione è risolta, non sarà rinegoziata. È difficile ristrutturare i tranelli, perché sono già assimilati nel linguaggio della collaborazione e della ragionevolezza in modo da ingannarti.

Ovviamente puoi affrontare l’inganno apertamente, ma i rischi sono alti. Tanto per cominciare, potresti sbagliarti. E anche se tu avessi ragione, è probabile che il tuo interlocutore si offenda nel sentirsi chiamato imbrogliatore o bugiardo, e la vostra relazione ne risentirà.

L’alternativa possibile ad una denuncia aperta del tranello è quella di giocarci. Comportati *come se* i tuoi interlocutori stessero negoziando in buona fede, ma rallenta la tua azione e fai un’indagine per mettere alla prova la loro sincerità. In altre parole, *fai il finto tonto*. Se cercano di ingannarti, smaschererai il tranello. Se sono sinceri, le tue domande non faranno alcun danno. Dal momento che non li hai affrontati, potranno salvare le apparenze dicendo che si è trattato di uno sbaglio o di un equivoco.

Fai domande chiarificatrici. Fai delle domande per testare e chiarire le affermazioni del tuo interlocutore. Se stai acquistando un'azienda e il venditore ha incluso alcune fatture già emesse come valore netto dell'azienda stessa, digli, in tono privo di giudizio: "Deve avere delle ottime ragioni per ritenere che queste fatture saranno davvero pagate. Mi interesserebbe conoscerle". Verifica le affermazioni dei tuoi interlocutori quando mettono in campo autorità o metodologie "infallibili" quali computer e fogli di calcolo. Non esitare a far loro qualche pressione. E nota le eventuali ambiguità nelle parole che usano e nelle loro risposte evasive. Se individui una contraddizione, evita di metterla in discussione direttamente. Comportati come se fossi tu ad esserti confuso: "Scusa, temo di non capire. Mi potresti spiegare che rapporto c'è con quello che dicevi prima?".

Un modo per verificare i tuoi sospetti è quello di porre delle domande di cui già conosci la risposta. Puoi imparare molto osservando le sfumature che usano per risponderti.

Un trucco comune a molti negoziatori è quello di farti credere che hanno l'autorità di prendere le decisioni, quando invece non è così. Potresti sfoderare tutta la tua flessibilità solo per scoprire poi che devono ottenere l'approvazione del loro capo o del consiglio di amministrazione, che potrebbe chiedere ulteriori concessioni. Per difenderti, comincia a rivolgere subito delle domande per fare chiarezza su quanta autorità abbiano le persone con cui stai negoziando: "Sbaglio se dico che ha l'autorità necessaria per risolvere questa questione?". Assicurati di ricevere una risposta specifica. Se non hanno la piena autorità, scopri quali altre persone devono essere d'accordo e quanto ci vorrà ad avere la risposta.

Un altro tranello comune è la richiesta dell'ultimo minuto, che arriva *dopo* che hai raggiunto l'accordo. Invece di mettere in discussione la richiesta, puoi domandare: "Sta forse suggerendo di riaprire il tavolo delle trattative?". Se il tuo interlocutore dice di no, puoi replicare: "Bene, penso che dovremmo attenerci all'accordo che abbiamo già raggiunto". Se invece la risposta è sì, puoi dire: "Va bene. Tratteremo questo aspetto come una bozza comune sulla quale nessuna delle due parti si è impegnata. Lei farà una verifica con il suo superiore, io la farò con il mio e ci incontreremo

domani per discutere di possibili cambiamenti”. Se il tuo interlocutore riesce ad ottenere qualcosa in più, anche tu dovresti poter avere qualcosa in cambio.

Fai una richiesta ragionevole. Quando hai a che fare con degli imbroglioni, sei in possesso di un vantaggio che ti manca con quelle persone che sono dichiaratamente non collaborative, e tale vantaggio consiste nel fatto che vogliono apparire ragionevoli. Per questo motivo prendili in parola e mettili alla prova, ponendoli così di fronte ad un dilemma. Continuare a far finta di collaborare o abbandonare la finzione? In altre parole, puoi somministrare un “test di richiesta ragionevole”.

Prepara una richiesta ragionevole su cui coloro che stanno dall'altra parte possano essere d'accordo, se desiderano davvero collaborare. Se ad esempio sospetti che stiano nascondendo dei debiti, di loro: “Se non vi dispiace, vorrei che il mio commercialista desse un'occhiata ai vostri libri contabili e controllasse le fatture emesse, per pura routine di lavoro”. Se i venditori si rifiutano di mostrare i libri al tuo commercialista, sembrerà che non vogliono collaborare, e tu potrai concludere che è meglio non fare affidamento su ciò che ti hanno detto.

