

# LA NEGOZIAZIONE STRATEGICA cdp



5-6 Maggio 2020

A cura di Valentina Ferrari

modelli di   
comunicazione  
ISTITUTO DI INTELLIGENZA SISTEMICA

## GIORNO 1



Timing	Contenuto
	Presentazione trainer , obiettivi corso, modalità e regole della casa.
	<b>Definizione negoziazione</b> Condizioni per la negoziazione, spinte collaborative/spinte conflittuali
	<b>Questionario Thomas/Kilman</b>
	<b>Debriefing</b>
	<b>Il campo negoziale e il punto di resistenza:</b> obiettivo minimo e obiettivo massimo
	<b>Coffee Break</b>
	<b>Esercitazione Obiettivo Massimo e Minimo</b> Simulazioni e Debriefing
	<b>La strategia negoziale:</b> da L'arte della guerra di Sun Tzu

## GIORNO 2

Timing	Contenuto
	<b>Recap e condivisione homework</b>
	<b>La relazione e la fiducia nella negoziazione:</b> gli stratagemmi negoziali
	<b>Visione filmato Vita di Cavour</b> Osservazione con score card di controllo, condivisione e debriefing
	<b>Coffee Break</b>
	<b>La gestione delle obiezioni</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tecniche di linguaggio accrescitivo</li></ul>
	<b>Esercitazione: L'avvocato Morandi</b> Debriefing
	<b>Action Plan:</b> Istruzioni per la compilazione individuale
	<b>Conclusioni</b>

## La negoziazione:

### definizione

La negoziazione è una delle forme che può assumere la relazione tra due o più persone, due o più imprese, due o più soggetti sociali, due o più Stati.

E' una parola che deriva dal latino "negotium", affare, che veniva contrapposta all' "otium", ozio.

## Le condizioni perché sia una negoziazione



- la presenza di soggetti diversi per obiettivi diversi, interessi non coincidenti, in alcuni casi anche valori di riferimento non omogenei;
- una relazione di interdipendenza tra questi soggetti: il loro obiettivo ed i loro interessi possono essere conseguiti solo attraverso la cooperazione e lo scambio reciproco di risorse;
- un disaccordo tra loro: ognuno è consapevole del vantaggio che deriverebbe da una cooperazione, ma esiste un conflitto.

## Il processo

La negoziazione inizia quando si avvia un processo di comunicazione tra soggetti che hanno interessi e preferenze differenziati, al fine di scambiare reciprocamente risorse materiali o immateriali (beni fisici, denaro, ma anche informazioni, promesse, potere, etc). Il processo si può concludere con una decisione congiunta (accordo), o con una decisione unilaterale di rottura (disaccordo), a seconda che i soggetti riescano o non riescano a raggiungere un compromesso.

Il mancato accordo fa svanire anche il vantaggio che sarebbe derivato dalla cooperazione reciproca.

# NEGOZIARE SIGNIFICA

TROVARE QUALCOSA CHE ACCOMUNA

**PIUTTOSTO CHE  
QUALCOSA CHE DIVIDE**



## Quando si può non negoziare



In alcune situazioni ci sono alternative all'accordo con un dato partner, ed in altre si possono conseguire gli obiettivi solo con un accordo o con la rinuncia al possibile risultato.

La differenza tra queste situazioni sta nell'esistenza o meno di partner alternativi, in grado di sostituire senza danno la precedente controparte, in quanto anch'essi portatori di quelle risorse che sono necessarie allo scambio.

Ciò vale soprattutto nelle relazioni di compra-vendita di beni nel mercato, mentre non si verifica nelle relazioni genitori-figli, capo-dipendente, colleghi, collaboratori sindacato-azienda, etc.

