NEGOZIAZIONE/1. Una competenza strategica, trasversale ai diversi ruoli manageriali sempre più richiesta

Una marcia in più nelle trattative

Saper negoziare significa minori contestazioni, fidelizzazione, risparmio di tempo e denaro. Un vittoria condivisa che va a beneficio di tutti i soggetti coinvolti, particolarmente utile in una fase così conflittuale

di Letizia Olivari

Quante volte nella vita professionale e personale ci si trova a dover "tirare" qualcuno dalla nostra parte, trovare un punto di accordo su una questione conflittuale, convincere una persona che si trova su una posizione differente dalla nostra? Si può dire quotidianamente. Ci sono tante modalità per affrontare queste situazioni e per lo più ci si affida alle proprie abilità innate, o ci si lascia un po' trasportare dal proprio carattere. Spesso non siamo soddisfatti della soluzione raggiunta, e intuiamo che qualcosa di diverso si poteva fare. Ma c'è una capacità, di cui si parla sempre più spesso e che può essere acquisita, che consente di arrivare a soluzioni soddisfacenti per le parti coinvolte. Stiamo parlando, naturalmente, della negoziazione. «Il classico esempio delle bambine che si contendono l'unica arancia rimasta in casa ci fa compredere bene di cosa si tratta - spiega **Davide D'Aprile**, responsabile Area Formazione di Synesthesia, partner tecnologico di Eis -. La mamma per risolvere il conflitto la dividerebbe a metà, per fortuna arriva la nonna che, anziché proporre la soluzione salomonica che scontenterebbe entrambe, domanda alle bambine perché desiderino tanto quell'arancia. La risposta della prima bambina è che vuole la polpa, per bere un bicchiere di succo, mentre la sorella risponde che ha bisogno della scorza, perché vuole fare una torta. Quanti di noi, invece, avrebbero semplicemente tagliato l'arancia a metà?

La differenza è generare valore aggiunto

Negoziare non significa necessariamente scendere a compromessi, ma è la chiave per soluzioni che lasciano soddisfatte entrambe le parti. Reciproca soddisfazione, nel rapporto col cliente, si traduce nel pratico e nell'immediato in minori contestazioni, fidelizzazione, e di conseguenza risparmio di tempo e denaro». Limitandoci all'ambito business si può osservare una crescente attenzione allo sviluppo di questa capacità ormai considerata strategica e trasversale ai differenti ruoli manageriali. «La negoziazione è una modalità di relazione tra le persone, attraverso cui si possono condurre trattative e contemperare la soddisfazione di interessi potenzialmente o già configgenti - afferma **Alessandra Colonna**, di Bridge Partners -. Non è certo l'unica modalità di relazione per condurre una trattativa: si può cedere, imporsi, mercanteggiare, fare problem solving, persuadere, perché no, tirare a sorte o ricorrere a un arbitro. La negoziazione si distingue perché, attraverso lo scambio di valore contro costo, si genera valore aggiunto e si ottimizza la relazione, laddove si alimenta la piena soddisfazione di tutti gli interlocutori».

Non si tratta di apprendere qualche trucchetto o strategia vincente da utilizzare in modo meccanico,

ma attraverso una formazione seria si può approfondire la conoscenza delle proprie caratteristiche personali, lavorare sulle proprie debolezze, imparare a comprendere meglio i nostri interlocutori.
«Innanzitutto quando parliamo di negoziazione dobbiamo fare una distinzione tra strumenti, strategie e tecniche - spiega **Aurelio Vittorii**, fondatore della Ali Performance -. Lo strumento è rappresentato dalla conoscenza, più conoscenza significa più scelta di possibilità, significa alternative. Per esempio, il venditore con più strumenti a disposizione durante una trattativa è più sicuro, con maggiore fiducia in se stesso, che trasferisce al cliente, il quale per prima cosa compra fiducia. La tecnica è l'insieme degli strumenti e delle procedure con i quali i venditori perseguono i loro scopi e costruiscono il proprio stile. La strategia è il miglior modo in cui gli strumenti a disposizione vengono utilizzati».

