

Uomini contro

E' il titolo di un vecchio film di Francesco Rosi sulla guerra del 15-18. Ma potrebbe essere anche il *leitmotiv* di gran parte delle negoziazioni e dei conflitti di business. Anzi, la cifra stessa della trasformazione inconsapevole di tante negoziazioni in guerre. Ci sono due trappole nascoste nelle pieghe di ogni trattativa: una riguarda le emozioni e l'altra riguarda i problemi. La trappola delle emozioni è quel meccanismo strabico per cui siamo molto sensibili alle emozioni negative degli altri, e non diamo invece importanza alle nostre. Anzi, reputiamo che la nostra rabbia, o impazienza, o altro, siano sacrosante e giustificate. Ovviamente, anche gli altri ci guardano con lo strabismo opposto e questo crea le negatività incrociate e il conseguente stallo o escalation. Nelle negoziazioni l'importanza dell'auto-

controllo emotivo è altissima. Essa parte da un lucido esame su noi stessi su ciò che induce stati emotivi negativi, e dallo sforzo, si badi bene, non di reprimere o negare, ma di "non dare voce" all'emozione, parlando e agendo solo sul canale "freddo" della razionalità e degli interessi in gioco. Pensiamo, tra l'altro, a quanto ci indebolisce lasciar vedere la nostra ansia o paura. Per esempio in una negoziazione tra due partner di business, questa cosciente messa da parte dell'emotività, semplifica le cose, mantiene relazioni positive e evita proliferazioni negative, che si alimentano tra loro e che facilmente portano a rotture che nessuno desidera veramente. Anche Goleman, nei suoi studi sull'intelligenza sociale, mette l'autocontrollo emotivo tra le abilità chiave per chi deve esercitare influenza.

La trappola dei problemi, curiosamente, è esattamente opposta a quella delle emozioni: siamo



sensibilissimi ai nostri problemi, mentre non teniamo in sufficiente conto quelli degli altri. Ci sembra spesso, anzi, che la controparte non capisca, o peggio faccia finta di non capire, come stanno realmente le cose. Questo secondo strabismo ci danneggia perché ci impedisce di comunicare cose che gli altri riconoscono come vere e rilevanti, e di formulare ipotesi di soluzione accettabili. Che poi sono i due scopi di un buon negoziatore. Un studio recente della Kellogg School of Management, riportato dall'*Economist*, evidenzia come i team negoziali che sanno acquisire la *prospettiva* della controparte, riescono sistematicamente a raggiungere accordi migliori di quelli che non hanno la stessa abilità.

Le due trappole viste sono quello che rende così difficile e stressante il confronto negoziale. Impongono una sorta di contorsione comportamentale, quasi fisica: da un lato *aprire la testa* agli altri, ai loro interessi e bisogni; dall'altro *chiudere la pancia* al traffico emozionale, a bollori e sfoghi in entrata e in uscita. Con calma ed esercizio si può fare.

Marco Ghetti

Docente EMBA e Coach