



L'ascolto nella negoziiazione persuasioria



Consigli per imparare ad ascoltare davvero

Se ti chiedessi qual è l'aspetto più importante della negoziazione cosa risponderesti? Se la tua risposta ha a che fare con l'aver una posizione dominante, o maggiori risposte a disposizione, non hai indovinato. Per quanto questi aspetti siano utili, infatti, ciò che fa davvero la differenza durante una trattativa sono le **informazioni** a tua disposizione.

Tutti quelli che studiano i fenomeni negoziali sono più o meno d'accordo su questo fatto. Che le si chiami *Intenzioni*, come la scuola di Harvard, oppure *Cigni Neri*, come Chris Voss, il senso è lo stesso: ci sono alcune informazioni che se vengono carpite dall'altra parte sono in grado di capovolgere il peso specifico di una trattativa.

Pensa, ad esempio, alla classica domanda che viene fatta al colloquio di lavoro: *“Quanto guadagnava nella sua precedente occupazione?”*

Sembra una domanda relativamente innocente, ma ad un'occhiata più approfondita, rispondere ci mette in una pessima posizione negoziale. Il nostro interlocutore, infatti, ci potrà proporre un aumento marginale su quello stipendio, che costituisce in questo momento il nostro **BATNA** (se non abbiamo ancora dato le dimissioni). Ed essendo questa una soglia psicologica importante, di fatto è come se stessimo dichiarando che qualunque aumento su quella cifra sarà per noi una vittoria.

Insomma, conviene rispondere a questa domanda solo se veniamo pagati già molto di più rispetto alla media di mercato, per giustificare un ulteriore aumento, oppure se siamo degli ottimi negoziatori in grado di superare il concetto di BATNA, ma in tutti gli altri casi rispondere ci mette in una condizione di svantaggio. Per questo motivo, il suggerimento è rispondere con una domanda: *“Se mi dice il range di stipendio messo a budget dall'azienda le farò sapere se è coerente con le mie aspettative”*. Naturalmente, anche chi si trova dall'altra parte del tavolo sarà incredibilmente ritroso a dare quest'informazione, ed è per questo che per affrontare la trattativa sullo stipendio è utile un'incredibile preparazione.

Una volta compresa l'importanza delle informazioni in una trattativa, appare evidente quanto l'ascolto sia una competenza essenziale per diventare degli eccellenti negoziatori. Ma in realtà, l'importanza dell'ascolto deriva anche dal suo peso nell'arte della persuasione.

Un processo di **persuasione** è infatti composto, essenzialmente, da tre elementi:

- la creazione di una **sintonia** relazionale, funzionale a guidare il cambiamento nel proprio interlocutore
- la capacità di riuscire davvero a osservare il **mondo** attraverso gli occhi del proprio interlocutore
- l'utilizzo di domande e argomentazioni utili a **guidare** l'interlocutore al cambiamento

L'ascolto, e la tecnica comunicativa ad esso strettamente collegata, la **parafrasi**, ha a che fare con tutti questi tre punti essenziali della persuasione. E se consideriamo che è la competenza necessaria per cogliere le informazioni essenziali dalla controparte, arriviamo facilmente alla conclusione che è probabilmente la competenza centrale di un buon negoziatore.

L'ascolto senza giudizio

Uno dei limiti più grandi della nostra capacità di ascoltare è in realtà un meccanismo intrinseco nel cervello, legato alla nostra facoltà di

riconoscere e memorizzare le cose: il *confirmation bias*.

A causa di questo meccanismo, ogni volta che vediamo o ascoltiamo qualcosa, il nostro cervello tende a catalogarlo, in funzione delle

sue conoscenze pregresse. Se ci sono dei vuoti, di comprensione, esso tende automaticamente a riempirli, usando le sue conoscenze.

Ad esempio, se fino ad oggi, tra tutti i fiori che abbiamo incontrato, avessimo visto solo rose di colore rosso, la prima volta che ci trovassimo a vedere una rosa bianca, il nostro cervello, non riconoscendo quel fiore, ma avendo visto sia fiori bianchi che rose rosse, sarebbe in grado di comprendere una nuova categoria: le rose bianche.

Purtroppo (o per fortuna, a seconda del nostro punto di vista), questo fenomeno non si limita solo alla nostra capacità di *classificare i fiori*, ma in generale ad ogni fenomeno. Se quindi, ad esempio, il nostro interlocutore ci dice che ama seguire il calcio allo stadio, e noi conosciamo molte altre persone che seguono il calcio allo stadio, e in esse riconosciamo alcune caratteristiche comuni, allora tenderemo ad attribuire quelle stesse caratteristiche anche al nostro interlocutore. E penseremo e agiremo nei suoi confronti in funzione di questo pregiudizio.

