

DI COSA PARLIAMO QUANDO PARLIAMO DI NEGOZIAZIONE



Alessandra Colonna*

Due sorelle vogliono entrambe l'unica arancia rimasta in cucina. Dopo una breve discussione decidono di dividerla a metà. Sono appagate: nessuna ha avuto più dell'altra ed entrambe hanno in mano qualcosa. Una sorella usa la buccia per farne dei canditi e butta la polpa; l'altra prepara una spremuta, per assumere vitamina C, e butta la buccia. Subito realizzano che avrebbero potuto avere entrambe il 100% dell'utilità individuale ricavabile da quell'arancia e non accontentarsi solo del 50%, con il massimo della soddisfazione personale e comune. Questo esempio mi permette di introdurre l'argomento di questo articolo.

5 modi di condurre una trattativa

Nel quotidiano la parola negoziazione è spesso usata come sinonimo di conduzione di una trattativa: in realtà ci sono molti modi per condurre una trattativa e spartire risorse, con risultati ben diversi. I cinque più frequenti sono il compromesso, il persuadere, il cedere, l'imporre e l'arbitrato.

Il compromesso, sinonimo di mercanteggiare, è la modalità a cui si ricorre più spesso ed è comunemente confusa con la negoziazione. Spesso i giornali titolano "Si è raggiunto un compromesso tra le parti grazie a una serrata negoziazione". Una contraddizione in termini! Il com-

promesso è il classico trovarsi a metà strada: "Io voglio 100, tu vuoi 140, ci troviamo a 120". È quello che hanno fatto le due sorelle. In realtà è frutto solo di una duplice rinuncia. I compromessi scontentano chi li fa, come ben esprime il triste adagio mal comune mezzo gaudio. La storia delle due sorelle – raccontata da Fisher e Ury nel libro *Getting To Yes* – è la dimostrazione che il compromesso comporta non solo uno svantaggio economico per l'individuo, ma genera una diseconomia generale.

Le due sorelle avrebbero anche potuto provare a convincersi reciprocamente dell'importanza di disporre dell'arancia intera. Operazione ardua e inutile: la persuasione è fallimentare se pensiamo di usarla per sopire i bisogni altrui. In più nessuno di noi cambia facilmente opinione, specie se fondata su valori o principi, non possiamo aspettarci che gli altri lo facciano senza colpo ferire. Il pericolo del persuadere è che, facendo leva sull'emotività, il consenso ci sia tolto con pari emotività. Il classico averci dormito sopra che muove al ripensamento. La persuasione, inoltre, è un meccanismo poco adatto a processi decisionali articolati e tra più soggetti, tipici del mondo aziendale di oggi. Supponiamo che io voglia portare sia A sia B a prendere una determinata decisione. Io ho modo di incontrare solo A, non B. Sono efficace e riesco a persuadere A ad accettare la mia proposta. A sarà però altrettanto bravo

a persuadere B? Questo non è un passaggio da poco, se pensiamo alla complessità dei processi decisionali che oggi caratterizza la più parte delle dinamiche interne ed esterne alle organizzazioni.

Al pari una delle due sorelle avrebbe potuto cedere o imporsi, modalità poco funzionali, la prima rispetto alla soddisfazione dei propri bisogni e la seconda rispetto alla serenità relazionale. Si sarebbe potuto demandare la decisione a un collegio arbitrale, composto da comuni amici per esempio? Forse. Il rischio però è alto: rimettere a un soggetto terzo una decisione vincolante, che anche se non dovesse soddisfarci, dovremo accettare.

Soluzioni e obiettivi

Tornando all'arancia, la soluzione più efficiente in termini di ripartizione di risorse e di assetto relazionale, è frutto di una negoziazione. Se avessero reciprocamente indagato i rispettivi bisogni, le due sorelle avrebbero capito che ad una serviva solo la polpa del frutto, all'altra solo la buccia. Avrebbero così potuto ottenere entrambe il 100% – tutta la polpa, tutta la buccia – senza sprechi e con piena soddisfazione reciproca.

A differenza delle altre modalità con cui condurre una trattativa, la negoziazione non ha costi ma solo benefici. È praticabile quando ci sono i presupposti dello scambio possibile laddove le persone riconoscono un valore diverso alle cose o alle risorse in funzione di quanto queste possano soddisfare i loro interessi.

Creare valore, soddisfacendo i bisogni – propri e altrui – e salvaguardando le relazioni sono tra gli obiettivi principali dei negoziatori capaci.

***Alessandra Colonna,**

CEO di Bridge Partners®. Torinese di nascita e milanese d'adozione, Alessandra Colonna dal 2005 è CEO di Bridge Partners®, società specializzata in consulenza manageriale e alta formazione per lo sviluppo della capacità negoziale. Formatrice, consulente, imprenditrice, si dedica alla divulgazione di temi quali le capacità relazionali sul lavoro, e tra esse negoziazione e comunicazione efficace. Ha scritto il best seller *Il Manager della Negoziazione*, oggi alla sua seconda edizione.

