

PENSIERO SISTEMICO. Come applicarlo nella gestione quotidiana delle organizzazioni

La spirale dell'escalation

Minacciati, si reagisce aggressivamente per ristabilire il proprio vantaggio. E così fa di rimando chi negozia con noi. Con il risultato che nessuno ne esce vincitore

di **Guido Granchi** e **Barbara Beonio-Brocchieri**



Guido Granchi
è amministratore
Granchi & Partners Srl
www.granchiepartners.it



Barbara Beonio-Brocchieri
è counsellor filosofica
esperta in pratiche
filosofiche aziendali

Generalmente siamo abituati a pensare alla negoziazione come a una pratica rivolta all'esterno della nostra azienda: negoziamo da una parte con i clienti per convincerli a preferirci alla concorrenza e per fidelizzarli nel tempo e dall'altra con i fornitori per ottenere migliori condizioni ed essere più competitivi nel mercato. Negoziare però è un'attività ben più "coinvolgente", nel senso che coinvolge la nostra sfera personale e di influenza in maniera molto più significativa. Si negozia certamente con figure esterne all'azienda ma si negozia, forse ancor di più, dentro l'organizzazione con i colleghi, con le risorse appartenenti ad altre funzioni e con i superiori gerarchici. Gli esperti della negoziazione hanno individuato quattro principali stili negoziali.

- **Io vinco-tu perdi.** Chi assume questo atteggiamento tiene in alto conto i propri obiettivi negoziali e quindi considera poco le aspettative della controparte. Questi negoziatori sono spesso percepiti come aggressivi, poco disposti a concessioni: si rivolgono ai propri stakeholder con una certa arroganza e supponenza e tendono a considerare la relazione tendenzialmente in termini competitivi.

- **Io perdo-tu vinci.** È lo stile opposto ed è messo in atto dai negoziatori che tengono in maggiore considerazione gli interessi della controparte rispetto ai propri: appaiono remissivi, tendono a fare eccessive concessioni al proprio interlocutore, a volte assumono un atteggiamento di difesa per scarsa autostima personale. Sono ovviamente ricercati dai negoziatori io vinco-tu perdi.

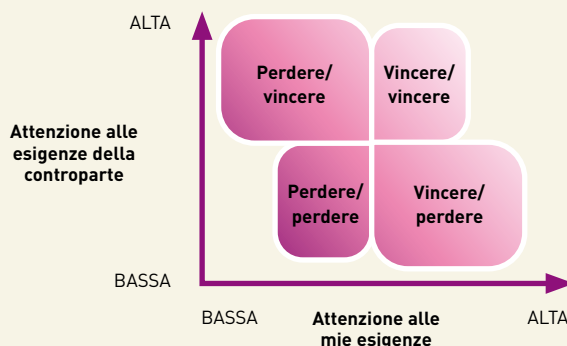
- **Io vinco-tu vinci.** Quando i negoziatori si sforzano di comunicare attraverso questo stile contribuiscono a creare i presupposti per un accordo condiviso duraturo nel tempo. Questo approccio comunicativo/comportamentale garantisce di mantenere una buona e duratura relazione nel lungo periodo con i propri stakeholder – privati o pubblici, interni ed esterni che siano!

- **Io perdo-tu perdi.** Non sempre le negoziazioni si concludono come vorremmo e quando le parti non trovano il minimo accordo entrano in quest'ultima dinamica. In questo caso gli esperti parlano di "gioco a somma zero" nel senso che nessuna delle due parti vince e la negoziazione si interrompe bruscamente.

Gioco a somma zero

Le cause che portano a questa situazione di rottura sono dovute a due motivi: limite oggettivo e negoziazione per posizioni. Nel primo caso le parti raggiungono un limite oggettivo nella trattativa: il venditore propone un prezzo di acquisto del bene o servizio troppo alto rispetto al budget del compratore oppure vi è l'impossibilità tecnica di soddisfare le aspettative dei tempi di consegna dell'acquirente. In questo caso le parti, pur animate dalle migliori intenzioni, sono costrette a desistere ma, un volta superato il limite oggettivo, si può aprire uno spazio per una futura negoziazione. Nel caso invece di negoziazione per

I 4 stili negoziali



Fonte: Granchi&Partners Srl, 2012



posizioni, tipica dello stile io vinco-tu perdi, l'accordo non si conclude per mancanza di flessibilità delle parti, che si arroccano ostinatamente sulle loro posizioni; la negoziazione io vinco-tu vinci si realizza invece quando le parti superano le proprie posizioni specifiche e si concentrano sui principi comuni.