L'**ascolto senza giudizio** è, in qualche misura, un modo per *superare questo nostro limite*. Si tratta di un ascolto agito con un **atteggiamento di sincera curiosità** nei confronti del nostro interlocutore. Un po' come quando leggiamo un libro che ci appassiona, e ci lasciamo trascinare dalla narrazione: sappiamo che l'autore alla fine risponderà alle nostre domande, e quindi possiamo goderci il flusso della storia, senza chiederci dove questa andrà a parare. E se è vero che in un dialogo probabilmente il nostro interlocutore non avrà le capacità dialettiche per farlo spontaneamente, è anche vero che abbiamo un grande alleato: le domande.

Ecco un semplice esempio: immagina che il tuo partner negoziale ti racconti che la sua azienda ha di recente acquisito una grossa commessa da un grande cliente. Accontentandoti di un ascolto superficiale, potresti sentirti sminuito, o persino

intimidito, per via della mole di affari che questo comporterà per loro, e con cui la tua azienda non potrebbe competere. Però non è detto che la tua controparte l'abbia detto con questa intenzione. Ecco alcuni spunti su come approfondire una constatazione di questo tipo:

- e questo per voi è più un'opportunità o un problema?
- in che modo questo potrebbe influenzare la nostra relazione commerciale?
- si tratta di una situazione temporanea o duratura?
- Di che cliente si tratta?

Oltre che indagare l'effettivo impatto sulla vostra trattativa, ciascuna di queste domande (di cui si parlerà più nel dettaglio nel prossimo capitolo) ha la possibilità di far emergere informazioni rilevanti.

La parafrasi

L'arte di fare una buona parafrasi è naturalmente complementare rispetto a quella del buon ascolto. Essa serve principalmente a quattro scopi:

- fa capire all'interlocutore che lo stiamo davvero ascoltando con il 100% della nostra **attenzione**, e ci sono poche cose più efficaci di questa per costruire una buona relazione
- aiuta a capire se abbiamo davvero **capito** ciò che l'interlocutore sta dicendo. Per questo vogliamo sempre introdurre una parafrasi con una formula come "*correggimi se sbaglio*", che dia spazio all'interlocutore, davvero, di correggerci
- permette di creare un **piccolo accordo**, che insieme ad altri piccoli accordi sarà essenziale a un grande accordo finale
- permette di introdurre elementi di

cambiamento nella percezione dell'interlocutore

alcuni stati emotivi latenti dell'interlocutore

Gli elementi di cambiamento introdotti da una parafrasi devono naturalmente essere coerenti con la visione del mondo del nostro interlocutore (e qui torna l'importanza dell'ascolto senza giudizio), in modo da poter essere accettati e accolti in essa. Ecco alcuni semplici spunti per fare una parafrasi cosiddetta ristrutturante, cioè che contiene elementi di cambiamento:

- riproporre la stessa narrazione da un'altra **prospettiva**
- utilizzare **metafore, citazioni e narrazioni**, che arricchiscano il racconto originale di significato
- usare il **labelling**: rendere espliciti

Ci si deve, infine, ricordare che il nostro ascolto non si interrompe mentre parafrasiamo: nonostante l'invito a correggerci, infatti, possiamo dare per scontato che l'interlocutore non sempre lo possa fare. Dobbiamo quindi essere in grado di cogliere eventuali reazioni avverse in modo da sapere se abbiamo detto qualcosa che non torna all'interlocutore. Per fortuna, riuscirci è abbastanza semplice, e non dobbiamo essere esperti nella lettura delle microespressioni facciali per farlo: si tratta di una consapevolezza istintiva che cogliamo semplicemente osservando con attenzione il nostro interlocutore. Insomma, dobbiamo semplicemente imparare a fidarci del nostro istinto, su questo.

Case History

Due fratelli

Vengo coinvolto in un'azienda dal più giovane di due titolari, due fratelli. I due hanno ricevuto l'azienda in eredità dal padre, e dopo un percorso di ricambio generazionale relativamente tranquillo, si sono trovati a gestirla insieme.