## Quando è inutile negoziare

- La negoziazione non serve quando una delle parti può esercitare con successo il suo **potere di imposizione** di una data soluzione, obbligando l'altra a mettere a disposizione le risorse di cui dispone.
- La negoziazione è inutile quando le parti non sono interdipendenti tra loro, ovvero non riceverebbero alcun vantaggio dalla loro cooperazione.
- La negoziazione è inoltre decisamente impossibile quando gli interessi delle parti sono diametralmente opposti, tali cioè da rendere impossibile una soluzione di compromesso che accontenti entrambi i contendenti.

# NEGOZIARE VUOL DIRE GESTIRE LA DIVERSITA' DI:

OPINIONI, INTERESSI, OBIETTIVI, BISOGNI,  
INFORMAZIONI, ETC.  
OVVERO LA PRESENZA CONTEMPORANEA DI



# Quando è inutile negoziare



SPINTE  
CONFLITTUALI



L A T U A  
P R E S E N Z A  
M I L I M I T A

SPINTE  
COLLABORATIVE



L A T U A  
P R E S E N Z A  
M I S E R V E ,  
M I A I U T A

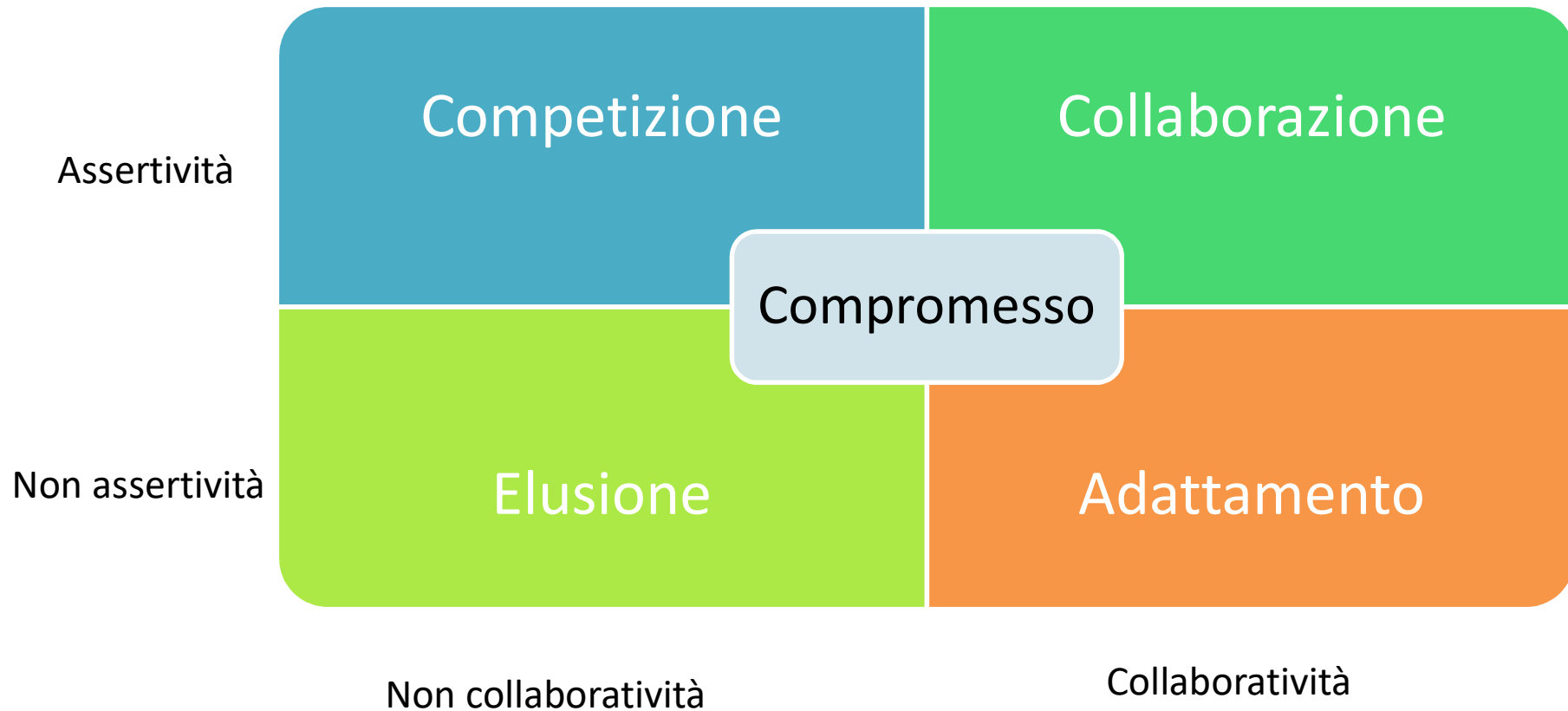
## NEGOZIARE NON VUOL DIRE:

