

Grandi idee per la vita reale

WILLIAM URY

DAL NO AL SÌ

**5 STRATEGIE
DI NEGOZIAZIONE EFFICACE**

**CORSO
GRATUITO**
Leggi il retro
di copertina

**Da un esperto mondiale di negoziazione,
il segreto per gestire anche i conflitti più difficili.**

Alessio Roberti, autore, formatore
ed esperto di intelligenza linguistica

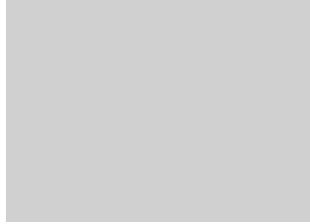


DAL NO AL SÌ

5 strategie
di negoziazione efficace

William Ury





PARTE 1

PREPARARSI

1

PANORAMICA GENERALE

ABBATTERE GLI OSTACOLI ALLA COOPERAZIONE

*La diplomazia è l'arte di far prendere
agli altri la nostra strada.*

Daniele Vare, diplomatico italiano

Tutti negoziamo, ogni giorno. Buona parte del nostro tempo è dedicata al tentativo di raggiungere accordi con altre persone. Possiamo provare a negoziare con spirito di collaborazione, ma spesso ne usciamo frustrati. *Noi* vogliamo ottenere dei sì, ma spesso la risposta che ci arriva è NO. Pensa ad una giornata tipo: durante la prima colazione, potresti cominciare a discutere con tuo marito o con tua moglie riguardo all'acquisto di un'auto nuova. Tu pensi che sia ora di comprarla, ma lui (o lei) dice: "Non essere ridicolo. Sai bene che adesso non possiamo permettercela". Quella mattina arrivi al lavoro per una riunione con il

tuo capo. Presenti una proposta per un nuovo progetto, preparata con grande cura, ma dopo un minuto il capo ti interrompe e dice: “Ci abbiamo già provato e non ha funzionato. Qual è il punto successivo?”.

Durante la pausa pranzo, cerchi di restituire un tostapane al venditore, ma il commesso ti risponde che non è possibile rifonderti i soldi dell'acquisto perché non hai con te lo scontrino: “È la procedura del negozio”.

Nel pomeriggio vai a portare ad un cliente un contratto relativo ad un'intesa già conclusa, affinché lo firmi. Hai già sparso la notizia in azienda e hai preso gli accordi del caso con la produzione. Ma il cliente ti dice: “Sono spiacente. Il mio superiore non è disposto ad autorizzare la spesa, a meno che non ci facciate uno sconto del 15%”.

In serata, hai la necessità di fare alcune telefonate, ma la linea è occupata da tuo figlio tredicenne. Esasperato, gli dici: “Libera il telefono”. Il ragazzo sbotta: “Perché non mi fai mettere una linea personale? Tutti i miei amici ce l'hanno!”.

Ciascuno di noi affronta negoziazioni difficili con un coniuge irritabile, un superiore prepotente, un cliente difficile o un adolescente impossibile. Sotto l'effetto dello stress, anche persone gradevoli e ragionevoli possono trasformarsi in avversari collerici e intrattabili. Le negoziazioni possono arenarsi o fallire, consumare il nostro tempo, privarci del sonno e farci venire l'ulcera. Per darne una definizione generale, la negoziazione è quel processo di interscambio comuni-

cativo finalizzato a raggiungere un accordo con altre persone, quando alcuni degli interessi sono condivisi e altri sono contrapposti. La negoziazione non si limita allo stare seduti attorno ad un tavolo mentre si discute di una questione controversa; è un'attività informale in cui si è impegnati tutte le volte che si cerca di ottenere qualcosa da un'altra persona.

Pensa per un attimo a come prendi le decisioni importanti della tua vita; le decisioni che hanno l'impatto maggiore sulle tue prestazioni lavorative e che determinano la tua soddisfazione a casa. Quante sono le decisioni che puoi prendere in totale autonomia, e quante devi prenderne insieme ad altri, attraverso una negoziazione? La maggior parte delle persone a cui rivolgo questa domanda risponde: "Devo negoziarle quasi tutte". La negoziazione è il principale modo in cui si prendono le decisioni nella vita personale e professionale.

