

Capitolo I

GLI ELEMENTI FONDATIVI

La più grande vittoria è quella che non richiede alcuna battaglia.

SUN-TZU

Sommario: 1. Il campo di azione. – 2. La reciprocità e il *problem solving*. – 3. Intercettare il percorso. – 4. La motivazione e l'effetto MARM. – 5. Il contesto negoziale tra popoli e culture. – 6. La composizione dei gruppi negoziali. – 7. La negoziazione multilaterale. – 8. Lo sviluppo del processo negoziale. – 9. La cooperazione perfetta. – 10. La creazione di valore. – 11. Il dilemma etico.

1. Il campo di azione

La negoziazione è un processo dinamico mediante il quale due o più parti sono impegnate, con interdipendenza reciproca, ad ottenere una serie di vantaggi in grado di soddisfare i propri interessi. Oggetto della negoziazione è sempre qualcosa che ha un valore, anche se esso può non essere identico per tutte le parti in causa. Volendo dare una definizione aderente ai nostri scopi, si può affermare che la negoziazione è rappresentata da una serie di azioni volte a consentire di ottenere ciò che si ritiene essere la soddisfazione di un bisogno, o di un gruppo di bisogni omogenei, in capo ad una parte negoziale, in un determinato spazio temporale. Durante la negoziazione le parti sono impegnate a raggiungere risultati che vanno in due opposte direzioni: da un lato si cerca il migliore accordo possibile, dall'altro si valuta anche il migliore "non accordo" possibile, ossia il migliore vantaggio ottenibile da una situazione conflit-

tuale che non consente di addivenire ad un accordo in senso stretto, ma che comunque sia in grado di soddisfare, anche parzialmente i bisogni rilevati dalle parti e oggetto di trattativa.

Alla base di ogni negoziazione, dunque, c'è il concetto di soddisfazione di un bisogno o di una esigenza; questi elementi rappresentano il motore che determina l'*incipit* di qualsiasi trattativa. Date queste premesse, risulta ovvio che ognuno è coinvolto costantemente in una negoziazione, anzi, potremmo dire, senza tema di essere smentiti, che la negoziazione è alla base di tutte le interazioni sociali.

Tutti noi, quindi, quotidianamente siamo coinvolti in piccoli o grandi conflitti negoziali (es.: discutere con un automobilista scorretto che ci ha tagliato la strada, decidere se andare a teatro o a cena con la propria compagna, determinare il prezzo di vendita di un appartamento, stabilire il livello salariale in una contrattazione sindacale, *et cetera*).

I meccanismi che vengono messi in atto per addivenire ad una composizione soddisfacente e razionale della negoziazione sono simili tra di loro, sia per chi è costretto a gestire un confronto acceso con il vicino di casa, sia per chi è coinvolto in una negoziazione a livello internazionale finalizzata all'applicazione di una serie di politiche ambientali per il contenimento degli impatti climatici le cui conseguenze si riverberano su una pluralità di Stati sovrani.

Durante le attività di negoziazione quello che conta è raggiungere il successo nella trattativa stessa, in considerazione delle esigenze e dei bisogni dichiarati e non dichiarati dalle parti. Non parliamo di vincitori e vinti, parliamo del raggiungimento di un accordo in considerazione di interessi particolari in capo ai negoziatori, che devono essere considerati partner di cui non ci si fida piuttosto che nemici da sconfiggere.

L'approccio giusto per una negoziazione efficace consiste nel considerare il comportamento della controparte come scaturente da un approccio razionale, intelligente e coerente in quanto supportato da un calcolo consapevole dei vantaggi che si possono ottenere dalla negoziazione stessa. Il sistema valoriale deve essere chiaro e trasparente ai negoziatori, come anche la possibilità di influenzamento reciproco durante le fasi negoziali; sapendo e accettando che le variabili soggettive, ricadenti sotto lo stretto controllo di ognuna delle parti, possono condizionare l'esito della negoziazione stessa.

Non bisogna, tuttavia, sottovalutare gli aspetti che attengono alla

sfera emotiva; essi devono sempre essere sapientemente individuati e gestiti durante la negoziazione in quanto possono determinarne il successo o il fallimento. La sfera emozionale, infatti, è composta da una molteplicità di valori individuali e sociali, alcuni dei quali possono essere unici e irrinunciabili per una delle parti, o per entrambe le parti. Si pensi, ad esempio, ai valori che derivano dal fervore religioso di cui sono intrisi alcuni Popoli le cui società sono fondate proprio su tali crismi; non tener conto di queste variabili sarebbe certamente un grave errore in quanto la loro cattiva o buona gestione può portare al fallimento o al successo una trattativa allo stesso modo di un calcolo razionale.

2. La reciprocità e il *problem solving*

La negoziazione si fonda su una relazione di reciprocità tra le parti; tale relazione è funzionale all'approfondimento delle indagini riguardanti i bisogni latenti che indicano ciò che è realmente importante per le parti negoziali in termini di soddisfazione delle loro esigenze.

Una giusta gestione delle tecniche relazionali consente di poter dialogare sugli elementi che sono alla base dei bisogni delle parti, costruendo, in tale maniera, una piattaforma solida di valori intorno alla trattativa stessa. Diventa chiaro, a questo punto, che tale piattaforma negoziale, necessaria ed ineluttabile per l'impostazione di un sistema vincente di negoziazione fondato sulla relazione di reciprocità, richiede che le proposte siano accompagnate in maniera sistematica da momenti di dialogo e di ascolto finalizzati a conoscere e capire le specifiche esigenze delle parti, al di là delle semplici convenzioni, entrando in profondità nei loro desideri più reconditi, quelli che sono in grado di far raggiungere le migliori performance negoziali prodromiche ai migliori risultati possibili.

