



Gilbert Morency

TRASFORMARE I NO IN SÌ!

L'arte della negoziazione
per ottenere il meglio nei
rapporti personali e di lavoro

EDIZIONI IL PUNTO D'INCONTRO

Gilbert Morency

TRASFORMARE I NO IN SÌ

L'arte della negoziazione
per ottenere il meglio
nei rapporti personali e di lavoro

Indice

Introduzione	9
Negoziamo a ogni istante	11
Passo 1. Mantenere una visione d'insieme in ogni negoziazione ...	13
<i>Prima di negoziare</i>	<i>13</i>
<i>Durante la negoziazione</i>	<i>15</i>
<i>Dopo la negoziazione</i>	<i>16</i>
Passo 2. Accettare di perdere	19
<i>Per riassumere</i>	<i>22</i>
Passo 3. Imparare dagli errori e prendersi il tempo di riflettere prima di agire	25
Passo 4. No alle critiche negative	29
Passo 5. Prefiggersi degli obiettivi	33
<i>Un obiettivo dovrebbe sempre essere</i>	<i>34</i>
<i>Perché prefiggersi degli obiettivi?</i>	<i>35</i>
<i>Come prefiggersi degli obiettivi</i>	<i>36</i>
Passo 6. Chi perde vincerà!	41
<i>Tenete segrete le vostre intenzioni</i>	<i>41</i>
<i>Disorientate l'interlocutore</i>	<i>42</i>
<i>Non crediate che brillare voglia dire vincere</i>	<i>42</i>
<i>Forse l'interlocutore lo rivedrete</i>	<i>43</i>
<i>Tenete per voi le vostre astuzie</i>	<i>43</i>
<i>Prendere in considerazione il futuro</i>	<i>43</i>

Passo 7. Non credersi presi di mira.....	45
<i>Ognuno ha i suoi difetti.....</i>	<i>46</i>
Passo 8. Rispettare l'interlocutore.....	49
<i>Portare rispetto significa fare in modo di non ferire l'altro.....</i>	<i>52</i>
<i>Ognuno ha diritto all'orgoglio</i>	<i>53</i>
Passo 9. Creare un'atmosfera positiva	57
<i>Siate franchi e diretti</i>	<i>58</i>
<i>Siate semplici, siate voi stessi.....</i>	<i>58</i>
<i>Il primo contatto negli affari</i>	<i>59</i>
<i>Coltivate i vostri legami</i>	<i>60</i>
<i>Gesti concreti.....</i>	<i>62</i>
<i>Far fronte alle difficoltà, ai disaccordi e ai conflitti</i>	<i>63</i>
<i>I difetti dei nostri pensieri</i>	<i>65</i>
Passo 10. Prepararsi a negoziare.....	69
<i>Prepararsi.....</i>	<i>69</i>
Passo 11. Diventate investigatori!.....	73
<i>Porre domande</i>	<i>74</i>
<i>Organizzate in maniera visiva le vostre informazioni.....</i>	<i>74</i>
<i>Ascoltate con attenzione</i>	<i>75</i>
<i>Analizzate.....</i>	<i>75</i>
<i>Osate</i>	<i>75</i>
Passo 12. Dove ottenere informazioni.....	79
<i>Internet.....</i>	<i>79</i>
<i>Giornali e riviste specializzate</i>	<i>80</i>
<i>Sviluppate il gusto dell'osservazione.....</i>	<i>80</i>
<i>I rapporti sociali come fonte di informazioni</i>	<i>81</i>
<i>Partecipate agli incontri, accettate gli inviti.....</i>	<i>81</i>
<i>Conoscere la concorrenza.....</i>	<i>82</i>
<i>Selezionate le informazioni</i>	<i>82</i>
Passo 13. Un certo scetticismo	85
<i>Emozione e razionalità</i>	<i>87</i>
Passo 14. Comunicare credibilità	89