Inoltre sta diventando, in misura sempre maggiore, il metodo per prendere decisioni in ambito pubblico. Anche se non siamo seduti personalmente attorno ad un tavolo, le nostre vite vengono influenzate dai risultati delle negoziazioni. Quando fallisce il dialogo tra il consiglio scolastico e i sindacati degli insegnanti, e questi ultimi si mettono in sciopero, sono i nostri ragazzi che finiscono con il rimanere a casa. Quando naufragano le negoziazioni tra la nostra azienda e un potenziale acquirente, possiamo perdere il lavoro. Quando il confronto tra il governo e l'opposizione diventa inutile, il risultato può essere il

conflitto. In sintesi, le negoziazioni danno forma alla nostra vita.

PROBLEM SOLVING COMUNE

Tutti possiamo essere negoziatori, e tuttavia a molti di noi non piace negoziare. Vediamo la negoziazione come un confronto stressante che ci pone di fronte ad una scelta sgradevole. Se siamo “morbidi” perché vogliamo salvaguardare il rapporto interpersonale, finiamo col rinunciare alla nostra posizione. Se siamo “duri”, perché ci interessa affermare la nostra posizione, rischiamo di rovinare il rapporto e magari di perdere capra e cavoli.

Esiste un'alternativa: il *problem solving* comune. Non è soltanto “morbido”, e neppure soltanto “duro”, ma una combinazione delle due qualità. Consiste nell'essere *morbidi con le persone e duri sul problema*. Invece di attaccarsi a vicenda, si aggredisce il problema insieme. Invece di guardarsi in cagnesco attraverso il tavolo, si prende posto gli uni accanto agli altri di fronte al problema comune. In poche parole, si trasforma un confronto faccia a faccia in un *problem solving* comune. È questo il tipo di negoziazione che Robert Fisher ed io, più di dieci anni fa, abbiamo descritto nel libro *Getting to YES*.

Il *problem solving* comune si sviluppa intorno agli *interessi*, piuttosto che intorno alle posizioni. Si incomincia con l'identificare gli interessi di ciascuna parte: le preoccupazioni, i bisogni, i timori e i desideri che soggiacciono alle posizioni che

contrastano con le proprie e che motivano quelle stesse posizioni. Quindi, si analizzano le diverse opzioni per venire incontro a quegli interessi. L'obiettivo è raggiungere un accordo che determini una reciproca soddisfazione, in un modo efficiente e amichevole.

Se, per esempio, stai puntando ad una promozione e ad un aumento di stipendio, e il tuo capo dice che non ci sono fondi disponibili, non è che la negoziazione si concluda lì. La negoziazione diventa un esercizio di problem solving comune. Il tuo capo si informa sui tuoi interessi, che possono consistere nel pagare gli studi dei tuoi figli e nella tua crescita in ambito professionale. Fate un *brainstorming* a due su come soddisfare questi interessi, rispettando i limiti imposti dal budget [*brainstorming*: dall'inglese, letteralmente, "tempesta di cervelli"; tecnica di pensiero creativo utilizzata solitamente in gruppo per escogitare soluzioni ed elaborare nuove idee, NdT]. Potreste finire con il concordare una nuova serie di incarichi, un prestito da parte dell'azienda per finanziare gli studi e la promessa di una promozione per l'anno successivo, in modo che il prestito possa essere restituito. I tuoi interessi principali vengono soddisfatti; lo stesso vale per quelli del tuo datore di lavoro.

Il problem solving comune può dare luogo a risultati migliori per ambo le parti. Consente di risparmiare tempo ed energie tagliando fuori le posizioni. E inoltre, di solito, porta a relazioni più funzionali e a vantaggi reciproci nel futuro.

I CINQUE OSTACOLI ALLA COOPERAZIONE

Gli scettici si affrettano a dire che tutto questo è facile a dirsi, ma difficile a farsi. I principi del problem solving comune, dicono, sono come i voti nuziali di sostegno reciproco e fedeltà: senza dubbio danno luogo a relazioni più soddisfacenti, ma è difficile attuarli concretamente nel mondo reale fatto di stress e tensioni, di tentazioni e tempeste.

