

## Trattare affari con un Negoziatore 'Irrazionale'

[www.corcosconsulting.com](http://www.corcosconsulting.com)

## Trattare affari con un Negoziatore 'Irrazionale'

Deepak Malhotra<sup>1</sup> e Max H. Bazerman<sup>2</sup>

### In breve:

"Quando i negoziatori sono pronti a etichettare l'altra parte come 'irrazionale' lo fanno potenzialmente a un alto prezzo per sé stessi", dicono i professori di HBS Deepak Malhotra e Max H. Bazerman. Il loro libro, *Negotiation Genius*, unisce le competenze in psicologia, con esempi pratici per mostrare come chiunque può migliorare le proprie competenze di negoziatore.

### Concetti chiave:

**Cosa fare quando le persone con le quali si sta negoziando agiscono in modi che possono essere chiamati controproducenti? Prima di arrendersi, prendete un respiro profondo e ponetevi tre domande.**

- 1. Queste persone hanno delle valide informazioni?**
- 2. Stanno trattando in presenza di vincoli dei quali non siamo a conoscenza?**
- 3. L'azienda sta trattando con degli interessi nascosti?**

Secondo Deepak Malhotra e Max H. Bazerman, è probabile che il principale ostacolo al buon negoziato stia dietro a una di queste tre domande. Quando si etichetta qualcuno "irrazionale", ci limitiamo le nostre opzioni, come essi scrivono in [\*Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond\*](#) (Ebook in: [Negotiation Genius](#))

Il seguente articolo descrive le strategie e le tattiche per superare una parte del comportamento controproducente e mantenere l'accordo sulla buona strada. Queste sono idee che chiunque può mettere in pratica in più tipi di negoziazione. Come Malhotra e Bazerman osservano, il "genio della negoziazione" si può formare, non è innato. "Quello che sembra essere in realtà geniale riflette un'attenta preparazione, la comprensione del quadro concettuale di negoziazione, come una visione in grado di evitare errori e distorsioni che affliggono anche gli esperti

---

<sup>1</sup> Deepak Malhotra è un professore associato in Negoziazione, Organizzazione e Mercati presso la Harvard Business School.

<sup>2</sup> Max Bazerman lavora presso la Jesse Isidor Straus, professore di Business Administration alla Harvard Business School.

## Trattare affari con un Negoziatore 'Irrazionale'

[www.corcosconsulting.com](http://www.corcosconsulting.com)

negoziatori, e la struttura e la capacità di eseguire i negoziati in modo strategico e sistematico".

"Tutte le strategie che hai descritto funzionano quando si tratta di persone ragionevoli," un manager esasperato osservava di recente. "Ma la gente che affronto è completamente irrazionale. Come si può negoziare con qualcuno che è irrazionale?" Come questo manager rivela, i negoziatori spesso si cimentano con il compito di cercare di negoziare con coloro che si comportano temerariamente, con strategie mal concepite, e di agire in modi che sembrano in contraddizione con i propri interessi; e ogni potenziale negoziatore geniale ha bisogno di capire come poter far fronte a tali ostacoli.

Il nostro consiglio è questo: essere molto cauti prima di etichettare qualcuno "irrazionale". Ogni volta che i nostri clienti ci raccontano della loro controparte "irrazionale" o "pazzo", lavoriamo con loro per considerare attentamente se la controparte è veramente irrazionale. Quasi sempre, la risposta è no. Nella maggior parte dei casi, un comportamento che sembra essere irrazionale ha un motivo razionale - seppure nascosto.

Qui condividiamo le tre cause più comuni per le quali i negoziatori erroneamente giudicano gli altri come irrazionali. Inoltre, dobbiamo anche descrivere i pericoli nel farlo e spiegare in che modo procedere al fine di evitare tali errori.

