

L'arte della negoziazione

Massimiliano Rossi

Direttore Acquisti CIA-Conad

CIA
Società Cooperativa

CONAD



<https://www.linkedin.com/company/c.i.a.-conad-soc.coop/mycompany/>

<https://www.linkedin.com/in/rossimassimiliano/>

Negoziazione: definizione

COSA SIGNIFICA “NEGOZIAZIONE”

La **negoziazione** è un processo in cui due o più parti con interessi comuni, si incontrano temporaneamente e volontariamente, per discutere con l'obiettivo finale di raggiungere un accordo di mutua soddisfazione. **“Fare negotium, cioè uno scambio.”**

È quindi una modalità per risolvere divergenze di interesse, attuabile quando ciascuna delle parti possiede, ed è disposta a cedere, qualcosa di valore per l'altra (nelle trattative economiche, ecc.).

Si tratta di un accordo win-win, ovvero una soluzione con due vincitori. Un bravo negoziatore riesce a concludere con l'altra parte un accordo che rappresenti una vittoria tanto per sé stesso quanto per la controparte.



Imparare a negoziare

Imparare a negoziare è un'attività continua, che svolgiamo ovunque.
Perché sia efficace occorre una buona **comunicazione**.

Negoziare è vendere ciò di cui si sta parlando.

E' una soft skill essenziale non solo per poter gestire correttamente un'eventuale relazione d'affari con un cliente ma anche semplicemente per convincere qualcuno ad ascoltarci od ottenere un cliente fedele.



La comunicazione

Saper comunicare

Per negoziare occorre **imparare a comunicare**.

La comunicazione c'è sempre e rappresenta il fattore comune nella relazione tra produttore e consumatore.

Solo se ho una comunicazione attiva e proattiva, ottengo un risultato.



Le skill comunicative

I 4 Driver della comunicazione

Una negoziazione efficace richiede notevoli **skills comunicative** ovvero: **saper esporre, rispondere, convincere, ascoltare**.

Quando si **espone**: logica e ordine, con chiarezza e completezza.

La **risposta**: sempre aderente al tema, adattando il linguaggio all'interlocutore che si ha di fronte e rispondendo a dubbi e incertezze.

Per **convincere**: suscitare interesse e attenzione, mantenendosi persuasivi e cercando di ottenere il consenso.

La parte più difficile è **ascoltare** il proprio interlocutore, dimostrando attenzione e coinvolgimento. Infine è importante porre domande alla controparte, per verificare di aver capito e dimostrare la nostra attenzione alle questioni espresse.



Non è mai facile

E come disse Carrie Fisher: “Tutto è negoziabile. Che la trattativa sia facile è un'altra cosa.”