- USARE UN SINONIMO DI COLLABORAZIONE
- DIVENTARE UGUALI, CREARE IDENTITA'
- ELIMINARE LE CONFLITTUALITA'

MA  
INTEGRARSI

USARE CIOE' LE OPPORTUNITA' CHE  
IL CLIENTE FORNISCE SENZA PER  
QUESTO DOVER ESSERE, FARE,  
PENSARE COME L'ALTRO

# Il questionario di Thomas Kilman

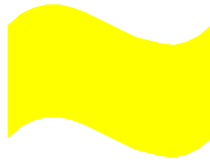


# Quando è inutile negoziare

PRIMA:  
DEFINIRE UN  
CAMPO DI  
NEGOZIAZIONE,  
NON UN PUNTO

OBIETTIVO  
MINIMO

OBIETTIVO  
MASSIMO



POSIZIONE FINALE CHE  
CONSENTE A ME UN  
VANTAGGIO DAL RAPPORTO AL  
DI SOTTO DELLA QUALE E'  
MEGLIO NON SCENDERE

POSIZIONE FINALE CHE  
COMUNQUE DA ALL'ALTRO UN  
VANTAGGIO OLTRE AL QUALE  
PER L'ALTRO E' MEGLIO NON  
NEGOZIARE

## Punto di resistenza o obiettivo minimo



Per definire lo spazio negoziale, è necessario individuare il “punto di resistenza” dei negoziatori (chiamato anche “prezzo di riserva”), ovvero il “minimo” di utilità che essi devono o vogliono ricavare dall’accordo perché questo possa realizzarsi.

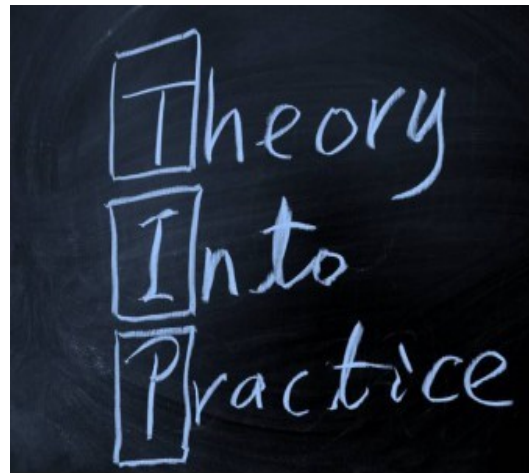
Il punto di resistenza è insomma quel vantaggio che ciascuna parte deve ricavare dalla cooperazione con l’altra parte, ciò che rende vantaggioso lo scambio di risorse. Sotto il punto di resistenza, conviene non accordarsi; sopra quel punto, sono possibili più soluzioni, con diversi gradi di utilità per una parte, a discapito dell’altra. Se tra i due punti di resistenza si crea uno spazio, questo spazio è chiamato “zona di accordo”: al suo interno è possibile generare più soluzioni del gioco, tutte vantaggiose per entrambi, anche se talvolta asimmetriche (che cioè premiano un giocatore più dell’altro).