Il dialogo e l'ascolto attivo devono essere posti in campo in tutte le occasioni di contatto che si instaurano tra le parti negoziali, sia a livello formale che informale.

Il negoziatore che riesce a sfruttare pienamente l'opportunità che nasce dalla relazione reciproca ha molte probabilità di portare a termine con successo la trattativa; tuttavia, l'attivazione della leva relazionale fondata sulla reciprocità non è una cosa semplice

da effettuare, essa, infatti, non è standardizzabile ma dipende dal grado di consapevolezza di cui sono dotate le parti in merito alla sua importanza quale strumento di persuasione proattiva e bidirezionale.

Una negoziazione votata al successo, dunque, deve essere *partner oriented*, deve essere, cioè, orientata alle esigenze della controparte in modo da rispondere alle sue aspettative negoziali.

Una negoziazione di successo, in definitiva, rende unico e pieno di valore ogni momento della sessione negoziale. Assistiamo spesso, invece, ad una serie di errori durante le fasi negoziali che ne compromettono gli esiti; tra essi quello che merita un posto di rilievo, in quanto commesso almeno una volta da tutti noi, è quello di pensare che il solo fatto di avere una buona proposta negoziale porterà al successo la trattativa. La realtà fattuale è ben diversa: ogni momento di contatto tra le parti può aggiungere o togliere valore al rapporto negoziale, aumentando o diminuendo le probabilità di successo finale della stessa.

Qualora le parti abbiano la ferma volontà di raggiungere un accordo, la questione legata alla capacità di sapersi relazionare diventa una questione fondamentale in quanto consente ad esse di dare e ricevere informazioni in maniera corretta. Maggiore è lo sviluppo della capacità di comunicazione e maggiore sarà la tendenza a costruire relazioni di reciprocità che avranno, come conseguenza diretta, una più adeguata comprensione delle informazioni scambiate ed una migliore affinità di carattere psicologico.

Date queste premesse risulta evidente che il rapporto negoziale deve essere impostato con atteggiamenti e comportamenti volti al *problem solving*; volti, cioè, alla soluzione dei problemi attraverso la ricerca continua e costante di una certa affinità elettiva che renda unico il momento di contatto. Tutto questo consente, in via ulteriore ed aggiuntiva, anche la possibilità di raccogliere in tempo reale una serie di informazioni sulla controparte negoziale almeno in merito a quattro elementi:

- bisogni latenti, ossia quelle aspettative che non sono evidenziate formalmente ma che costituiscono l'ossatura motivazionale alla trattativa;
- chiavi di decisione utilizzate, ossia tutti gli elementi in termini di meccanismi, metodi e conoscenze che indirizzano la parte verso una determinata decisione;

- processi cognitivi che fungono da *driver* nella costruzione della decisione;
- processi operativi che fungono da piattaforma formale su cui costruire la decisione.

3. Intercettare il percorso

La costruzione del valore negoziale consiste nel porsi al tavolo delle trattative con la prospettiva di raggiungere un accordo che possa essere vantaggioso per tutti; avendo ben presente che, in quasi tutte le negoziazioni di successo, la capacità di uno dei partecipanti di raggiungere i propri scopi dipende in misura rilevante dalle scelte o dalle decisioni dell'altro partecipante.

Qualsiasi percorso negoziale si intraprenda, di qualsivoglia genere o dimensione, comporta consapevolezza, presenza e focalizzazione su quello che si sta facendo. La meta, ossia il risultato delle attività negoziali, è un concetto in divenire fatto di piccoli singoli traguardi da raggiungere attraverso le capacità negoziali e gli strumenti a disposizione degli attori. Ogni parte negoziale ha i propri obiettivi ed è ineluttabilmente proiettata verso di essi; la più grande capacità che i negoziatori devono dominare consiste nell'intercettare il percorso migliore per raggiungere quello che a prima vista potrebbe apparire anche un qualcosa di indefinito, sfocato, finanche ignoto, pur avendo coscienza di andare in una precisa direzione. Il cammino negoziale, d'altra parte, è segnato dal bagaglio di esperienza e conoscenza di cui le parti si avvalgono e che rappresenta la piattaforma su cui costruire il percorso verso l'obiettivo finale. A volte si ha la sensazione che gli ostacoli siano insormontabili, troppo grandi; tuttavia, avendo ben presente che la forza negoziale risiede per lo più nelle parti, esse, consapevolmente, non devono avere timore del fallimento, ma soprattutto non devono aver timore di fare, di iniziare, di muovere i primi passi, verso gli obiettivi che si sono prefissati.

Il processo negoziale ha bisogno di una specifica *road-map*, ossia di un percorso chiaro e definito attraverso il quale ricercare la sintonia, la conoscenza e il riconoscimento delle altre parti in gioco. Bisogna, in definitiva: creare relazioni nella ricerca degli elementi essenziali alla buona riuscita della negoziazione stessa; per-

correre nuovi ed inesplorati sentieri, se necessario; uscire dagli schemi predeterminati, qualora le circostanze lo richiedano.

Rincorrere il successo negoziale è un concetto effimero; bisogna, invece, arrivare al successo negoziale attraverso un percorso di costruzione del consenso condiviso, la consapevolezza dei mezzi che si hanno a disposizione, la conoscenza dei propri limiti e l'accettazione dei fallimenti.

