

## PERCORSO COMPETENZE TRASVERSALI

### Gestione dei gruppi di lavoro, Negoziazione Mediazione, Gestione del conflitto

#### La negoziazione

##### Introduzione

Terrorista: Vorresti fare il negoziatore con me??

Negoziatore: Senti ho bisogno di... Tu dimmi cosa vuoi d'accordo?

Terrorista: Ok ci vuoi provare? ti faccio provare. Si c'è un po' di tempo prima che arrivi Sabian, che cosa voglio... vediamo, vorrei... posso avere un prete?

Negoziatore: No, non puoi averlo,

Terrorista: Molto bene, bravo, non puoi mandarmi un prete. Il prete è associato all'idea della morte. Tu non vuoi che io pensi alla morte nel mio stato giusto?

Negoziatore: No No

Terrorista: Ma mi hai detto no. Non devi dire di no. Non devi dire di no quando si tratta di un ostaggio.

##### Introduzione

Questo scambio di battute è tratto dal film Il negoziatore un poliziesco diretto dal regista Gary Gray con Samuel Jackson nei panni di un sequestratore e Stephen Lee nei panni di un poliziotto buono, ma incapace ad avviare una qualunque trattativa.

La negoziazione, al contrario del senso comune dato dai film in Tv non è solo competenza applicabile al lavoro delle forze di polizia, ma è una preziosa alleata nella vita di tutti i giorni. Purtroppo molti individui vivono la negoziazione con un disagio. Spesso la negoziazione viene vissuta come un conflitto con la controparte, che nella nostra vita può essere: il partner, i genitori, il coniuge, il capo e i colleghi di lavoro.

La percezione della negoziazione varia da individuo a individuo, oppure, da cultura a cultura.

Nel mondo occidentale la negoziazione del costo di un bene è spesso considerata fastidiosa, mentre per culture come quella mediorientale la trattativa è alla base delle normali interazioni umane durante gli acquisti: la persona che non tratta sul prezzo è vista in maniera strana.

#### Come processiamo le informazioni

Ogni individuo possiede due modi di processare le informazioni che riceve: uno lento e riflessivo, l'altro rapido ed intuitivo.

Il primo sistema richiede sforzo, motivazione, concertazione e l'utilizzo di regole acquisite nel tempo. Risolvere un'equazione algebrica per esempio.

Il secondo invece processa le informazioni quasi inconsapevolmente, non richiede concentrazione né molta attenzione, è il sistema che ci permette di andare in bicicletta, di cambiare le marce e guidare prestando attenzione al traffico senza guardare il cambio.

La prima grande regola di ogni negoziazione è sopprimere il sistema veloce: nella negoziazione, infatti, non c'è spazio per l'intuizione e per l'improvvisazione.

Un trucco potrebbe essere quello di parlare poco ed ascoltare molto, mandando dei feedback al nostro interlocutore per fargli capire che lo stiamo ascoltando.

Qualunque libro di negoziazione voi leggete inizierà sempre con la prima e fondamentale fase, la preparazione.

Durante la fase di preparazione l'atto di informarsi, studiare il caso, reperire informazioni, analizzare tutti i fattori che possono influenzare il risultato finale, porta in qualche modo a sopprimere il processo di pensiero veloce ed intuitivo.

La fase di preparazione avviene in tre fasi, e cioè:

- a) Conoscenza dell'argomento
- b) Caratteristiche degli attori in campo e i loro interessi
- c) La presenza di alternative all'accordo

### Conoscenza dell'argomento

Partiamo dalla conoscenza dell'argomento. Dobbiamo individuare i punti a favore della nostra proposta e soprattutto ciò che la controparte perderebbe se rifiutasse la nostra proposta. Dobbiamo analizzare anche i punti sfavorevoli della nostra proposta in modo da saper anticipare e gestire eventuali obiezioni.

Se sul tavolo viene messa una richiesta e non un bene, è necessario fornire le ragioni che portano a questa richiesta.

Avere delle "ragioni" chiare e ben definite ci aiuterà ad essere convincenti e pronti a chiedere spiegazioni nel caso di diniego con la classica domanda "Perché no?"

In questo modo si può sfruttare la "dissonanza cognitiva", quella sensazione di stress frutto del rifiuto senza valido motivo. Questo porta la controparte ad arroccarsi su una posizione non razionale che genera in lui una sensazione di disagio.