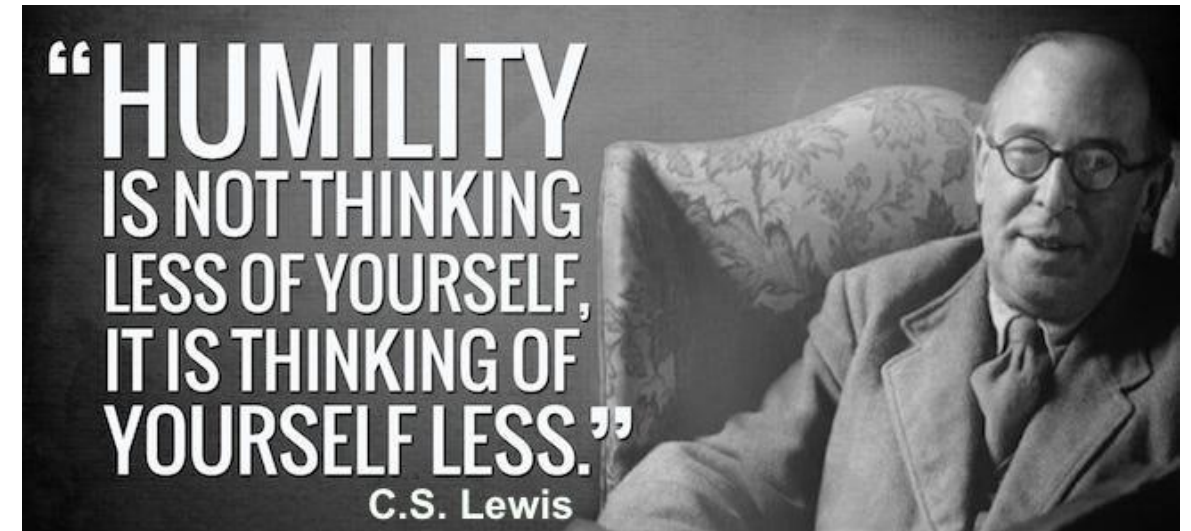


Le modalita' con cui gestire le skill comunicative

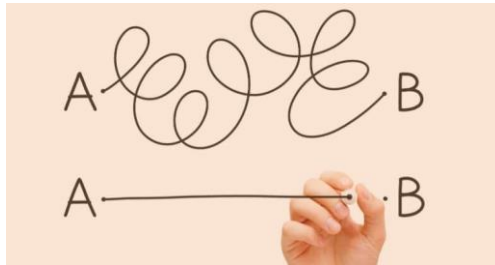
Soprattutto quando si negozia con un cliente, è importante bilanciare **umiltà e fiducia**.

Se si perde di vista l'umiltà, si finisce per imporsi a qualcuno, rendendo inefficace la negoziazione.

Tra le altre skill vanno ricordate: **cordialità, positività, propositività, pazienza, capacità di gestire lo stress, attitudini relazionali, capacità commerciali e di gestire problematiche in tempo reale, tono della voce calmo, diplomazia e capacità di lavorare in team.**



La regola delle 5S per una comunicazione efficace



Semplificare il linguaggio e il modo di relazionarsi con il pubblico;



Sintetizzare le informazioni da trasmettere;



Sintesi: per tutti gli incontri, stiamo andando tutti nella stessa direzione?



Sottolineare attraverso parole chiave, variazioni del volume e del tono della voce, gesti, sguardo, ecc..



Scrivere: verbalizzare e condividere le decisioni prese

Le fasi della negoziazione

La negoziazione è scandita da fasi:

- prima: azioni che progettano il confronto;
- durante: comportamenti di gestione del confronto;
- dopo: analisi delle conseguenze e gestione dei risultati.



La preparazione della negoziazione

Una volta che si è identificata la situazione negoziale e prima di procedere all'azione, è necessario **pianificare** la negoziazione.

Aspetti chiave che possono essere decisivi durante il processo di negoziazione:

1. Definire l'obiettivo negoziale e parametri;
2. Creare il "clima della comunicazione";
3. Decidere la strategia;
4. Impostare la conduzione della negoziazione;
5. Controllare gli esiti negoziali;
6. Abbattere barriere comunicative: pregiudizi, incomprensioni, resistenze, interferenze emotive, distrazione



Durante la negoziazione

Un buon negoziatore:

osserva e ascolta molto

non si convince troppo presto di avere ben compreso tutto

non dà nulla per scontato

non risponde a provocazioni

non banalizza

evita di rispondere “colpo su colpo” usando immediate controproposte

fa' domande aperte per capire e precisare

è molto specifico su ciò che si chiede e su ciò che offre

sosta nei motivi del contrasto, esplorando e specificando le rispettive letture dei fatti, senza affrettarsi nella ricerca della

“pace a tutti i costi” o della soluzione facile

esprime il disaccordo attraverso la descrizione del proprio punto di vista e una successiva richiesta

verifica spesso la propria e altrui comprensione

esplicita il motivo delle proprie domande e delle proprie affermazioni

non divaga

non manifesta disattenzione e frettolosità

trasforma idee e punti di vista in passi concreti e momenti di successiva verifica



Durante la negoziazione: il problem solving

TECNICHE DI PROBLEM SOLVING

Durante la negoziazione possono sorgere delle obiezioni da parte della controparte. È quindi necessario intraprendere un processo di problem solving, ovvero negoziare sul problema, attuando alcune tecniche tra cui: ascoltare il cliente senza interrompere; evitare di rispondere con “No”, “Lei sbaglia” e, se non si è in grado di rispondere all’obiezione, controbattere con “Prendo nota e le faccio sapere”. Si dimostra sincerità, ottenendo la stima del cliente.



