

Le competenze implicate nell'efficace gestione dei rapporti: comunicazione e negoziiazione

Alessandra Saggin

alessandrasaggin.studio@gmail.com

Gestire = fare fronte

- La funzione del dirigente consiste nel **riconciliare** le forze, gli istinti, gli interessi, le condizioni, le posizioni e gli ideali in conflitto (Chester Barnard, 1938: *Le funzioni del dirigente: organizzazione e direzione*).
- **Gestire ha sempre avuto il senso di «fare fronte»**, finché non abbiamo abusato della parola per farle significare «pianificare e controllare» (Handy CB, 1994: *The Age of Paradox*)

Guidare le persone all'interno dell'unità (Mintzberg)

«Nel loro ruolo di leader, i manager:

- fanno tirare fuori dai propri collaboratori tutta quell'energia, quella voglia di fare che essi hanno naturalmente dentro di sé;
- aiutano le persone a migliorare se stesse facendo leva sulle loro forze;
- devono essere il **centro nevralgico dell'informazione e della cultura organizzativa**;
- devono non solo saper unire le persone in gruppi perché collaborino in vista del raggiungimento di un obiettivo, ma anche **risolvere i conflitti interni e trasversali** a tali gruppi, così che tutti quanti possano portare avanti il loro lavoro.»

La gestione manageriale (Sayles)

«I nuovi manager si fanno ingannare» dalla struttura dell'organizzazione: «presumono che, se tutti i dipendenti fanno il loro lavoro in conformità con dei piani o delle direttive generali, allora non ci sarà bisogno di un contatto o di un intervento personali».

L'essenza della gestione manageriale non è tanto prendere decisioni chiave, progettare e «motivare» i subordinati, quanto negoziare, contrattare e fare affari interminabili, nonché riorientare le proprie attività e quelle dei propri subordinati.

La gestione manageriale è un'attività legata alle contingenze; **il manager agisce quando le routine falliscono**, quando si profila un ostacolo imprevisto». (Sayles L, *Leadership: What Effective Managers Really Do ... and How They Do It*. McGraw-Hill, 1979)

I conflitti

I conflitti sono **aspetti ineliminabili dalla vita delle organizzazioni.**

I conflitti in sé non costituiscono un ostacolo al funzionamento efficiente delle organizzazioni, se sono gestiti in maniera appropriata ai fini del raggiungimento degli obiettivi delle organizzazioni stesse.

I conflitti gestiti in maniera efficace possono influenzare le prestazioni dei team, aumentandone la motivazione a modificare lo status quo, la produzione di idee nuove e la riconsiderazione degli obiettivi e delle attività del team.

Rumiatti R, Pietroni D: *La Negoziazione. Psicologia della trattativa*. 2001.

Il manager come mediatore

Il manager può svolgere un ruolo positivo nelle situazioni conflittuali all'interno dell'organizzazione, in veste di mediatore informale, utilizzando:

- La strategia di «controllo dei mezzi», che implica un intervento volto a facilitare l'interazione, la comunicazione, la comprensione dei punti di vista reciproci, la definizione delle questioni e delle regole per affrontare la disputa. Il manager-mediatore non impone alcuna **risoluzione** che **viene decisa dalle parti**.
- La strategia di «controllo dei fini»: l'intervento del manager è volto ad influenzare l'esito della risoluzione, mentre i contendenti hanno il controllo sul merito e sulla forma delle informazioni presentate. Il manager ha il controllo totale della **risoluzione finale** e determina quale sarà la decisione, che **sarà imposta ai contendenti**.

Rumiatti R, Pietroni D: *La Negoziazione. Psicologia della trattativa*. 2001.

Il conflitto

Il conflitto è una competizione fra due o più portatori di interessi diversi per risorse percepite come limitate. Nelle organizzazioni è inevitabile perché:

- Di solito consideriamo del tutto prioritaria la nostra personale missione rispetto alla missione altrui.
- I sottogruppi tendono a considerarsi fondamentali e i membri del sottogruppo tendono ad applicare i loro standard ad altri sottogruppi.
- Le risorse (responsabilità, accesso ai superiori, personale, spazio, strumenti e attrezzature di lavoro) sono limitate.
- Le finalità dell'organizzazione sono diverse da quelle delle persone che ne fanno parte (Scontro di valori).
- Spesso non è possibile definire con precisione le responsabilità, soprattutto nelle situazioni di cambiamento.

