



NEGOZIARE

per BUSINESS

e per gestire

CONFLITTI

L'attività che più frequentemente svolgiamo nell'arco della giornata è la negoziazione. Negoziamo con i clienti, parcella e decisioni

strategiche; negoziamo con i collaboratori le attività, i tempi e modi con cui devono essere condotte; negoziamo con le controparti; negoziamo con il partner dove andare in vacanza, dove andare a cena e con i figli i compiti da fare. Per non parlare poi di quanto

negoziando con noi stessi, dal vestito da metter al mattino, fino alla decisione di rispondere o meno a quel messaggio su WhatsApp. Insomma, la negoziazione è presente a trecentosessanta gradi nella nostra vita. Vediamo allora alcune tecniche e principi che ci possono aiutare a negoziare meglio per portarci a casa il risultato sperato.

BUSINESS E CONFLITTI

Distinguiamo innanzitutto due ambiti negoziali distinti: la negoziazione per la gestione dei conflitti e la negoziazione di business. Di quest'ultima abbiamo avuto modo di parlare su MAG tempo addietro e riguarda tutte le situazioni in cui vogliamo portarci via la fetta più grande della torta. Si negozia per business ogni qualvolta si vuole ottimizzare il risultato. I due approcci macro che si possono avere al tavolo negoziale in questi casi sono:

- 1** Approccio duro, stile braccio di ferro, dove si parte dall'idea che uno vince e l'altro perde (win-lose).
- 2** Approccio morbido, dove si cerca un punto di incontro in cui ciascuno possa trovare soddisfazione delle proprie pretese (win-win).

L'approccio di molti legali e di molti clienti è di tipo competitivo, "duro", "a somma zero". In sostanza o si vince o si perde. L'approccio aggressivo, tenace al tavolo negoziale è visto come l'unico possibile. Il negoziato è un campo di battaglia dove c'è un vincitore e un vinto, dove ciò che cedi conquista l'altro e viceversa. Così anche l'approccio di molti

clienti al negoziato è di questo tipo e di conseguenza vogliono solo avvocati sulla stessa frequenza d'onda: questi clienti si sentono "più sicuri" con avvocati aggressivi, convinti che tale atteggiamento manifesti forza e fermezza. Alcuni, tra l'altro, amano anche nel rapporto interno avvocato-cliente questo tipo di atteggiamento (l'essere in sostanza un po' maltrattati). Altri invece nel rapporto interno vogliono comprensione e ascolto, mentre con la controparte un legale energico. Tale convinzione di partenza va sfatata: non è che chi alza di più la voce è più forte o chi batte di più i pugni ottiene di più. A bene vedere, spesso negoziazioni più morbide, dove si cercano margini di accordo e cooperazione permettono di portarsi a casa risultati migliori e più duraturi. Al contrario, molte battaglie finiscono solo in inutili spargimenti di sangue, in sfibranti bracci di ferro e sterili prese di posizione. Alcuni avvocati si rapportano ai propri clienti in modo propositivo, arricchendo di opzioni e strategie la situazione, mentre altri preferiscono atteggiarsi come meri esecutori, distaccati dai reali interessi del cliente (vuole così e così faccio). In alcuni casi si vengono invece a creare delle dinamiche di solidarietà e alleanze che portano entrambi a ragionare con il NOI CONTRO LORO. Abbandoniamo ora la negoziazione di business ed entriamo nella negoziazione per la gestione dei conflitti. Si negozia per gestire i conflitti ogni qualvolta cerchiamo di prevenire l'insorgere di un conflitto, piuttosto che gestire al meglio un conflitto insorto, per evitare l'escalation e quindi la produzione di danni maggiori.

COSA NON TEMERE

Il conflitto fa parte delle relazioni umane, quindi di per sé non è un problema. Non va evitato il conflitto, anche perché laddove vi siano più teste pensanti è quasi impossibile; ciò che va evitato è lo scontro fine a sé stesso, che invece va sempre trasformato in confronto.