Se il tuo interlocutore, per giustificare una richiesta ulteriore, chiama in causa dei “partner dal cuore di pietra”, puoi fargli questa proposta: “Scusami Jerry, non sono sicuro di aver capito bene. Abbiamo commesso uno sbaglio a non far partecipare la vostra banca al colloquio precedente? Mi spiace pensare di averti messo nei guai. Forse potrei parlare con loro e affrontare i punti di cui abbiamo già discusso. Puoi organizzare una riunione?”.

Ora Jerry deve scegliere. Può farti incontrare con la banca (cosa che ti farebbe capire meglio le obiezioni sollevate e se si tratta di un tranello o meno), oppure può rifiutarsi di combinare l'incontro (cosa che dovrebbe metterti in guardia). O potrebbe anche rinunciare alla tattica e attenersi all'accordo. Quale che sia il risultato, sei libero di continuare a fare richieste ragionevoli e domande chiarificatrici.

Volgi il tranello a tuo vantaggio. Se hai capito il tranello del tuo interlocutore, spesso puoi volgerlo a tuo vantaggio. Immagina di rappresentare la moglie in un caso di divorzio. Il marito promette di pagare gli alimenti per il bambino, ma tu hai motivo di credere che non lo farà. Quando esprimi la tua preoccupazione, il suo legale replica che il marito pagherà senza alcun dubbio.

“Ne è sicuro?”, domandi.

“Assolutamente, il mio cliente è un uomo onesto”, risponde l’avvocato.

“Allora certamente non avrà nulla da obiettare, se aggiungiamo una clausola per cui, in caso di mancato pagamento per tre mesi, la mia cliente riceverà la parte di casa a lui spettante in cambio degli alimenti per il bambino”.

Più forte sarà stata l’affermazione dell’avvocato sull’affidabilità del marito, più difficile sarà per lui obiettare.

Negozia le regole del gioco

Se, nonostante tutti i tuoi sforzi, il tuo interlocutore continua a fare resistenza e a ricorrere ad attacchi e tranelli, è necessario ristrutturare la conversazione in un altro modo ancora. Riformulala come una negoziazione *sulla* negoziazione.

Adesso, le negoziazioni sono due. Una è quella sulla *sostanza*: i termini e le condizioni, gli euro e i centesimi di euro. La seconda è quella sulle *regole del gioco*: come deve essere condotta la negoziazione? Se ad esempio osservassi genitori e figli negoziare quotidianamente su questioni quali l’ora di andare a letto, ti accorgeresti che rinegoziano continuamente anche fino a che punto i capricci, le minacce e le promesse siano tattiche accettabili.

Di solito, questa seconda negoziazione rimane tacita. Tuttavia, se non sei riuscito a cambiare il gioco, è opportuno che tu la renda esplicita. È necessario parlare del comportamento del tuo interlocutore. Spesso basta sollevare la questione.

Parlane!

Le persone che usano delle tattiche, di solito, cercano di capire esattamente come possono farla franca. Per farle smettere, può darsi che tu debba *far sapere loro che sai* quello che stanno facen-

do. Parlare della loro tattica invia il messaggio: “Non sono mica nato ieri. So a che gioco stai giocando. La tua tattica non funzionerà”. Se vogliono arrivare ad un accordo, abbandoneranno la tattica, perché utilizzarla renderebbe solo più difficile il raggiungimento dell’accordo.

Il problema è che i tuoi interlocutori potrebbero erroneamente interpretare il tuo richiamare l’attenzione sulla loro tattica come un attacco. Il segreto consiste nel ristrutturarla come un interessante contributo, piuttosto che come un subdolo tranello.

Facciamo un esempio. Liz e Pam sono due giovani avvocatesse americane che cercano di comprare una raccolta di libri di giurisprudenza del lavoro di seconda mano da due affermati avvocati, Bob e Charlie. All’inizio della discussione, Bob dice con tono deciso: “Il minimo che possiamo accettare per questi libri è 13.000 dollari. Prendere o lasciare”. Tuttavia, Charlie si rivolge al suo compagno Bob: “Dai, queste due sono appena agli inizi. Possiamo sicuramente dar loro un’occasione. Che ne direste di 11.000 dollari e chiudiamo qui l’affare?”. Un giusto prezzo di mercato per quei libri sarebbe di 7.000 dollari, ma Bob e Charlie hanno messo su una piccola scenetta in cui Bob fa la parte del cattivo che fa una richiesta eccessiva, e Charlie recita la parte di quello che, all’opposto, sembra essere ragionevole. In molti casi la richiesta eccessiva potrebbe riuscire nello scopo di mettere sotto pressione Liz e Pam affinché accettino l’offerta di Charlie, per paura che Bob possa fargli cambiare idea.