Il conflitto

- “Il conflitto è un fenomeno pervasivo; ne potrebbe essere preservato solo chi ha un potere assoluto o chi non ha alcuna meta da raggiungere. **Il conflitto non è un fenomeno tangibile ed obiettivo: esso esiste nelle menti di coloro che ne sono coinvolti** ed è legato a una propria personalissima interpretazione e rappresentazione degli elementi oggettivi di una situazione conflittuale.” (Rumiatti R, Pietroni D)
- **Il conflitto** è un fenomeno che emerge come **competizione** fra due o più portatori di interessi diversi **per risorse percepite come limitate**, in situazioni di ambiguità di dominio e di relazione, tali da non consentire un'immediata ricomposizione della divergenza .
- Le cause più comuni che stanno alla base della genesi di ogni conflitto tra esseri umani sono la **divergenza di interessi ed il rancore**.

La divergenza di interessi

- Vi è **divergenza di interessi** quando le parti hanno **preferenze fra loro incompatibili** circa la modalità di distribuzione di una risorsa scarsa (denaro, spazio, tempo, ecc.); si innesca una rappresentazione vincita/perdita: ogni guadagno altrui viene interpretato come una propria perdita ... e viceversa.
- La divergenza di interessi ha come dimensione temporale di riferimento **il futuro** (come dovranno essere distribuite le risorse), per questo **sono tendenzialmente più facilmente gestibili dei conflitti alla cui base vi è il rancore.**

Il rancore

- Il rancore ha come dimensione temporale di riferimento **il passato**, in particolare la storia passata delle relazioni fra le parti in conflitto; l'impossibilità di intervenire sul passato rende particolarmente difficile risolvere questa tipologia di conflitti.
- Il rancore fa riferimento ad uno o più eventi "ormai già accaduti", in cui almeno una delle parti ha percepito un'ingiusta repressione dei propri interessi (iniquità tra quanto si è dato e quanto si è ricevuto nel passato).

Un conflitto cresce nutrendosi di ambiguità

Quando l'ambiguità lascia il posto ad una situazione di chiarezza e certezza **ritenuta legittima e giusta da tutte le parti coinvolte**, il conflitto si risolve.

Due forme di ambiguità impediscono una pronta soluzione di una divergenza di interessi:

- Ambiguità associata al dominio (norme chiare)
- Ambiguità associata alla relazione (maggiore potere)

Il conflitto è un fenomeno che emerge in situazioni caratterizzate da:

1. una o più divergenze di interessi (presenti o passate risolte in modo insoddisfacente) tra due o più parti;
2. una risorsa percepita come scarsa e preziosa;
3. un'ambiguità di dominio (norme chiare) e di relazione (maggiore potere) tali da non consentire un'immediata ricomposizione della divergenza.

Quando l'ambiguità lascia il posto ad una situazione di chiarezza e certezza **ritenuta legittima e giusta da tutte le parti coinvolte**, il conflitto si risolve.

Metodi per risolvere i conflitti

- **La lotta:** il vincitore conquista l'autorità sufficiente per decidere unilateralmente come ricomporre la divergenza di interessi.
- **L'insindacabile giudizio dell'autorità**
- **Il ricorso alle norme,** che indicano "una volta per tutte" come ricomporre i conflitti in specifici domini.

Tutte e tre le forme contrastano l'ambiguità

Divergenze, discussioni, conflitti

Le divergenze possono riguardare **percezioni, valori, ricordi**, ma anche le **interpretazioni** che riguardano i significati attribuiti alle divergenze stesse.

Dietro molte discussioni si nascondono giochi di potere, esibizioni di competenze, disconferme dell'altro (aspetto relazionale del contendere).

“Tutti abbiamo una competenza comunicativa che ci fa riconoscere se c'è conflittualità tra due o più persone, anche quando questa conflittualità è coperta, cioè non è dichiarato esplicitamente l'oggetto del contendere” (M. Mizzau).