L'OBIETTIVO: PROBLEM SOLVING COMUNE	OSTACOLI ALLA COOPERAZIONE	STRATEGIA DI PENETRAZIONE
<ul style="list-style-type: none"> Le persone siedono l'una accanto all'altra 	<ul style="list-style-type: none"> La tua reazione Le loro emozioni 	<ul style="list-style-type: none"> Vai al balcone Fai un passo dalla loro parte
<ul style="list-style-type: none"> Esaminare il problema 	<ul style="list-style-type: none"> La loro posizione 	<ul style="list-style-type: none"> Ristruttura
<ul style="list-style-type: none"> Raggiungere un accordo soddisfacente per ambo le parti 	<ul style="list-style-type: none"> La loro insoddisfazione Il loro potere 	<ul style="list-style-type: none"> Costruisci per loro un ponte d'oro Usa il tuo potere per istruire

All'inizio, potresti provare a far sì che la contro parte affronti il problema insieme a te, ma è possibile che vi troviate, piuttosto, in un confronto faccia a faccia. È molto facile rimanere coinvolti in una battaglia emotiva devastante e ricadere nella consueta routine di adottare posizioni rigide o di lasciare che l'altra parte abbia la meglio. Nel mondo reale ci sono degli ostacoli che intralciano la cooperazione. I cinque più comuni sono:

La tua reazione. Il primo ostacolo è dentro di te. Gli esseri umani sono macchine a reazione. Quando sei sotto stress o quando vieni messo di fronte ad un NO, o senti che ti stanno attaccando, sei portato, naturalmente, a restituire il colpo. In genere, questo si perpetua in un ciclo infinito di azione e reazione che fa perdere entrambe le parti. O, in alternativa, potresti reagire impulsivamente cedendo, pur di mettere fine alla negoziazione e preservare il rapporto interpersonale. Tu perdi e, avendo dimostrato la tua debolezza, ti esponi a venire sfruttato dagli altri. Quindi, il problema che ti trovi ad affrontare nella negoziazione non consiste soltanto in un comportamento difficile della controparte, ma nella tua stessa reazione, che probabilmente perpetua quel comportamento.

Le loro emozioni. L'ostacolo successivo è rappresentato dalle emozioni negative di coloro che stanno dall'altra parte. Dietro la loro aggressività possono esserci rabbia e ostilità. Dietro la rigidità della loro posizione possono esserci timore e sfiducia. Convinti di essere loro nel giusto e tu nella posizione sbagliata, potrebbero rifiutarsi di ascoltare. Avendo una visione del mondo "o mangi o vieni mangiato", potrebbero ritenere giustificato usare tattiche sgradevoli.

La loro posizione. Nel problem solving comune, il problema viene affrontato e aggredito in maniera congiunta. L'ostacolo è rappresentato dal com-

portamento dell'altra parte relativamente alla sua posizione: la tendenza a fissarsi su una posizione e a cercare di indurci a gettare la spugna. Spesso l'altra parte ritiene che non ci sia altro modo per negoziare. Sta, semplicemente, usando le strategie di negoziazione convenzionali. Ai suoi occhi, l'unica alternativa, per sé, è quella di arrendersi (e sicuramente non ha nessuna voglia di farlo).

La loro insoddisfazione. Il tuo obiettivo potrebbe essere quello di raggiungere un accordo soddisfacente per ambo le parti, ma potresti accorgerti che ai tuoi interlocutori non interessa questo risultato. Potrebbero non vedere *come* possa tornare a loro vantaggio. Anche se puoi soddisfare i loro interessi, potrebbero temere di perdere la faccia se devono cedere. E se è una *tua* idea, potrebbero respingerla solo per questa ragione.

Il loro potere. Infine, se l'altra parte vede la negoziazione come una questione in cui o si vince o si perde, sarà determinata a sconfiggerti. Potrebbe essere guidata dal concetto: "Quello che è mio è mio. Su quello che è tuo si può negoziare". Se i tuoi interlocutori possono ottenere ciò che vogliono attraverso giochi di potere, perché dovrebbero collaborare con te?

Per superare i "no" è necessario abbattere ciascuno di questi cinque ostacoli alla cooperazione: la tua reazione, le loro emozioni, la loro po-

sizione, la loro insoddisfazione e il loro potere. È facile credere che fare ostruzionismo, aggredire e giocare in modo poco cristallino siano comportamenti connaturati all'altra parte, e che ci sia poco da fare per modificare quel modo di agire problematico. Ma tu *puoi* influenzare quel comportamento, se riesci a gestire efficacemente le motivazioni che ne stanno alla base.

LA STRATEGIA DI PENETRAZIONE

In questo libro viene delineata una strategia che consiste in cinque fasi e che è finalizzata ad abbattere ognuno di questi cinque ostacoli: la strategia di penetrazione.

Un parallelo con lo sport della vela sarà d'aiuto per spiegare questa strategia. Quando navighiamo a vela, raramente arriviamo a destinazione puntando dritto in un'unica direzione. Tra noi e il nostro obiettivo ci sono forti venti e correnti, banchi di scogli e secche, per non parlare di burrasche e fortunali. Per arrivare dove vogliamo arrivare, dobbiamo bordeggiare: procedere a zig-zag verso la destinazione.

