

Mauro Massironi

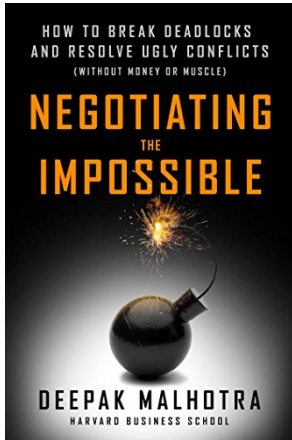


"One Book, One Page" nasce dall'abitudine di appuntare i concetti chiave delle mie letture e dalla voglia di condividerli, nella convinzione che possano esserti utili tanto quanto lo sono stati per me.

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!



Negotiating the Impossible - Deepak Malhotra

Controlla il contesto: proposte identiche possono essere fatte in maniera più o meno attrattiva in funzione di come vengono presentate. La cornice (frame) è una lente psicologica, è necessario applicare quella giusta tra: finanziaria/strategica, breve/lungo termine, amichevole/ostile, visione centrale/periferica, contesto attuale/storico/futuro, relativamente alle aspettative/alle proposte.

Inoltre: (i) scrivi il testo con cui loro racconteranno la loro vittoria, (ii) evita le negoziazioni con un unico tema/argomento, quando ci sono più temi da trattare ciascuno può andarsene parzialmente vincitore, inoltre trattare più temi insieme aiuta ad evitare che le concessioni non vengano restituite in futuro. Se non puoi aggiungere altri temi, dividi quelli che hai in due o più! (iii) posizioni incompatibili possono nascondere interessi sottostanti comuni. Comprendere perché l'altra parte vuole qualcosa può aiutarti a fare offerte migliori rispetto a ostinarsi sulle richieste o trovarsi a metà strada.

La logica dell'appropriatezza: (i) sfrutta il sentire comune (ci deve essere una ragione se...) (ii) presentare una opzione come "unica" può renderla più intrigante ma meno attrattiva (iii) presenta la tua opzione come l'opzione "di default" per accelerare la sua appropriatezza (iv) stabilisci un punto di riferimento adeguato. Anche l'offerta migliore può essere giudicata male se valutata dal punto di vista errato della controparte (v) giustifica sempre la tua offerta, ma non ti scusare mai per essa.

Ambiguità strategica: quando nessuna parte vuole sottostare alla posizione dell'altra una ambiguità strategica (un linguaggio che può essere lasciato deliberatamente aperto a più interpretazioni) può essere di aiuto a raggiungere l'accordo. Ma attenzione, l'ambiguità strategica può essere dannosa se non ci sono incentivi nel comportarsi bene. Non deve essere un sostituto per un accordo genuino nella sostanza. E' opportuno valutare un trade-off tra risolvere il conflitto in corso e minimizzare i futuri.

La forza del processo: (i) è fondamentale avere un processo (ii) considera i fattori di influenza: come, quando e se la negoziazione avrà luogo (iii) sii il più preparato nella stanza, conosci i fatti, anticipa le obiezioni e comprendi le tue debolezze (iv) normalizza il processo (v) fai dichiarare apertamente gli obiettivi (il rischio di rimangiarsi la parola è più basso se il commitment è stato personale, e pubblico).

Preserva il momentum (i) prendersi vantaggi tattici è pericoloso, genera voglia di vendetta (ii) ricorda ti che "nulla è deciso, finché tutto è stato deciso" (iii) stai al tavolo anche dopo che la negoziazione è fallita, per sostenere la relazione e comprendere meglio le prospettive dell'altro (e rifarti in futuro).

Cambia le regole di ingaggio La disponibilità a sostenere dei costi di ingresso supporta il processo e manda messaggi credibili sul tuo commitment.

Il potere dell'empatia (i) Maggiore è la capacità di comprendere gli interessi, maggiore saranno le opzioni che avrai per risolvere la disputa (ii) dichiarare pubblicamente un obiettivo rafforza la credibilità ma limita la flessibilità. Le promesse "private" danno un grado maggiore di flessibilità ma sono meno credibili (iii) non dare mai ultimatum, limitano totalmente la flessibilità strategica (iv) non forzare le persone a scegliere tra cosa è giusto e cosa li aiuterà a salvarsi la faccia (v) non preparare solo buoni argomenti, prepara il tuo pubblico per i tuoi argomenti