I litigi aperti e le forme indirette

Il litigio aperto si manifesta in scontri verbali diretti ed espliciti (insulti, ingiurie, offese, sfide aperte), è poco frequente fra adulti “culturalizzati”, molto più comune fra i bambini e i ragazzi.

Spesso il conflitto assume forme indirette, che a volte risultano ambigue nell’interpretazione, e che servono a mettersi al riparo dalle reazioni negative che la conflittualità esplicita può causare.

Spesso attraverso il conflitto sui contenuti si inviano messaggi sulla relazione.

Comunicare comporta sempre equivocare (J. Lacan)

In ogni atto comunicativo si forniscono informazioni sull'immagine che ciascuno vuol dare di sé agli altri.

Attraverso i segni verbali e non verbali si inviano informazioni:

- sul tipo di rapporto che si vuole instaurare con l'interlocutore;
- sul rispetto/valore che si vuole sia riconosciuto dall'interlocutore e che si riconosce all'interlocutore;
- sul modo in cui il messaggio deve essere recepito (“Sto scherzando”, “E' un ordine”, “L'ho detto per provocarti” ...).

In molte situazioni di conflitto interpersonale, inspiegabili sulla base dei contenuti, spesso irrilevanti, **le parti in causa fanno prevalere il bisogno di dominare o di non accettare la dominazione dell'altro, di cercare una conferma (di come vogliono essere visti), il bisogno di vincere più che di convincere.**

Comunicare è una competenza della persona

Non è un sapere specialistico, ma anzitutto il **riconoscimento della propria modalità di “regolarsi” nelle relazioni**, cioè della “capacità di porre norme ossia di istituire i propri rapporti secondo soddisfazione”.

G.B.Contri

La competenza “ comunicazione”

E' fondamentale per il suo rapporto con il comportamento.

Infatti il comportamento non ha un suo opposto, cioè è impossibile che sia un **NON Comportamento**.

Visto che il comportamento in una relazione ha valore di messaggio, ne consegue che ...

I assioma: **E' impossibile non comunicare**

Corollario:

- Se non esiste la “non comunicazione” **il problema** si modifica, e **diventa quello dell' efficacia** : comunicazione efficace versus comunicazione non efficace.
- Come per qualsiasi altro aspetto della realtà **il giudizio di efficacia può essere dato solo in riferimento agli obiettivi**

Il assioma: Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed uno di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione

Corollario:

- Le relazioni soltanto di rado sono definite deliberatamente o con piena consapevolezza.
- **Ciò che viene valutata è la congruenza fra il contenuto verbale e non verbale del messaggio**; se non c'è congruenza prevale il significato attribuito al non verbale.
- Tanto più una relazione è spontanea e **“sana”** tanto più l'aspetto relazionale della comunicazione recede sullo sfondo.
- Viceversa le relazioni **“malate”** sono caratterizzate da una lotta costante per definire la natura della relazione, mentre l'aspetto di contenuto diventa meno importante

La definizione dell'aspetto di relazione è affidata alla comunicazione non verbale, che comprende:

1. **L'atteggiamento** (postura, gesti, movimenti, orientazione, cenni del capo).
2. **L'aspetto esteriore** (conformazione fisica, volto, look, abiti, simboli)
3. **La mimica facciale** (espressione del volto, direzione dello sguardo)
4. **Il tono di voce**, il ritmo e la velocità dell'eloquio
5. **La distanza interpersonale**

Col tono giusto, si può dire tutto.
Col tono sbagliato, nulla:
l'unica difficoltà consiste nel trovare il tono...
George Bernard Shaw



III assioma: La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti

Corollario:

- La difficoltà principale di una **comunicazione efficace**, consiste nel fatto che essa **dipende dalla comprensione dell'altro e non è governabile direttamente** .
- Si può però agire in modo da orientare la risposta dell'altro, cominciando con il cogliere/chiedere informazioni di ritorno.