## Punto di resistenza o obiettivo minimo



Il trainer assegna 3 casi dividendo l'aula in parte A e B. Lascia 5 minuti per decidere obiettivo massimo e minimo a ciascuna parte e poi fa simulare la prima fase di negoziazione. Le parti A e B devono scoprire attraverso una serie di domande qual è il punto di resistenza dell'altro.



## La strategia nella negoziazione



C'è un'attività che dovrebbe essere preliminare all'avvio di un qualunque negoziato: ogni contraente deve per prima cosa ricercare ed analizzare con cura le possibili alternative alla conclusione di un processo negoziale, al fine di:

- valutare i costi/benefici in caso di mancato accordo;
- individuare con chiarezza il suo “punto di resistenza”, o “prezzo di riserva”, ovvero i contenuti minimi che l'accordo deve raggiungere, per essere considerato accettabile dal proprio punto di vista.

# L'arte della guerra



# La strategia e L'arte della guerra

## Sun Tsu

Vissuto a cavallo della guerra civile cinese intorno al 530 a.C., fu un grande studioso di strategie militari. A quell'epoca, vista la continuità e l'asprezza del conflitto, i re cinesi tendevano ad appoggiare chiunque potesse fornire loro metodi per sconfiggere i nemici. Il re di Wu affascinato dal trattato di Sun Tsu "*L'arte della guerra*", lo ingaggiò come comandante militare. Il maestro, alla guida di un esercito di soli 20.000 uomini, sconfisse il regno di Zhou che disponeva di un contingente di 200.000 soldati.



## La pianificazione Ji: gli elementi della strategia

- Tao, il codice etico
- Tien, il tempismo
- Di, il terreno o le risorse
- Jiang, il comando
- Fa, la gestione



## Tao, la rettitudine



*“Armato del senso della rettitudine e della benedizione del cielo, il tuo esercito diventa impavido. E così è disposto a vivere e morire allo scopo di ottenere la vittoria.”*

Le domande iniziali potrebbero essere:

Quanto è virtuoso il mio obiettivo?

Sono mosso dal narcisismo o dall'avidità?

Sto cercando una rivincita o un'affermazione personale?

Sono in una cattiva disposizione d'animo?

Chi ne gioverà e chi ne patirà?

## Tien, il tempismo



*“C’è una stagione e un tempo propizio in cui utilizzare il fuoco per attaccare il nemico.”*

Le domande:

Sto cogliendo i segnali nascosti intorno a me?

Sono in sincronia con il tempo degli altri?

Che relazione c’è fra il mio obiettivo e la scelta dei tempi?

Sono capace di usare l’intuito?

Sto aiutando l’intuito con un’accurata pianificazione?

## Di, le risorse



*“La terra contiene il lontano e il vicino, il pericolo e la sicurezza, il terreno aperto e i passaggi stretti. Ciò determinerà la tua possibilità di vivere o di morire.”*

Le domande:

Ho imparato a conoscermi?

So guardare le situazioni da più prospettive?

So trasformare i miei punti di debolezza in punti di forza?

Come si mutano gli svantaggi in vantaggi?

## Jiang, il comando



*“Il comandante deve essere saggio, fiducioso, benevolo, coraggioso e severo.”*

Le domande:

Qual è il mio atteggiamento mentale?

Esprimo la mia forza interiore ed il senso della direzione?

Sono empatico?

Godo della fiducia degli altri?

## Fa, la gestione



*“Il tuo esercito deve essere ben organizzato ed eseguire gli ordini; disciplinato nell’osservare i compiti e responsabilità secondo il grado; abile nel procurarsi le risorse materiali e controllato nelle spese.”*



## Esercitazione



Pianificare una strategia per una negoziazione reale, utilizzando le domande che derivano dai precetti di Sun Tsu.



## La strategia e la relazione



Una volta stabiliti gli obiettivi e la strategia si è solo all'inizio della partita negoziale. Infatti il raggiungimento del risultato è determinato dalla capacità del negoziatore di far comprendere ciò che desidera ottenere ed attuare a tal fine una comunicazione efficace.