Le frasi da evitare



Evitare le parole e i verbi del dubbio e dell'approssimazione

Provo, spero, magari, casomai, eventualmente, forse, verbi al condizionale, attimino, momentino, minutino, cosina, pochino, problemino, domandina, cosuccia

Evitare le frasi da potenziali mentitori o banali imbonitori

“Voglio essere sincero con lei”, “A te devo dire la verità”, “Con lei non posso dire una cosa per un'altra”, “Io le cose le dico in faccia”,
“Onestamente”, “Si fidi”, “Mi creda”

Evitare le parole e frasi a valenza suggestiva negativa

Sforzo, problema, difficoltà, sacrificio, carenza, “Non voglio forzarla”, “Vedrò che non se ne pentirà”, “Non si preoccupi”, “Non voglio insistere”



I 'don't do!'

Tenersi alla larga dal sarcasmo:

«Mi spiace che non possiamo confrontarci con intelligenza, purtroppo tu sei senza cervello»



VERY
IMPRESSIVE.
CAN'T YOU SEE
MY EXCITEMENT?

E non solo



Le parole da evitare: no a quelle che assolutizzano

sempre/mai,

tutti/nessuno,

tutto/niente,

impossibile,

inaccettabile,

indiscutibile,

esclusivamente,

assolutamente,



Le frasi da utilizzare

Impiegare parole e verbi che evocano collaborazione

Ascoltare, essere utile, imparare, offrire, aiutare, cooperare, insieme, sinergia, assistere, gruppo, consigliare, costruire, suggerire, consultarsi

Utilizzare i verbi che evocano controllo ed efficacia

Analizzare, rispondere, gestire, risolvere, produrre, affrontare, verificare, valutare, pianificare, formulare, ripensare, rivedere, riassumere, risparmiare, facilitare



Tenere sempre le porte aperte

“Possiamo rifletterci...”,

“Non escludiamolo...”,

“Proviamo ad approfondire..”



Usare parole e frasi a valenza suggestiva positiva

“Non si preoccupi” diventa
“Può essere sicuro che...”

Il «problema» diventa
«la situazione»

«Forse» diventa
«probabilmente»

«Difficoltà» diventa
«Impegno»

“Disturbo?” diventa
“E’ un buon momento per parlare?”

“Vi rubo solo due minuti” diventa
“Vi spiego questa cosa in due minuti”

Speaking Positive!

L'importanza del lavoro in Team

- Lavorate in Team
- Le negoziazioni si preparano, gestiscono e valutano in Team (quasi sempre)