Gli ostacoli alla comunicazione

- Attenzione selettiva
- Percezione selettiva
- Approfondimento selettivo

Quando si comunica a una via

Attivo	Ricevente
• Voglio dire 100	• Sente 40%
• Dico 70%	Attenzione selettiva
	• Capisce 20%
	Percezione selettiva
	• Ricorda 10%
	Memoria selettiva

Comunicazione e ascolto

- Ascoltare non è stare a sentire, ma incoraggiare l'interlocutore a parlare: **ascoltare è fare domande.**
- È esperienza comune che le “buone domande” aiutano a riflettere.

“Non è affatto difficile dare delle buone risposte, difficile è fare delle buone domande” (Oscar Wilde)

Alcune – possibili - “buone” domande

1. **Domande di contatto:** non sottintendono alcuna risposta, ma servono a rompere il ghiaccio. *Bella giornata, vero?*
2. **Domande d'indagine e di approfondimento:** servono a raccogliere informazioni.

Perché? Come mai? Che cosa ...? Come?
E se...? In che modo? In che misura?
Quanto?

3. **Domande riflesse:** rimandano al mittente le sue parole, come uno specchio. L'uso di queste domande è paragonabile all'atto di sintonizzarsi su una stazione radio.

La sua opinione è che ...? A lei sembra che ...?

Ha l'impressione che ...? Lei ritiene che?

Alcune – possibili - “buone” domande

- 4. Domande riepilogative:** come quelle riflesse rimandano al mittente le sue parole, ma si riflettono non sul contenuto emozionale ma sui fatti.

Mi sembra di capire che...?

Se ho inteso bene...?

Quindi, lei sta dicendo che...?

Segnali di interesse e incoraggiamento

- Incoraggiamento non verbale
- Commenti di supporto: *capisco, continua, interessante, e allora?, mi interessa*
- Reformulazione: «*Ho bisogno di essere sicuro di aver compreso bene quello che lei mi sta dicendo...*»
- Ripetizione delle parole chiave
- Domande specchio: si riformula la risposta dell'interlocutore sotto forma di domanda
- La pausa.

Attenzione all'uso di:

- Domande chiuse
- Domande a soluzione obbligata

Solitamente mirano a verificare ciò che noi stiamo pensando, anziché ciò che l'altro sta pensando.

In pratica con queste domande chiediamo al nostro interlocutore di confermare ciò che abbiamo in mente noi, invece di cercare di scoprire cos'ha in mente lui.

I tipici errori nell'ascolto

- **Interrompere**, completare le frasi, “mettere le parole in bocca”.
- Intervenire cambiando discorso.
- **Selezionare le informazioni**, concentrarsi sui dettagli, cercare i punti deboli, per poter avere conferma del proprio punto di vista.
- **Assumere un atteggiamento difensivo** quando viene presentata un'idea diversa.

Ascolto attivo:

- **Sospendere il giudizio** (*Ha ragione ... ha torto*)
- Mettersi nei panni = comprendere il punto di vista
- **Ascoltare attentamente** (anche i silenzi aiutano a capire)
- Dimostrare empatia con l'espressione e l'atteggiamento corporeo
- Verificare la comprensione sia dei contenuti sia della relazione

Punti chiave per una comunicazione efficace

- Avere chiaro l'**obiettivo** della comunicazione
- Conoscere le caratteristiche del destinatario
- Definire il contenuto in **modo chiaro ed essenziale**
- Usare un **linguaggio comprensibile** dal destinatario
- Analizzare il **feedback** e dare feedback
- Utilizzare uno stile comunicativo coinvolgente
- Cambiare il tono di voce utilizzando pause funzionali
- Prestare attenzione ai segnali non verbali

Problem solving

1. Comprensione e analisi del problema
2. Analisi di cause e concause
3. Ricerca delle possibili soluzioni con valutazione delle possibili ricadute
4. Scelta di una soluzione
5. Implementazione della soluzione scelta
6. Valutazione (misurazione dell'efficacia)

La negoziazione

- La negoziazione è il **processo di costruzione di accordi (soddisfacenti per tutte le parti alle condizioni date) fra portatori di interessi diversi impegnati a ridurre la loro dissonanza.**
- **E' una modalità di prendere decisioni** di tipo collettivo, che si concretizza in un processo che, quando ha successo, sfocia in una ***decisione congiunta*** , presa cioè da due o più attori contemporaneamente (Mariani, 2002).
- E' un processo di *ricerca*, un tentativo di trovare soluzioni, **un processo in cui le alternative di azione vengono generate durante il processo stesso, in modo multilaterale** (Grandori, 1999).