La conoscenza di sé, l'attenzione, il coinvolgimento, la dedizione e l'impegno sono gli strumenti necessari per affrontare con successo la negoziazione. Prendere coscienza di ciò che si è, delle proprie qualità e delle proprie possibilità, definisce anche il ruolo e il potere negoziale nel processo stesso. Tuttavia è altresì importante che le parti, durante il processo, si spoglino delle proprie sovrastrutture, dei pesi che si portano dietro e di cui credono di non poter fare a meno; in verità quei pesi, quelle sovrastrutture, sono solo un fardello, una sorta di calotta che inibisce il processo negoziale. In più semplici e chiare parole: le parti devono avvicinarsi alla negoziazione avendo consapevolezza di sé e, allo stesso tempo, essendo disponibili a mettere in gioco le proprie credenze e le proprie certezze; esse si devono impegnare nel fare semplicemente quello che si sta facendo, in quanto solo questo dà valore reale agli elementi negoziali, alle situazioni che si creano durante il percorso e alle persone che sono parte della negoziazione.

I pensieri siano positivi e i comportamenti siano proattivi, poiché da essi derivano le prestazioni e il successo definitivo della negoziazione.

4. La motivazione e l'effetto MARM

Potrebbe sembrare scontato affermare che la motivazione delle parti a raggiungere un accordo sia alla base del successo negoziale; tuttavia, non sempre è così. Non è, infatti, scontato che la motivazione a raggiungere l'accordo sia presente in maniera ponderale tra le parti; spesso, invece, prevale la determinazione, peraltro nociva per la negoziazione stessa, di vincere su tutta la linea, conquistare tutto e non lasciare nulla alla controparte. È necessario quindi impegnarsi a lavorare sulla costruzione della motivazione finalizzata a raggiungere un accordo; questo approccio comporta, come inevita-

bile conseguenza, anche l'allineamento delle convinzioni tra le parti. Essere motivato a raggiungere un accordo aumenta la convinzione di poterlo fare; conseguentemente, assumere il controllo delle convinzioni, significa assumere il controllo della negoziazione attraverso il controllo delle azioni che da esse scaturiscono. La capacità di creare motivazione, dunque, è un importante elemento nella "cassetta degli attrezzi" di un buon negoziatore.

Poiché i problemi non esistono in mancanza degli esseri umani ai quali essi sono collegati, la convinzione di poter raggiungere un accordo è un potente strumento per affrontare tutte le problematiche che possono derivare dalla contrattazione; essa consente di approcciare in termini proattivi gli ostacoli che si frappongono ad un buon accordo; consente, altresì, di percepire meglio le istanze della controparte; consente, infine, di trovare soluzioni alternative per superare gli stalli che si possono verificare durante il processo. La convinzione di poter raggiungere un accordo è in grado di intrappolare positivamente le parti e convogliarle verso una soluzione condivisa.

In definitiva, avere la convinzione di essere persone in grado di poter raggiungere il successo negoziale, sotto forma di accordo soddisfacente per tutti, fa sì che ci si cominci a credere fin dall'inizio del processo e ci si comporti con atti consequenziali.

Effetto MARM

La motivazione comporta azione che, a sua volta, comporta risultati i quali, come *feedback*, rafforzano la motivazione stessa.

Potremmo chiamarlo "Effetto MARM" (*Motivazione-Azione-Risultato-Motivazione*), attraverso il quale il desiderio diventa volontà, la volontà diventa azione, l'azione diventa successo negoziale.

Il meccanismo non è un automatismo, sarebbe semplice per tutti se lo fosse; si tratta, invece, di una predisposizione mentale, di un atteggiamento che rende le cose fattibili e più realisticamente realizzabili.

Le parti che sono motivate a raggiungere un accordo, non hanno paura di affrontare questo percorso di conoscenza, dal desiderio al destino, mettendosi in gioco in modo autentico, con consapevolezza di sé.

Tuttavia, come appena detto, desiderare qualcosa non vuol dire averla: il desiderio non è azione; bisogna concretizzare il desiderio

e renderlo reale attraverso la pianificazione delle condotte mosse dalla motivazione. I desideri e le aspirazioni devono diventare obiettivi concreti e pianificati.

Considerate queste premesse, risulta chiaro che il valore della negoziazione è una continua conquista; esso è il risultato di un processo di miglioramento continuo fatto di piccoli passi, che ha bisogno di tempo e spazio per potersi realizzare nella sua pienezza. Sotto questo aspetto, gli obiettivi della negoziazione non devono essere solo rivolti al risultato, ma devono comprendere anche il miglioramento del processo negoziale stesso, in quanto proprio questo miglioramento potrà essere prodromico alla creazione di valore duraturo tra le parti negoziali e portare verso il successo finale il negoziato.

Le parti negoziali, dunque, si devono porre pariteticamente obiettivi di processo e obiettivi di risultato. Tra le due tipologie di obiettivi, appena menzionati, meritano uno specifico *focus* gli obiettivi di processo, o per meglio dire, gli obiettivi inerenti il miglioramento del processo negoziale, in quanto è da essi che derivano i benefici ma anche gli ostacoli alla buona negoziazione; questi ultimi, in casi estremi, potrebbero arrivare a rallentare fortemente il percorso verso la consapevolezza con conseguente blocco del processo negoziale.

L'approcciarsi alle attività negoziali deve avvenire avendo consapevolezza di poter agire al massimo delle proprie capacità fisiche, mentali ed emotive. Il valore si alimenta anche della fiducia che si costruisce tra le parti attraverso la coerenza tra pensieri, parole ed azioni. Solo in questo modo si può entrare in una sorta di "flusso negoziale guidato", ossia uno stato mentale di totale coinvolgimento e focalizzazione. Secondo questa impostazione anche i fallimenti possono far parte del percorso verso la consapevolezza; qualora si verificassero, essi devono essere compresi e non combattuti in quanto l'insuccesso è una lezione dalla quale poter trarre insegnamenti per il prosieguo della trattativa.