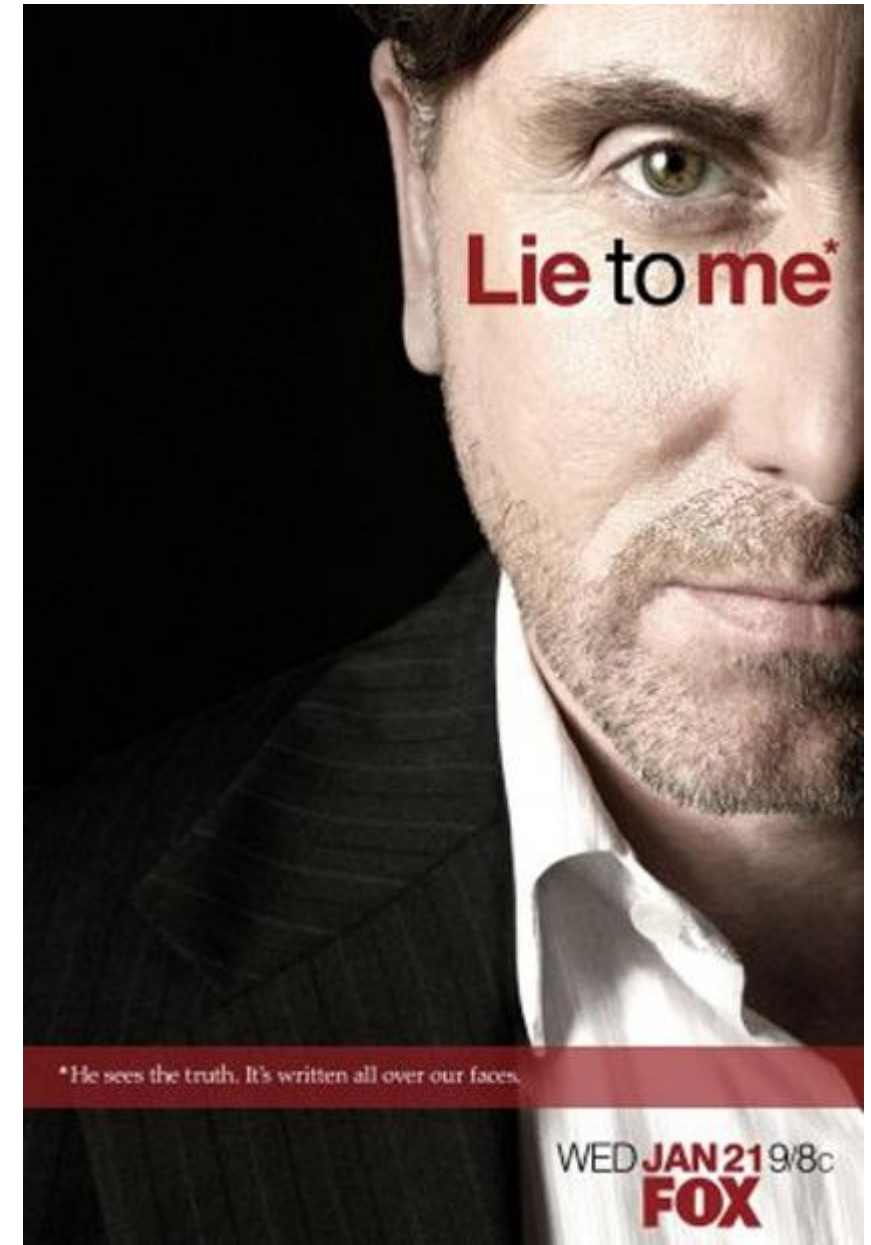


L'interlocutore: non solo ascolto; anche osservazione



Come osservare le persone

1. Osservare attentamente il **volto**
2. Osservare il **linguaggio del corpo**



Gli stili comunicativi



Stile aggressivo (Push Style)

Enuncia obiettivi, attese, metodi da utilizzare, con forza e con poche parole precise, dirette, essenziali

Prende sul serio le parole dell'interlocutore, soprattutto se NON le condivide: estende, forzando la logica e le conseguenze delle parole altrui

Mantiene il controllo dell'iniziativa, non accetta interruzioni. In caso di interruzione tace: quando l'altro smette, afferma la regola di parlare a turno senza essere interrotti

Affermate con forza e cosa avverrà se l'interlocutore fa o non fa quello che viene richiesto. Sceglie per gli altri, si impone.

Evita espressioni del genere: *spero.....; vorrei...; forse...; secondo la mia opinione...; penso che.....*

Evita di sorridere, prevarica, manipola, non accetta di sbagliare

Guarda dritto negli occhi l'interlocutore



Stile passivo

Le persone con stile passivo, generalmente si sentono oppresse e intimorite dagli altri, tendono a scusarsi eccessivamente, e spesso sono depresse con bassa autostima.

Questo, rende loro molto difficile riuscire a soddisfare i propri bisogni ed instaurare relazioni con gli altri.

Per fare alcuni esempi, ha uno stile Comunicativo Passivo chi:

Ha difficoltà ad esprimere il proprio pensiero

Ha difficoltà nel prendere decisioni

Ha sempre bisogno dell'approvazione altrui

Cerca sempre di evitare i conflitti

Dipende dal giudizio altrui

Ha spesso paura di sbagliare



Stile passivo-aggressivo

Il comportamento passivo-aggressivo è definito come un **modo deliberato e mascherato di esprimere sentimenti di rabbia** .

Il comportamento si basa su una sorta di **non-azione**, condita da **emozioni e motivazioni negative e accompagnato da un'ostilità occultata**.