Le domande iniziali, in questo senso, mirano a creare il clima adatto affinché la trattativa sia proficua. Le parti hanno bisogno di esplorare e ricevere informazioni sulle poste in gioco, sulle preferenze della controparte, sui diversi interessi, vincoli e aspettative che saranno oggetto dello “scambio” vero e proprio.

Questo può avvenire in modo indiretto, ovvero cercando il più possibile di trovare le informazioni prima di iniziare la trattativa, magari anche attraverso terzi, oppure in modo diretto con domande mirate ad allargare la propria conoscenza della controparte.

# CHIEDERSI



- BISOGNI, RISORSE, OBIETTIVI SIA MIEI CHE DEL CLIENTE (quali sono i limiti in termini di soldi e di tempo)
- ASPETTI CONFLITTUALI E DI COLLABORAZIONE IN GIOCO/FUORI GIOCO
- QUALI SONO LE MIE CARTE: COMPETENZA, CREDIBILITA', ESPERIENZA, SOLUZIONI ALTERNATIVE
- OBIETTIVO MINIMO - MASSIMO PER ME E PER LUI
- PUNTI CHIAVE DELLA NEGOZIAZIONE PER ME E PER LUI

# STUDIARE GLI AVVERSARI



- INDIVIDUARE I PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA
- E' UNA RICHIESTA ISOLATA O E' DESTINATA A PERDURARE NEL TEMPO?
- STUDIARE LA SITUAZIONE DELLA CONTROPARTE E INDIVIDUATE LE DEBOLEZZE QUINDI PUNTATE SU QUESTE PER INDEBOLIRNE LA DIFESA (si possono usare anche obiezioni di tipo morale)

# ATTIVARE



- SCAMBIO PROGRESSIVO DI INFORMAZIONI SENZA INTRODURRE GIUDIZI PERSONALI
- AGGIUSTAMENTO PROGRESSIVO DELLE IPOTESI DI PARTENZA
- ATTENZIONE SUGLI INTERESSI IN GIOCO E NON SUI PRINCIPI
- GENERAZIONE DI ALTERNATIVE DI ACCORDO INNOVATIVE (SE EMERGONO OSTACOLI COME POSSO FARE PER NEUTRALIZZARLI E RIMUOVERLI?)
- TENSIONE VERSO UN ACCORDO VANTAGGIOSO E CHIARO PER ENTRAMBI

# CREARE UN CLIMA DI FIDUCIA



- Tra me e il cliente esiste già un clima di fiducia reciproca o ci sarà da costruirlo?
- Personalmente sono orientato all'ascolto?
- Se il mio atteggiamento di ascolto non basta a farlo parlare, con quali domande di suo sicuro interesse potrei stimolarlo?
- Mettendomi nei suoi panni, quali atteggiamenti soprattutto mi ispirerebbero fiducia?
- Ci sono degli argomenti particolari su cui nell'interesse della trattativa conviene stimolarlo a parlare?

# ATTENZIONE AGLI STRATAGEMMI



## **TATTICA: MINACCIARE**

Minacciare ripercussioni spiacevoli, sottolineare gli svantaggi a cui la vostra azienda andrà incontro

## **CONTROTATTICA:**

Non siate sensibili alla minaccia, le concessioni avverranno solo in un clima di lealtà

## **TATTICA: INSULTARE**

Mettere in dubbio la competenza, criticare la qualità

## **CONTROTATTICA:**

Rimanere calmi, non perdere le staffe, non rispondere per le rime, ribadire la posizione

# ATTENZIONE AGLI STRATAGEMMI



## **TATTICA: USO DI DOMANDE RETORICHE**

Domande il cui unico scopo è  
indurvi ad ammettere la debolezza

## **CONTROTATTICA:**

Evitate di rispondere a tali  
domande o insinuazioni,  
soprattutto se non è chiaro lo  
scopo. Verificate ogni reclamo  
esposto dalla controparte

# ATTENZIONE AGLI STRATAGEMMI



## **TATTICA: APPELLO ALLE EMOZIONI**

Accusarvi di agire in modo sleale per non volere aderire ai termini proposti, ribadire i propri sacrifici, lamentarsi

## **CONTROTATTICA:**

Ribadite la vostra intenzione di raggiungere un accordo con assoluta lealtà. Chiedete di poter verificare la veridicità dei reclami. Riportate la discussione alla normalità.

