Rubrica E-Valuations: NEGOZIAZIONE – Strumenti e Strategie per Consulenti e Valutatori

A cura dell'Arch. Lorenzo Scaglione
Socio E-Valuations n.1207

Operatività nella pratica negoziale
Positioning: quando il "come" condiziona il "cosa"

Oggi vorrei entrare in un contesto operativo, definendo il professionista consulente, non come terzo esterno alla negoziazione bensì quale attore diretto in una negoziazione che lo coinvolge in prima persona.
Come già affrontato negli articoli precedenti, il successo di una negoziazione non dipende soltanto da ciò che viene richiesto al tavolo negoziale o da ciò che si è disposti a concedere, ma molto spesso dipende dal modo in cui le parti entrano in relazione, da come reagiscono rispettivamente alle mosse dell'altra parte e dal contesto che, passo dopo passo, contribuiscono a costruire.

Nel linguaggio della negoziazione questo aspetto può essere ricondotto al concetto di **positioning**: la posizione che si assume e che, contemporaneamente, si attribuisce all'interlocutore.
Personalmente ritengo che una delle chiavi più interessanti per comprendere le dinamiche negoziali sia questa: il "cosa" è ciò che vediamo – prezzo, tempi, condizioni, garanzie, modalità di pagamento – mentre il "come" riguarda il modo in cui queste questioni vengono portate al tavolo.
Ed è proprio il "come" che può modificare il significato del "cosa". Una stessa richiesta, formulata con tono, tempi e modalità differenti, può produrre reazioni completamente diverse. Per questo, prima di chiederci che cosa vogliamo ottenere, dovremmo chiederci anche quale posizione vogliamo assumere e quale dinamica vogliamo contribuire a creare.

1. *Chiarire il proprio positioning prima dell'incontro*

Prima di ogni negoziazione è utile definire con chiarezza che cosa vogliamo realmente portare a casa.
Non soltanto il risultato ideale, ma anche quello minimo accettabile e, soprattutto, ciò che potremmo ottenere in più rispetto alle aspettative iniziali. Questa distinzione è importante perché una persona che non ha chiarito la propria posizione rischia di farsi guidare dalle mosse dell'interlocutore. Una richiesta improvvisa, una provocazione o un atteggiamento particolarmente deciso possono infatti spostare il focus e farci reagire prima ancora di aver deciso come vogliamo comportarci.
In ambito immobiliare, per esempio, non basta sapere che il venditore desidera ottenere una determinata cifra. Occorre comprendere anche quali siano i tempi, quali condizioni siano realmente importanti, quali margini esistano e quali alternative siano concretamente disponibili. Prima dell'incontro può quindi essere utile annotarsi a chiare lettere:

- l'obiettivo principale della negoziazione;
- il risultato minimo che si considera accettabile;
- ciò che si vuole riuscire ad ottenere in più rispetto alle aspettative iniziali;
- le condizioni sulle quali si può essere flessibili;
- le condizioni sulle quali non si vuole assolutamente cedere.

Il vantaggio è duplice: si arriva più preparati e si riduce il rischio di assumere una posizione semplicemente perché l'altra parte costringe, con il proprio comportamento, a "reagire".

2. *Capire che il "come" condiziona il "cosa"*

Una delle dinamiche più frequenti durante una negoziazione è l'escalation del comportamento. Una persona alza la voce e l'altra la alza a sua volta. Una interrompe e l'altra comincia a interrompere a sua volta. Una accelera i tempi e l'altra reagisce accelerando di conseguenza.

A quel punto il tema iniziale – per esempio il prezzo di un immobile – rischia di passare in secondo piano. La negoziazione diventa una risposta alla risposta: non stiamo più discutendo soltanto di una cifra, ma ci si sposta pericolosamente su chi riuscirà a imporre il proprio modo di condurre l'incontro e prevaricare l'altro.
È qui che il positioning diventa concreto. Il professionista che si lascia trascinare nella dinamica accetta implicitamente il campo di gioco costruito dall'altro. Colui che, invece, riconosce ciò che sta accadendo può scegliere di non reagire automaticamente.
Una semplice regola operativa può essere questa: quando l'interlocutore aumenta la pressione, si inalbera, si agita e alza i toni, non è necessario aumentare conseguentemente la propria di pressione: si può (deve!) rallentare, lasciare uno spazio di silenzio, fare una domanda e riportare la conversazione sul contenuto.

Per esempio: *"Capisco che questo punto sia importante. – lunga pausa di silenzio - Proviamo però a separare il modo in cui stiamo discutendo dalla questione concreta che dobbiamo risolvere: quale condizione renderebbe possibile l'accordo?*"
In questo modo non si rinuncia alla propria posizione. Al contrario, si recupera la possibilità di scegliere come portarla avanti.