Nei primi anni, complice anche la presenza del padre che faceva da mediatore tra i due, l'azienda è fiorita. Dalla morte del padre, però, avvenuta circa cinque anni prima, sono costantemente aumentati i momenti di screzio, fino a diventare veri e propri litigi sulla gestione aziendale. A detta del mio cliente, il problema è che il fratello, che fin da quando ha completato la scuola dell'obbligo ha iniziato a lavorare in azienda, prende le decisioni un po' come faceva il padre, parlando con gli operai e sporcandosi le mani in prima linea. Lui, invece, che ha studiato all'università e ha fatto anche diverse esperienze internazionali in altre aziende, vede delle enormi potenzialità inesprese in quello che lui considera un diamante grezzo, che però potrà essere smussato solo introducendo importanti cambiamenti.

Il problema nasce nel momento in cui il fratello si oppone strenuamente a qualsiasi cambiamento, visto che non è quello che avrebbe fatto il padre. Questa situazione crea spesso delle impasse decisionali, che stanno facendo soffrire l'azienda sia dal punto di vista umano che economico.

La richiesta è quindi quella di convincere il fratello a cedere la sua quota.

Si tratta di una situazione delicata. In questo contesto, infatti, non esiste una strategia corretta, e metto in evidenza fin da subito con il più giovane dei fratelli che visto che è lui ad aver chiesto il mio supporto, farò i suoi interessi, ma per definire la strategia migliore possibile, avrò bisogno di confrontarmi, anche privatamente, con suo fratello, in modo da comprendere realmente il suo punto di vista sulla questione.

Ecco la trascrizione di parte di una chiacchierata fatta proprio con il fratello, che ha permesso di costruire un piccolo, ma essenziale accordo preliminare, e anche di trarre alcune considerazioni essenziali sui suoi obiettivi.

Fratello: “Non capisco perché sto parlando di questa cosa con te, e non con mio fratello”

Leonardo: “Sono stato coinvolto da tuo fratello come mediatore, e il mio ruolo è anche quello di incontrarvi separatamente, per aiutarvi a trovare un accordo che soddisfi entrambi”

F: “Non capisco che bisogno ci sia. Con mio fratello i problemi ce li siamo sempre sbrigati tra di noi”

L: “Aiutami a capire meglio: sono stato coinvolto da tuo fratello per darvi un supporto e fare da mediatore in una situazione delicata e complessa, in modo da aiutarvi a trovare una soluzione che vi renda felici. Però sembra che tu sia scettico rispetto a questa possibilità, e non voglia coinvolgere altre persone in un affare di famiglia” [parafrasi con labelling]

F: “Esatto”

L: “E fai bene ad esserlo. Io non voglio che tu ti fidi di me. Voglio che tu mi metta alla prova, per capire se posso davvero aiutarvi. Pensi sia impossibile per te mettermi alla prova?” [no-oriented question]

F: “No, non direi.”

L: “Immagina di essere soddisfatto del mio supporto. Da che cosa ti accorgeresti che posso davvero darvi l'aiuto che vi serve a trovare la migliore soluzione possibile?” [domanda orientante, scenario oltre il problema]

F: “Dal fatto che per una volta quando ci troviamo a parlare di questa cosa non ci mettiamo a litigare l'uno con l'altro”

L: “Correggimi se sbaglio: giustamente, senti un forte scetticismo al fatto che un esterno possa aiutarvi a gestire un problema come avete sempre fatto, in famiglia, e l'unico modo che avresti di capire che vi sto davvero aiutando è che, finalmente, non vi troveresti ad alzare i toni quando parlate di queste cose” [parafrasi]

F: “Non sbagli” [nota una leggera reazione avversiva nel pronunciare queste parole]

L: “C'è qualcosa che non ho detto e ti sembra importante?”

F: “Ho l'impressione che mio fratello si preoccupi più dei numeri che delle persone” [capisco che probabilmente questa è un'informazione critica]

L: “Facciamo un piccolo passo indietro. Come ti dicevo, sono stato coinvolto da tuo fratello, ma voglio fare in modo che questo accordo sia soddisfacente al massimo per entrambi. Per arrivare lì, è importante che quando vi siederete al tavolo non vi metterete a litigare come spesso succede. E ci sono altri temi, come il benessere dei dipendenti, che ti stanno particolarmente a cuore. Sei d'accordo fin qui?” [parafrasi per includere l'ultimo elemento]

F.: “Fila tutto”

L: “Perfetto. L'unico modo che ho per aiutarvi a raggiungere questi obiettivi è quello di farti molte domande, e capire davvero cosa è importante per te in questa trattativa. Mi aiuteresti ad aiutarvi?” [parafrasi e domanda con leggero cambio di prospettiva]

F: “Direi che su questo ti posso aiutare, sì”

L: “Mi fa piacere! Quali sono per te gli aspetti più importanti del benessere dei collaboratori di cui dovremo preoccuparci tutti insieme?” [domanda orientante]

