

3. Fare le domande giuste nella negoziazione. Strategie per vincere la resistenza di negoziatori reticenti e ampliare le possibilità di accordo

“La domanda che viene fatta non sempre è la domanda che viene percepita” (Prof E.W. Miles Georgia State University).

Fare domande è fondamentale per acquisire informazioni. Tuttavia spesso i negoziatori oppongono resistenza a dare risposte alle domande.

Le domande vengono viste con sospetto dai negoziatori per la naturale tendenza a vedere la negoziazione come una “lotta” per la divisione di una torta fatta di risorse limitate (fixed pie) piuttosto che come un’opportunità per lavorare insieme alla ricerca di nuove risorse e fonti, per creare valore.

Nella negoziazione distributiva e limitata all’oggetto immediato della trattativa le domande hanno lo scopo di ottenere informazioni volte a contrastare le richieste avversarie e non già allo scopo di ampliare le possibilità di accordo.

La capacità di fare le domande giuste tocca il conflitto, al cuore della negoziazione, tra il bisogno di condividere informazioni per scoprire scambi reciprocamente vantaggiosi (creare valore ampliando la torta) e il rischio di rivelare informazioni che potrebbero essere usate contro di te.

La naturale resistenza ad “essere interrogati” nella negoziazione nasce dall’incertezza sui motivi delle domande che vengono poste. Per acquisire informazioni da usare contro di me o per cercare di scoprire obiettivi comuni da soddisfare e creare valore nella negoziazione?

Il *framing*, il modo di formulare la domanda assume un ruolo cruciale¹.

Al fine di raccogliere informazioni le domande aperte sono da preferire a quelle chiuse essendo percepite come meno minacciose. La domanda aperta, infatti, lascia spazio in ordine all’ampiezza ed alla scelta delle informazioni che si vogliono dare, sollecitando allo stesso tempo risposte più dettagliate rispetto alle risposte secche a domande chiuse.

Cio’ non significa che le domande chiuse non siano utili, ad esempio, quando si ha bisogno di una risposta diretta o definitiva.

Tuttavia poiché che le domande chiuse consentono di raccogliere informazioni limitate scoraggiando il dialogo, quelle aperte sono certamente da preferire quantomeno all’inizio

¹ Negotiation Vol 17 n. 1 PON at Harvard Law School

della negoziazione quando le parti hanno scarse informazioni circa i reciproci interessi, bisogni e priorità.

Suggerimenti:

Evita di accoppiare una domanda aperta con una chiusa. L'altra parte sceglierà probabilmente di rispondere alla domanda secca piuttosto che fornire informazioni più approfondite.

Chiedi informazioni aggiuntive, utilizza domande che mirano a ottenere un chiarimento o conferma di informazioni o per converso usa il silenzio come forma di sollecitazione.

3.1 Strategie per vincere la reticenza

La moneta più importante in ogni negoziazione sono le informazioni. Tuttavia, condividere informazioni, anche banali, accanto ai vantaggi che sicuramente offre può comportare il rischio di dare un vantaggio all'altro o di essere sfruttati specie se la condivisione non è reciproca né genuina.

A ciò si aggiunge una naturale tendenza a rivelare il meno possibile nelle negoziazioni anche senza una reale motivazione ma semplicemente perché "si è abituati a fare così".

3.2 Come vincere la resistenza a condividere le informazioni di fronte alla comune convinzione che rivelare le informazioni comporti il rischio (paura) di essere sfruttati

Strategia 1 costruire fiducia e condividere informazioni

- comprendere e parlare lo stesso linguaggio
- Migliorare il rapporto personale
- Curare il rapporto di fiducia nelle pause della negoziazione. *Per costruire fiducia bisogna essere affidabili*

Strategia 2 fai domande specialmente quando sei restio a farle.

Le tue domande hanno maggiore probabilità di ricevere una risposta se le fai piuttosto che se non le fai!

Il punto è COME porre le domande. Fare DOMANDE INDIRETTE

Strategia 3 condividi le tue informazioni.

Fai leva sulla reciprocità. Il segreto è condividere informazioni sulle tue priorità relative senza minimizzare la loro assoluta importanza. Devono essere informazioni utili all'altra parte (per creare valore) e credibili (per stimolare la reciprocità).

Strategia 4 negozia più questioni simultaneamente

Se tratti ogni questione separatamente puoi rischiare che l'altra parte le consideri tutte di pari importanza. Per capire le priorità dell'altro fai in modo che la discussione in ordine alle diverse questioni costringa l'altro ad operare delle scelte. Su quali punti l'altro torna continuamente, è più ostinato ed è meno disposto ad ascoltare?

Strategia 5 fai più proposte simultaneamente.

Proposte alternative che siano di pari valore ma leggermente diverse, per scoprire le priorità negli interessi e bisogni dell'altra parte.

3.3 Cosa fare quando una parte non è collaborativa

Specie all'inizio della negoziazione le parti sono riluttanti a scambiarsi informazioni a collaborare, a farsi concessioni reciproche o a formulare offerte collaborative e idonee a promuovere realmente la risoluzione transattiva della controversia o la conclusione dell'accordo.

Può accadere che le parti, intenzionalmente o semplicemente perchè si tratta di persone introversive o particolarmente diffidenti, rifiutino qualsivoglia forma di collaborazione.

In tali circostanze, l'uso strategico delle domande ipotetiche consente di suggerire una direzione alle trattative senza vincolare alcuna delle parti all'impegno verso l'opzione suggerita.

Così facendo si agevolerà il progredire della negoziazione sulla base di ciò che l'uno o l'altra potrebbe fare, e allo stesso tempo sarà più facile individuare la zona di possibile accordo tra le parti (Zopa o ZOA).

Esempio: *“Se riuscissi ad ottenere che l'altra parte faccia X, pensa che Lei potrebbe prendere in considerazione di...”*

Anche il linguaggio non verbale, vale a dire le reazioni istintive delle parti di fronte ad opzioni ipotetiche possono essere di aiuto per individuare la zona di possibile accordo, facendo attenzione anche ad eventuali contro-strategie “manipolative” che potrebbero trarre in inganno circa i reali confini della ZOA.