



La negoziazione

di Barbara Todisco

Se dico *negoziazione* cosa vi viene in mente? Soldi, trattativa per ottenere il miglior prezzo? Signori in completo grigio che si sbracciano per vendere e comprare azioni alla borsa? La negoziazione è un atteggiamento comune nella vita di tutti i giorni. Negoziando continuamente: con il partner per le vacanze, con il capo per le ferie, con il collega per un favore. Negoziazione è "l'insieme delle trattative indispensabili per raggiungere l'accordo tra le parti in una situazione di conflitto". Interessante l'etimologia: dal latino *nec* ("non") e *otium* ("ozio", lo stare senza fare nulla), il *negotium* indicava l'attività, la bottega, il luogo dove si conducevano le contrattazioni e si facevano gli affari.

Negoziare vuol prima di tutto dire "fare un affare", è la relazione tra due o più parti che decidono cosa ognuna dovrebbe dare e ricevere per ottenere un reciproco vantaggio. Il risultato ideale quindi è quello in cui entrambi si "con-vincono" (vincere con, insieme) e sono soddisfatti dell'esito.

Vi è capitato di uscire col petto gonfio da una negoziazione in cui avete vinto perché l'altro era un "pollo"? O con le orecchie basse perché un furbo vi ha ingannato? O appagati perché avete trovato un accordo con una persona intelligente?

Possiamo essere tutti gli attori di queste possibilità, la differenza la fa la relazione che riusciamo a instaurare con l'interlocutore: nella negoziazione le emozioni hanno un'importanza fondamentale.

Esistono delle differenze tra uomini e donne nello stile negoziale?

Numerosi studi¹ evidenziano che le donne ottengono risultati migliori nella negoziazione perché hanno un approccio relazionale alla soluzione dei conflitti: sono orientate al problem solving e al compromesso, sono empatiche e interpretano il conflitto come una questione affettiva. Gli uomini sono più aggressivi, propensi alla contesa e alla competizione. Queste attitudini sono determinate dai ruoli che impariamo dalla società: i maschi fin da piccoli vengono incoraggiati a giocare a pallone all'aria aperta e si specializzano nella competizione; le bambine stanno in casa, parlano tra loro e giocano con le bambole, così si specializzano nel linguaggio, da grandi diventano madri, accudiscono i neonati, comprendendo i loro bisogni dall'espressione e dal pianto.

Ruminati e Pietroni² riportano uno studio molto interessante di Greenhalgh e Gilkey che ben sintetizza le tendenze distintive della gestione del conflitto e, di conseguenza, dello stile negoziale di uomini e donne:

scrivere donna

Tendenze maschili	Tendenze femminili
Affrontare la trattativa come episodica	Affrontare la trattativa come l'evento di una relazione a lungo termine
Ricerca la vittoria di tipo sportivo	Ricerca il vantaggio comune
Sottolineare le regole del gioco, i precedenti e le posizioni di potere	Sottolineare l'equità e la giustizia
Sostenere la logicità delle proprie posizioni	Approfondire i bisogni dell'altro e concentrarsi sulla persona
Nascondere o presentare in modo distorto i propri bisogni	Essere consapevoli e dirette nell'esprimere i propri bisogni
Comunicare in modalità asimmetrica: mirare al controllo e al dominio	Comunicare in modalità simmetrica: mirare alla parità e al confronto
Essere intransigenti sulle proprie posizioni	Essere disponibili al compromesso
Interrompere e ingannare la controparte	Evitare tattiche che possano danneggiare in futuro la relazione

Molti amministratori delegati potrebbero ripensare l'organigramma aziendale. So che le donne si staranno già sfregando le mani all'idea di regalare una copia del libro al loro capo, e per essere obiettivi è opportuno verificare quanto detto con un caso pratico.

Il caso³

Ho chiesto a due amici, un uomo e una donna della stessa età, di avviare una trattativa con il commerciale di una concessionaria per acquistare un'automobile: il loro compito era di ottenere il miglior prezzo possibile con la strategia che preferivano. Non conoscevano l'obiettivo di questo lavoro e avevano solo alcune indicazioni pratiche:

- trattare l'acquisto di uno stesso bene, un'Alfa Romeo 147, nuova, colore metallizzato;
- la negoziazione doveva avvenire solo via e-mail con lo stesso interlocutore inconsapevole.

La negoziazione al maschile⁴

Giacomo scrive a C*** della concessionaria per un preventivo:

Sono ROSSI Giacomo e passo da anni a fianco della vostra concessionaria. Attratto dall'imponente parco auto a vostra disposizione e consultato il sito ho realizzato finalmente un concreto interesse nell'acquistare un'auto nuova.

Sono interessato a una ALFA ROMEO 147 1.6 a benzina ovviamente vernice metallizzata. Gli allestimenti base sono sufficientemente soddisfacenti.

Le mie esigenze lavorative mi impongono di effettuare una ricerca di mercato tra le concessionarie. La invito dunque a produrmi una proposta di acquisto molto interessante.