Lo stesso vale nel mondo della negoziazione. La destinazione desiderata è un accordo soddisfacente per ambo le parti. Una rotta diretta, che si focalizzi prima sugli interessi e poi sullo sviluppo di opzioni che soddisfino quegli interessi, sembra facile e praticabile. Ma nel mondo reale fatto di reazioni ed emozioni, di posizioni rigide, di forti malcontenti e di aggressività, potresti non riuscire ad arrivare ad un accordo soddisfacente per

entrambe le parti attraverso un itinerario diretto. Piuttosto, dovrai navigare attraverso i no “zigzagando”: percorrendo una via indiretta.

L'essenza della strategia di penetrazione è l'*azione indiretta*, per la quale è necessario che tu faccia il contrario di quello che sentiresti naturale fare in situazioni difficili. Quando l'altra parte fa ostruzionismo o ti attacca, potrebbe venirti spontaneo rispondere nello stesso modo. Di fronte all'ostilità, potresti essere portato a discutere. Di fronte a posizioni irragionevoli, potresti avere una reazione di rifiuto. Di fronte ad un atteggiamento irremovibile, potresti esercitare pressione. Di fronte ad un'aggressione, potresti trascendere. Ma questo non farebbe che causarti frustrazione, perché significherebbe stare al gioco di coloro che sono dall'altra parte, alle *loro* regole.

La tua unica, principale opportunità, come negoziatore, è quella di *cambiare il gioco*. Invece di giocare a modo loro, portali verso il *tuo* modo: quello del problem solving comune. Una volta il grande battitore Sadaharu Oh, il Babe Ruth¹ giapponese, spiegò il suo segreto. Disse che vedeva il lanciatore avversario come se fosse un partner che ad ogni lancio gli serviva un'*opportunità* per battere un *home-run* [home-run: nel baseball, colpo con il quale il battitore riesce a fare il giro del campo, NdT]. I negoziatori che usano la strategia

¹ Uno dei più famosi lanciatori del baseball americano di tutti i tempi.

di penetrazione fanno lo stesso: trattano i propri interlocutori come partner che offrono un'opportunità per raggiungere un accordo che sia soddisfacente per ambo le parti.

Come nelle arti marziali giapponesi del judo, del jujitsu e dell'aikido, anche nella negoziazione è necessario evitare di contrapporre la propria forza direttamente a quella del proprio oppositore. Dal momento che gli sforzi di abbattere la resistenza dell'altro non fanno che aumentarla, è necessario provare ad aggirarla. È questo il modo di attuare la strategia di penetrazione.

Usare la strategia di penetrazione è l'esatto contrario dell'imporre la propria posizione agli interlocutori. Piuttosto che cadere dal cielo con una nuova idea, li incoraggi ad arrivarci dall'interno. Piuttosto che dire cosa fare, lasci che siano loro a determinarlo. Piuttosto che insistere affinché cambino idea, crei un ambiente nel quale possano apprendere. Soltanto *loro* possono penetrare la propria stessa resistenza; il *tuo* compito è quello di *aiutarli*.

Passo numero uno. Poiché il primo ostacolo è costituito dalla tua reazione naturale, il primo passo consiste nel sospendere tale reazione. Per iniziare il processo di problem solving comune, è necessario che recuperi il tuo equilibrio mentale e che resti focalizzato sul raggiungere ciò che desideri. Un modo efficace per guadagnare prospettiva sulla situazione consiste nell'immaginarsi affacciati al balcone, mentre si guarda la

propria negoziazione che si sta svolgendo più in basso. Il primo passo della strategia di penetrazione è quello di *andare al balcone*.

Passo numero due. Il successivo ostacolo da superare è rappresentato dalle emozioni negative dei tuoi interlocutori: il loro stare sulla difensiva, i loro timori, il loro essere sospettosi e la loro ostilità. È molto facile farsi coinvolgere in una discussione, ma bisogna resistere alla tentazione. Proprio come tu hai recuperato il tuo equilibrio mentale, così devi aiutare gli altri a recuperare il *loro*. Per creare la giusta atmosfera per un problem solving comune, è necessario attenuare le emozioni negative degli altri. A questo scopo, è necessario che tu faccia l'opposto di ciò che si aspettano. Loro si aspettano che tu ti comporti come un oppositore. Invece, dovresti metterti dalla loro parte ascoltandoli, riconoscendo i punti di loro interesse e i loro sentimenti, armonizzandoti con loro e dimostrando loro rispetto. Se vuoi sederti a fianco a loro e affrontare il problema, sarà necessario *fare un passo dalla loro parte*.