# ATTENZIONE AGLI STRATAGEMMI



## **TATTICA: SONDARE I LIMITI**

Guadagnare ulteriori benefici tramite violazioni minime dei termini concordati assicurandosi un guadagno sostanziale

## **CONTROTATTICA:**

Siate chiari nello specificare quali sono i termini e le condizioni in base a cui intendete cercare un accordo

## Strategie, tattiche e stratagemmi nella storia



Camillo Benso  
Conte di Cavour



## Il conte di cavour



Fu ministro del Regno di Sardegna dal 1850 al 1852, capo del governo dal 1852 al 1859 e dal 1860 al 1861. Nello stesso 1861, con la proclamazione del Regno d'Italia, divenne il primo presidente del consiglio dei ministri del nuovo Stato e con tale carica morì.

Fu protagonista del Risorgimento come sostenitore delle idee liberali, del progresso civile ed economico, dell'anticlericalismo, dei movimenti nazionali e dell'espansionismo del Regno di Sardegna ai danni dell'Austria e dello Stato Pontificio.

In economia promosse il libero scambio, i grandi investimenti industriali (soprattutto in campo ferroviario) e la cooperazione fra pubblico e privato. In politica sostenne la promulgazione e la difesa dello Statuto Albertino. Capo della cosiddetta Destra storica, siglò un accordo (Connubio) con la Sinistra di Urbano Rattazzi, con la quale realizzò riforme senza l'appoggio delle ali estreme del parlamento.

Contrastò apertamente le idee repubblicane di Giuseppe Mazzini e spesso si trovò in urto con Giuseppe Garibaldi della cui azione temeva il potenziale rivoluzionario. In politica estera coltivò con abilità l'alleanza con la Francia, grazie alla quale, con la seconda guerra di indipendenza, ottenne l'espansione territoriale del Piemonte in Lombardia.

Grazie alla sua capacità di mediazione ed alla sua abilità politico-strategica riuscì con successo a gestire gli eventi (annessioni del Granducato di Toscana, dei ducati di Modena e Parma e del Regno delle Due Sicilie) che portarono alla formazione del Regno d'Italia.

## esercitazione

Visione filmati tratti da “Vita di Cavour”:

(2) l'accordo con Rattazzi

(3) I Mazziniani

(5) Cavour-Napoleone III - Cavour-Vittorio Emanuele II

Analisi



Il dopo

  
mdc

CHIEDERSI



- QUALI POSSONO ESSERE STATE LE CAUSE DI UN INSUCCESSO NEGOZIALE
- QUALI SPAZI POSSONO APRIRSI IN FUTURO

## I negoziatori esperti



- NON USANO COMPORTAMENTI IRRITANTI
- FANNO CONTROPROPOSTE
- NON ASSUMONO POSIZIONI RIGIDE
- RICORRONO A MOLTE ARGOMENTAZIONI
- FANNO MOLTE DOMANDE
- NEGOZIANO I BENEFICI, NON GLI OSTACOLI

## E POI IL NEGOZIATORE ESPERTO

- NON SI LASCIA PRENDERE INSPIRALI DI ATTACCO O DIFESA
- VERIFICA, COMPRENDE, RIASSUME
- ESPRIME LE SUE SENSAZIONI
- CONSIDERA STRATEGIE E TATTICHE ALTERNATIVE
- VALUTA GLI EFFETTI A MEDIO E LUNGO TERMINE
- CERCA PUNTI DI ACCORDO VARIABILI (MIN/MAX)