Ringraziandola anticipatamente saluti da Giacomo ROSSI

Si presenta con il cognome (maiuscolo) e poi con il nome, senza i saluti, impostando fin da subito il rapporto in modo formale e mettendo al centro se stesso ("ovviamente metallizzata", ovviamente per chi?). Evidenzia un senso di concretezza con l'indicativo presente e parole come "imponente", "realizzato", "a fianco", "concreto", "produrmi".

scrivere*donna*

Anticipa che ricercherà l'offerta migliore, e vi associa l'uso dell'infinito "effettuare", quindi non ha fretta: il preventivo verrà valutato in modo razionale, non si lascia spazio all'emozione. Conclude la richiesta con un comando perentorio: "La invito dunque a produrmi una proposta di acquisto molto interessante".

Da questa prima mail emerge un approccio egocentrico e impositivo, di chi sa cosa vuole e sa come pretenderlo dall'altro.

La risposta:

buongiorno, come da sua richiesta,
la 147 1600 BENZINA costa di listino 20645.00
+ vernice metallizzata 490.00 + ipt 180.00 totale 21315.00
LE FACCIO UNA PROPOSTA X UN'AUTO IN CASA
PREZZO A LEI RISERVATO EURO 18500.00

ATTENDO SUA RISPOSTA. BUONA GIORNATA

La risposta è sfuggente, evita la relazione personale ed emotiva (assenza di firma e dei saluti finali). La seconda metà del testo, quella "gridata" (maiuscole), è la vera offerta commerciale: per incuriosire il lettore vengono usati i termini "proposta", che prevede un'interazione positiva o negativa, e "riservato" che avvia un rapporto di esclusività con l'interlocutore. Mail veloce, con poca punteggiatura, quasi a sottolineare l'offerta da non farsi scappare.

Grazie della risposta.

La sua offerta è abbastanza interessante ma mi dovrebbe spiegare se l'auto in casa significa: una a km 0 oppure un'auto da esposizione.

In ultimo se demolisco una vecchia auto ottengo ulteriori sconti?

Mi fornisca anche i giorni e gli orari di riferimento per organizzarmi un eventuale appuntamento nei prossimi giorni.

Inizio più cortese rispetto alle precedenti, ma prosegue con molte domande a cui si pretende una risposta, magari con un'offerta migliore.

La strategia negoziale di Giacomo è evidente. Si aspetta la massima disponibilità dal fornitore e, tra le righe, gli dice: "sei tu che devi vendere, datti da fare!".

buon giorno, come sta? mi fa piacere risentirla!
auto in casa significa in parco nuovo.
l'offerta che le ho fatto, con un rientro da rottamare, può essere modificata in positivo, cioè posso
offrirle un contributo da parte della casa.
gli optional di serie che montano sono:
(segue un lungo elenco di optional)

PER quanto riguarda la mia disponibilità io sono in sede tutti i giorni
per un appuntamento comunque mi chiami al *(numero della concessionaria)*
le auguro una buona giornata

Sono presenti parole a valenza positiva ("piacere", "positivo", "offerta", "offrirle", "contributo", "disponibilità", "auguro", "buona") e si aggiunge un tentativo relazionale:



"buon giorno, come sta? mi fa piacere risentirla!". Per la prima volta abbiamo un approccio più emotivo, anche se un po' forzato.

Vuole guadagnare la benevolenza del cliente con parole positive che cozzano con la struttura della mail poco coinvolgente: l'elenco degli optional - con frasi brevi e secche - rende la lettura affrettata e insieme monotona.

Non avendo ricevuto risposta, il venditore scrive di nuovo a Giacomo:

buongiorno , come sta?

la disturbo solo per sapere se l'offerta che le ho fatto poteva interessarle.

aspetto sua risposta!

L'inizio ("la disturbo solo per sapere") e il "se" successivo svelano un senso di insicurezza. Interessante l'uso dei tempi: l'espressione "l'offerta che le ho fatto poteva interessarle", tutta al passato, colloca anche la decisione del cliente al passato e fa riferimento a una condizione già chiusa, che rende dubbia la riapertura della relazione. Se la decisione del cliente fosse sfavorevole, verrebbe in questo modo rafforzata.

La negoziazione al femminile

Sara scrive a C*** della concessionaria:

Gentile C***,

su consiglio di amici, mi rivolgo a Lei perché sarei interessata ad avere informazioni possibili sulla nuova Alfa 147, 1600 benzina, grigio metallizzato.

Attendo Sua cortese risposta,

La saluto con viva cordialità.

Sara

Sono presenti formule di cortesia: "gentile", il "lei" sottolineato dal maiuscolo, il saluto finale "con viva cordialità". L'approccio è formale ma cortese e positivo.

Importante è la motivazione che induce Sara a rivolgersi alla concessionaria: "il consiglio degli amici" che presuppone un rapporto di fiducia.

La risposta:

ben lieto di rispondere alla sua domanda:

147 1600 t.s. 5 o 3 porte base, come allestimento di serie comprende:

(segue un lungo elenco di optional)

PREZZO DI LISTINO X LA 5 PORTE 19634.00

SONO PREVISTI DEGLI AUMENTI. COMUNQUE IN QUESTO MOMENTO CI SONO DELLE OTTIME PROPOSTE.

