

COSA vuoi IMPARARE OGGI?

La negoziazione è una relazione che si stabilisce, tra le parti coinvolte, con l'obiettivo di raggiungere un accordo sia in caso di interessi comuni che divergenti. Un'attività complessa, alla continua ricerca di soluzioni efficaci

di **MARCO GRAZIOLI**
*senior partner The European House
 Ambrosetti. Docente di processi
 decisionali e negoziali Facoltà
 di Sociologia - Università Cattolica
 del Sacro Cuore - Milano*

Quel giorno avrei dovuto incontrare Roger Fisher per valutare l'opportunità di lavorare un po' con lui a Boston. Era uno dei soliti giorni freddi e grigi del dicembre milanese di molti anni fa. Ma la giornata sembrava promettere emozioni se non brividi. Lo vidi nella sala colazione del suo albergo. Alto, elegante, sorridente. Cominciò la relazione facendomi fare la figura dello stupido.

Mi presentò a sua moglie, come se già mi conoscesse, dicendo che ero un brillante giovane consulente, ma soprattutto un ex eccellente studente. Nel mentre, senza che io me ne accorgessi, attaccò un bastoncino con un cappio di metallo a un'asola della mia giacca. Alla fine del suo breve *speech* familiare, disse alla moglie, senza guardarmi: "ora vedrai come, mentre noi terminiamo la nostra colazione, riuscirà a liberarsi dall'impiccio che gli ho attaccato, senza togliersi la giacca".

Mi sentivo un imbecille, sorridevo perché non sapevo cosa fare ma, nel mio imbarazzo, cercavo di liberarmi di quel coso. Ovviamente non ci riuscii e Fisher mi disse: "non ti preoccupa-

re ne ho altri a Boston. Non ci pensare più. Cominciamo a lavorare. Mi ridarai ciò che mi appartiene quando mi verrai a trovare a casa".

Mesi dopo (ahimè mesi...) riuscii a risolvere quel problema che era rimasto attaccato alla mia giacca e capii che Roger voleva insegnarmi almeno due cose, prima che potessimo lavorare insieme;

1. se ti senti sotto pressione non produci niente di buono. Cerca il meglio dentro di te e isolati dalle spinte esterne se vuoi un pensiero diverso;

2. i problemi complessi, così come le negoziazioni, non hanno soluzioni semplici.

Una forma di comunicazione bilaterale

Essere un buon negoziatore non è semplice, ci sono varie tecniche e scuole di pensiero divergenti su quali siano gli approcci più efficaci. La negoziazione è una forma di comunicazione bilaterale volta a raggiungere un accordo laddove le due parti in

questione abbiano sia interessi comuni che interessi divergenti. Si tratta, in sostanza, di una modalità relazionale attraverso la quale gli interlocutori perseguono di realizzare ognuno i propri interessi attraverso la ricerca di un ragionevole equilibrio fra gli stessi.

La complessità della trattativa

Un processo di negoziazione può essere descritto in sette elementi: il contesto imprescindibile di ogni negoziazione è dato dalla relazione stabilitasi tra le parti coinvolte nella trattativa stessa, in cui giocano una parte fondamentale il rispettivo impegno al raggiungimento di una soluzione e le alternative disponibili per ciascuna parte. Nell'ambito di questa relazione, troviamo quattro fattori costituenti: le questioni che costituiscono l'argomento della negoziazione, le rispettive esigenze delle parti interessate, i parametri contingenti e le opzioni che possono presen-

tarsi come risultato del processo.

Il primo appuntamento di questa rubrica non può che chiudersi con questo aneddoto: a margine di uno dei *forum* organizzati da The European House Ambrosetti, Richard Holbrooke (secondo me uno dei più grandi negoziatori degli ultimi decenni) diceva ai suoi commensali: "l'ultima cosa che dico al mio team prima che ci si sieda per negoziare è: cosa avete voglia di imparare oggi?" 