Per esempio se nel nostro lavoro vogliamo ottenere il part-time, prima di procedere con la richiesta informiamoci su tutte le forme di part-time lavorativo disponibili, i costi e i benefici aziendali che ne conseguono. In questo modo, in caso venisse rifiutata la nostra proposta, abbiamo delle alternative sostitutive.

### Le caratteristiche degli attori e i loro interessi

Passando poi alla fase di conoscenza delle caratteristiche degli attori e dei loro interessi, oltre a conoscere le nostre argomentazioni dobbiamo conoscere la nostra controparte, per capire quali sono i ruoli e chi nella controparte ha potere.

Ritornando all'esempio precedente, per ottenere il part-time dovremo quindi conoscere tutti i possibili interlocutori, per esempio il capo dell'ufficio del personale, il capo area e il capo ufficio, ai quali dovremo dare le giuste motivazioni per far accettare la nostra proposta.

Potremo, così, anticipare le eventuali preoccupazioni per la gestione del team del capo area, assicurando il raggiungimento degli obiettivi, oppure presentare al capo dell'ufficio del personale gli eventuali vantaggi del lavoro su turni, magari proponendo di coprire quelli meno comodi, oppure proponendo un part-time verticale.

### Alternative all'accordo

Infine, nella fase di preparazione di alternative all'accordo, avere un buon piano B, ci pone in una posizione di vantaggio. Inoltre, più le alternative sono valide, maggiore sarà la nostra forza ed il potere che abbiamo nei confronti della controparte.

Esistono tuttavia dei casi in cui avere un'alternativa reale e forte può essere penalizzante. Infatti, non avere un'alternativa a volte può essere meglio che avere un'alternativa debole, perché l'alternativa debole può influenzare verso una proposta più bassa.

Vediamo questo esempio...

La Columbia University decise di compiere una ricerca sulla vendita di un CD usato. Al gruppo di soggetti vennero date 3 condizioni, e cioè:

- a) Prima condizione, nessuna alternativa, "Nessuno altro ti ha offerto dei soldi per il cd, devi raggiungere un accordo per vendere il cd"
- b) Seconda condizione, debole, "Hai una proposta di 2\$ per il tuo cd, incasserai due dollari se non raggiungi l'accordo".
- c) Terza condizione, Forte, "Hai una proposta di 8\$ per il tuo cd, incasserai 8 dollari se non raggiungi l'accordo".

Come previsto dai ricercatori della Columbia University, i partecipanti che partivano da una condizione forte chiesero in prima battuta 11 dollari. Quelli con una condizione debole partirono da 4 dollari, mentre quelli senza alternativa partirono da ben 8 dollari.

Questo vuol dire che la presenza di un'alternativa influenza inevitabilmente la nostra prima offerta: infatti, nello studio della Columbia University chi partiva senza condizioni ha richiesto più di quelli che avevano una condizione debole.

Quel che sorprende ancora di più è che più del 90% degli intervistati aveva dichiarato che avrebbe preferito partire da una condizione debole.

### Il pericolo delle Ancore

Un altro aspetto interessante nella Negoziazione è l'effetto di ancoraggio, usato per descrivere l'errore cognitivo sistematico (detto anche BIAS cognitivo) che la nostra mente commette, facendosi condizionare dalla prima parte dell'informazione ricevuta.

Incappiamo nell'effetto ancoraggio tutte le volte che siamo chiamati a prendere una decisione o emettiamo un giudizio e non abbiamo alcuna conoscenza o valido riferimento per una valutazione. Tendiamo quindi a dare maggiore importanza alle prime informazioni che riceviamo, qualunque esse siano.

Uno studio pubblicato dal Journal of Experimental Psychology, ha dimostrato che la prima informazione ricevuta ci influenza anche se siamo a conoscenza dell'effetto ancoraggio.

Vediamone un esempio pratico. L'adolescente che si appresta a negoziare con i genitori il ritorno a casa tardi la sera, non dovrebbe mai partire con una prima richiesta intorno alle 3 di notte, ma chiedere di tornare alle 6 del mattino perché così facendo ha maggiori possibilità che i genitori si settino inconsciamente come riferimento sulla richiesta "sei del mattino" e quindi l'eventuale richiesta in seconda battuta di tornare alle 3 del mattino sembrerà più ragionevole.

### L'importanza di generare un prima buona impressione

Esperti negoziatori, ma anche navigati selezionatori del personale vi parleranno sempre dell'importanza di fare una buona "prima impressione", quella che tecnicamente viene definita Halo effect, effetto alone.