La negoziazione

- E' una modalità per risolvere divergenze di interessi attuabile quando ciascuna delle parti possiede, ed è disposta a cedere, qualcosa di valore per l'altra.
- Rappresenta la **forma più evoluta e costosa tra i meccanismi di coordinamento degli esseri umani.**
- Se la negoziazione è gestita secondo un approccio integrativo, diviene l'unico meccanismo di coordinamento in grado di generare risorse oltre che di definire la loro modalità di distribuzione.
- Essa rappresenta, quindi, l'unico meccanismo di coordinamento in grado di risolvere i conflitti creando valore. (Rumiatti, Pietroni).

Situazioni negoziali fondamentali

- **Distributive** - “gioco a somma zero”: due o più parti hanno interessi completamente opposti, nel senso che la soddisfazione di uno corrisponderà all'insoddisfazione dell'altro.
- **Integrative** – “gioco a somma positiva”: le parti possono incrementare il valore dell'accordo negoziato prima di dividerlo, perché l'oggetto in discussione non è unico.

Due approcci negoziali di fondo

- **Distributivo:** il valore dell'accordo è un dato da distribuire tra le parti che sono percepite come avversari.
- **Integrativo:** il valore dell'accordo è incrementabile dalla cooperazione tra le parti che, pertanto, sono percepite come partner.

La negoziazione è un processo che implica:

- **comunicazione** tra parti identificate con **interessi e preferenze diverse**;
- una **ricerca di modalità di scambio** che soddisfino il più possibile gli interessi delle parti;
- uno **scambio** di risorse materiali o immateriali (denaro, informazioni, potere, impegni) tra le parti;

... se si chiude, si conclude con una **decisione congiunta o accordo** tra le parti.

Condizioni necessarie:

1. **Riconoscere l'altro come partner necessario**, come qualcuno con cui la soluzione va costruita, perché non esiste a priori e non ci sono le possibilità logiche e pratiche di farne a meno.
2. **Avere la volontà di raggiungere un risultato di interesse per entrambe le parti.**

La negoziazione è soprattutto un fenomeno relazionale

Gli elementi relazionali hanno una notevole influenza prima della negoziazione (reputazione, aspettative, percezioni), durante il processo (fiducia, comunicazione, cooperazione) e dopo (fidelizzazione, rispetto, affidabilità).

Pertanto **la qualità della relazione tra le parti determina in larga misura la qualità dell'accordo a cui giungeranno negoziando.**

Il processo negoziale prevede tre fasi, la cui successione non può essere rigidamente predeterminata: essendo un processo dinamico, molte azioni si possono svolgere nello stesso momento.

Fase 1: preparazione alla negoziazione

I primi passi di un processo negoziale efficace sono sempre esplorativi e interlocutori, servono allo scambio di informazioni sugli intenti e gli scopi di fondo per cui si vorrebbe negoziare e alla scelta dell'approccio alla costruzione dell'accordo.

Le informazioni sono una base di potere negoziale importantissima e permettono di:

- identificare i motivi, gli obiettivi, le necessità delle due parti;
- valutare le posizioni di partenza delle due parti e le alternative disponibili;
- **definire i limiti minimi accettabili e massimi ottenibili propri e della controparte**, considerando che ogni negoziazione presenta un punto di non ritorno, che è fondamentale definire e considerare, per proporre opzioni o alternative significative.

Check-list di R.J. Lewicki e J.A. Litterer

L'oggetto della divergenza

- Qual è il problema da affrontare? È possibile raggiungere i propri obiettivi per ogni parte?
- Quali sono le precedenti relazioni con l'interlocutore e come possono influenzare la negoziazione finale?