F: “Direi che la cosa principale è che non venga licenziato nessuno. So che mio fratello vuole introdurre nuovi macchinari, e se lo facesse ci sarebbe meno bisogno di persone. Ma molti di loro sono avanti con gli anni, e lavorano con noi da una vita”

L: “Correggimi se sbaglio, mi sembra di capire che la tua più grande preoccupazione sia che nessuno,

soprattutto della vecchia guardia, venga licenziato. E quindi, se tuo fratello vorrà introdurre nuove tecnologie, sarà importante accompagnare queste persone, che in alcuni casi sono in là con gli anni, a trovare il giusto ruolo nella nuova organizzazione, magari con il supporto di formazione e sostegno psicologico” [parafrasi ristrutturante]

F: “Se le cose fossero così mi metterei l’animo in pace”

Questo è solo un breve estratto di un lungo processo di mediazione, che però alla fine avrebbe lasciato soddisfatte entrambe le parti coinvolte, e fu caratterizzata da toni molto più pacati di quanto fosse stato previsto. Il fratello giovane venne nominato Amministratore Delegato della società, di fatto prendendo le redini dell’azienda, ma il fratello maggiore mantenne la sua partecipazione, come se il suo ruolo fosse stato quello di un garante, per fare in modo che gli impegni fossero rispettati.

Tra gli altri, ci fu un impegno importante da parte del fratello giovane a non licenziare alcun dipendente, senza prima aver avuto l’approvazione del suo fratello, e solo in casi realmente gravi.

Sono passati un paio d’anni da quella mediazione, e ad oggi tra i due fratelli si è instaurato un ottimo rapporto di collaborazione. Solo una volta, con l’approvazione del fratello, si è scelto di allontanare un collaboratore, a causa di un progressivo deterioramento delle relazioni con il resto dell’azienda, iniziato con i cambiamenti introdotti. Il collaboratore è stato comunque affiancato in un percorso di outplacement, che gli ha permesso di trovare lavoro fin da subito in una nuova realtà.

I miei consigli

- Ascolta con atteggiamento di **sincera curiosità**
- Sii sempre disponibile a lasciarti **correggere** dal tuo interlocutore
- **Non smettere mai di ascoltare**, anche mentre parli, misurando costantemente la reazione del tuo interlocutore



Domande per guidare la trattativa



Lo sai già che chi domanda comanda, vero?

Se l'ascolto di ottima qualità è lo strumento principe per comprendere realmente la visione dell'interlocutore, la **domanda** lo è per **guidarlo nel cambiarla**.

Spesso, infatti, siamo così focalizzati nell'argomentare le nostre posizioni, che ci dimentichiamo il potere delle domande, che può essere riassunto in tre punti.

- permette a chi la pone di mantenere una posizione comunicativa di apparente inferiorità (**one-down**), accrescendo il senso di sicurezza della controparte
- permette di svelare **informazioni critiche**
- permette di **orientare** la risposta dell'interlocutore, guidandone il cambiamento

Naturalmente, il fatto stesso che una frase sia posta come domanda, non la rende per definizione efficace. Una domanda apparentemente banale, come ad esempio "perché ti interessa questa particolare configurazione di prodotto?" può effettivamente innescare una feroce reazione avversiva, e creare un muro nella trattativa.

Le domande si suddividono in due grandi categorie: aperte e chiuse.

- le **domande aperte** sono poste in modo da lasciare una persona libera di rispondere come crede. Es.: quali sono i tuoi programmi? Come possiamo procedere?
- le **domande chiuse** permettono all'interlocutore di scegliere tra una serie di opzioni. Es.: ti piace di più la pasta o la pizza? Hai raggiunto l'obiettivo entro il tempo definito?

Sia le domande aperte che quelle chiuse possono essere utilizzate in modo efficace in una trattativa, in funzione del risultato che si vuole ottenere.

Le domande aperte

Il vantaggio delle domande aperte è che lasciano molto **spazio** all'interlocutore di rispondere, ed eventualmente di svelare informazioni critiche. Il loro svantaggio è che sono molto meno efficaci, rispetto alle domande chiuse, per orientare la discussione. In ogni caso, una buona domanda aperta contiene già un indizio di dove debba essere orientata la risposta. Ecco alcuni modi tipici per porre una domanda aperta orientante.

La **domanda di rispecchiamento** è posta ripetendo almeno 3 parole dall'ultima frase dell'interlocutore, e riproponendole in chiave interrogativa. Si tratta di una tecnica che spinge l'interlocutore ad aggiungere informazioni, oltre a quelle che ha già fornito.

