

Prefazione all'edizione italiana

di *Leonardo Caporarello*

La negoziazione è parte integrante della nostra vita quotidiana. Esistono molte situazioni in cui ci troviamo, consapevolmente o meno, a dover negoziare. Quante volte abbiamo interagito con altre persone per risolvere una determinata questione attraverso l'analisi di possibili alternative?

La negoziazione è un processo di comunicazione attraverso cui le parti discutono e valutano possibili soluzioni che permettano loro di raggiungere un accordo comune. Prepararsi per gestire queste situazioni in modo puramente razionale può determinare l'insuccesso negoziale: bisogna anche considerare la dimensione emotivo-razionale.

I negoziatori devono essere opportunamente preparati su entrambe le dimensioni del processo negoziale. Oltre alla preparazione, i negoziatori devono anche sapere come gestire l'incontro con la controparte. Inoltre, le capacità comunicative sono determinanti a supporto sia della fase di preparazione sia dell'incontro negoziale.

Nelle negoziazioni la soddisfazione di tutte le parti è molto importante in quanto le parti stesse, nonostante possano avere obiettivi e interessi divergenti, sono tra loro interdipendenti. Se una parte negoziale fosse in grado di soddisfare il proprio obiettivo indipendentemente dall'altra parte, non si configurerebbe una situazione negoziale.

Molto spesso si pensa alla negoziazione come al processo attraverso cui si distribuisce un determinato valore («come distribuire la torta»), mentre è un efficace processo per la ricerca di soluzioni ottimali, cioè in grado di soddisfare le parti più di quanto era nelle loro aspettative; questo richiede che le parti negoziali anzitutto discutano di come creare valore («creare una torta più grande») che subito dopo si distribuiranno. Questo diverso approccio alla negoziazione può portare a esiti diversi.

Struttura del volume

Diventare un negoziatore di successo è un percorso articolato, in cui l'esperienza è fondamentale e di grande valore solo se accompagnata da una migliore consapevolezza e comprensione dei riferimenti e delle nozioni che descrivono le situazioni negoziali.

Questo libro vuole accompagnare il lettore in questo percorso, sia fornendo i concetti chiave e i framework di riferimento, sia proponendo suggerimenti pratici per meglio gestire le prossime esperienze negoziali.

Il Capitolo 1 fornisce gli elementi per saper riconoscere le situazioni negoziali da quelle che non lo sono; da questo dipende come tali situazioni saranno gestite.

Una volta chiarito quando una determinata situazione può rappresentare una negoziazione bisogna analizzare alcuni dettagli per scegliere la migliore strategia e le relative tecniche, esaminate e ampiamente discusse nei Capitoli 2 e 3, per condurre la negoziazione con successo.

Dopo aver individuato la strategia e le relative tecniche, il negoziatore deve prepararsi adeguatamente per gestire al meglio l'intero processo. Il Capitolo 4 è dedicato proprio alla fase della preparazione negoziale.

Le emozioni e le percezioni, discusse nel Capitolo 5, hanno un ruolo importante per qualunque negoziatore in quanto contribuiscono alla definizione dello spazio negoziale nonché della soddisfazione per l'accordo raggiunto.

La comunicazione è il processo con il quale la negoziazione si concretizza. Un'ottima preparazione e la scelta della migliore strategia rischiano di risultare poco efficaci senza un'adeguata comunicazione. Il Capitolo 6 fornisce riflessioni e tecniche per migliorare l'efficacia della comunicazione negoziale.

Naturalmente un qualunque processo di comunicazione coinvolge più soggetti o parti negoziali. La gestione delle dinamiche relazionali, come discusse nel Capitolo 7, rappresenta una condizione fondamentale per il processo comunicativo e quindi il successo negoziale.

Le dinamiche relazionali, così come gli aspetti razionali della negoziazione, sono influenzate dalla cultura dei negoziatori nonché del contesto di riferimento. Questo determina la dimensione multiculturale della negoziazione. Il Capitolo 8 descrive il concetto di cultura e la sua relazione con il processo negoziale.

Il Capitolo 9 fornisce una serie di best practice per una migliore gestione delle negoziazioni.

Infine, il Capitolo 10 – nuovo rispetto al volume originale e redatto dal curatore – riepiloga alcuni concetti essenziali della negoziazione, e include l'illustrazione delle tipiche trappole del processo negoziale e una serie di suggerimenti per continuare a migliorare la nostra efficacia negoziale.

I processi discussi nel libro fanno tipicamente riferimento alle negoziazioni «uno a uno». I suggerimenti e le tecniche proposti per questo tipo di negoziazioni sono generalmente validi anche per le negoziazioni cosiddette multiparte, ovvero che coinvolgono più di due attori negoziali. Le negoziazioni multiparte hanno tuttavia alcune caratteristiche per le quali è possibile proporre specifiche tecniche. Tali tecniche sono presentate e discusse nel capitolo online dal titolo «Negoziazione multiparte: fasi e tecniche». Il capitolo online è raggiungibile collegandosi all'indirizzo <http://mybook.egeaonline.it>

Negoziazione: un percorso di ricerca

Tutte le organizzazioni, di qualunque tipologia, hanno una necessità che le accomuna: quella di gestire differenze e incertezza.

Differenze e incertezza sono due importanti fonti di divergenza e conflittualità, che, a loro volta, determinano la capacità di essere innovativi. La gestione delle differenze e dei conflitti deve dunque essere vista come un'opportunità di sviluppo e miglioramento individuale, del team e, più in generale, dell'organizzazione. Gestire le differenze e il conflitto significa analizzare i diversi punti di vista, comprendere le divergenze e le convergenze, individuare il valore assegnato alle risorse da parte delle persone coinvolte. In un'unica espressione, tutto questo significa saper negoziare.

Il mio interesse verso la disciplina negoziale è maturato attraverso varie esperienze accademiche, manageriali e consulenziali, e si è ulteriormente evoluto concretizzandosi in alcuni progetti di ricerca, formazione e divulgazione. Tra questi, particolare rilevanza assume uno studio, sviluppato con il supporto dell'Area Organizzazione e Personale di SDA Bocconi School of Management, volto ad aumentare la consapevolezza e l'efficacia negoziale: chi fosse interessato a partecipare o a confrontarsi sul tema può contattarmi o consultare il sito <http://www.sdabocconi.it/negoziazione>, dove sono disponibili questionari e altri strumenti per lo sviluppo delle capacità negoziali.

In tale quadro, proporre oggi al lettore italiano questo volume di successo (arrivato alla sesta edizione americana) vuole essere un modo per contribuire al dibattito manageriale in corso, fornendo riferimenti, nozioni e suggerimenti utili a comprendere e migliorare il nostro comportamento negoziale. Coerentemente con questo obiettivo, l'edizione italiana è stata opportunamente rivista e adattata al nostro contesto, negli esempi e in alcune delle indicazioni proposte.

Questo libro dovrebbe essere visto come un passo nella strada da seguire per affinare e perfezionare le vostre competenze negoziali, e vi incoraggio a continuare a rivedere e approfondire i principi della negoziazione. In bocca al lupo per tutte le negoziazioni alle quali parteciperete d'ora in poi!