In sostanza, il giusto approccio ad una negoziazione di successo consiste nel capire che esiste, in ognuna delle parti, del potenziale che può essere sviluppato con consapevolezza e che il miglioramento delle performance negoziali non dipende dallo svolgimento preciso di compiti, ma dallo sviluppo delle capacità e delle potenzialità intrinseche nelle parti negoziali. L'individuazione, poi, di obiettivi concreti, attuabili e temporizzati consente la strutturazione del percorso che deve essere istituito. La considerazione, infine, di

tutti gli elementi di carattere emozionale, rappresenta la predisposizione proattiva verso il raggiungimento del successo della negoziazione.

Un approccio motivato e consapevole alle fasi negoziali consente la possibilità di attivare le migliori potenzialità in dotazione alle parti; rende, inoltre, coscienti le stesse del fatto che il percorso, ed i risultati intermedi che si raggiungono attraverso di esso, sono essenziali tanto quanto l'accordo finale.

Durante le fasi negoziali è di fondamentale importanza essere attenti ad ogni particolare, apprendere da tutto ciò che accade e tenere nella giusta considerazione tutti i *player*, a prescindere dal ruolo che rivestono, siano essi semplici interlocutori o controparti in causa. Gli obiettivi e i traguardi realizzati durante le fasi delle trattative, fanno avanzare la negoziazione come se fosse un'opera in movimento, passo dopo passo, avendo coscienza delle difficoltà, ma sapendo anche che il successo passa attraverso la conoscenza delle parti, l'esplorazione di nuovi e diversi approcci, il mettersi in gioco andando oltre i limiti, le convenzioni, le abitudini e le paure dei fallimenti.

Operativamente, affrontare le fasi negoziali richiede un atteggiamento proattivo che consenta di:

- Gestire lo stress: il modo in cui si affronta lo stress può essere utile o dannoso.
- Restare sempre motivati: durante il processo negoziale, bisogna stare sempre concentrati sul successo in termini di raggiungimento degli obiettivi avendo coscienza del fatto che esso richiede tempo, persistenza e fiducia.
- Prepararsi a tutto: durante le negoziazioni possono esserci fasi di stallo, fallimenti, situazioni negative ed inaspettate; ma possono anche accadere fatti, proposte e sviluppi positivi.
- Costruire una rete di contatti positivi: di solito si tende ad accompagnarsi con persone che hanno la propria stessa visione e atteggiamento; qualora, infatti, si abbia una visione negativa si cercherà di interfacciarsi con chi ha più o meno la stessa visione, lo stesso si verifica in senso opposto.
- Riporre ottimismo e fiducia nella buona riuscita della trattativa e nel raggiungimento di un accordo vantaggioso per tutti: un'impostazione motivazionale positiva consente di avere la giusta propensione nella ricerca delle soluzioni migliori alle problematiche che si possono presentare durante le fasi negoziali.

5. Il contesto negoziale tra popoli e culture

I migliori negoziatori devono possedere una serie di qualità ideali riconducibili sostanzialmente a:

- Sensibilità verso tutte le problematiche per adattare le proprie azioni e decisioni alle esigenze delle diverse parti coinvolte, rispondendo in modo appropriato alle stesse.
- Efficacia nel raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi, in termini di pianificazione strategica, attraverso la definizione chiara degli obiettivi e la capacità di lavorare in modo collaborativo per raggiungerli.
- Efficienza nella gestione delle risorse a disposizione finalizzata ad ottimizzare i risultati e a garantire un uso responsabile delle stesse, pianificandone accuratamente la loro allocazione.
- Adattabilità al mutamento repentino delle esigenze o degli scenari per rispondere in modo flessibile e tempestivo ai cambiamenti modificando le proprie strategie, adottando nuove prospettive e trovando soluzioni creative per affrontare le sfide emergenti.
- Comprensione delle posizioni altrui per ascoltarne e apprezzarne i punti di vista utili alla ricerca della soluzione dei conflitti.
- Tolleranza verso posizioni diverse dalle proprie, accettando e rispettando le differenze.
- Coinvolgimento personale in termini razionali ed emotivi dedicando sia la mente che il cuore a ciò che si fa, attraverso la creazione di connessioni autentiche e la generazione di empatia volta a favorire la cooperazione.

Si tratta di qualità che possono essere sviluppate nel tempo in considerazione dell'esperienza pragmatica acquisita nella difficile arte della negoziazione.

Queste qualità sono fondamentali soprattutto nei contesti internazionali dove entrano in gioco culture diverse, usi e costumi specifici, tempi e tradizioni non consueti per tutti. È fondamentale, dunque, per i negoziatori comprendere in maniera approfondita i processi attraverso i quali si arriva alla costruzione della decisione, soprattutto quando si ha a che fare con gruppi negoziali provenienti da altri Paesi. In questi casi, bisogna, in primo luogo, conoscere ed adeguarsi alle norme istituzionali dei diversi Paesi in gioco; in secondo luogo, adeguare le stra-

tegie in considerazione del Paese di provenienza del gruppo negoziale. Ad esempio, nei Paesi appartenenti ai continenti in via di sviluppo, le decisioni sono perlopiù centralizzate mentre, al contrario, nei paesi industrializzati la costruzione del processo negoziale segue percorsi più decentralizzati; alcuni Paesi si affidano, nella costruzione della decisione, a tecnici specializzati nella materia, altri invece sono più propensi alla concertazione, altri ancora al primato della politica.