Generalmente è riconoscibile in queste persone un atteggiamento **cinico, maldisposto e litigioso, con frequenti recriminazioni** di essere poco capiti e poco apprezzati dagli altri, così da sfociare spesso in una forma di palese **vittimismo**.



(Long, Long & Whitson , 2008)



Stile assertivo (Pull style)

Invita l'altra persona a parlare, la mette a suo agio, lascia il massimo spazio nella conversazione

Si dedica all'ascolto: parafrasa accuratamente (non ripetendo a "pappagallo" ma con parole proprie), tiene un buon contatto visivo e pone molta attenzione

Usa un atteggiamento e un tono della voce che implicano accettazione dell'altra persona; questo non significa necessariamente essere d'accordo con quello che sta dicendo

Ascolta in maniera non valutativa, non utilizza espressioni come: "è necessario", "dovrebbe".

Niente giudizi diretti o impliciti su quello che è giusto o sbagliato, buono o cattivo, rilevante o irrilevante

E' orientato al futuro, a possibilità non ancora sperimentate



Stile assertivo (Pull style)

Grande energia o intensità comunicativa sia verbalmente che attraverso il linguaggio del corpo

Coinvolge gli altri attraverso l'identificazione o l'allusione a interessi condivisi ed obiettivi comuni

Trovare ed enfatizzare elementi nella posizione degli altri su cui si può essere d'accordo e supporto

Riconosce ed esprime le sue emozioni

E' onesto con se stesso e con gli altri

Rispetta il pensiero e le idee degli altri anche se non le condivide

E' un buon ascoltatore

E' restio a giudicare

Non accetta di essere manipolato

Basa su onestà e trasparenza l'espressione dei propri bisogni, sentimenti e pensieri. Non prova imbarazzo a comunicare disagio ed esprimere emozioni, perché lo fa in modo negozialmente (e socialmente) adeguato senza sminuire ne prevaricare quelle degli altri.

«Approccio di una persona che sa farsi valere pur nel rispetto del diritto degli altri»



Le modalita' con cui gestire le skill comunicative



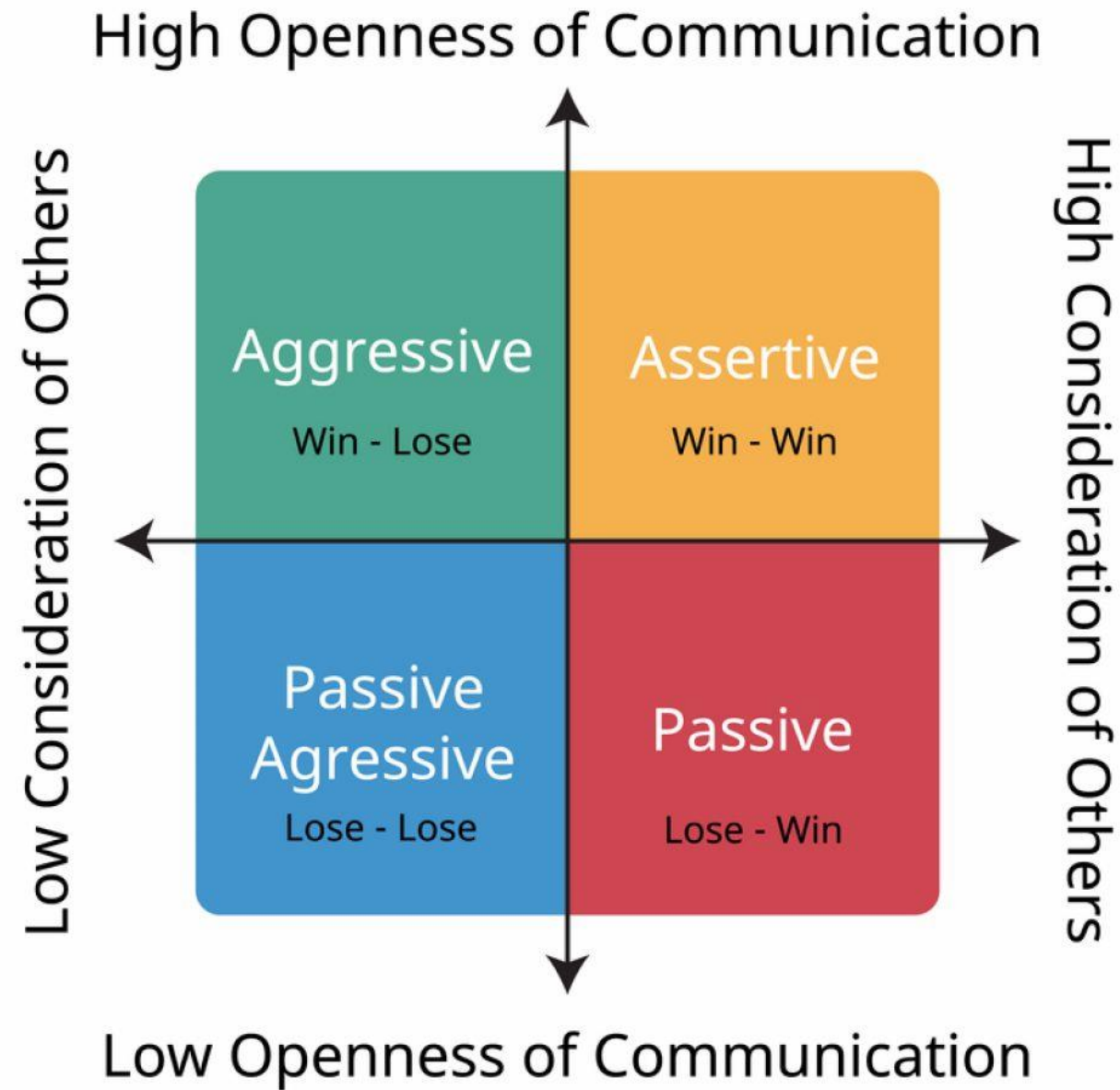
Se aveste un obiettivo da raggiungere, quale vorreste ad un tavolo negoziale?