Chi, come e cosa imparare

La formazione alla negoziazione allora prima di tutto farà leva sulle qualità personali che vengono affinate e potenziate. «Si lavora su tre livelli della persona - sottolinea **Giovanni Muciaccia**, dell'omonimo studio milanese -. Primo: il suo senso di identità e la sua consapevolezza di ruolo e di missione nell'organizzazione; secondo: il suo sistema di valori e il suo sistema di convinzioni potenzianti o limitanti; terzo: le abilità e competenze relazionali (saper comunicare, ascoltare, porgere domande, osservare) e organizzative (ad es. time management). Infine, merita uno spazio a sé, una qualità, forse quella per eccellenza, che ha sempre connotato venditori, consulenti, manager di successo ma che oggi è imprescindibile, parlo della resilienza, ovvero della capacità di far fronte efficacemente agli eventi negativi con energia, capacità organizzativa, entusiasmo».
Se ci sono persone più predisposte di altre, non c'è dubbio che tutti possono imparare a essere buoni negoziatori. «Esistono tecniche da applicare consapevolmente, governate attraverso un metodo che permette di avere controllo di qualsiasi situazione, quindi anche del proprio carattere, per gestire al meglio fattori destabilizzanti come interlocutori aggressivi, capi pressanti, tempi stretti, budget da chiudere - conferma Colonna -. Acquisire un metodo permette di leggere e razionalizzare i dati che le trattative condotte grazie a talento, istinto ed esperienza ci forniscono, di migliorarsi e di valutarsi e, anche, di potere aiutare gli altri a farlo».
Alcune predisposizioni naturali certamente facilitano anche l'apprendimento del metodo della negoziazione. «Una naturale propensione all'ascolto può aiutare e insieme a spirito d'osservazione sono una buona base di partenza - afferma D'Aprile - ma se non si è in grado di decifrare quello che ci viene detto, serve a poco. È necessario sapere gestire anche il linguaggio non verbale, che deve essere congruente con quello che si dice. In questo caso non basta lo spirito d'osservazione, occorre conoscere le chiavi di lettura, così come la capacità di ascolto può essere aumentata imparando ad ascoltare "attivamente", ponendo le giuste domande, verificando di avere ben inteso e mostrando interesse e partecipazione».

Le aziende cercano risultati

Indubbiamente una formazione pragmatica che possa dare risultati concreti è sempre più ricercata dalle aziende, che si trovano a fronteggiare la competizione spesso con prodotti che si differenziano soprattutto per la relazione con il cliente. «È sempre più importante sviluppare le capacità di creare una relazione di qualità (etico-professionale) con il cliente - spiega Muciaccia -. Una volta creata la relazione, la tecnica da noi suggerita prevede l'analisi delle esigenze operative ed emotive del cliente e, successivamente, la proposta di coerenti soluzioni di servizi e prodotti».
«Creare valore, relazioni, gestire in maniera ottimale il time to deal, per generare buoni accordi in tempi accettabili sono risultati a cui oggi di certo le aziende non possono sottrarsi - conferma Colonna -. Attraverso la negoziazione si possono creare profitti, relazioni migliori e *brand reputation* di sostanza. Oggi in azienda si ha bisogno di formazione misurabile, non accademica, attraverso cui dotare le persone di strumenti veri, applicabili e funzionali al ruolo svolto. Unita a questo,

c'è una crescente richiesta di formazione esperienziale, che consente di guadagnare in consapevolezza e, al contempo, agganciata alla realtà in modo da creare stimolo e motivazione».
I risultati non mancano e non tardano ad arrivare. «Se si lavora bene e si progetta un percorso formativo "su misura" si riescono a ottenere risultati estremamente positivi e gratificanti - afferma Muciaccia -. Recentemente, un istituto di credito, chiamato a confrontarsi con nuovi e agguerriti concorrenti che ne insediavano la leadership sul territorio, ha potuto mantenere la leadership regionale e scalare la classifica della customer sactisfation proprio mettendo a punto un incisivo e intenso programma formativo, che ha coinvolto tutto il personale e che ha cambiato il "modo" di vendere e gestire il cliente». Chi è nel campo della formazione specifica, come Vittorii non ha dubbi: «Applicando i nuovi strumenti e le strategie di comunicazione e vendita avanzata, le quali si apprendono attraverso un piano formativo di sviluppo coordinato e personalizzato, si riesce a incrementare le vendite e i fatturati in un breve periodo che va dai 6 ai 12 mesi. E lo garantiamo per iscritto».
E c'è un risvolto importante. Se le capacità negoziali sono importantissime nella fase di vendita, lo diventano ancora di più nella gestione dei conflitti. Un altro vantaggio non da poco per le aziende.
«Un migliore clima in azienda aumenta la qualità delle performance, accresce la capacità di lavorare in team e migliora la percezione che dell'azienda si ha dall'esterno - sottolinea D'Aprile -. Anche nella gestione dei conflitti, vedere oltre le apparentemente inconciliabili posizioni è la chiave per arrivare ai bisogni insoddisfatti nascosti alla base di un conflitto. Identificarli è il primo passo verso una vittoria condivisa. Inoltre, rispondere fin dall'inizio nel modo più adeguato alle richieste dei clienti evita il rischio di costose perdite di tempo in questo senso, che nella quasi totalità dei casi portano, oltretutto, alla perdita del cliente».