### 1° errore: non sono irrazionali, sono disinformati

Un'azienda fu recentemente coinvolta in una controversia con un ex-dipendente. Il lavoratore sosteneva che gli erano dovuti \$ 130.000 in commissioni di vendita per il lavoro che aveva fatto prima di essere licenziato dall'azienda pochi mesi prima. Il management, d'altro canto, sosteneva che al lavoratore niente era dovuto, anzi, insisteva che al venditore erano stati pagati in eccesso \$ 25000.

Qual era stata la ragione per quella differenza? Al momento in cui il lavoratore era stato licenziato, i conti della società erano un disastro, erano stati conservati male. Da allora, l'impresa assunse una nuova contabile e aggiornò tutti i movimenti. Da questi aggiornamenti chiaramente emerse che il ricorso del dipendente era stato totalmente illegittimo, e che se qualcuno doveva avere una richiesta da fare, quella era l'impresa. Il management non si mostrò interessato ad adire in giudizio per recuperare i 25.000 \$ di credito e decise di far cadere la questione del tutto.

Il manager chiamò poi il lavoratore e gli disse quello che i documenti contabili avevano rivelato, offrendo anche di inviargli una copia della documentazione. Quindi mise in chiaro che il suo caso era chiuso, ma offrì di condonare i \$ 25.000 in eccesso, se il lavoratore avesse accettato di rinunciare a proseguire con la sua causa. Il lavoratore rispose: "No per nessun motivo. Non ho bisogno di vedere i conti. Ci rivedremo in tribunale!"

L'Amministratore Delegato era molto confuso. Non ci sarebbe stato modo per il dipendente di vincere in tribunale: perché si stava comportando in modo irrazionale? Sugerimmo allora all'esecutivo che il problema probabilmente era che

## Trattare affari con un Negoziatore 'Irrazionale'

[www.corcosconsulting.com](http://www.corcosconsulting.com)

il dipendente non teneva un comportamento irrazionale, ma mancava di informazioni credibili. L'esecutivo era convinto che il lavoratore avrebbe perso la battaglia giudiziaria, ma è possibile che il dipendente fosse ancora certo che avrebbe vinto la causa, perché non aveva fiducia nei manager della società o nella corretta conservazione dei documenti.

Come avrebbe potuto l'esecutivo convincere il lavoratore circa le sue prospettive di vittoria in tribunale? Allora consigliamo di ottenere un parere di terzi, in particolare di uno studio professionale di contabilità, perché effettuasse un audit della documentazione pertinente a questa controversia e di inviare per posta elettronica i risultati al lavoratore. (Questo sarebbe molto meno costoso che andare in tribunale.)

Avendo questa informazione si sarebbe ridotta la percezione nel dipendente della sua probabilità di vincere in tribunale e avrebbe reso meno interessante l'opzione di una lite giudiziaria. Quale fu il risultato? Il lavoratore iniziò a riflettere.

Quando era alla Deepak Graduate School, un professore di economia iniziava il suo primo giorno di lezione con la seguente dichiarazione: "Voglio che tutti voi ricordiate qualcosa: non esistono gli stupidi, ci sono solo gli ignoranti. Se uno è stupido, non possiamo farci molto. Ma siamo in grado di riparare all'ignoranza".

Questa visione è importante per i negoziatori quanto per gli studenti. Spesso, quando l'altro lato appare irrazionale, in realtà è disinformato. Se si può aiutarlo o educarlo - informandolo sui suoi veri interessi, le conseguenze delle sue azioni, la forza del tuo BATNA (la tua migliore alternativa ad un accordo negoziato), e così via, vi è una forte probabilità che prenda decisioni migliori.

Ad esempio, se qualcuno dice "no" ad un'offerta che si sa essere nel suo interesse, non si presume che questi sia irrazionale. Invece, ci si adopera per far sì che questi capisca il motivo per cui l'offerta è nel suo migliore interesse. Semplicemente è possibile che abbia frainteso o ignorato qualche fondamentale elemento di informazione.