Tuttavia, in questo caso, Liz risponde dicendo: “Interessante...”. Fa una piccola pausa, dandosi il tempo per pensare. Quindi scoppia improvvisamente in una risata ed esclama ammirata: “Siete fantastici! Questa è stata la miglior interpretazione del ‘buono e cattivo’ che ho visto in questi ultimi anni. L’avevate studiata o è stata solo una coincidenza? A parte gli scherzi, vediamo se possiamo stabilire un *giusto* prezzo per questi libri”.

Bob e Charlie non sanno proprio come rispondere. Non possono essere davvero offesi, perché Liz si sta complimentando con loro, e non sono certi che lei parli sul serio. In ogni caso, continuare la tattica non avrebbe senso. Funziona solo quando l’altra persona non se ne accorge. Dopo aver neutralizzato la tattica senza inimi-

carsi gli oppositori, Liz e Pam possono continuare a discutere dell'acquisto concentrandosi sul suo valore reale.

È importante mettere in discussione la tattica senza dare l'impressione che si stia sferrando ai propri interlocutori un attacco personale. Chiamarli bugiardi o imbrogliatori non li renderà più disponibili ad una negoziazione orientata ad un problem solving comune. Manifestando ammirazione per l'abilità di Bob e Charlie, e svelando la tattica, Liz li aiuta a salvare la faccia. Il suo interesse non è quello di guadagnare punti, ma di acquistare una raccolta di libri di legge ad un prezzo equo e mantenere una buona relazione con un affermato studio legale.

Dovresti far sì che i tuoi interlocutori abbiano vita facile nell'abbandonare una tattica. Se, ad esempio, sono particolarmente maleeducati, faglielo notare offrendo loro una spiegazione o una scusa: "Sembra che tu ti sia alzato male, stamattina". Se ti minacciano, rispondi come fece una volta una manager. Invece di sfidare il suo interlocutore dicendo "Non mi minacci", gli chiese, con tono pacato e alquanto sorpreso: "Non voleva minacciarmi, vero?". La sua richiesta di chiarimento offrì un'elegante scappatoia, che l'altro colse al volo dicendo: "Chi, io? No, non la sto minacciando". Nel caso tu abbia male interpretato il comportamento della tua controparte, un approccio di questo tipo ti assicura che non ne verrà gran danno.

Evita di accusare le persone che stanno negoziando con te: limitati a prendere nota di ciò che fanno. Se qualcuno ti interrompe costantemente, guardalo negli occhi, chiamalo per nome e digli: "Mike, mi stai interrompendo". Oppure domandagli: "Posso finire la frase?". Usa un tono realistico, non di contrasto. Se Mike lo rifà, ricordaglielo pazientemente, magari con un leggero buffetto: "Ehi, mi stai interrompendo". Pensa a te stesso come ad un amico che gli dà un utile feedback. Fai appello al suo comportamento, gentilmente.

Negozia sulla negoziazione

Se parlarne non è sufficiente, può darsi che tu debba sviluppare un'intera negoziazione sulle regole del gioco.

Prendi da parte il tuo interlocutore e digli: "Mi sembra che il modo

in cui stiamo negoziando non porti a nessun risultato. È meglio smettere di litigare sui problemi e discutere sulle regole del gioco”. In modo più informale, potresti dire: “C’è qualcosa che mi preoccupa e vorrei discuterne con te”.

Negozia sul processo così come faresti sulla sostanza. Identifica gli *interessi*, inventa *opzioni* su come negoziare nel modo migliore e parla degli *standard* di un comportamento equo. Se, per esempio, il tuo interlocutore si rifiuta di parlare di altro che non siano le proprie posizioni, potresti spiegargli: “Il mio scopo è quello di raggiungere, in modo cordiale ed utile, un accordo che sia soddisfacente per ambo le parti. Per come la vedo io, se vogliamo ottenere questo risultato, è necessario che siamo disponibili ad ascoltarci a vicenda, a condividere le informazioni sui nostri interessi e fare un po’ di brainstorming. Dovremmo riuscire ad ingrandire la torta, non a dividerla e basta. Se capisco meglio quali sono i vostri interessi, posso aiutarvi a soddisfarli, e viceversa. Ci proviamo?”. Senza mettere in discussione l’onestà del tuo interlocutore, discuti quanto sarebbero eque tattiche particolari: “Che succederebbe se *io* le chiedessi ulteriori concessioni *dopo* che abbiamo raggiunto l’accordo? La considererebbe una tattica legittima?”.