Es.: "Sarà importante che la qualità della

fornitura sia massima" - "La qualità della fornitura?" - "Al momento il nostro sistema di controllo qualità funziona a rilento, e non possiamo permetterci errori e ritardi di nessun tipo"

La **domanda empaticante**, o di **problem solving**, è una domanda che riguarda il cosa o il come rispetto a un determinato problema, e serve a spingere l'interlocutore a mettersi nei nostri panni, per vedere il modo in cui una sua posizione ci sta creando un problema.

Es.: "I primi risultati del progetto inizieranno ad arrivare dopo sei mesi" - "E come posso avere una ragionevole sicurezza che i risultati arrivino a fronte del mio investimento?"

Lo **scenario oltre il problema** è una tecnica, nata in psicoterapia, che permette di avere uno

sguardo oggettivo sugli obiettivi dell'interlocutore. La sua formulazione è fatta in questo modo: “da che cosa ti accorgeresti che hai raggiunto i tuoi obiettivi da questa trattativa?”

Es.: “Da che cosa ti accorgeresti che abbiamo raggiunto un eccellente risultato condiviso?” - “Probabilmente dal fatto che non ci sarebbero né ritardi, né problemi di qualità rispetto alle forniture concordate”

Esistono, in compenso, altre domande che sono pericolose. In generale, tutte le domande che sono troppo generiche rischiano di sviare l'attenzione dalla situazione specifica, o lasciano troppo margine di interpretazione (e possono quindi essere usate per darci risposte di comodo). Ma la classe di domande da cui dobbiamo guardarci maggiormente dall'usare è quella relativa ai *perché* delle azioni, dei comportamenti, o delle pretese dell'interlocutore.

Se, infatti, come ricordano sia Robert Cialdini che Simon Sinek, parlare dei nostri perché in generale rende gli altri più propensi ad ascoltarsi, chiedere i *perché* altrui ha l'effetto opposto, creando una reazione difensiva.

Le domande chiuse

Le domande chiuse sono lo strumento più efficace a nostra disposizione per guidare il nostro interlocutore in una **direzione** specifica. Se ben formulate, una sequenza di domande

chiuse potrà sempre sostituire una singola domanda aperta, anche se questo richiede grandi capacità comunicative.

Le **no-oriented questions** sono domande che hanno lo scopo di spingere l'interlocutore a dire di no. I no, in una trattativa, sono molto preziosi perché danno all'interlocutore la sensazione di essere in controllo, ed è quindi utile usarli strategicamente.

Es.: “pensi che una richiesta di accelerare i tempi da parte mia sia totalmente irragionevole?” - “No, capisco la richiesta”

Le **domande ad illusione di alternativa** permettono all'interlocutore di scegliere la risposta tra due alternative possibili. Se ben poste, la scelta ricadrà naturalmente su una delle due opzioni che abbiamo proposto.

Es.: “Pensi che in questa situazione sia più importante aggredire rapidamente il mercato, oppure arrivare preparati con un prodotto solido?” - “Arrivare rapidamente sarebbe importante, ma se il prodotto fosse scadente sarebbe peggio, meglio arrivare preparati”

Anche tra le domande chiuse ce ne sono alcune che è meglio evitare. In generale tutte le domande che hanno una generica risposta sì/no, perché tendono a tagliare la discussione. Ma anche le *yes-oriented questions* possono essere pericolose, soprattutto se l'interlocutore si sente messo alle strette, e quindi dirà dei *sì* poco sinceri, che porteranno alla fine la trattativa a fallire.

Case History

Quando il cliente ha avuto la (pessima) idea di chiedermi uno sconto

Come consulente, mi occupo di tutti gli aspetti della mia azienda, dalla fatturazione all'organizzazione delle trasferte, dall'erogazione del servizio vero e proprio, al contatto e alla trattativa con il cliente.

La maggior parte delle volte, io dico il mio prezzo, e il cliente lo accetta, visto che il progetto che preparo è tarato per stare dentro il suo budget, un'informazione che chiedo sempre. Talvolta, però, capita che nonostante il progetto sia in budget, il cliente mi chieda lo sconto.

Nulla di strano, si tratta di una prassi abbastanza comune. Personalmente, ho il mio modo di rispondere a questo tipo di richiesta. Ecco la trascrizione di una delle chiacchierate di questo tipo che ho avuto con il cliente.

Leonardo: "Soddisfatto del progetto? Ti sembra in linea con quello che abbiamo concordato?"

Cliente: "Il progetto è perfetto. Solo una cosa: vorrei chiederti se è possibile fare un piccolo sconto"

L: "Sono assolutamente disposto a ragionare con te del valore della mia prestazione"

C: "Grazie!"