Gli obiettivi

- Quali sono gli obiettivi concreti (profitti, margini...) che mi prefiggo?
- Quali sono i miei obiettivi non tangibili di tipo psicologico, morale, ...?
- Quali obiettivi concreti e non tangibili sono prioritari?
- Qual è il rapporto d'importanza tra obiettivi concreti e obiettivi non tangibili?
- Dopo la conoscenza dell'interlocutore, quali saranno i miei principali obiettivi concreti e non tangibili?

Check-list di R.J. Lewicki e J.A. Litterer

Le soluzioni

- In relazione ai miei obiettivi e alle informazioni sull'interlocutore, qual è la migliore soluzione che potrò ottenere?
- Quale sarebbe una soluzione giusta e ragionevole?
- Quale una soluzione minima accettabile?
- Quali sono le sfide maggiori nella negoziazione?
- Possiedo tutte le informazioni necessarie per ogni soluzione? Come posso eventualmente procurarle?
- Quali soluzioni hanno una maggior percentuale di successo? Quali meno?
- Quali soluzioni legate fra loro possono essere trattate a parte?

Check-list di R.J. Lewicki e J.A. Litterer

Analisi dell'interlocutore

- Quali sono le principali caratteristiche dell'interlocutore?
- Quale reputazione e stile ha?
- Quali altre informazioni sull'interlocutore sono necessarie ancora?

Vantaggio concorrenziale

- Quali sono i punti forti della mia argomentazione? Quali mi sono favorevoli?
- Quali sono i punti forti dell'argomentazione dell'interlocutore? Quali sono a suo favore?
- Qual è il punto debole della mia posizione?
- Qual è il punto debole dell'interlocutore?
- A questo punto sarebbe meglio modificare i miei obiettivi?

Check-list di R.J. Lewicki e J.A. Litterer

Il processo di negoziazione

- Quale strategia utilizzerò nel negoziato? (quale clima voglio instaurare?)
- Cosa devo fare all'interlocutore affinché funzioni la mia strategia?
- Se la mia strategia non funziona, quali sono le opzioni di riserva?
- Quali sono i punti più importanti per me nella messa a punto dell'ordine del giorno? (tempi, come devono essere discussi i temi, ordine, ...)

Fase 2: confronto

Nella fase di confronto **simultaneamente si comunica, si applicano tattiche o strategie diverse, si rivede propria posizione più e più volte, fino a giungere alla formulazione di soluzioni che rendano possibile una conclusione.**

La comunicazione è l'elemento più importante: fondamentali si rivelano le **domande sugli interessi di fondo retrostanti le posizioni** delle parti in causa, a partire dalle quali si può arrivare alla proposta di un accordo integrativo.

La problematica più frequente nella prima parte di questa fase è quella del «**comunicare o non comunicare**»: molte negoziazioni non decollano o vengono impostate conflittualmente, contro il vero interesse delle parti in causa, perché entrambi, pur sapendo che l'esito sarebbe migliore se si comunicasse, non sapendo ciò che l'altro farà, ritengono più conveniente non scambiarsi informazioni.

Fase 3: accordo

L'obiettivo finale di ogni negoziazione è quello di giungere a un «punto» di accordo che soddisfi entrambe le parti. L'accordo è raggiunto quando il risultato delle trattative è ben definito, i dettagli sul processo di raggiungimento e di attuazione dell'accordo sono stati precisati e le parti che hanno collaborato al processo sono soddisfatte dell'obiettivo raggiunto.

Fra le tecniche di supporto alla costruzione degli accordi, tre sono gli approcci principali:

- 1. L'approccio «item per item»** affronta separatamente i singoli aspetti del problema, limitando, inevitabilmente, la visione della loro complementarità. È adatto a negoziati distributivi, dove non ci sono molte possibilità di scambi fra le parti; spesso è preferito in negoziati con numerosi aspetti molto diversi fra loro, perché permette di ridurre tempi e costi del processo, trascurando le interdipendenze tra le materie.

