

LA FORZA *che motiva* LE SCELTE

Una trattativa di successo parte dall'individuazione degli interessi del cliente. Ma deve essere sostenuta anche da una strategia che non perda mai di vista lo scopo finale, seguendo fondamentali passaggi che aiutino a eliminare il rischio di conflitto

di **MARCO GRAZIOLI**
Senior Partner The European House
Ambrosetti. Docente di Processi
Decisionali e Negoziali, Facoltà
di Sociologia - Università Cattolica
del Sacro Cuore - Milano

Sebbene sia di facile intuizione capire che per meglio risolvere un tavolo negoziale sia fondamentale concentrare gli sforzi su quali siano gli interessi delle persone che vi partecipano, in numerose occasioni, anche nel quotidiano, questo risulta essere di difficile attuazione.

Ricordando una scena del film *A beautiful mind*, a Princeton il ventenne John Nash, dopo essere stato coinvolto in una sfida su chi sarebbe riuscito a sedurre la ragazza più carina del gruppo, spiega ai suoi amici che strategicamente non sarebbe stato vincente proporsi contemporaneamente, poiché il risultato sarebbe quello di ostacolarsi a vicenda, indisponendo la ragazza. Questo passaggio del film fornisce numerosi spunti di riflessione in ambito negoziale, ma il tema su cui concentrarsi nelle prossime righe è quello che definisce gli interessi come la forza che motiva le scelte e le decisioni.

Questo racconto ci suggerisce che fermarsi sulle posizioni, cioè nel

nostro caso conquistare la ragazza più carina così come i suoi compagni stavano proponendo di fare, non avrebbe portato alcun vantaggio ai membri del gruppo.

Il processo per preparare una trattativa

Individuare in modo corretto gli interessi che sottendono alle posizioni espresse rappresenta uno dei cinque elementi che costituiscono il processo per poter preparare una trattativa secondo l'Harvard Negotiation Project, che raccoglie i nomi più importanti della teoria della negoziazione. Una buona preparazione di un tavolo negoziale prevede:

1. l'esplorazione degli interessi delle parti coinvolte
2. la creazione di opzioni e soluzioni agli interessi individuati
3. l'individuazione delle potenziali aree di

conflitto e di collaborazione, le divergenze e i punti d'incontro

4. la scelta di criteri di misurazione di un accordo potenziale, cercando di identificare quelli condivisibili anche dalla controparte

5. il controllo della miglior alternativa propria e della controparte

6. la gestione degli aspetti iniziali della negoziazione.

Seppur brevemente sopra sono elencati tutti i passaggi che un buon negoziatore dovrebbe adempire per preparare la propria strategia di negoziazione dopo aver individuato il proprio scopo.

Interessi in conflitto

Concentrarsi sugli interessi anziché sulle posizioni funziona perché per ogni interesse esistono di solito più soluzioni capaci di

soddisfarlo e perché, al contrario, dietro le posizioni ci sono di solito molti più interessi di quelli che sono in realtà in conflitto.

Analizzando la situazione dei nostri contendenti, il vero interesse di ogni membro del gruppo, secondo il protagonista, era più semplicemente conquistare ciascuno una ragazza. Ora non potrete certamente non ricordare che nel film la ragazza più ambita rimarrà da sola... fortunatamente John Nash non si è mai occupato di negoziazione.