PER QUALSIASI CHIARIMENTO MI CHIAMI E COMUNQUE A DISPOSIZIONE

SALUTI E BUON LAVORO

Chi scrive è in linea con il tono di Sara, è "lieto" di rispondere, saluta mettendosi a disposizione e augura "buon lavoro".

Gentile C***,

come Le dicevo, pur essendo molto interessata all'Alfa,

mi chiedevo se tutti gli equipaggiamenti debbano

proprio essere necessari dato che, suppongo,

facciano lievitare il prezzo...

Insomma, adoro l'Alfa 147 e vorrei tanto che fosse la mia prima auto,

scrivere donna

magari anche usata, non c'è modo di venirmi incontro?
Attendo speranzosa a una Sua cortese risposta
Sara

Sara associa un'espressione emotiva e passionale ("adoro") alla richiesta di abbassare il prezzo, infine conclude con una confidenza e una strizzatina d'occhio all'interlocutore ("attendo speranzosa"). Il primo tentativo di negoziazione è abbinato a un atteggiamento emotivo, che inciderà sull'aspetto relazionale.

SAREI BEN LIETO DI AIUTARLA, ANZI ACCONTENTARLA, PERO' A QUESTO PUNTO MI DICA QUANT'E' IL BUDGET CHE HA A DISPOSIZIONE COSI' VEDO LA NOSTRA DISPONIBILITA'.
SEMPRE DISPONIBILE, SALUTI

Il venditore si allinea con un ricalco emotivo di confidenza: è disponibile ad aiutare, anzi ad accontentare, come si fa con un amico. Prosegue con il ricalco del tono del messaggio di Sara, anche se si percepisce la fretta di chiudere l'affare ("però a questo punto mi dica quant'è il budget"). La frase è dettata dall'impulso, come a dire: "scopriamo le carte senza girarci intorno e veniamoci incontro".

gentile C***,
in realtà mi si consiglia l'Alfa nuova ed in **cuor mio** la preferirei...
Io ho a disposizione 18.000,00 euro (subito) e vorrei la 5 porte perché è quella che **ho visto per prima e alla quale mi sono affezionata**; le ripeto che farei molto volentieri a meno di alcuni optional di serie (**che, mi permetta, se sono "optional" mi chiedo come facciano ad essere "di serie"**). La prego, **veda se riesce ad accontentarmi, mi faccia la miglior proposta possibile. Grazie ancora per la cortesia che sempre dimostra.**
sara

Sara capisce di aver agganciato l'interlocutore e rilancia: viene rafforzata l'emozione con la simpatia, poi abbinata alla strategia economica (18 mila euro "subito" sono un boccone prelibato). Anche il grassetto, seppur eccessivo, ha lo stesso obiettivo. Sara conclude la mail con uno atto persuasivo: il ricalco del termine "accontentare" seguito da una guida con un comando ("mi faccia la miglior proposta possibile").

gentile Sara, cercherò di accontentarla il meglio possibile:
147 1600 5 PORTE PROGRESSION BENZINA
OPTIONAL DI SERIE
PREZZO DI LISTINO 19634.00
IPT 180.00

TOTALE 19814,00

SE LA VUOI METALLIZZATA € 490.00

PREZZO A TE RISERVATO € 17000.00 (nuova da immatricolare)

spero di aver fatto un buon prezzo. saluti ROBERTO

scrivereonna

La risposta è positiva: per la prima volta c'è la formula di saluto iniziale e il venditore chiama Sara per nome, dimostrando che è cresciuto il livello di confidenza; sigilla questo cambiamento firmando con il suo nome di battesimo.

La mail parte con il "lei", arriva al "tu" ("se la vuoi metallizzata") e si conclude con apertura e disponibilità ("spero di aver fatto un buon prezzo").

Non c'è finzione, Sara è riuscita a instaurare un rapporto emotivo e umano.

Vince lei

Sara ha ottenuto il 16% di sconto rispetto al prezzo iniziale, Giacomo il 13%.

Al di là dell'aspetto economico⁵, la negoziazione femminile si è basata su una relazione interpersonale emotiva e positiva, rendendo la trattativa economica più piacevole.

Uomini non disperate, lo stile negoziale femminile, come tutti i comportamenti, può essere appreso e impiegato con efficacia rendendolo una strategia: lo consiglio anche a tutte quelle donne convinte che si possano scalare le vette del successo professionale solo somigliando agli uomini.

¹ R. Ruminati e D. Pietroni, *La negoziazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001. A pag. 34 tutti i riferimenti agli studi.

² *Ibidem*

³ I nomi e i luoghi sono stati sostituiti con altri di fantasia per rispetto a chi è stato coinvolto inconsapevolmente in questo esperimento.

⁴ I testi sono stati analizzati dal punto di vista dei modelli neurolinguistici; qui si riporta una versione semplificata e divulgativa.

⁵ Non possiamo confrontare le proposte finali direttamente tra loro considerando il prodotto come identico: gli optional e le finiture, infatti, sono variabili determinanti per il prezzo complessivo.