Fase 3: accordo

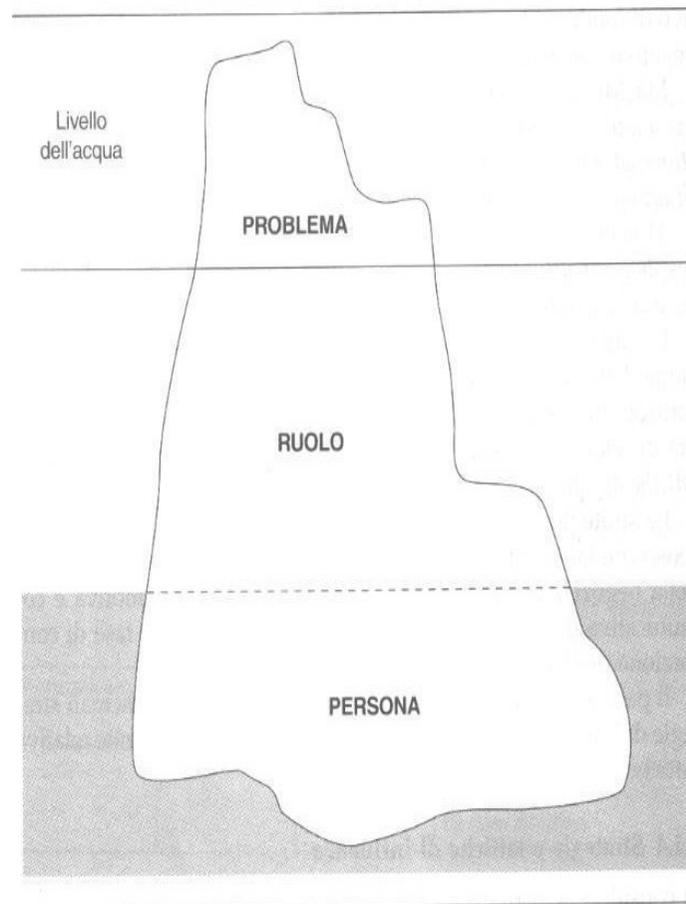
2. L'approccio «a testo unico», prevede che i negoziatori lavorino fin dall'inizio su un unico documento, comprensivo di tutte le materie in gioco, che prefigura una o più ipotesi di accordo, modificandolo e integrandolo fino a ottenere un testo che soddisfi entrambe le parti. Indiscutibilmente. E' un approccio molto utile in negoziati innovativi e complessi, ma richiede l'investimento di ingenti risorse in analisi e studi preliminari.

3. L'approccio «per pacchetti», è l'approccio intermedio, consiste nel creare gruppi di materie, tecnicamente affini e potenzialmente scambiabili, da trattare congiuntamente. Questo tipo di approccio è applicato frequentemente nei negoziati di media complessità, in cui non si sia costretti a procedere *item per item* per vantaggi di specializzazione, o non vi siano le risorse per procedere a testo unico.

Il metodo

- 1. Persone:** scindete le persone dal problema
- 2. Interessi:** concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni
- 3. Opzioni:** generate un'ampia gamma di soluzioni possibili, che individuino gli interessi comuni e concilino in modo creativo quelli divergenti.
- 4. Criteri:** insistete affinché i risultati si basino su unità di misura oggettive.