L: "C'è stata una riduzione del budget, oppure ci sono altri motivi che hanno spinto a questa richiesta?"
[domanda a illusione di alternativa]

C: "No, è che ne ho parlato con il mio socio, e secondo lui il costo giornata è un po' alto"

L: "Un po' alto?" [domanda di rispecchiamento]

C: "Se ci facessi un piccolo sconto sul costo giornata sono sicuro che sarebbe più convinto anche lui. Basta una cosa simbolica, tipo il 5%, per fargli vedere che ci vieni incontro"

L: "Correggimi se sbaglio. Il progetto vi piace molto così per come è stato delineato, in modo da raggiungere gli obiettivi che abbiamo concordato insieme. Però tu e il tuo socio pensate che il mio costo giornata sia un po' troppo alto, e pensi che un piccolo sconto, anche solo dei 5%, convincerebbe il tuo socio a far partire il tutto" [parafrasi con piccola ristrutturazione]

C: "Esatto."

L: "Quindi mi stai dicendo che secondo voi ho gonfiato i prezzi per fregarvi?" [no-oriented question]

C: "No, certo che no, però ci piacerebbe spendere un po' di meno"

L: "Mi fa piacere che non lo pensiate! Anche se dalla richiesta sembra che non vi fidiate della mia capacità di aiutarvi a raggiungere realmente gli obiettivi che avete concordato" [parafrasi con labelling]

C: "In realtà il motivo per cui ti abbiamo scelto è proprio che sei l'unico consulente che ci ha proposto un progetto così strutturato"

L: "Correggimi se sbaglio: mi stai dicendo che nonostante siate convinti della mia capacità di aiutarvi a raggiungere gli obiettivi concordati, e che mi avete scelto tra vari proprio per questo motivo, vogliate comunque uno sconto. Insomma, come se andaste ad un mercatino delle pulci, e tra tutte le ciafrusaglie trovaste un prezzo di reale valore, ma voleste comunque provare a tirare sul prezzo." [parafrasi con metafora ristrutturante]

C: "Mi hai beccato"

L: "A quel punto, secondo te, il negoziante accortosi del tuo interesse cederà e ti farà lo sconto, oppure contratterà allo sfinimento, sapendo che se anche ti perdesse come cliente, potrebbe partire con un prezzo più alto alla prossima vendita?" [domanda ad illusione di alternativa]

C: “La seconda temo”

L: “Ok, quindi Io ora sono un commerciante, e mi sono accorto che il prezzo che ti avevo proposto è troppo basso, rispetto al valore del servizio che ti sto vendendo. Come posso essere soddisfatto di lavorare con te, se non rivediamo il prezzo al rialzo?” [domanda orientante]

C: “Odio dirlo, ma temo che tu non possa”

L: “Quindi, correggimi se sbaglio, quando abbiamo iniziato a parlare di valore abbiamo capito che il prezzo che ho fatto è perfino inferiore rispetto a quello che avrei potuto fare, e di conseguenza vale la pena rivederlo al rialzo. Perché alla fine è essenziale che siamo tutti soddisfatti di questo accordo: voi perché avrete raggiunto gli obiettivi che abbiamo concordato. Io perché sono stato remunerato in modo adeguato alla mia professionalità” [parafrasi ristrutturante]

C: “In effetti è così”

L: “Visto che avevi tirato fuori tu questo numero, pensi che una success fee all’effettivo raggiungimento dell’obiettivo, pari al 5% del valore totale del preventivo sia una proposta irrealistica?” [no-oriented question]

C: “Ne parlerò con il mio socio, e questa volta sarà meglio che sia d’accordo, un’altra trattativa così e sforiamo il budget”

Spesso quando il cliente ci fa una richiesta di sconto, cediamo, o reagiamo con argomentazioni che però hanno un sapore difensivo. Agire invece accogliendo la proposta, e poi guidando l’interlocutore con domande, invece, si rivela un metodo incredibilmente efficace per cambiare il risultato finale!

I miei consigli

- Non esporti affermando cose, piuttosto **chiedile**
- Capita a tutti di sbagliare domanda, ma **non insistere** sul fare domande in una direzione che ti accorgi non portare da nessuna parte
- Chi fa domande parte dopo per arrivare prima: **non avere fretta** di condurre l’interlocutore dove vuoi tu, lascia che ci arrivi al suo passo
- Le giuste domande rendono l’interlocutore **soddisfatto**



L'importanza delle informazioni



Il vero fattore del potere negoziale

Non mi stancherò mai di ribadire questo concetto: ciò che sposta il peso nel potere negoziale tra una e l'altra parte sono le **informazioni**, siano esse condivise o nascoste.