### **2° Errore: non sono irrazionali, ma hanno *vincoli nascosti*.**

Nel 2005, il governo degli Stati Uniti approvò una normativa per aumentare gli aiuti alimentari ai paesi che avessero un disperato bisogno di tale assistenza. Ci fu molto sostegno tra i politici e gli attivisti per questa iniziativa. Non sorprende, tuttavia, che vi fossero anche alcuni gruppi di interesse particolare che si opposero a questa legislazione.

Ecco cosa è stato sorprendente: uno dei gruppi che espressero opposizione era un Consorzio di Organizzazioni Non-Profit la cui missione era di fare pressione per un aumento degli aiuti alimentari per i paesi svantaggiati!

Cosa spiega questo apparentemente irrazionale e controproducente comportamento? Perché questo gruppo si oppose alla legislazione che consentiva di ottenere esattamente ciò che si pretendeva di voler ottenere? La risposta non stava nel capire gli interessi del Gruppo, ma nel capire i suoi vincoli.

## Trattare affari con un Negoziatore 'Irrazionale'

[www.corcosconsulting.com](http://www.corcosconsulting.com)

Al fine di aumentare la quantità di cibo inviato ai paesi svantaggiati, il Consorzio in passato aveva fatto pressioni collaborando con gli agricoltori americani affinché il governo degli Stati Uniti fornisse un maggiore aiuto. Perché i contadini si unirono a questa campagna? Perché quando il governo degli Stati Uniti aumentò gli aiuti alimentari, acquistò più cibo dagli agricoltori americani. Di conseguenza, sia gli agricoltori e il Consorzio Non-Profit ottennero ciò che volevano.

*"Il problema è probabilmente che il dipendente non ha tenuto un comportamento irrazionale, ma che gli mancavano delle informazioni credibili".*

Questo caso, però, era diverso. Memore del crescente deficit di bilancio, il Congresso aveva deciso che l'unico modo per aumentare gli aiuti alimentari sarebbe stato quello di acquistare il cibo più a buon mercato, non da agricoltori americani, ma da paesi in via di sviluppo. Cosa che sembrerebbe essere una doppia vittoria per il Consorzio Non-Profit (aumento degli aiuti alimentari e di un maggiore sostegno per i poveri agricoltori in paesi in via di sviluppo), ma che invece aveva creato una situazione. Se il Consorzio Non-Profit avesse sostenuto la normativa, avrebbero causato la rottura dei loro legami di lunga data con i partner della coalizione, gli agricoltori americani. Invece, il Consorzio Non-Profit decise che i loro interessi a lungo termine sarebbero stati meglio serviti da una diversa legislazione.

Ciò può apparire ancora come una discutibile decisione sul piano morale, etico, o per altri motivi, ma sembra irrazionale solo quando si trascurano i vincoli nascosti del Consorzio Non-Profit.

Il problema dei vincoli segreti è presente in molti negoziati. Quando una società perde un ottimo dipendente perché si rifiuta di aumentare il suo stipendio per controbattere l'offerta più alta fatta da un concorrente, l'impresa non tiene necessariamente un comportamento irrazionale, che può, invece, essere limitato da una politica delle risorse umane che limita la creazione di sensibili differenze retributive in azienda.

Allo stesso modo, quando la tua controparte appare restia a fare anche piccole, ragionevoli concessioni che potrebbero sigillare l'accordo, si potrebbe dire è un pazzo, oppure puoi provare a scoprire se ha l'autorità per negoziare un approccio globale che massimizzi il valore complessivo dell'affare. Se questi risultasse essere decisamente limitato, si potrebbe tentare di negoziare con qualcuno che ha una maggiore autorità per trattare.

In fase di negoziazione, esiste una vasta gamma di possibili vincoli. L'altra parte potrebbe essere ostacolata dal consiglio dal suo avvocato, o dalla paura di creare un precedente pericoloso, oppure da promesse che ha fatto ad altre parti, dalla pressione del tempo, e così via.