L'iceberg della relazione negoziale



PROBLEMA		SOLUZIONE
Trettativa di posizione: quale gioco giochereste?		Cambiate gioco: negoziare sul merito
MORBIDO	DURO	DI PRINCIPI
Le parti sono amici.	Le parti sono avversari.	Le parti sono persone che risolvono un problema.
Lo scopo è accordarsi.	Lo scopo è vincere	Lo scopo è un buon esito raggiunto con efficienza e amichevolmente.
Fare concessioni per coltivare il rapporto.	Chiedere concessioni come una condizione per il rapporto	Scindete le persone dal problema.
Essere morbidi con le persone e con il problema.	Essere duri con il problema e con le persone.	Siate morbidi con le persone, duri con il problema.
Fidarsi degli altri.	Diffidare degli altri.	Procedere indipendentemente dalla
Cambiare posizione facilmente.	Trincerarsi sulla propria posizione.	Concentratevi sugli interessi, non sulle posizioni.
Fare offerte.	Fare minacce.	Esplorate gli interessi.
Svelare fin dove potete scendere.	Nascondere fin dove potete scendere.	Evitate di avere un limite invalicabile.
Accettare perdite unilaterali pur di raggiungere l'accordo.	Pretendere guadagni unilaterali come prezzo dell'accordo.	Inventate soluzioni vantaggiose per ambo le parti.
Cercare una sola risposta: quella che essi accetteranno.	Cercare una sola risposta: quella che voi accetterete.	Sviluppate molte opzioni fra le quali scegliere; deciderete più tardi.
Insistere sull'accordo.	Insistere sulla propria posizione.	Insistete su criteri oggettivi.
Cercare di evitare la prova di forza.	Cercare di vincere la prova di forza.	Cercate di raggiungere un risultato che si basi su criteri indipendenti dalla volontà.
Cedere alla pressione.	Far pressione.	Ragionate e siate aperti al ragionamento; inchinatevi ai principi, non alle pressioni.

Le forme dell'accordo

- **Compromesso**: divisione equa del vantaggio tra i partner, magari con reciproche rinunce parziali per un tornaconto più generale.
- **Concessione**: ciascuno procede alla ricerca di un equilibrio tra pro e contro fornito dalla soluzione finale, concedendo, a tal fine, parti del proprio vantaggio con volontà spesso unilaterale.
- **Compensazione**: allargamento del campo della negoziazione per renderla più costruttiva, integrandola con variabili non presenti all'inizio della trattativa.
- **Innovazione**: trasformazione del problema partendo dalle radici, per trovare condizioni creative per altre soluzioni non previste e precostituite.

Strategie distributive

- **Concedere** (ridurre le proprie richieste iniziali)
- **Abbandonare il negoziato**
- **Non agire** (girare intorno alle questioni, rinviare per innervosire)
- **Richiedere**
 - minacciare
 - pressare
 - dichiarare una posizione irremovibile
 - impiegare argomentazioni persuasive

Strategie generative

- **Allargamento orizzontale delle questioni** (Modalità per incrementare le risorse)
- **Allargamento verticale delle questioni** (Più interessi profondi rivelati, maggiore possibilità di accordi soddisfacenti)
- **Compensazioni specifiche** (Nuove risorse aggiunte al tavolo negoziale, a titolo di indennizzo)
- **Compensazioni aspecifiche** (Una parte ottiene ciò che vuole, mentre l'altra è ripagata attraverso una risorsa non in relazione con il tipo di questioni sul tavolo negoziale)
- **Bridging** (Viene sviluppata una nuova opzione in grado comunque di soddisfare gli interessi sottostanti alle richieste delle parti)

Il NO positivo

- Tutti abbiamo il diritto di dire No: il sigillo di garanzia di una persona libera è il suo diritto di prendere decisioni in proprio e di assumerne le conseguenze. (William Ury)
- “Un No pronunciato con il più profondo convincimento è migliore e più grande di un sì detto solo per compiacere o, peggio, per evitare guai (Mahatma Gandhi)
- Al cuore della difficoltà di dire No sta la tensione fra esercitare il potere e curare il rapporto:
 - Acquiescenza (guidata dalla paura)
 - Attacco (guidato dall'ira)
 - Astensione (guidata dal senso di colpa)

Avvertenze per negoziare

- Non pensate che l'altro sarà ragionevole (cioè a cosa fareste nelle stesse circostanze).
- Non pensate che i valori dell'altro siano gli stessi che avreste voi se foste nella sua posizione.
- Indagate ponendo domande e verificate con l'altro quanto avete compreso.
- Usate il silenzio.

In pratica, cosa occorre saper fare?

Non c'è una prassi standardizzata, ciascuno deve sapersi “sintonizzare” con l'altro reale”, per questo è importante:

- fare i conti con persone “vere”;
- non basarsi su modelli ideali o standard irrealistici;
- abbandonare la teoria dell'automatismo, del “logico”, dell' “ovvio”... ;
- non stancarsi di “cercare un canale”;
- accettare l'incertezza e abbandonare l'illusione che esistano sistemi perfetti.