Conoscere queste differenze aiuta molto nell'indirizzare il processo negoziale verso soluzioni e decisioni più performanti per il raggiungimento degli accordi.

Il primo compito del negoziatore è quello di raccogliere informazioni sul modo di valutare le proposte da parte dei gruppi negoziali intervenuti, prima di iniziare la trattativa vera e propria. Per questo motivo alcune negoziazioni vengono effettuate prevedendo due livelli di contrattazione: un primo livello più ristretto e un secondo livello più ampio con partecipazioni differenziate in considerazione dell'importanza del ruolo rivestito nel prendere le decisioni. Questa impostazione è prodromica alla creazione di un legame molto stretto tra i partecipanti alla negoziazione, anche attraverso scambi di doni e favori in grado di creare un obbligo morale e materiale. Gli appartenenti al livello negoziale più ristretto condividono informazioni decisive per la conclusione favorevole della trattativa; esse sono messe a disposizione di tutti, senza barriere o infingimenti, in considerazione dell'obbligo reciproco che aleggia all'interno del cerchio ristretto. La condivisione di tali informazioni rende ancora più forte ed indissolubile il legame tra gli appartenenti al gruppo ristretto i quali, in questa maniera, si sentono partecipi del destino di tutti gli altri. Per questo motivo, per fare un esempio semplice, la contrattazione con persone appartenenti ad uno specifico clan (familiare, etnico, sociale, *et cetera*) è particolarmente complessa e fondata più sulla fiducia reciproca che sugli interessi legittimi delle parti.

Tale ragionamento ci porta anche a considerare necessario possedere sensibilità e intuito particolare nella gestione dei rapporti interpersonali, specificamente in situazioni come quelle descritte, che si verificano molto spesso proprio nei contesti internazionali. I negoziatori devono reagire adeguatamente ai bisogni emotivi e sociali della controparte, soprattutto quando essa subisce l'influenza della cultura locale. Immedesimarsi, allora, nella controparte è un passo importante e delicato da compiere; bisogna, a tal proposito, essere flessibili e capaci di autocontrollarsi nell'esprimere giudizi che pos-

sano essere interpretati come pregiudizi, o nel porre in atto comportamenti che possano mettere a repentaglio la relazione che è alla base della contrattazione, la creazione di un clima di fiducia, infatti, è fondamentale per la costruzione di accordi duraturi. Per fare un esempio concreto, è noto a molti che i popoli orientali, asiatici in particolare, siano frenati nella verbalizzazione o espressione di pensieri e sentimenti; al contrario, gli occidentali sono molto disponibili ad esprimere liberamente pensieri e sentimenti. Questi aspetti, che sono caratteristici di alcuni Popoli e che derivano dalla loro storia e dalla loro cultura, sono qualità umane che devono essere tenute nella giusta considerazione ai fini della creazione di un clima di fiducia e rispetto reciproco in grado di consentire il raggiungimento dei migliori accordi possibili per tutti, tenendo conto dei singoli Paesi o, finanche, dei singoli ceppi sociali.

In considerazione di quanto detto finora è necessario quindi che i protagonisti della negoziazione alimentino i rapporti interpersonali tra le parti negoziali non dando nulla per scontato; non è detto, infatti, che il solo interesse reciproco, seppur legittimamente riconosciuto, possa comportare il miglior risultato possibile nella contrattazione. In altre parole, il reciproco riconoscimento, fondato su rapporti interpersonali solidi, può consentire di ottenere il miglior accordo possibile oltre gli interessi dichiarati dalle parti, a qualsiasi latitudine.

6. La composizione dei gruppi negoziali

I singoli componenti del team negoziale possono migliorare fortemente le performance individuali e collettive del gruppo. In considerazione di ciò, nella costruzione dei gruppi di negoziatori, qualora possibile, si rende auspicabile scegliere persone in grado di poter affrontare con successo la negoziazione in considerazione dei seguenti elementi: conoscenze; esperienze; possesso delle capacità individuali e tecnico-argomentative le cui caratteristiche abbiamo già accennato sopra nella parte inerente l'atteggiamento proattivo.

La realizzazione, dunque, di progetti ad "alta intensità di risultato", richiede la presenza di individui che convengano coscientemente sul fatto che gli elementi che uniscono le persone appartenenti ad un gruppo negoziale sono i seguenti: il pensiero, l'unità di intenti e la

motivazione. L'utilizzo sapiente di questi elementi rappresenta lo strumento principale per instaurare una relazione in grado di portare i migliori risultati possibili in termini di accordo attraverso:

- Una visione condivisa dei valori e degli interessi sottostanti al progetto.
- Un pensiero comune riguardo agli obiettivi, alle strategie e ai metodi di lavoro.
- Una motivazione condivisa e volta alla realizzazione della negoziazione fondata sulla fiducia nelle proprie capacità e sul senso di responsabilità derivante dal conseguimento dei risultati.

Il pensiero deve essere convergente ed unitario, in quanto tutti gli appartenenti al gruppo, non sono altro che la riflessione di se stessi nel gruppo stesso, in una sorta di interdipendenza reciproca in funzione di un fine comune.

Il team potenzia le capacità dei singoli e riflette quello che essi sono; per questo l'atteggiamento deve essere di concentrazione, chiarezza dell'obiettivo e proiezione verso lo stesso. Una sorta di coscienza collettiva che è la chiave di ogni team negoziale di successo. La coscienza collettiva implica un'attenta osservazione di sé e degli altri, interpretando e prendendo consapevolezza anche dei dati sensoriali percepiti; attraverso il giusto impegno, infatti, ci si allena a prendere coscienza delle dinamiche del gruppo e dei suoi membri, comprese le aspirazioni individuali che si riverberano nel collettivo.