Fai una richiesta specifica su come vorresti che cambiasse il comportamento di coloro che stanno dall’altra parte. Se perseverano nell’attaccarti personalmente, puoi dire, tranquillamente: “Sono disposto a parlare di questo in qualsiasi momento lei smetterà di attaccarmi”. Se sei un amministratore delegato e vieni avvicinato da uno speculatore che cerca informazioni sulla tua azienda, potresti dire: “Ascolti, se è disposto ad escludere un assorbimento sfavorevole, sarò felice di parlare francamente. In caso contrario, dovrò pensare che userà contro di me le informazioni che le avrò fornito”.

Una volta che siete d’accordo sulle regole, potete tornare a negoziare sulla sostanza in modo più costruttivo e produttivo.

Il punto di svolta

Il punto di svolta della strategia di penetrazione è quando cambi il gioco da una contrattazione sulle posizioni ad un problem solving comune. La chiave per cambiare il gioco risiede nella ristrutturazione

zione. Ristrutturare significa prendere qualsiasi cosa dica il tuo interlocutore ed indirizzarla contro il problema.

Ritorniamo all'esempio che abbiamo proposto all'inizio di questo capitolo, quando la responsabile del marketing avrebbe potuto usare la ristrutturazione per coinvolgere il responsabile dell'amministrazione in un nuovo gioco:

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE (*fermo su una posizione*): Non accetterò un taglio del suo budget che sia inferiore al dieci per cento, per cui veniamo al sodo, d'accordo?

RESPONSABILE MARKETING (*ponendo una domanda orientata al problem solving*): Capisco la necessità di tagliare il budget dell'azienda, ed il mio reparto è pronto a fare la sua parte. Mi faccia solo capire perché ha bisogno di un taglio così ingente.

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE (*presenta un fait accompli e fa una minaccia*): L'unico modo per arrivare al risparmio necessario è quello di tagliare il dieci per cento di ogni reparto. Ho già detto ai dirigenti degli altri reparti che accetterete il taglio. Se non lo farete, tutte le altre questioni si complicheranno e informerò il presidente.

RESPONSABILE MARKETING (*ignorando la minaccia e reinterpretando il fait accompli come un problema da risolvere*): Capisco. Se io tagliassi qualsiasi cifra inferiore a quella che mi ha detto, lei avrebbe grosse difficoltà a spiegarlo a tutti gli altri reparti, è esatto?

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE (*facendo pressione*): Esatto. Per cui, mi lasci mettere quel taglio nero su bianco. D'accordo?

RESPONSABILE MARKETING (*ignorando la pressione e reinterpretando il problema come un'opportunità comune*): Sa, abbiamo un'ottima occasione per risparmiare più del dieci per cento. Aiuterebbe davvero l'azienda e ci farebbe apparire entrambi molto in gamba agli occhi di tutti.

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: In che senso?

RESPONSABILE MARKETING (*chiedendo consiglio*): Come lei sa, il mio reparto ha appena ideato un nuovo progetto che porterà maggiore produttività e minori costi. Ma ci sono dei costi iniziali che abbiamo calcolato essere il cinque per cento del nostro budget. Lei ha più esperienza di chiunque altro in queste questioni. Come fac-

ciamo a trovare i fondi necessari a implementare il progetto e nello stesso tempo a far sì che anche gli altri progetti vadano in porto?

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: Non saprei...

RESPONSABILE MARKETING (*facendo una domanda orientata al problem solving*): Potremmo spiegare ai responsabili degli altri settori che quest'anno il mio reparto farà un taglio del cinque per cento, in modo da avere risparmi anche maggiori il prossimo anno?

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: Non credo che funzionerebbe.

RESPONSABILE MARKETING (*ponendo una domanda di tipo "E se..."*): E che ne direbbe se impegnassi una cifra specifica proprio di ciò che risparmieremo l'anno prossimo?

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: Potrebbe servire, ma se lei facesse solo un taglio parziale non avremmo ancora risolto il problema di dove trovare i soldi extra per quest'anno. Ascolti, io capisco dove vuole arrivare, ma io cosa dico al presidente? Non funzionerà.

RESPONSABILE MARKETING (*facendo un'altra domanda di tipo "E se..."*): E se parlassi al presidente e lo convincessi?

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: In bocca al lupo!

RESPONSABILE MARKETING: Sì, lo so che non sarà facile. Ma posso contare sul suo sostegno?

RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE: Mi spieghi di nuovo il suo progetto. Voglio verificarlo ed essere certo che le sue cifre non siano campate in aria.

RESPONSABILE MARKETING: Glielo faccio avere entro un'ora. La ringrazio per avermi dato questa possibilità.

La responsabile del marketing non ha ancora raggiunto l'accordo che voleva, ma ha ottenuto di negoziare le regole del gioco. Attraverso la ristrutturazione, ha trasformato un contrasto di posizioni in una negoziazione di tipo problem solving. Lei e il responsabile dell'amministrazione, adesso, vanno verso una negoziazione che porti ad un accordo soddisfacente per ambo le parti.