**3° Errore: non sono irrazionali, hanno *interessi nascosti***

## Trattare affari con un Negoziatore 'Irrazionale'

[www.corcosconsulting.com](http://www.corcosconsulting.com)

Alcuni anni fa, un gruppo di manager decise di promuovere Leslie, un'assistente amministrativa della società. Leslie aveva lavorato in azienda per 30 anni e mancavano solo 2 anni dalla pensione. Aveva ottenuto buoni risultati in tutta la sua carriera e ricevuto aumenti di stipendio commisurati alle sue prestazioni. Poiché lei era già in cima alla curva degli stipendi del suo livello, i manager non avrebbero potuto pagare di più, né era stata prevista per lei una formale valutazione delle prestazioni.

Piuttosto, i manager semplicemente avrebbero voluto fare qualcosa di buono per Leslie, così decisero a sorpresa una sua promozione. Il suo lavoro e le responsabilità non sarebbero cambiati, ma il nuovo titolo le avrebbe dato più prestigio. Quando sentì parlare di promozione, Leslie ne fu molto contenta. Capì che il suo stipendio o le responsabilità della posizione non sarebbero aumentati, ma le andava bene così.

Poco dopo aver ricevuto la promozione, però, Leslie apprese che veniva remunerata con uno degli stipendi più bassi tra i dipendenti con il suo stesso titolo di lavoro. Iniziò anche a sentirsi a disagio per avere ricevuto una "falsa" promozione, con la percezione che non stava lavorando più di prima e di non essere remunerata più che in passato, e questo le fece fare confronti con i colleghi. Allora chiese un aumento ed espresse la sua disponibilità ad accettare maggiori responsabilità, ma le fu rapidamente negato.

"Nel negoziato, esiste una vasta gamma di possibili vincoli."

Nel giro di poche settimane dalla sua promozione, Leslie decise che avrebbe invece lasciato il suo lavoro piuttosto di essere trattata così male. In questo modo, perse due anni di stipendi e quindi le toccò anche una decurtazione della pensione. I manager, che avevano avuto solo le migliori intenzioni, si trovarono a chiedersi:

*"Perché Leslie si è comportata in modo irrazionale?"*

Quello che i manager non tennero in considerazione è che posizione e denaro non erano le sole cose che interessassero Leslie. A lei importavano anche prove di giustizia ed equità.

I manager pensarono di averle dato di più di ciò che meritava. Ma mancarono di capire in che modo la loro decisione avrebbe impattato in futuro, creando una situazione in cui Leslie si era sentita sottovalutata, ipocrita e in imbarazzo.

Più in generale, le persone a volte rifiutano un'offerta perché pensano che sia ingiusta, perché a loro voi non piacete, o per altri motivi che nulla hanno a che fare con l'evidente fondatezza della vostra proposta. Queste persone non sono irrazionali, ma vogliono semplicemente soddisfare esigenze e interessi personali che non si possono valutare accuratamente. Quando gli altri appaiono irrazionali, i "negoziatori geniali" non li descrivono come matti. Invece, essi s'interrogano: "Che cosa potrebbe essere la sua motivazione ad agire in questo modo? Quali sono tutti i suoi interessi?"

## Trattare affari con un Negoziatore 'Irrazionale'

[www.corcosconsulting.com](http://www.corcosconsulting.com)

### Ma se mai fossero *davvero* irrazionali?

Se la tua controparte è veramente irrazionale - in altre parole, se egli è deciso a lottare contro ciò che è ritenuto essere nel suo migliore interesse, allora le opzioni saranno minori. Si può cercare di portarlo a un accordo, nonostante la sua irrazionalità; si può provare a "girargli attorno " negoziando con qualcun altro che ne abbia l'autorità, che sembri più disposto a ragionare (come il suo capo o un collega); oppure si può decidere di proseguire con la vostra BATNA perché la sua irrazionalità ha eliminato ogni speranza di creare valore.

Copyright © 2008 President and Fellows of Harvard College

WWW.CORCOSCONSULTING.COM