Negoziare nelle situazioni di scontro



Le modalita' con cui gestire le skill comunicative



Cosa vuol dire essere assertivi

Tu hai il diritto di essere ascoltato, io non ho il dovere di essere d'accordo con te; io ho il diritto di essere ascoltato, tu non hai il dovere di essere d'accordo con me.



Si può, quasi sempre, rinunciare in parte a quello che si desidera al fine di spostarsi dalla posizione estrema a una intermedia, non necessariamente simmetrica.



L'assertivo impiega frasi conciliative

“Io ho pensato che...”,

“Io vorrei evitare che...”,

“Ciò che per me è più importante è...”,

“Il mio stato d'animo rispetto alla situazione è...”,

“Capisco le ragioni per cui pensi questo”,

“A questo proposito ho un diverso convincimento”,

“Cerchiamo insieme una via d'uscita”

“Mi rendo conto...quindi propongo... è accettabile per te?”



La reazione all'attacco

Quando l'interlocutore attacca, critica o si lamenta con insistenza, per evitare di reagire d'impulso:

pensarsi all'interno di un robusto contenitore di vetro trasparente, dal quale semplicemente osservare quanto accade, in condizioni protette, mantenendo nel frattempo il silenzio

In caso di forti emozioni negative e battibecchi reiterati:

concedersi una pausa e riaggiornarsi successivamente.



La fase post-negoziiale: l'importanza del debriefing

Debriefing post negoziazione per darvi obiettivi di miglioramento e soprattutto per stabilire delle azioni da intraprendere per raggiungerli.

E il debriefing va fatto, quando non siete soli, con i colleghi. Chi vi vede dall'esterno può giudicarvi diversamente da quanto fareste voi. Occorre umiltà per accettare le critiche, e continui feedback, in modo da capire se state andando nella direzione giusta.



Come utilizziamo queste informazioni?



La sfida



La **sfida** è disciplinare se stessi per mettere sistematicamente in pratica alcune «buone pratiche», nonostante abitudini e pressioni del lavoro quotidiano.



Ci proviamo insieme?



CIA

Società Cooperativa

 **CONAD**



Massimiliano Rossi

Direttore Acquisti CIA-Conad