Passo 15. Imparare a porre domande	91
<i>A cosa serve porre domande?</i>	92
<i>L'approccio</i>	92
<i>Porre domande permette di instaurare dei legami</i>	92
<i>Le domande di carattere troppo generale rischiano di incastrarvi</i> ..	93
<i>In certi casi, sappiate parlare di tutto e di nulla</i>	93
<i>Quando le circostanze lo permettono, mantenete un punto di vista</i> <i>positivo</i>	94
<i>Orientate la vela per andare nella direzione giusta</i>	94
<i>Per conoscere i fatti</i>	95
<i>Domande chiuse e domande aperte</i>	95
<i>Domande trabocchetto</i>	95
<i>Evitate i malintesi</i>	96
<i>Domande imbarazzanti</i>	96
<i>Come modificare gli argomenti dell'interlocutore</i>	96
<i>Mantenete la calma</i>	97
<i>Un momento di pausa può cambiare tutto</i>	97
<i>Sappiate chiedere scusa</i>	97
<i>Argomenti sottaciuti</i>	98
Passo 16. Padroneggiare le risposte	99
Passo 17. Parlare	103
<i>Due monologhi non fanno un dialogo</i>	103
<i>Mettetevi nei panni dell'altro</i>	104
<i>Stile e contenuto</i>	104
<i>Il nervosismo, una situazione normale</i>	105
<i>Evitate le parole offensive</i>	105
<i>Scegliete parole semplici</i>	106
<i>Variate il ritmo dei discorsi</i>	106
<i>Siate naturali</i>	107
<i>Non divagate</i>	107
<i>Tenete per voi le nuove idee</i>	108
<i>Argomentate in funzione dell'interlocutore</i>	108
<i>Date alle vostre critiche una piega positiva</i>	108
Passo 18. Ascoltare	111
<i>Perché non ascoltiamo</i>	111
<i>Ascoltare vuol dire</i>	112

<i>Riformulate le parole altrui</i>	113
<i>Accettate i silenzi</i>	113
<i>Una o due domande, non di più</i>	113
Passo 19. Capire il linguaggio del corpo	117
<i>Occupare lo spazio con sicurezza o esitazione</i>	118
<i>Si tratta di una persona che mantiene le distanze?</i>	119
<i>Lo sguardo</i>	119
<i>L'energia</i>	119
Passo 20. Trasformare i no in sì	121
<i>Il no comune</i>	121
<i>Il no emotivo</i>	122
<i>Il no di chi esordisce sempre dicendo no</i>	122
<i>Il no elegante</i>	123
<i>Il no camuffato da sì</i>	123
<i>Il no... non ora</i>	124
<i>Il no deciso e quello meno deciso</i>	124
Conclusione	127
Qualche consiglio	129
Appendice 1. Negoziare lo stipendio	133
Appendice 2. La tremarella	135
Appendice 3. Dire no ai rapporti malsani	137
Nota sull'autore	139

Introduzione

Avete notato che negoziamo ogni giorno? Scendiamo a patti con gli altri, nell'intimità così come nelle amicizie, sul lavoro, negli affari o quando effettuiamo un semplice acquisto. Queste negoziazioni ci permettono di ottenere ciò che vogliamo o, quantomeno, di avviarci nella direzione desiderata. Ci offrono inoltre l'occasione di allacciare legami con gli altri facendo alcuni passi verso di loro e invitandoli a fare alcuni passi verso di noi, giacché qualsiasi negoziazione presuppone concessioni da una parte e dall'altra. L'obiettivo principale è che queste concessioni non ci costino troppo care e persino che ci rendano qualcosa.

Perché allora taluni riescono a negoziare in maniera proficua, facendosi aprire porte, strappando facilmente dei "sì" e ottenendo quello che vogliono, mentre altri nella maggior parte dei casi si ritrovano perdenti? A mio parere, questi ultimi non hanno imparato a negoziare, non hanno afferrato i meccanismi che i vincenti dal canto loro hanno capito. È ciò che mi ha condotto a scrivere questo libro. Le sue fasi sono semplici. Analizzando e modificando il comportamento, assumendo un atteggiamento proattivo, andando alla ricerca di informazioni e ascoltando attivamente è possibile conferire ai nostri rapporti con gli altri tutta un'altra sfumatura e smettere di essere in

mano altrui. In numerose occasioni saprete condurre voi le danze, occupare il posto che vi compete. E credetemi, scoprirete che vincere è piacevole.

Non sto però parlando di vincere nel senso di avere la meglio sugli altri. Qualunque negoziazione che lascia delusa una delle due parti non è positiva a lungo termine. Più impariamo a negoziare, più incontriamo persone che a loro volta sanno negoziare. Chi si assomiglia si piglia! Tra due buoni avversari, comunque, le forze devono eguagliarsi, cosicché si tragga piacere dall'ascoltare l'altro difendere il suo punto di vista.