Aumentare la coscienza collettiva di gruppo è un obiettivo essenziale per intraprendere un processo negoziale votato al successo; nel gruppo, infatti, i singoli corrono costantemente il rischio di deresponsabilizzarsi ed isolarsi dalla coscienza collettiva qualora non ritengano i propri obiettivi individuali in linea con gli obiettivi del team. Per questo motivo la scelta dei componenti del team deve coinvolgere i componenti stessi in considerazione non solo delle caratteristiche tecniche possedute ma anche della disponibilità a credere nei valori del gruppo. La creazione della coscienza collettiva, deve originare dalla possibilità di poter effettuare una libera scelta da parte dei singoli appartenenti al team; scelta che riguarda, in primo luogo, la partecipazione al processo negoziale e al gruppo stesso che è chiamato ad implementarlo, in secondo luogo al poterne e volerne condividere gli obiettivi. Atteggiamenti scettici nei confronti dei valori del gruppo, come anche delle problematiche

oggetto della negoziazione, non è favorevole al buon andamento della trattativa stessa.

Gli elementi fondamentali per la costruzione di un team negoziale vincente sono, dunque, rappresentati dalla coscienza, dalla responsabilità, dalle capacità e dalle conoscenze tecniche dei membri.

L'introitamento di persone con queste caratteristiche all'interno del team comporta:

- Migliore qualità e quantità di output prodotto, in quanto le conoscenze tecniche e le competenze permettono di generare idee e soluzioni più innovative e di alta qualità che si traducono in un output più soddisfacente e di valore superiore.
- Aumento dell'interesse, della fiducia e dell'autostima da parte dei membri del team stesso poiché tutti si sentono parte di un gruppo di alto livello e si vedono circondati da persone da cui possono imparare e crescere.
- Miglioramento dell'apprendimento con conseguente aumento del potenziale individuale e collettivo grazie al fatto che tutti possono beneficiare dell'esperienza e delle conoscenze reciproche.
- Aumento della motivazione e dell'auto motivazione in quanto tutti si sentono coinvolti e responsabili dei risultati.

Le conseguenze dirette di questo “stato di grazia” sono rappresentate da *performance* di altissima qualità che si esplicano attraverso: una grande produttività di idee e soluzioni negoziali, una migliore azione comunicativa, una migliore collaborazione interna ed esterna, un migliore equilibrio nei rapporti interpersonali, un maggiore coinvolgimento delle persone nelle attività. Questi elementi insieme contribuiscono a creare un ambiente di lavoro altamente produttivo e gratificante per tutti i membri del team.

Troppo spesso, però, le squadre vengono “progettate” in considerazione delle sole competenze tecniche individuali senza tenere presente le dinamiche sinergiche appena enunciate; non tenerne conto può rendere un team con grandi competenze individuali poco performante, addirittura inferiori ad un team composto da persone con basse competenze individuali. Questo fatto consente di affermare in maniera inconfutabile che il team è un'entità a sé stante, rispetto alle individualità che lo compongono; esso ha una intelligenza e un potenziale autonomo che può essere sviluppato solo, e più compiutamente, assecondando le dinamiche interne ed evidenziando le singole potenzialità che si sviluppano sulla curva delle performance, attraverso

un atteggiamento proattivo volto all'esaltazione delle stesse in quanto patrimonio degli individui appartenenti al gruppo.

Lo scopo è quello di creare una coscienza collettiva di gruppo, lavorando sullo sviluppo delle potenzialità individuali e mettendole a sistema in considerazione del fatto che la capacità del team di raggiungere risultati di eccellenza non dipende solo dal talento e dalle abilità individuali dei membri che lo compongono, ma anche dal modo in cui quei membri cooperano e dalla misura in cui condividono obiettivi, valori, scopi e responsabilità. I membri del team infatti, come già ribadito, sono interdipendenti ed interconnessi in funzione di un fine comune; più queste caratteristiche sono consistenti, più il team raggiungerà performance rilevanti.

7. La negoziazione multilaterale

La negoziazione multilaterale, ossia la negoziazione che si realizza con la partecipazione di più parti in causa, anche se non necessariamente confliggenti, consta di determinate caratteristiche particolari in quanto le parti si trovano ad interagire per cercare un accordo che soddisfi interessi e necessità singole e di gruppo. Durante questo processo, il rapporto esistente tra gli individui appartenenti ad una delle parti può influenzare significativamente il risultato complessivo della contrattazione e il modo in cui si raggiunge un determinato accordo.

Le parti, nella negoziazione multilaterale, possono avere un grado di importanza variabile sull'esito della stessa e per tale motivo è essenziale un'attenta valutazione della loro consistenza, della loro influenza e della loro capacità di esercitarla, in considerazione della legittimazione derivante dalla forza collegata al ruolo ricoperto.

La legittimazione, e conseguentemente il peso negoziale, può essere più o meno rilevante in considerazione del fatto che si rappresenti un particolare interesse, in nome e per conto di soggetti danti causa, il cui valore è riconosciuto da tutte le parti; una sorta di legittimazione legata alla procura. Altra forma, diremo operativa, di legittimazione di una parte, deriva dall'interesse patrocinato, ovvero dall'urgenza e dalle criticità che essa è tenuta ad assumere in un particolare momento dell'attività negoziale.

Tenendo conto di quanto appena detto, si rende assolutamente

indispensabile comprendere e classificare le parti in considerazione della legittimazione che esse hanno e degli interessi che sono chiamate a difendere. Questi due elementi, infatti, possono essere sfruttati, durante l'attività negoziale, per la creazione di relazioni costruite in maniera proattiva al raggiungimento dell'accordo.

