

Mauro Massironi



"One Book, One Page" nasce dall'abitudine di appuntare i concetti chiave delle mie letture e dalla voglia di condividerli, nella convinzione che possano esserti utili tanto quanto lo sono stati per me.

Lungi da me la presunzione di sostituirmi alle autorevoli penne che li hanno scritti o di dissuaderti dal leggerli, negandoti il piacere di qualche buona lettura.

Considerali semplicemente degli spunti: se ciò che leggi colpisce la tua attenzione, regalati il libro e sono certo ne troverai tanti altri. Se nulla di ciò che ho riportato qui sotto ti sembra utile, non credermi: regalati il libro e segnalami i passaggi che più ti hanno colpito. In questo caso, io te ne sarò grato!

THE INTERNATIONAL BESTSELLER

GETTING

TO

YES

UPDATED
and
REVISED

NEGOTIATING AGREEMENT
WITHOUT GIVING IN

ROGER FISHER AND WILLIAM URY
AND FOR THE REVISED EDITIONS BRUCE PATTON
OF THE HARVARD NEGOTIATION PROJECT

Getting to Yes - Roger Fisher & William Ury

Evita le barricate: costano caro e portano a poco. Trincerarti su certe condizioni non risolverà il conflitto, al contrario danneggerà la relazione con la controparte ("se quello sconto del 2% è più importante della nostra relazione di lavoro, forse dovresti cercarti un altro fornitore!") Sbagliato! Se otterrai dei risultati da questo approccio saranno comunque sub-ottimali.

Ricorda che stai negoziando con persone. Considerare una negoziazione una discussione fattuale tra due individui perfettamente razionali è sbagliato. Non esiste una sola realtà nelle negoziazioni, esistono almeno due interpretazioni soggettive della realtà. Ciascuno porta la sua personalità, esperienza e valori al tavolo della negoziazione. Inoltre le persone rispondono diversamente allo stress: una discussione intensa e lunga può portare una persona ad essere aggressiva o irritabile o a mettersi sulla difensiva.

Ogni negoziazione avviene su due livelli distinti, uno fattuale e l'altro della percezione umana e delle emozioni. Non è mai possibile separare queste due cose, ma ricorda che c'è sempre un livello interpersonale che gioca in aggiunta ai fatti e che questo può essere causa di molte incomprensioni e conflitti.

Combatti il problema, non le persone con cui stai negoziando. Ben sapendo che esiste un livello personale, nella negoziazione è opportuno rimanere sui fatti e cercare una soluzione win-win. Talvolta può essere utile sedersi dalla stessa parte del tavolo (non uno di fronte all'altro).

Prima di cercare una soluzione, comprendi gli interessi delle controparti. Spesso le posizioni di due controparti sembrano inconciliabili (il marito vuole andare in montagna, la moglie al mare: sembra inconciliabile, ma se si comprendesse che la moglie vuole nuotare e il marito arrampicare, un lago di montagna potrebbe essere una soluzione apprezzata da entrambi). Per cercare una soluzione costruttiva cerca di comprendere gli interessi sottostanti.

Una volta evidenziate le differenze è più facile prioritarle e scoprire quali concessioni sono possibili. Ricorda che spesso le persone hanno bisogno di: riconoscimento, controllo, sicurezza e appartenenza.

Mostra le opzioni, prima della soluzione. Piuttosto che portare una proposta al tavolo, sii aperto alla discussione e a potenziali soluzioni. Pensa alla negoziazione come un processo in due fasi (i) prima evidenzi tutte le possibili soluzioni e (ii) solo dopo cerchi l'accordo su qualcosa. Non mischiare le due parti. Inizia evidenziando prima le possibilità più estreme, scorri gli scenari e considera i dettagli. Sii creativo, disegna schemi, tieni sessioni di brainstorming, chiedi ad esperti. Prova a pensare cosa direbbero persone molto diverse di una data proposta (es: un ultra-liberale vs un conservatore estremo)

Trova sempre criteri oggettivi su cui basarti. Non importa quanto siano buone le tue intenzioni, sorprendere la controparte con una proposta chiusa non è una buona idea. Piuttosto, prima individua i criteri alla base della tua decisione (devono essere chiari e oggettivi, in modo che non possano essere male interpretati). Quando negozi precisa che questi sono i criteri per valutare la qualità della soluzione. Non mettere pressione e non dare ultimatum.



Mauro Massironi

Ricorda la regola per dividere un biscotto “io spezzo, tu scegli” con cui una controparte spezza il biscotto in due, ma la seconda sceglie quale parte mangiare. Entrambe sono premiate dal comportarsi bene.

Per negoziare occorre essere preparati. Conosci i fatti, le persone e il contesto della negoziazione.

La negoziazione si basa sulla comunicazione: ascolta e parla di fatti. Anche se c'è un conflitto ricorda di tenere la conversazione positiva e orientata alla soluzione.

Continua a far scorrere la discussione e non farla incastrare su un singolo argomento.

Ascolta davvero: non ascoltare solo quello che vuoi sentire, ascolta realmente quello che le altre persone vogliono dirti. Un buon modo per farlo è usare la tecnica del “*se capisco bene, mi stai dicendo che...*” in modo da mostrare che stai ascoltando ed evitare/limitare le incomprensioni perché la controparte può eventualmente subito chiarire.

Non rispondere mai emotivamente, ma se necessario, dai all'altra persona spazio per scaricare la sua rabbia e le sue emozioni. Quando queste emergono, condividile “*capisco che tu sia arrabbiato e lo sarei anche io..*”.

In teoria, una negoziazione dovrebbe sempre portare a risultati migliori se entrambe le controparti fossero aperte, strutturassero la propria negoziazione in maniera corretta, usassero criteri oggettivi di valutazione e cercassero realmente di ottenere una soluzione ideale insieme.

Ma non puoi mai obbligare la tua controparte a comportarsi così, abbandonare posizioni estreme o aspettative irrazionali. Puoi solo provarci.