Condividere o carpire un'informazione chiave in un momento strategico permette, effettivamente, di ribaltare una trattativa.

Questo è vero sia per le informazioni che l'altro possiede, e non vuole divulgare (ad esempio il budget che è disposto ad allocare per una nostra fornitura), sia per quelle che non abbiamo, e possiamo scegliere di divulgare nel momento più propizio (ad esempio il fatto che stiamo per acquisire nuova liquidità da un nuovo progetto, e potremmo usare per sostenere nuovi investimenti).

La scuola di Harvard parla molto della differenza tra negoziare sulle *posizioni* e negoziare sugli *interessi*, e questo ragionamento è perfettamente condivisibile. Il problema, semmai, è riuscire a cogliere i reali interessi dell'altra parte. Potrebbe infatti capitare che:

- il nostro partner negoziale **non sa** di possedere un'informazione di enorme valore, sia per noi che per lui, e quindi non la dichiara
- il nostro partner è un **negoziatore esperto**, che si trattiene dal divulgare informazioni essenziali, che potrebbero cambiare gli equilibri di una trattativa

In entrambe le situazioni, vogliamo avere degli strumenti che ci permettano di raggiungere il nostro obiettivo: il maggior valore condiviso per tutti.

Quando la controparte è inesperta

Se l'interlocutore negoziale ha scarsa esperienza, o competenza negoziale, è possibile che non divulghi informazioni importanti per paura che possiamo usarle a nostro vantaggio, oppure perché non sa che sono importanti.

Se il partner negoziale è inesperto, è utile usare molte **domande aperte**, e domande di rispecchiamento, in modo da ottenere più informazioni possibili, con l'idea che alcune di queste informazioni potrebbero, in qualche modo, essere critiche per spostare il peso della trattativa.

E naturalmente dobbiamo prestare attenzione a non essere noi quelli che si lasciano accecare da un falso senso di sicurezza: vale la pena negoziare sempre *come se la controparte stesse nascondendo le proprie carte*.

Quando la controparte è esperta

Una trattativa tra due negoziatori esperti somiglia, probabilmente, a una *partita a scacchi*, in cui le informazioni sono i pezzi mossi sulla scacchiera, e le mosse le varie domande e argomentazioni che vengono poste in essere tra le varie parti.

Per questo motivo, per negoziare con un esperto è utile accentuare la propria posizione *one-down*, in modo da spingerlo in un senso di sicurezza. A questo scopo, esattamente come negli scacchi, potremmo voler sacrificare alcuni dei nostri pezzi più deboli, per spingere l'altro a delle mosse azzardate, mettendo a rischio i suoi pezzi più importanti.

Tanto più la nostra cassetta degli attrezzi come negoziatori è ricca, quanto più avremo maggiori probabilità di spostare il peso negoziale dalla nostra parte. Se, infatti, per trattare con una

controparte inesperta è sufficiente un utilizzo basilare di poche strategie comunicative, per avere viceversa a che fare con un esperto è

essenziale avere tutti i propri attrezzi in ottimo stato.

Case History

Riaprire una trattativa apparentemente fallita

Di tanto in tanto capita che, ad un certo punto, una trattativa si trovi a deragliare, senza possibilità di recupero. Mi è capitato diverse volte, con diverse aziende, in cui una situazione era apparentemente congelata, ma la comunicazione si era deteriorata in modo così evidente da apparire impossibile ricucire. Se affrontiamo il problema dal punto di vista della teoria dei giochi, ci troviamo in una posizione lose-lose: una situazione in cui entrambi stiamo perdendo.

Ciò che è utile fare in contesti come questo è un passo indietro, analizzando ciò che è stato fatto fino a quel momento, per capire che tipo di azioni compiere per riaprire la trattativa. Spesso si tratta di azioni che potenzialmente ci fanno apparire deboli, o ci feriscono nell'orgoglio (come ammettere un errore, chiedere scusa, o apparire contraddittori). In realtà, è proprio la scelta consapevole e deliberata di mettere in pratica queste azioni che fa differenza.