L'individuazione e l'attribuzione del giusto valore, nonché delle legittime prerogative, ai vari interlocutori, dà la possibilità di gestire strategicamente i relativi rapporti che le sottendono avendo coscienza del fatto che dalla gestione delle relazioni, in considerazione dei termini appena enunciati, potranno derivare momenti collaborativi oppure ostacoli alla trattativa se non addirittura minacce alla sopravvivenza della stessa.

Le parti possono essere classificate come segue:

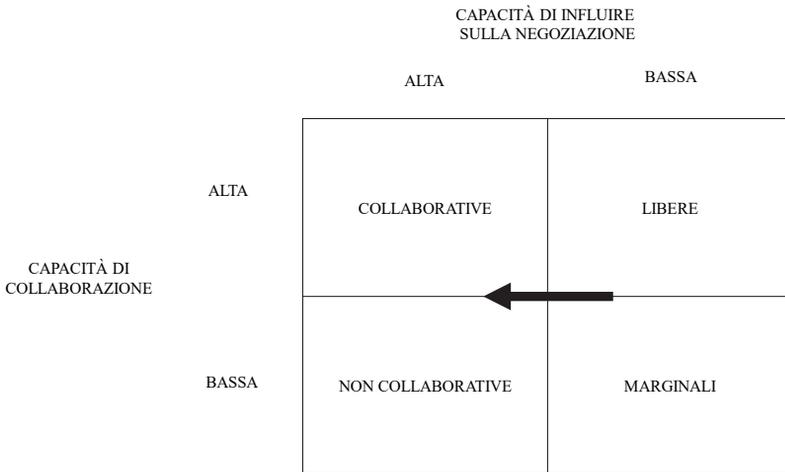
- Collaborative: sono parti da cui ci si può attendere un sostegno decisivo all'attività negoziale in quanto sono interessate al raggiungimento di un accordo negoziale con vantaggi reciproci.
- Non collaborative: sono parti che devono essere considerate completamente avversarie in quanto non interessate ad un accordo con vantaggi reciproci, ma a vincere su tutta la linea.
- Libere: sono parti che, in considerazione delle circostanze e degli interessi che sono chiamate a tutelare, possono essere classificate come collaborative o non collaborative. Avendo, di solito, un ruolo di basso profilo, non sono in grado di influenzare la trattativa, tuttavia possono essere considerate collaborative, quando interessate al raggiungimento di un accordo, ma anche non collaborative, qualora i loro interessi siano tutelati meglio da una eventuale mancata collaborazione. Gli individui appartenenti a questa categoria, spesso, svolgono un ruolo attivo di mediazione, tra le altre parti più importanti, finalizzato alla tutela di propri interessi specifici.
- Marginali: sono parti ritenute poco rilevanti per la soluzione negoziale in quanto orbitanti al di fuori del contesto negoziale; tuttavia, esse devono essere monitorate poiché in qualsiasi momento possono diventare collaborative o non collaborative, con conseguente mutamento dei rapporti di forza nel contesto negoziale.

La suddivisione appena effettuata risulta utile nella misura in cui permette di utilizzare la migliore strategia possibile, in termini di relazioni efficaci, per determinare le giuste modalità di conduzione

delle trattative finalizzate ad ottenere collaborazione o, al peggio, evitare gli ostacoli al raggiungimento degli accordi.

Con l'ausilio della *figura 1.1*, descriviamo graficamente le posizioni di partenza ed i possibili spostamenti, come appena descritto.

Figura 1.1. – *Classificazione delle parti negoziali*



8. Lo sviluppo del processo negoziale

Ogni processo negoziale ha un suo specifico percorso di sviluppo che consente alle parti di poter arricchire il proprio bagaglio in termini di procedure, metodi e rapporti empatici; esso, dipanandosi in un determinato arco temporale, si estende nel tempo seguendo fasi evolutive che corrispondono ad altrettante fasi di crescita e arricchimento personale delle parti negoziali in termini di conoscenza reciproca, costruzione di elementi comuni, ideazione di soluzioni condivise e realizzazione delle stesse.

Nei termini appena detti, possiamo parlare di quattro stadi di sviluppo:

- Determinazione dell'oggetto.
- Affermazione dei principi.
- Cooperazione.
- Ricerca delle soluzioni.

A questi quattro stadi di sviluppo, corrispondono tre momenti evolutivi dei rapporti tra le parti negoziali: diffidenza, conoscenza e interdipendenza.

Nel **primo stadio** le parti sono chiamate a determinare l'oggetto della negoziazione, a definirne i confini e a stabilire le regole della partecipazione al processo negoziale; in questo stadio le persone sono diffidenti l'una verso l'altra e l'impegno maggiore risiede nell'inclusione di tutti i possibili elementi di convergenza. In questa fase, altresì, il rischio dell'asimmetria informativa è molto forte; alcune parti potrebbero, infatti, avere informazioni che altre non hanno e questo le pone, oggettivamente, in una condizione privilegiata; di qui la diffidenza e la necessità di inclusione, apertura e chiarificazione, per quanto possibile ed utile all'avvio delle trattative, di tutte le condizioni negoziali. In questo stadio, infine, le parti ricercano, per la conduzione della negoziazione, regole di base partecipate e protocolli formali che siano il più possibile trasparenti e condivisi.