Questo libro non ha tanto lo scopo di creare una dinamica vincente-perdente, quanto di trasformarvi in persone sicure. Prefiggendoci tale obiettivo, riusciremo innanzitutto e soprattutto a difendere i nostri interessi, cosa del tutto normale, salvaguardando però l'orgoglio dell'interlocutore.

I venti passi che seguono vi aiuteranno a capire i meccanismi in gioco in qualsiasi negoziazione. Rivolgetevi a questi consigli per migliorare i vostri scambi. Vedrete che riuscirete a sviluppare tutte le qualità di un buon negoziatore.

Che le vostre future negoziazioni vi trasmettano la soddisfazione di esservela cavata con successo.

Buona lettura.

Negoziamo a ogni istante

Negoziare significa affrontarsi senza violenza con lo scopo di trovare un'intesa con una persona o un gruppo di persone. Per prendere in considerazione una negoziazione occorre essere disposti a fare concessioni.

Se siete convinti di non voler modificare in nessun modo una richiesta, non prendetevi nemmeno la pena di negoziare; fate sapere ciò che volete e aspettate una reazione! Tuttavia, per vivere in società non dimenticate che le concessioni sono una presenza quotidiana. Volete fare una riunione alle undici, ma il collega la preferisce alle tre del pomeriggio? Ecco una negoziazione da portare avanti. Chi vincerà? Una volta l'uno e una volta l'altro? Sempre voi o sempre l'altro?

Sta a voi stabilirlo. Una negoziazione fruttuosa dovrebbe trasmettervi la sensazione di essere in equilibrio, non troppo pretenziosi ma nemmeno intimoriti. Non dovrebbe farvi credere di essere eterni vincenti, con gli altri costretti a obbedire, né darvi la sensazione di perdere sempre.

Sono possibili due grandi modi di negoziare: la negoziazione cooperativa e la negoziazione conflittuale. È sempre decisamente preferibile puntare alla negoziazione cooperativa, soprattutto quando scegliamo di applicare il nostro sapere alle relazioni d'affari. Una negoziazione conflittuale può avere una sua utilità

in rapporti ben precisi, ma a lungo termine non è mai auspicabile.

In qualsiasi negoziazione è necessario ottenere risposte a varie domande. Cosa vogliamo esattamente? Cosa cerchiamo di ottenere? Un accordo? Una dichiarazione d'intenti? Un contratto firmato? Un prezzo? Che ci venga detto che abbiamo ragione? Un aumento di stipendio? Ponetevi la domanda e rispondetevi prima ancora di intraprendere la negoziazione. Non iniziate mai a negoziare prima di sapere qual è di preciso il vostro obiettivo e quale soluzione sceglierete se fallite. La maniera più sicura di non ottenere quello che vogliamo sta nel non definire con chiarezza gli obiettivi.

Prima di qualsiasi negoziazione

- Fissatevi degli obiettivi chiari e precisi.
- Rispondete alla seguente domanda: si tratta di una negoziazione cooperativa o conflittuale?
- Preparete le vostre richieste.
- Preparete i vostri argomenti.
- Siate consapevoli che ambedue le parti devono fare concessioni.
- Prevedete una strategia di riserva.

Nel passo successivo, il primo, affronteremo i diversi aspetti generali di una negoziazione.

Passo 1

Mantenere una visione d'insieme in ogni negoziazione

I seguenti consigli sono generici. Hanno lo scopo di permettervi di conoscere (o di ricordare) le basilari regole di una proficua negoziazione. Alcuni sono utili per un incontro faccia a faccia, altri per un dialogo tra squadre. Tenete a mente quelli che possono applicarsi alla vostra situazione.

Prima di negoziare

- Se ne avete la possibilità, scegliete un momento della giornata nel quale vi sentite al meglio. Se siete mattinieri, cercate nei limiti del possibile di fissare i vostri appuntamenti al mattino.
- Nel caso di una negoziazione con varie persone o di un'assemblea, la definizione degli obiettivi va fatta in collaborazione con gli individui in causa, ancorché non partecipino attivamente alla stessa. Questa fase deve permettere di definire obiettivi realistici e chiari. Rimanendo all'ascolto di

coloro che rappresentate, sarete più forti durante la negoziazione.