In secondo luogo, consideriamo che ciascuno di noi si forma una propria mappa della realtà, come ci insegna la PNL, pertanto ciascuno vede le situazioni dal proprio punto di vista e parte da lì per muovere i passi del confronto con il resto del mondo.

3 REGOLE FONDAMENTALI

L'obiettivo della negoziazione per gestire un conflitto, come abbiamo visto, è prevenire o ridurre al minimo i danni del conflitto, magari cercando di volgere la situazione in positivo e quindi trasformare un problema in una opportunità di chiarimento e di miglioramento dei rapporti e del clima interno di studio o in famiglia. Vediamo le tre regole fondamentali per gestire al meglio le situazioni conflittuali.

REGOLA N° 1

MAI COLPIRE L'IDENTITÀ DELL'ALTRO

Nella discussione ricordiamoci sempre di salvaguardare l'identità dell'altro: non è mai "chi sei" in discussione, bensì "cosa hai fatto". L'oggetto del confronto deve essere il fatto, l'accaduto e non la persona. In questo secondo caso, infatti, il vostro interlocutore non potrà fare altro che

difendersi contrattacando, oppure fuggendo accampando alibi e scuse o rimanendo inerme senza reazione alcuna. Viceversa, se ci focalizziamo su un comportamento specifico, su un fatto e lo circostanziamo evitando di farlo diventare un modo di comportarsi (il che vorrebbe dire parlare di nuovo di "chi sei tu", piuttosto del "cosa hai fatto"), allora l'altro non sentendosi attaccato sarà messo in condizione di confrontarsi, comprendere e apportare modifiche in futuro al proprio comportamento.

REGOLA N° 2

LASCIATE SEMPRE UNA "VIA DI FUGA"

Chiunque si senta alle strette, con le spalle al muro tenderà a difendersi tirando fuori quell'aggressività che non si pensava avesse. È la storia dell'animale senza scampo che tenderà ad aggredire per difendersi sentendosi spacciato. Per questa ragione evitiamo sempre di mettere l'altro nell'angolo, di farlo sentire senza scampo costringendolo ad ammettere i propri errori in modo umiliante. A nessuno piace essere umiliato, a nessuno piace essere soverchiato. Per questa ragione, cercate di lavorare sulla time line cercando un elemento (o creandolo ad hoc) che faccia da spartiacque tra un prima e un dopo, giustificando un cambio di rotta. Posso in sostanza dire al mio interlocutore "capisco ciò che hai fatto/detto, perché non sapevi che...ORA che sai, sarai d'accordo che...", oppure "immagino perché tu abbia fatto ciò, ora che si è verificato questo nuovo evento, possiamo pensare che...".

In sostanza l'evento nuovo (vero o creato ad arte) serve per giustificare il comportamento precedente e il cambiamento di rotta per il futuro, è una sorta di "maniglione anti panico" utile a far uscire la persona da una situazione di emparse.

REGOLA N° 3

PARLATE POCO DEL PASSATO E RIVOLGETEVI AL FUTURO

Partiamo dalla considerazione che il passato è un tempo "morto", su cui non ci si può fare più nulla e il futuro è il tempo della possibilità, dove ancora possiamo agire. La conseguenza è che è inutile pensare troppo al passato e trascorrervi dentro buona parte

dei nostri pensieri, perché tanto non possiamo più modificarlo. Utilizziamo allora il passato per quello che ci può dare di buono: l'esperienza. Dal passato possiamo andare a scuola, apprendere per non ripetere e quindi per migliorare il proprio futuro, niente di più. Ciò che invece possiamo fare è proiettarci nel futuro quando ci confrontiamo con i nostri interlocutori, manifestando le nostre aspettative e fissando gli obiettivi. All'atto pratico, dovremmo trascorrere non più del 20% del nostro tempo a parlare del passato per capire cosa è accaduto e il restante 80% dedicarlo al futuro spiegando cosa ci aspettiamo e cosa vogliamo, per esempio da un nostro collaboratore. ■

**Formatore e Coach specializzato sul target
professionisti dell'area legale
@MarAlbCat*