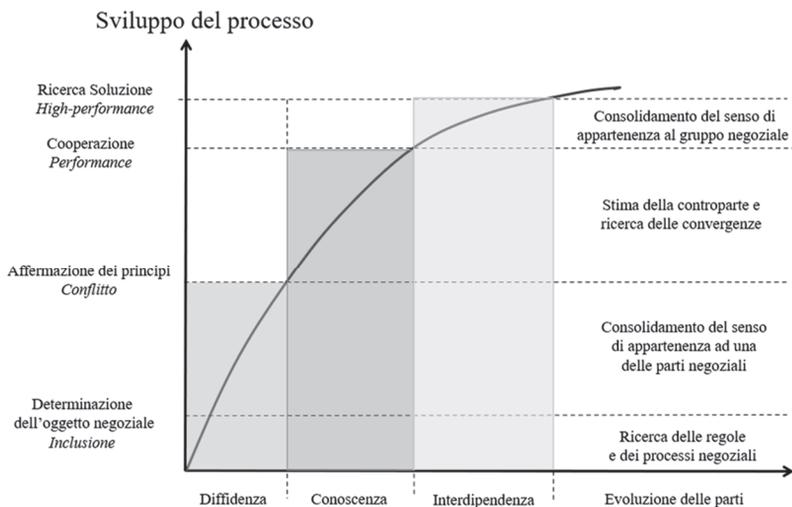
Nel **secondo stadio** si affermano i principi di base che ogni parte negoziale è interessata ad incardinare nella negoziazione stessa e da cui non sarà ammissibile allontanarsi; possiamo parlare metaforicamente di una immaginaria "linea rossa", oltre la quale non è possibile spingersi a fare trattativa. Si tratta di principi fondanti e irrinunciabili spesso di carattere civile o morale, ma non solo, come ad esempio: la limitazione delle libertà individuale o collettiva, la dignità personale, l'orgoglio nazionale, un interesse legittimo ritenuto irrinunciabile, *et cetera*. In questa fase all'interno di ogni parte negoziale è possibile che sorga un conflitto, tra i componenti della stessa, su ciò che debba essere incluso tra i principi irrinunciabili e ciò che, invece, possa essere oggetto di contrattazione e di possibile concessione alla controparte. Naturalmente qualora le parti negoziali siano composte da singole persone, questi dilemmi diventano una sorta di azione introspettiva. In questo stadio si consolida il senso di appartenenza ad un gruppo, qualora si tratti di negoziazione multilaterale, inoltre, si accentua il riconoscimento e il consolidamento della propria unicità nella difesa delle proprie posizioni negoziali.

Il **terzo stadio** avvia le parti verso il conseguimento della performance minima richiesta per il raggiungimento di un accordo. In questa fase le parti, superata la primaria diffidenza reciproca,

iniziano a conoscersi e a riconoscere le ragioni e i principi di entrambe. È questo il momento, invero molto delicato, in cui iniziano i primi germogli di cooperazione e convergenza verso la ricerca di soluzioni soddisfacenti per tutti gli attori; si cercano elementi funzionali a rendere fluido il processo negoziale ed i punti di convergenza, più che quelli di divergenza. In conclusione, in questa fase si realizza una piattaforma condivisa attraverso la quale si arriverà al futuro accordo negoziale. L'avvicinamento delle parti consente, in modo sempre maggiore, un aumento decisivo della stima e della fiducia reciproca che è alla base di ogni accordo.

Il **quarto stadio** è quello del completamento del processo negoziale. In esso tutte le parti si adoperano, anche senza lo stimolo formale della trattativa, a ricercare soluzioni ulteriormente migliorative delle posizioni e degli interessi degli attori. Si tratta di una fase particolarmente proficua in cui i componenti delle parti negoziali, abbandonata qualsiasi remora o diffidenza, propongono soluzioni sempre più vantaggiose per tutti, andando anche oltre gli iniziali confini stabiliti vicendevolmente nella fase di determinazione dell'oggetto negoziale e di affermazione dei principi della negoziazione. In questa fase, si realizza una sorta di "creazione convergente" delle soluzioni, favorita dal fatto che i membri del gruppo negoziale sono coscienti di essere qualcosa di più rispetto alla somma dei singoli componenti dello stesso; si attiva, cioè, un potenziale superiore in grado di raggiungere eccellenti risultati. In questo caso non vige il concetto di divisione ma quello di accrescimento dei vantaggi; non si cerca il male minore, non si difende una prerogativa, ma si costruisce il bene comune alla ricerca del migliore vantaggio reciproco.

La *figura 1.2* riporta un esempio grafico dello sviluppo del processo negoziale.

Figura 1.2. – *Processo negoziale*

9. La cooperazione perfetta

La relazione appena descritta nel quarto stadio del paragrafo precedente è un chiaro esempio di cooperazione perfetta. In queste circostanze, infatti, non parliamo di parti contrapposte ma più legittimamente di parti cooperanti che impiegano le risorse a loro disposizione non nella ricerca di un accordo difensivo (danno minore per se stessi), ma nella ricerca di un accordo migliorativo (massimo vantaggio reciproco), avendo ben presente che i due aspetti sono legati da un rapporto di stretta interdipendenza.

Per capire meglio il rapporto di interdipendenza e il vantaggio che comporta la soluzione cooperativa, rispetto a quella non cooperativa, possiamo ragionare con l'ausilio della *figura 1.3* in cui è facilmente rilevabile il fatto che la soluzione a somma zero, ossia quella non cooperativa, implica che i partecipanti si sentano gli uni contro gli altri, con un atteggiamento di carattere fortemente conflittuale, dove gli scambi di informazioni sono ritenuti pericolosi e la parte che perde si sente defraudata di qualcosa che riteneva suo tendendo a sommare la propria sconfitta con la vittoria dell'avver-