3. Gestire le dinamiche di potere e le questioni sotterranee

Ogni negoziazione contiene una parte dichiarata e una parte meno evidente. La prima riguarda ciò che viene detto apertamente: "il prezzo è troppo alto", "questa offerta è troppo bassa", "non posso aspettare", "ho un altro interessato".
La seconda riguarda invece le questioni sotterranee: quanto ciascuna parte ha bisogno dell'accordo, quale rischio teme, quanto vuole mantenere il controllo, quanto è disposta ad aspettare, quanto valore attribuisce alla propria alternativa.
Queste dinamiche non sono sempre esplicitate, anzi, ma possono condizionare fortemente il comportamento.
Pensiamo a un proprietario che risponde a una proposta dicendo: *"A questa cifra non vendo. Piuttosto tengo l'immobile"*. La frase contiene una posizione economica, ma comunica anche un positioning: il venditore vuole rappresentarsi come colui che non ha bisogno di concludere.

Allo stesso modo, un acquirente che formula un'offerta molto distante dal prezzo riportato in una perizia di collega certificato e qualificato in mano al venditore, può non stare semplicemente indicando il valore che lui attribuisce all'immobile: sta "indagando" e cercare di capire quanto margine di manovra possa concederli il venditore. Per questo chi è coinvolto nella negoziazione dovrebbe ascoltare non soltanto le parole, ma seguire attentamente anche la dinamica che le accompagna. La domanda utile da farsi dunque è non solo *"che cosa sta chiedendo?"*, ma anche *"che posizione sta cercando di assumere e quale posizione sta cercando di attribuire a me?"*
In questa fase diventa fondamentale evitare l'**offuscamento**: ossia quando il comportamento dell'altro ci irrita o ci sorprende, rischiamo di concentrarci sulla reazione e di perdere di vista l'obiettivo.
La soluzione può essere molto più semplice di quanto si possa credere: io solitamente lo definisco "scalare una marcia". Fermarsi, riconoscere ciò che sta accadendo, riprendersi i propri spazi e tornare al "cosa".
Non significa arretrare; significa impedire che il "come" dell'altro decida automaticamente il nostro comportamento.

I vantaggi concreti

Il positioning può essere letto attraverso tre livelli che si influenzano continuamente.

Il primo livello riguarda noi stessi. Il modo in cui entriamo nella situazione, il tono che utilizziamo, la velocità con cui rispondiamo, le domande che facciamo e le concessioni che accettiamo costruiscono già una descrizione di noi nel contesto. La domanda fondamentale è: "*Il mio comportamento è una scelta oppure è una reazione?*"

Il secondo livello riguarda la relazione. Ogni comportamento modifica l'interazione con l'altra parte; possiamo costruire una relazione collaborativa, competitiva, difensiva oppure orientata alla soluzione. Anche il professionista, sia in veste di negoziatore terzo che in veste di parte in questione, attraverso il proprio comportamento, contribuisce a determinare il clima nel quale la negoziazione si sviluppa.

Il terzo livello riguarda il contesto e le dinamiche di potere. Chi controlla i tempi? Chi dispone delle informazioni? Chi può aspettare? Chi ha alternative? Chi decide l'ordine degli argomenti? Chi riesce a mantenere lucidità quando l'altro aumenta la pressione?

Queste domande aiutano a distinguere il potere reale dal potere percepito. Una persona che parla più forte non necessariamente ha più potere. Una persona che sembra molto sicura non necessariamente dispone delle alternative migliori…

Il vero obiettivo del positioning **non è quindi "controllare l'altro"**, ma **essere consapevoli della posizione dalla quale stiamo negoziando** e **delle conseguenze che il nostro comportamento produce sull'interazione**. In definitiva, negoziare bene non significa riuscire sempre a ottenere di più dall'altra parte. Significa anche riuscire a non perdere posizione prima ancora di aver deciso quale posizione assumere.
Questo vuole essere un piccolo Vademecum negoziale, al quale fare riferimento per darsi una "linea" negoziale. Sia come parte in causa che come negoziatore terzo. I vantaggi operativi di un positioning consapevole sono dunque i seguenti:

A- Una maggiore lucidità nel distinguere il problema dalla reazione emotiva;
B- Il minore rischio di entrare in escalation con l'interlocutore;
C- La maggiore capacità di mantenere il focus sull'obiettivo;
D- Una migliore gestione delle pressioni, delle provocazioni e dei silenzi;
E- La maggiore consapevolezza delle reali dinamiche di potere;
F- La capacità di mantenere e se necessario ricostruire condizioni favorevoli all'accordo.

Prima dell'incontro: definire cosa voglio ottenere, cosa posso concedere e cosa non voglio farmi imporre.

Durante l'apertura: osservare il comportamento dell'interlocutore senza reagire immediatamente.

Quando aumenta la pressione: "scalare una marcia", pausa, rallentare e riportare la conversazione sul problema.

Durante la negoziazione: distinguere il "cosa" dal "come" e ascoltare anche le questioni sotterranee.

Prima della chiusura: verificare se sto scegliendo la mia posizione oppure se sto semplicemente reagendo a quella dell'altro.

Stay tuned on E-Valuations!

