

NEGOZIARE, NELLA NOSTRA SOCIETÀ, EQUIVALE ALLA VOLONTÀ SINCERA DI CAPIRE UN ALTRO ESSERE UMANO: NON È REALIZZARE IL MIGLIOR PREZZO, NON È UMILIARE L'ALTRO, NON È BLUFFARE.

## Il fattore **negoziabile**

RAFFAELE, ANTONIO E PAOLO BRAIA,  
TITOLARI BI3.



**L**a negoziazione è, tra le competenze di comunicazione, forse quella più complessa e difficile da metabolizzare, perché, invece di esaltare il nostro ego, ci impone di ridimensionarlo. E chi, in tempi in cui l'io - e non l'uomo - è la misura di tutte le cose, in cui è giusto "ciò che è giusto per me", ha la voglia e la pazienza di mettersi lì ad ascoltare le ra-

gioni e le emozioni di un altro? Con il rischio che costui non sembri più il nemico, l'avversario da abbattere o da dominare, ma un essere umano con le nostre stesse debolezze e desideri, qualcuno che - orrore! - potrebbe addirittura somigliarci? In questo senso la negoziazione è, tra le discipline manageriali tipicamente anglosassoni, quella più genuinamente umanistica, perché, quando è portata avanti con consapevolezza, attraversa e perfora le spesse pareti del portafoglio, e arriva dritta al cuore.

Non è un caso che i negoziatori siano profili preziosi nelle forze dell'ordine e che abbiano popolato spesso le trame di film e fiction. Le qualità che connotano un bravo negoziatore afferiscono prima che alla capacità di convincere, alla capacità di tacere, per osservare, per ascoltare, per riuscire a percepire anche le più piccole sfumature nelle parole e nei gesti del proprio interlocutore, non per coglierlo in fallo, ma per conoscerlo, e quindi comprenderlo. Un negoziatore capace è anche aperto, flessibile, amante dell'incertezza e della sorpresa, ama stupirsi di se stesso e del suo interlocutore: non è un mastino, è un segugio.

LA LOGICA FUZZY RIFIUTA LA RIGIDITÀ DELLA LOGICA BINARIA, IN CUI UNA PROPRIETÀ O È VERA (E HA VALORE 1) O È FALSA (E HA VALORE 0), MA ATTRIBUISCE UN GRADO DI VERITÀ COMPRESO TRA 0 E 1 A CIASCUNA PROPOSIZIONE. È UNA LOGICA POLIVALENTE, CHE MEGLIO SI ADATTA AI PROBLEMI DEL MONDO REALE E MEGLIO PREDISPONE ALL'ASCOLTO DELL'ALTRO.

Certo esiste la negoziazione dura, quella senza esclusione di colpi, ma oggi è quasi sempre perdente, perché non riflette il sentire diffuso, le condizioni culturali ed economiche della nostra epoca. Il bene e il male, i buoni e i cattivi non si individuano più con facilità: tutto è molto più indistinto, così come la *fuzzy logic* ci dice. Infatti la logica *fuzzy*, o logica degli insiemi sfumati, che vide la sua nascita negli anni Sessanta grazie al matematico Lotfi Zadeh, professore all'Università di Berkeley, non segue i dettami della logica classica o binaria, in cui una proprietà o è vera (e ha valore 1) o è falsa (e ha valore 0), ma attribuisce un grado di verità compreso tra 0 e 1 a ciascuna proposizione. È una logica polivalente, non rigida, che meglio si adatta ai problemi del mondo reale.

Ecco che allora le frasi alle quali siamo abituati e che in qualche modo ci davano grande sicurezza, come: "Ho ragione io", "Ho fatto quello che va fatto", "Mi sono comportato in modo corretto", "Sei tu che sbagli", hanno davvero poco senso per il nostro mondo *fuzzy*, perché viviamo in costante contatto con la sensibilità e l'in-

### Valorizzare il capitale umano

Bi3, costituita da Antonio, Raffaele e Paolo Braia, è una scuola di management che nasce per le esigenze interne della Brevac S.r.l., in seguito è stata allargata agli imprenditori per aiutarli a sfruttare al meglio le potenzialità proprie e dei propri collaboratori, stimolando il confronto e generando un continuo interscambio di esperienze. Nata nel 2005, Bi3 ([www.bi3.it](http://www.bi3.it)) ha lo scopo di costruire un gruppo coeso di imprenditori, manager e collaboratori uniti dagli stessi valori, attraverso formazione interaziendale, coach & training, consulenza per le singole imprese, diagnosi della cultura di impresa. Bi3 si propone di diffondere atteggiamenti mentali e modalità comportamentali e operative per interpretare l'impresa secondo le esigenze presenti e future, sensibilizzando gli individui e innescando un processo di evoluzione e di cambiamento legato alla cultura d'impresa. Bi3 S.r.l. si avvale di un gruppo di consulenti di comprovata esperienza nazionale e internazionale, ispirandosi alla filosofia di Franco D'Egizio. Obiettivo fondamentale è crescere nella consapevolezza che le trasformazioni, le nuove tecnologie, i processi e gli sviluppi del mondo globalizzato devono viaggiare di pari passo con le energie individuali, creando un processo continuo di valorizzazione del capitale umano.



terpretazione che gli altri danno delle nostre azioni e delle nostre parole. Se, dialogando con qualcuno, costui non ci permette di parlare, ci interrompe, finisce le frasi per noi, stiamo pur tranquilli che non ha niente di interessante da dirci, e da darci, perché non è interessato a noi, al nostro mondo, ma solo a se stesso: la sua maturità negoziale sarà molto bassa. Negoziare invece è mettere costantemente in gioco due o più mondi cognitivi, emotivi, antropologici, culturali, e

vuol dire rinegoziare anche la nostra auto immagine, arricchirla, modificarla. Non ci troviamo nella lotta tra la verità e la menzogna, ma davanti a gradazioni diverse della verità. Se nessuno ha torto e nessuno ha ragione, l'unica possibilità di scampo, e di dialogo, è la via maestra del rispetto delle posizioni altrui, della curiosità intellettuale e della nobiltà d'animo, qualità desueta, ma che più di ogni altra ci rende umani. ■