O V V E R O  
P R E D I L I G E L A  
L I N E A W I N - W I N



## Frase conclusive

- NON POSSO CONCEDERE OLTRE
- BENE, ABBIAMO RAGGIUNTO UN ACCORDO, NON RESTA CHE APPLICARLO
- SONO GIA' ANDATO OLTRE LE MIE PREVISIONI
- QUESTA E' LA MIA ULTIMA OFFERTA



# Ascoltate il vostro interlocutore

## COSA BISOGNA COMPRENDERE?

- Qual è l'obiettivo della persona che vi sta davanti?
- Che cosa vuole?
- Non mettetevi mai a discutere su chi ha torto o ragione.

T E N E R E D I S T I N T I  
G L I O B I E T T I V I  
D A L L E P O S I Z I O N I

P O S I Z I O N E



C I O ' C H E D I T E D I  
V O L E R E

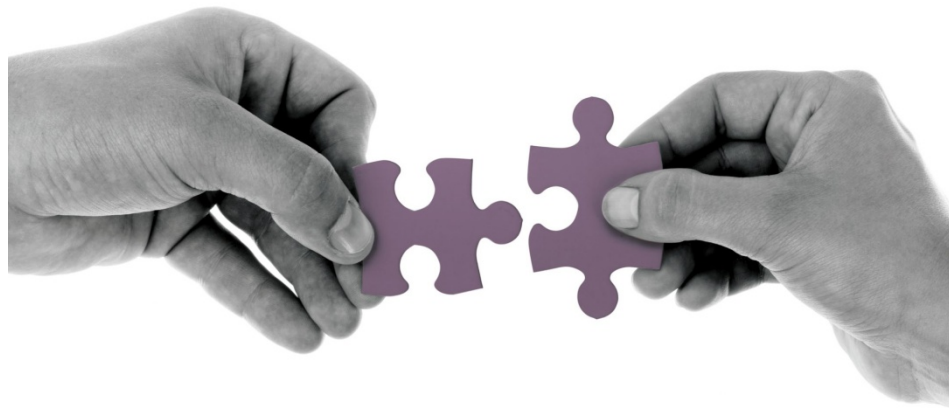
O B I E T T I V O M A S S I M O



S O N O L E A S P E T T A T I V E E  
P O S S O N O N O N A V E R E  
N U L L A A C H E F A R E C O N L A  
P O S I Z I O N E C H E S I A S S U M E

E' meglio offrire argomentazioni positive

**LA NEGOZIAZIONE CHE VA A BUON FINE E' QUELLA CHE  
RIESCE A RISPONDERE AGLI OBIETTIVI DI ENTRAMBI.**



## Le obiezioni

**L'ALTRA PARTE DI FRONTE A VOI HA UN  
SOLO MEZZO DI DIFESA:  
MUOVERE OBIEZIONI**

**L'OBIEZIONE E' QUINDI LA DIFESA  
NATURALE RISPETTO AL TENTATIVO  
DI ESSERE CONVINTO**

## Le obiezioni



L'ALTRA PARTE vive in uno stato di contrapposizione di interessi con voi e quindi è spinta emotivamente a resistere alla vostra influenza e ai cambiamenti che gli proponete. In questo gioco psicologico spesso le sue obiezioni sono false, cioè scollegate dai contenuti reali della trattativa.

## Le obiezioni

Per trovare un accordo è necessario trovare vie d'uscita.  
Eccone alcune:

- i giochi di reciprocità incrementale (piccole aperture, in attesa di comportamenti simili dell'altra parte),
- l'acquisizione di informazioni di parte neutrale (da confrontare con quelle espresse al tavolo),
- la conoscenza personale della controparte.

Inutile dire che per la presenza di opportunismo e di poca chiarezza in un ambito negoziale il concetto di fiducia è molto relativo. In una situazione ambigua quindi le parti spesso nella reciproca diffidenza creano ostacoli alla cooperazione, aggravati da alcune frequenti distorsioni cognitive dei negoziatori.