Ora nel caso in cui si abbia una valida e forte alternativa alla negoziazione, il problema non si pone. Tuttavia, una valida e forte alternativa può non essere per forza necessaria. L'importante è apparire forti alla controparte durante la negoziazione attraverso il linguaggio meta e non verbale.

Anche il luogo della negoziazione, infine, ha la sua importanza. Condurre la negoziazione in un luogo familiare, come l'ufficio o comunque in sede, aiuterà a conferirci a livello psicologico una posizione più forte della controparte. Meglio ancora sarebbe se a pancia piena, perché bassi livelli di glucosio aumentano l'aggressività, mentre l'introduzione di cibo alzerebbe il tasso di glucosio del sangue, riducendo l'atteggiamento bellicoso.

### Comunicare concetti semplici e incontestabili

Come abbiamo visto, qualunque richiesta dobbiamo fare conviene sia preparata con attenzione, a meno che non si abbiano spiccate capacità oratorie di memorizzare le frasi che supportano le nostre ragioni e che questo messaggio sia semplice, coinciso, e incontestabile.

I politici, per esempio, quando parlano nei talk show tendono a ripetere una serie di concetti chiave semplici e diretti. Più il concetto è semplice e fluente più sembrerà vero, perché il nostro interlocutore lo processerà con il sistema veloce ed intuitivo.

Prepariamoci, dunque, usando frasi positive, adottiamo un linguaggio positivo "se troviamo un accordo otterrete...", oppure "se non riusciamo ad accordarci perderete...". Sappiate che guadagni e perdite vengono percepiti in maniera asimmetrica: le persone sono più sensibili alle perdite che ai guadagni equivalenti.

Infine, ripetere aiuta, come dicevano i latini! Infatti, la ripetizione è uno dei metodi di persuasione più efficaci, perché porta ad un fenomeno definito come effetto dell'illusione della verità (Illusion of truth effect). Fateci caso: qualsiasi sia la domanda posta ad un politico, lui appena avrà l'opportunità tornerà a ripetere i messaggi che vuole veicolare.

## Tecniche di negoziazione

Vediamo ora quali sono le tecniche di negoziazione più diffuse:

- a) Proporre uno scambio: in questa situazione si punta a chiudere la trattativa attraverso lo scambio di qualcosa
- b) Esercitare una pressione: tattica usata quando una parte è più forte dell'altra. Si fanno molte domande, minacce, intimidazioni per ottenere l'adesione
- c) Creare delle alleanze: allearsi con altri per persuadere la controparte
- d) Invocare una legittimazione: il negoziatore legittima le proprie richieste in virtù, principi o tradizioni esistenti
- e) Conquistare la benevolenza: si lavora su uno dei principi fondamentali della persuasione, la simpatia, cercando di fare una buona impressione e migliorare lo stato d'animo dell'interlocutore per poter poi cercar di ottenere maggiori concessioni
- f) Ricorrere alla razionalità: il negoziatore supporta le proprie richieste con argomentazioni logiche e dati ed informazioni precise
- g) Ricorrere alle emozioni: si fa leva sui valori, ideali ed emozioni della controparte al fine di fargli accettare le richieste
- h) Consultare: tecnica che prevede la consultazione della controparte continua per tutta la negoziazione
- i) Giocare sulla fedeltà o l'amicizia: consiste nel richiedere di accettare un accordo facendo leva sul senso di lealtà della controparte.

Tutte queste tattiche non si escludono a vicenda e possono essere usate in momenti diversi della negoziazione. Tuttavia bisogna fare attenzione perché è difficile evitare la diffidenza, se si passa da una tecnica aggressiva ad una cooperativa.

Per esempio, esercitare benevolenza ed esercitare pressioni sono tattiche tipiche di chi si trova in una situazione di forza nella negoziazione, mentre far leva su amicizia e fedeltà, invocare il legittimo diritto o proporre uno scambio significa che le controparti sono in parità.

Quando invece nella negoziazione c'è una situazione di debolezza, allora è meglio utilizzare le tecniche improntate sulla ricerca della razionalità, sul far leva sulle emozioni, sul creare coalizioni.

## Conclusioni

Bene per ora è tutto.

In questa lezione abbiamo visto in principi base per la negoziazione, i fattori psicologici positivi e negativi, l'importanza delle alternative e della comunicazione, e le tecniche base di negoziazione.

Alla prossima video lezione