Un esempio tra tanti è quello che accadde a un mio cliente. La situazione riguardava un partner strategico con cui da ormai diversi mesi faceva affari, in modo decisamente profittevole per entrambi. Purtroppo, c'era stato qualche problema di fornitura, che aveva creato qualche piccolo screzio. In effetti, i problemi erano stati usati come scusa per chiedere, oltre al rimborso, anche delle merci gratuite. L'azienda era sempre venuta incontro a queste richieste, fino a quando erano diventate eccessive, mettendo un freno. L'interlocutore, allora, aveva iniziato ad essere molto deciso nelle richieste, sottolineando l'importanza strategica della loro partnership, e arroccandosi dietro a questa posizione. A quel punto, per quanto l'azienda si fosse prodigata a riaprire le trattative, e in generale a tentare di trovare una soluzione di compromesso, il partner non aveva voluto saperne, arrivando a ignorare la maggior parte delle loro comunicazioni.

Il problema, quindi, era riportare sul tavolo della trattativa un interlocutore che sembrava evitare di starci, a meno che l'azienda non si fosse piegata completamente alle sue richieste, che iniziavano a diventare realmente irragionevoli. La situazione richiedeva, quindi, una fase di stop, per analizzare tutto ciò che era successo fino a quel momento, compreso il tono delle comunicazioni (prevalentemente via mail, visto che il partner stava letteralmente dall'altra parte del mondo), e cosa aveva portato a quella dinamica di escalation.

Il primo elemento emerso è che il loro partner aveva una reputazione consolidata come ottimo negoziatore, o meglio, come persona che aveva un modo di gestire le trattative estremamente aggressivo, e che però produceva eccellenti risultati.

Quando l'azienda si era trovata a negoziare con questo partner così competente aveva però usato le sue classiche strategie, e non era stata disposta a scendere a compromessi. Questo atteggiamento dell'azienda, che non si era piegata allo stile aggressivo della controparte, aveva probabilmente creato in lui una prima

reazione avversa, ma il vero pomo della discordia fu un suo errore negoziale, con cui aveva fatto delle concessioni all'azienda, superiori a quanto avrebbe voluto, motivo per cui era stato anche ripreso da alcuni suoi superiori.

La situazione era delicata: i problemi apparivano nascere principalmente dal fatto che il loro interlocutore era stato ferito dall'orgoglio a causa del suo stesso senso di insicurezza, e dalle sue incapacità, che evidentemente erano più grandi di quanto non fosse in grado di ammettere a se stesso. E proprio per ricucire la ferita del suo orgoglio, tentava di rivalersi ottenendo sempre di più da quella partnership.

In quella trattativa, quella sull'orgoglio ferito era un'informazione chiave, poiché permetteva all'azienda di agire, con la propria comunicazione, in modo da offrirgli qualcosa che permettesse di salvare la faccia per i suoi errori davanti ai propri superiori, ma al tempo stesso non costituisse l'ennesima concessione di beni gratuiti.

La strategia per procedere fu banale quanto efficace: un'enorme *sviolinata* per nutrire il suo ego. Venne scritta una comunicazione, in cui furono messi in copia anche i suoi superiori, in cui ci si complimentava con lui per l'eccellente partnership che avevano creato insieme, e i risultati raggiunti. Nella mail non veniva naturalmente menzionato nulla di ciò che era diventato motivo di screzio. Questa era l'occasione per invitarlo in Italia, presso la sede del cliente, e organizzare una sorta di piccolo percorso incentive solo per lui, che era il loro partner negoziale più di valore nel mondo.

L'effetto fu quasi miracoloso. Non solo il partner tornò praticamente subito a rispondere alle mail, ma evitò di chiedere ulteriori vantaggi di natura economica. Fu molto felice di essere ospite in Italia, e da quel momento non si sono più verificate occasioni di escalation. L'apparente arrendevolezza dell'azienda, strategicamente costruita a tavolino, gli aveva permesso di ottenere ciò che gli interessava davvero: un'opportunità di redimersi e di mettersi in mostra davanti ai suoi superiori.

I miei consigli

- **Conosci te stesso:** sii sempre consapevole di quali sono le informazioni in tuo possesso e che potrebbero spostare il peso di una trattativa verso l'una o l'altra parte
- ricorda che il **comportamento** è comunicazione: in esso sono celate le chiavi per comprendere le reali intenzioni e informazioni che guidano una trattativa
- evita di **mettere alle strette** il tuo interlocutore, perché alzerà un muro. Piuttosto, mettilo a suo agio, e lascia che si sbottoni in tua presenza. Fagli sentire che è sempre in controllo
- Come lo **scacchista** vede i flussi dei pezzi sulla scacchiera, impara a osservare una trattativa come una serie di flussi di informazioni e azioni, che possono spostare il peso della partita dall'una o dall'altra parte.
- le informazioni non sono semplicemente una chiave per un buon compromesso, ma un modo per trovare una **soluzione** che accontenti davvero tutti gli attori coinvolti nella trattativa