Essi infatti, trovandosi in una situazione ad elevata incertezza, possono agire in modo poco razionale, trascinati da modelli mentali (frames) di interpretazione degli eventi che contribuiscono a complicare il gioco negoziale.

## Le obiezioni



In altre parole, l'atteggiamento della persona può essere influenzato da alcuni modelli comportamentali che è abituata ad assumere. Per esempio, se si tratta di una persona competitiva, facilmente si concentrerà sull'affermazione di se stessa e della propria ragione, trascurando gli aspetti negoziali che potrebbero recare un vantaggio, ma non necessariamente una vittoria personale.

## Obiezioni E OSTACOLI



I più frequenti frames contro cui occorre combattere sono:

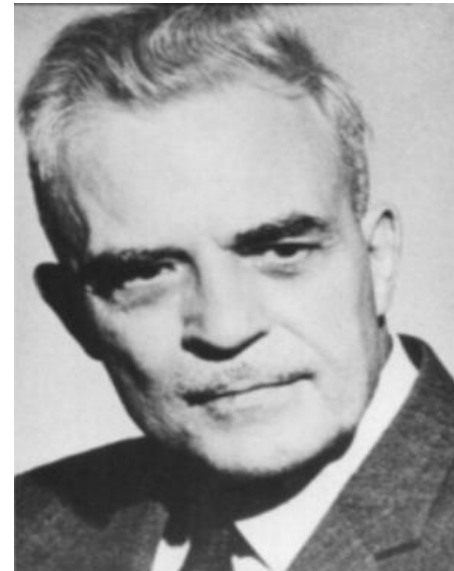
- frames “distributivi”, tipici della cultura occidentale, che portano a impostare ogni trattativa secondo il modello “io vinco e tu perdi”, trascurando la ricerca di alternative creative di valore per entrambi contraenti;
- frames “negativi”, quando si tende a valutare il possibile accordo più come “perdita” rispetto al massimo ottenibile, che come guadagno rispetto all’ipotesi di non accordarsi affatto;
- diversità di frames, quando al naturale conflitto di interessi si aggiungono altri motivi di conflitto, legati alla diversità valoriale-ideologica delle parti;
- effetti di commitment, quando le parti si ritrovano “intrappolate” dalle loro stesse minacce o impegni presi durante la trattativa, tanto da essere costretti ad un irrigidimento. Se entrambe le parti seguono questa strada, si può produrre una “escalation del conflitto”.

## Il linguaggio persuasivo

E' un metalinguaggio fondato su alcuni schemi del **linguaggio ipnotico Ericksoniano** che ha la funzione di escludere o aggirare le difese razionali e analitiche dell'interlocutore per allinearlo ai nostri obiettivi.

### A cosa serve?

- Per convincere l'interlocutore
- Per accelerare e chiudere le prese di decisione
- Per avere la meglio in un contraddittorio



## Schemi di linguaggio persuasivo

- ❑ Introduzione VAK : «*Vedrai, toccherai con mano, ti diranno...*»
- ❑ Falsa relazione (causative e congiunzioni): «*Mentre ascolti non puoi fare a meno di pensare...*»
- ❑ Falsa opzione: «*Scegli tu se fare X nel modo A o nel modo B*»
- ❑ Presupposto induttivo: «*Visto che riuscirai a fare A, vedrai rapidamente...*»



## Schemi di linguaggio persuasivo

- ❑ **Yes set:** Ottenimento di assensi ripetuti, tutti scontati tranne l'ultimo
- ❑ **Lettura della mente:** «*A questo punto starai pensando che...*»
- ❑ **Predicati di verità:** «*Tutti sanno che sei una persona...*»
- ❑ **Metafora (Ricerca transderivazionale):** «*L'aquila che credeva essere un pollo*»



## Action plan