Il circolo vizioso dell'escalation

La negoziazione per posizioni spesso è generata dall'archetipo escalation nel quale due persone/organizzazioni vedono che il loro benessere è determinato dal vantaggio temporaneo sull'altra. Quando una parte progredisce, l'altra si sente minacciata e reagisce più aggressivamente per ristabilire il suo vantaggio: ogni parte considera il suo comportamento aggressivo come una risposta difensiva all'aggressione dell'altra parte. La corsa agli armamenti Usa-Urss degli anni '70 o la recente ripresa delle ostilità tra Israele e i palestinesi sono esempi tristemente noti dell'archetipo escalation. Dal punto di vista sistemico l'archetipo è composto da due retroazioni di bilanciamento e le criticità spesso si acuiscono a causa del ritardo sistemico delle risposte aggressive. Seguendo la logica tradizionale, la parte che si sente minacciata dall'azione dell'altra, tende a reagire con maggiore aggressività, assicurandosi nel breve periodo un vantaggio. Questa situazione però inasprisce la reazione dell'altra parte e, nel lungo periodo, si generano due pericolose conseguenze: la perdita di controllo della situazione e il peggioramento della salute complessiva del sistema.

Il pensiero sistemico in queste situazioni può esserci di grande aiuto per comprendere come uscire dalla dinamica del circolo vizioso dell'escalation e ripristinare la rotta comunicativa verso un obiettivo di successo comune, attraverso l'assunzione di due strategie: esplorare i modelli mentali della controparte; bilanciare la discussione con il dialogo.

Per "modelli mentali" intendiamo tutto quel bagaglio di opinioni, credenze, valori che muovono i nostri comportamenti, le nostre parole e quindi il nostro comunicare col mondo intorno a noi. Il negoziatore efficace esplora i modelli mentali della controparte senza pregiudizi e si sforza di comprendere il punto di vista dell'interlocutore e le ragioni delle sue scelte negoziali. Alcune domande che potete quindi porvi sono:

- Quali sono le idee, le convinzioni e i valori della controparte che giustificano il suo comportamento aggressivo?
- È vero che il guadagno di una parte comporta necessariamente la perdita dell'altra?
- In che modo i ritardi sistemici influiscono sulla percezione della minaccia?

Negoziare etimologicamente deriva da *neg-otium*, ovvero fare qualcosa che nega l'ozio, quindi significa "occuparsi di...", "avere cura di...". Se, quando negoziamo con qualcuno, ci ricordiamo che "ci stiamo prendendo cura...", avremo naturalmente assunto lo stile negoziale io vinco-tu vinci, perché l'attenzione sarà focalizzata sull'intero sistema, dentro cui tenderemo a conquistare non solo l'oggetto del contendere, ma anche i soggetti coinvolti nella trattativa. Se stiamo negoziando, stiamo cercando un vantaggio. E se abbiamo cura di entrambe le parti della negoziazione, il vantaggio sarà per entrambi. Come? L'approccio sistemico un'altra volta ci viene incontro proponendoci una soluzione semplice ma purtroppo poco applicata: saper passare dalla discussione al dialogo con ritmo e naturalezza. Quando discutiamo il nostro scopo è convincere il nostro interlocutore della bontà del nostro punto di vista e siamo talmente concentrati su questo obiettivo che spesso non ascoltiamo con la dovuta attenzione le argomentazioni della controparte. Cercare di dialogare, invece, presuppone un ascolto attivo e un desiderio di compren-

dere l'altro evitando atteggiamenti autoreferenziali. Quando, da negoziatori, impariamo a bilanciare sistematicamente la discussione con il dialogo, siamo in grado di evitare di cadere nella trappola dell'escalation in modo spontaneo ed efficace. Nel concreto quando percepiamo che stiamo entrando in una dinamica di escalation, saremo in grado di fermare l'incremento emozionale e passeremo strategicamente a una modalità comunicativa non più di contra-(p)posizione (polemica) ma di accoglienza delle opinioni dell'altro per il bene del comune scopo negoziale, passando al dialogo (*dialogos* = due pensieri uniti). Vivere dinamiche di escalation in azienda porta spesso degli effetti collaterali negativi: si deteriorano i rapporti personali e quindi lavorativi, peggiorano il clima e la motivazione, con un impatto negativo sul *turnover* e sulla *retention* delle risorse e dei talenti. Al contrario l'invito che l'approccio sistemico offre al miglioramento della qualità negoziale è di sforzarsi di comunicare senza pregiudizi, senza immaginare come andrà a finire il confronto, sulla base di un "già vissuto". In concreto questo atteggiamento si traduce in un aumento delle capacità di ascolto attivo e sincero, in una richiesta continua di feedback per esplorare e comprendere i modelli mentali degli interlocutori per evitare fraintendimenti e malintesi. La bussola che deve guidare ogni negoziazione interna deve essere quella della salute del sistema allargato, ovvero la sopravvivenza e il successo nel mercato dell'azienda in cui e per cui si lavora quotidianamente. ■

Fine settimana puntata

Sul prossimo numero, proseguiremo il percorso con l'approfondimento degli archetipi sistemici, ovvero tipologie ricorrenti di situazioni aziendali problematiche e il relativo effetto-leve che risolve la situazione, generando un cambiamento sostenibile e duraturo nel tempo.