Passo numero tre. Adesso volete affrontare il problema insieme. È difficile, tuttavia, quando l'altra parte si arrocca sulla propria posizione e cerca di indurti a rinunciare alla tua. Si prova la naturale sensazione di respingere la posizione di coloro che stanno dall'altra parte, ma questo avrebbe come unico risultato quello di portarli ad irrigidirsi ancora di più. Perciò, fai tutto il contra-

rio. Accetta tutto quello che dicono e ristrutturalo come se fosse un tentativo di confrontarsi con il problema. Per esempio, assumi la loro posizione e indaga: “Ditemi di più. Aiutatemi a capire *perché* volete questa cosa”. Agisci come se fossero degli alleati sinceramente interessati alla risoluzione del problema. Il terzo passo della strategia di penetrazione consiste nel *ristrutturare*.

Passo numero quattro. Anche se hai coinvolto l'altra parte in un problem solving comune, puoi essere lontano dal raggiungere un accordo che abbia esito in una reciproca soddisfazione. L'altra parte potrebbe essere scontenta, non convinta dei benefici dell'accordo. Potresti sentirti portato ad esercitare pressione sui tuoi interlocutori, ma non faresti che aumentare le loro resistenze. Perciò, fai l'opposto. Come dice il saggio cinese, “costruisci un ponte d'oro” dalla loro posizione ad una soluzione che dia soddisfazione reciproca. Bisogna colmare il divario tra i loro interessi e i tuoi. È necessario aiutarli a salvaguardare la propria immagine e a far sembrare il risultato una vittoria per loro. Il quarto passo consiste nel *costruire per loro un ponte d'oro*.

Passo numero cinque. Nonostante i tuoi migliori sforzi, è possibile che l'altra parte rifiuti di cooperare, ritenendo di poter avere la meglio su di te nel gioco di potere. Potresti essere tentato, a questo punto, di aumentare i toni del confronto. Minacce e condizioni coercitive, tuttavia, spesso

si ritorcono contro e portano a battaglie inutili e dispendiose. L'alternativa è quella di utilizzare il potere non per intensificare i toni, ma per istruire. Accresci il tuo potere negoziale e usalo per riportare i tuoi interlocutori al tavolo della contrattazione. Dimostra loro che non possono vincere da soli, ma soltanto con te. Il quinto passo è *usare il potere per istruire*.

La sequenza di questi passi è importante. Non puoi mitigare le emozioni negative dell'altra parte, se non hai sotto controllo le tue stesse emozioni. È difficile costruire un ponte d'oro per i tuoi interlocutori, se non hai trasformato il gioco in un problem solving comune. Questo non vuol dire essere arrivato alla conclusione, una volta che hai intrapreso un passo. Al contrario, è necessario che tu vada al balcone nel corso della negoziazione. Nel momento in cui la rabbia e la frustrazione dell'altra parte riaffiorano, devi continuare a muoverti verso la loro parte. Il processo è come una sinfonia in cui i diversi strumenti si avvicendano in sequenza, e poi suonano ciascuno il proprio pezzo durante l'esecuzione. Si può ricorrere alla strategia di penetrazione con chiunque: un superiore irascibile, un adolescente impulsivo, un collaboratore ostile o un cliente impossibile. La possono usare i diplomatici nel tentativo di evitare una guerra, gli avvocati per cercare di evitare una dispendiosa battaglia legale o due coniugi che tentano di tenere unito il loro matrimonio.

Poiché ognuno è diverso dall'altro e le situazioni sono diverse le une dalle altre, dovrai far sì che i cinque principi della strategia di penetrazione si sposino con la tua conoscenza dei particolari, in modo da creare una strategia che sia funzionale per te. Non c'è una ricetta magica che ti garantisca il successo in ogni negoziazione. Ma con pazienza, perseveranza e con la strategia di penetrazione, potrai massimizzare le possibilità di ottenere ciò che desideri anche nelle negoziazioni più impegnative.

Nei capitoli che seguono verranno spiegati i cinque passi della strategia di penetrazione e saranno presentate tecniche specifiche per metterli in pratica, mostrandone l'applicazione attraverso esempi concreti. Prima, però, troverai una premessa sul principio chiave della negoziazione efficace: la preparazione.