- Sempre nel caso di una negoziazione fra più persone o di un'assemblea, inviate per posta elettronica l'ordine del giorno e la conferma della riunione. Approfittatene per raccogliere le ultime informazioni o per verificare l'esistenza di questioni da trattare che altrimenti sarebbero state dimenticate.
- In genere non si indica la durata della riunione. Detto ciò, se conoscete la persona (o il gruppo) con cui vi apprestate a negoziare e se avete già avuto assieme lunghe riunioni che non hanno portato a nulla, potrebbe rivelarsi utile mettersi d'accordo sull'ora alla quale tutti preferirebbero concludere.
- Assicuratevi di non essere in posizione d'inferiorità numerica. Evitate di ritrovarvi da soli davanti a più persone, a meno che non vi siate costretti.
- Se siete voi a scegliere la stanza, optate per un ambiente chiaro e spazioso in un territorio neutro. Una tavola rotonda o ovale contribuirà inoltre a creare un clima meno antagonistico rispetto a una tavola rettangolare o quadrata.
- Per ciascuna richiesta prevedete un margine di manovra che vada dal guadagno più piccolo a quello più grande.
- Preparate l'incontro. Anche se si tratta di un evento piuttosto informale, il risultato è sempre migliore se ci si prende il tempo di stabilire l'argomento della discussione. Se si tratta di una negoziazione importante, preparatevi con cura. Annotate i punti che non volete dimenticare.
- Preparate i vostri argomenti (fatti, cifre ecc.), le obiezioni e le risposte alle obiezioni altrui. Negoziare con successo significa prevedere. Spesso ad avere la meglio sarà la parte che

aveva previsto lo svolgimento della negoziazione.

- L'abbigliamento non dovrebbe costituire un problema. Fate in modo che si attenga alle consuetudini. Si suggerisce un abbigliamento neutro ed elegante. Se tuttavia per natura siete degli originali, non impeditevi di essere voi stessi!

Una buona preparazione è una negoziazione già per metà riuscita.

Durante la negoziazione

- Siate calmi e presentatevi come una persona che controlla le proprie emozioni. Se dentro di voi siete al settimo cielo, non dimostratecelo troppo.
- Date a tutti la mano, se rientra nelle abitudini del posto.
- Se siete una squadra, prendete posto circondati dai vostri colleghi, così da potervi consultare con loro a bassa voce qualora necessario.
- Evitate di scegliere un posto nel quale non vi sentite a vostro agio, per esempio con le spalle a una porta.
- Se volete spiccare come leader, prendete la parola nei primi cinque minuti della riunione.
- Anziché alzare la voce, respirate profondamente con l'addome, chiudendo la bocca. Poi, chiedete la parola.
- Domandate un po' più di quanto volete. L'unico rischio che correte è di ottenerlo.
- A meno di non ottenere esattamente ciò che chiedete, reagite con poco entusiasmo alle prime offerte. Probabilmente, l'interlocutore vi offrirà di più.

- Se negoziate per conto di altri, non presentatevi come l'unica persona a decidere. D'altronde, non dovrete esserlo. Dite che vi consulterete con gli altri.
- Anziché dar sfoggio di tutto il vostro valore (per quanto grande sia!), presentatevi come un po' meno capaci di quanto non siate in realtà.
- Quando fate una concessione, chiedete qualcosa in cambio.
- Se vi accorgete che la discussione non va da nessuna parte, chiedete di rimandarla a dopo.
- Formulate le vostre richieste più importanti a fine negoziazione, se ce ne sono varie. In genere, si fanno più concessioni alla fine di una riunione piuttosto che all'inizio.
- Se su alcuni punti si verifica un ristagno, passate ad altri e ritornatevi sopra in seguito. Sappiate cambiare argomento.
- Se vi sentite a un punto di rottura, non esitate a uscire dalla stanza per consultarvi con la vostra squadra.
- Se la negoziazione si svolge in varie fasi, fate il punto ogni volta, dopodiché reindirizzate la vostra azione.
- Affrontate una per una le aree che pongono problemi.

Dopo la negoziazione

- Date la mano a tutti i presenti.
- Non congedatevi mai dagli altri con ostilità. Un disaccordo su alcuni punti non costituisce un disaccordo sulle persone in generale.
- Ricordatevi che tutti hanno diritto al rispetto.

- Tenete sempre a mente che in seguito, tra cinque o dieci anni, magari avrete ancora a che fare con le stesse persone in un contesto del tutto diverso.

Disponete ora di una traccia dei vari aspetti di una negoziazione formale. Questa traccia può servirvi a vagliare con chiarezza tutti i rapporti della negoziazione. Passiamo adesso all'aspetto comportamentale. Chi siete durante le negoziazioni?